



# PwC Business Services Srl

## **Modello di Organizzazione e Gestione ex D.Lgs. 231/01**

**Parte Generale**

Approvato dal Consiglio di Amministrazione  
in data 22 gennaio 2026



# Indice

1. Il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 .....	4
1.1 Il regime di responsabilità amministrativa previsto a carico delle persone giuridiche, società e associazioni anche prive di personalità giuridica .....	4
1.1.1 Natura e carattere della responsabilità amministrativa .....	5
1.1.2 I reati e gli altri illeciti presupposto della responsabilità amministrativa degli enti .....	5
1.1.3 Criteri oggettivi di imputazione della responsabilità .....	9
1.1.4 Criteri soggettivi di imputazione della responsabilità.....	12
1.1.5 Ambito territoriale di applicazione del Decreto.....	12
1.1.6 La responsabilità 231 e le aggregazioni di imprese .....	13
1.2 Le sanzioni applicabili all'Ente .....	14
2. Condotte esimenti la responsabilità amministrativa.....	20
2.1 Le caratteristiche ed i requisiti dei modelli di organizzazione e gestione .....	20
2.2 Le Linee Guida di Confindustria .....	23
3. Il modello di governo ed il sistema organizzativo di PwC Business Services .....	26
3.1 Il modello di governance adottato da PwC Business Services .....	27
3.2 L'assetto organizzativo di PwC Business Services Srl.....	30
4. Il Modello di organizzazione e gestione adottato da PwC Business Services Srl.....	35
4.1 Finalità del Modello di Organizzazione e Gestione .....	36
4.2 Modalità di costruzione del Modello .....	37
4.3 Attività propedeutiche alla definizione del Modello.....	38
4.3.1 La mappatura delle Aree a rischio .....	39
4.3.2 L'analisi del Sistema dei Controlli Preventivi e delle modalità di gestione dei rischi.....	40
4.4 Struttura del Modello di Organizzazione e Gestione di PwC Business Services .....	41
4.5 Le componenti del sistema dei controlli preventivi di PwC Business Services .....	43
4.5.1 Caratteristiche generali del sistema dei controlli preventivi .....	43
4.5.2 Il Codice di Condotta PwC .....	43
4.5.3 Il Codice di Comportamento “Il modo in cui operiamo” .....	44
4.5.4 Il Global Tax Code of Conduct.....	44
4.5.5 Il Codice di Condotta Globale delle Terze Parti .....	45
4.5.6 Il Codice Etico di PwC Business Services Srl .....	46
4.5.7 La Policy “Tutela e protezione dei diritti umani” .....	46
4.5.8 La Policy e le Business Rules in tema di Intelligenza Artificiale.....	46
4.5.9 La “Guida all'utilizzo dei Social Media” .....	47
4.5.10 Sistema organizzativo .....	47
4.5.11 Sistema dei Poteri .....	47
4.5.12 Direttive e procedure.....	49
4.5.13 Il sistema di controllo di gestione integrato e la gestione dei flussi finanziari .....	52
4.5.14 Informazione e formazione .....	52
5. Segnalazioni.....	55
6. Nomina dell'Avvocato Difensore della Società .....	58
7. L'Organismo di Vigilanza.....	59
7.1 Composizione, nomina e durata .....	59
7.2 Requisiti di nomina e cause di ineleggibilità.....	61
7.3 Riunioni, deliberazioni e regolamento interno .....	61

7.4 Funzioni e poteri dell'Organismo di Vigilanza.....	62
7.5 Reporting nei confronti degli organi societari .....	63
7.6 Obblighi di informazione e flussi informativi nei confronti dell'Organismo di Vigilanza .....	64
7.7 Raccolta e conservazione di informazioni .....	66
7.8 Autonomia operativa e finanziaria .....	66
7.9 Remunerazione dei componenti dell'Organismo di Vigilanza .....	66
<b>8. Il Sistema Sanzionatorio .....</b>	<b>67</b>
8.1 Criteri per l'irrogazione delle sanzioni .....	68
8.2 Definizione di “violazione” ai fini dell’operatività del presente Sistema Sanzionatorio .....	69
8.3 Sistema Sanzionatorio nei confronti dei lavoratori subordinati.....	69
8.4 Sistema Sanzionatorio nei confronti dei dirigenti.....	71
8.5 Sistema Sanzionatorio nei confronti dei soggetti, non dipendenti, titolari di eventuali procure.....	72
8.6 Sistema Sanzionatorio nei confronti dei Consiglieri di Amministrazione .....	73
8.7 Sistema Sanzionatorio nei confronti dei sindaci e del soggetto che svolge il controllo contabile .....	74
8.8 Sistema Sanzionatorio nei confronti dei collaboratori esterni e delle controparti che intrattengono rapporti contrattuali con PwC Business Services .....	74
8.9 Registro .....	75

# 1. Il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231

## 1.1 Il regime di responsabilità amministrativa previsto a carico delle persone giuridiche, società e associazioni anche prive di personalità giuridica

Il **Decreto Legislativo dell'8 giugno 2001 n. 231** (di seguito, in breve, anche “**Decreto 231**”, “**Decreto**” o “**DLgs 231/01**”), recante la “Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica”, ha dato immediata attuazione alla delega legislativa contenuta nell’art. 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300 in cui il Parlamento aveva stabilito principi e criteri direttivi per la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e degli enti privi di personalità giuridica (di seguito, in breve, anche “**enti**”) per reati commessi dai soggetti operanti all’interno dell’Ente, nell’interesse o a vantaggio dell’Ente medesimo. In Decreto prevede una responsabilità diretta dell’Ente (equiparabile sostanzialmente alla responsabilità penale) per la commissione di taluni reati da parte di soggetti funzionalmente allo stesso legati e statuisce l’applicabilità nei confronti di quest’ultimo di sanzioni amministrative, che possono avere serie ripercussioni sullo svolgimento dell’attività sociale.

Il Decreto 231 ha dunque introdotto nell’ordinamento italiano una peculiare forma di responsabilità c.d. amministrativa come conseguenza della commissione degli illeciti penali da parte di coloro che agiscono in nome e per conto dell’Ente rappresentato, ed in particolare da:

- A. persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell’Ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dell’Ente (c.d. “**soggetti in posizione apicale**” o “**Soggetti Apicali**”);
- B. persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei Soggetti Apicali di cui alla lettera a (c.d. “**soggetti in posizione subordinata**” o “**Soggetti Sottoposti**”).

A questo proposito, è opportuno rilevare che, secondo un orientamento dottrinale consolidatosi sull’argomento, non è necessario che i Soggetti Sottoposti abbiano con l’Ente un rapporto di lavoro subordinato, dovendosi ricomprendersi in tale nozione anche quei prestatori di lavoro che, pur non essendo dipendenti dell’Ente, abbiano con esso un rapporto tale da far ritenere sussistere un obbligo di vigilanza da parte dei vertici dell’Ente medesimo: si pensi ad esempio, agli agenti, ai partners in operazioni di joint-ventures, ai c.d. parasubordinati in genere, ai distributori, fornitori, consulenti, collaboratori.

## **1.1.1 Natura e carattere della responsabilità amministrativa**

Secondo quanto previsto dall’impianto del Decreto 231, **la responsabilità amministrativa dell’Ente per la commissione di uno dei reati per i quali è prevista si aggiunge, ma non si sostituisce, a quella della persona fisica che ne è l’autore.**

Il fatto costituente reato, ove ricorrono i presupposti indicati nella normativa, opera quindi su un doppio livello, in quanto integra sia il reato ascrivibile all’individuo che lo ha commesso (punito con sanzione penale), sia il presupposto dell’illecito amministrativo (punito con sanzione amministrativa) per l’Ente.

La responsabilità dell’Ente sussiste anche se l’autore del reato non è stato identificato e sussiste ancorché il reato medesimo sia estinto nei confronti del reo per una causa diversa dall’amnistia.

Le sanzioni amministrative a carico dell’Ente si prescrivono, salvo i casi di interruzione della prescrizione, nel termine di 5 anni dalla data di consumazione del reato.

È comunque prevista per l’Ente la possibilità di essere “esonerato” da responsabilità o di ottenere una riduzione degli interventi afflittivo-sanzionatori attuando comportamenti, sia risarcitori, sia dimostrativi di una volontà di riorganizzazione della struttura d’impresa con l’adozione di **modelli di organizzazione e di gestione** idonei a prevenire condotte penalmente rilevanti dei soggetti appartenenti alla struttura dell’Ente.

## **1.1.2 I reati e gli altri illeciti presupposto della responsabilità amministrativa degli enti**

La responsabilità “penale” dell’Ente sorge in relazione a specifici criteri soggettivi ed oggettivi di attribuzione, di cui si dirà meglio in seguito, e qualora un reato venga commesso nell’ambito dell’attività d’impresa. Conseguentemente la commissione di un reato deve essere considerata come un presupposto per l’attribuzione di responsabilità.

Tuttavia, non ogni reato previsto dalla legge fa sorgere la responsabilità in esame, ma solo quelli specificamente indicati nel DLgs 231/2001. L’art. 2 del DLgs 231/01 stabilisce, infatti, che l’Ente non può essere ritenuto responsabile in relazione a un reato per il quale non è espressamente prevista la sua responsabilità.

Il catalogo dei reati dalla cui commissione può derivare la responsabilità dell’Ente comprende varie categorie di illecito, il cui elenco dettagliato è riportato nel documento **“Appendice – Dettaglio dei reati contemplati dal Decreto”**.

Sono riportate di seguito le macro-categorie di illeciti penali richiamate dal Decreto:

- **Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione** (artt. 24 e 25 del Decreto, aventi oggetto rispettivamente “Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato, di un Ente pubblico o dell’Unione europea o per il conseguimento di erogazioni pubbliche, frode informatica in danno dello Stato o di un Ente pubblico e frode nelle pubbliche forniture” e “Peculato, indebita destinazione di denaro o cose mobili, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, e corruzione”, modificati dalla Legge 6 novembre 2012 n.190, dalla Legge 17 ottobre 2017 n.161, dalla Legge 9 gennaio 2019 n.3, dal DLgs 14 luglio 2020 n.75<sup>1</sup> dalla Legge 9 ottobre 2023 n. 137, dal DL 4 luglio 2024 n. 92, dalla Legge 8 agosto 2024 n.112 e successivamente dalla Legge 9 agosto 2024 n.114);
- **Reati di falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti e segni di riconoscimento** (art. 25-bis del Decreto, introdotto dalla Legge 23 novembre 2001 n. 409, di conversione del DL 25 settembre 2001 n. 350, e successivamente modificato dalla Legge 23 luglio 2009 n. 99 e dal DLgs 21 giugno 2016 n.125):
- **Delitti contro l’industria e il commercio** (art. 25-bis.1 del Decreto, introdotto dalla Legge 23 luglio 2009 n. 99 e successivamente modificato nel contenuto dei reati dalla Legge 27 dicembre 2023 n. 206);
- **Reati societari** (art. 25-ter del Decreto, introdotto dal DLgs 11 aprile 2002 n. 61 e successivamente modificato dalla Legge 6 novembre 2012 n.190, dalla Legge 27 maggio 2015, n. 69, dal DLgs 15 marzo 2017 n.38, dal DLgs 2 marzo 2023 n. 19 e, da ultimo, dalla Legge 23 settembre 2025 n. 132);
- **Delitti aventi finalità di terrorismo o di eversione dell’ordine democratico previsti dal codice penale e dalle leggi speciali e delitti posti in essere in violazione di quanto previsto dall’articolo 2 della Convenzione internazionale per la repressione del finanziamento del terrorismo fatta a New York il 9.12.1999** (art. 25-quater del Decreto, introdotto dalla Legge 14 gennaio 2003 n. 7 successivamente integrato con L. 17 aprile 2015 n. 43 e con Legge 9 giugno 2025 n. 80);
- **Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili** (art. 25-quater-1 del Decreto, introdotto dalla Legge 9 gennaio 2006 n. 7);
- **Delitti contro la personalità individuale** (art. 25-quinquies del Decreto, introdotto dalla Legge 11 agosto 2003 n. 228 e successivamente modificato nel contenuto e nel perimetro dei reati dalla Legge 6 febbraio 2006, n. 38 e dalla Legge 29 ottobre 2016, n. 199);
- **Abusi di mercato o “Reati di Market Abuse”** (art. 25-sexies del Decreto, introdotto dalla Legge 18 aprile 2005 n.62, modificato dal DLgs 10 agosto 2018, n. 107, dalla Legge 23 dicembre 2021 n. 238 e dalla Legge 23 settembre 2025 n. 132);
- **Reati di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro** (art. 25-septies del Decreto, introdotto dalla Legge 3 agosto 2007 n.123 e successivamente modificato dal DLgs del 9 aprile 2008 n.81);

---

<sup>1</sup> A sua volta modificato con DLgs 156/2022.

- **Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio** (art. 25-octies del Decreto, introdotto dal DLgs n.231 del 21 novembre 2007 “Attuazione della direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell’utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo nonché della direttiva 2006/70/CE che ne reca misure di esecuzione”, successivamente modificato nel perimetro e nel contenuto dei reati dalla Legge 15 dicembre 2014, n. 186 e dal DLgs 8 novembre 2021 n.195);
- **Delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti e trasferimento fraudolento di valori** (art. 25-octies.1 del Decreto, introdotto dal Decreto Legislativo 8 novembre 2021, n. 184 “Attuazione della direttiva (UE) 2019/713 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 aprile 2019, relativa alla lotta contro le frodi e le falsificazioni di mezzi di pagamento diversi dai contanti e che sostituisce la decisione quadro 2001/413/GAI del Consiglio”, entrato in vigore il 14 dicembre 2021 e modificato nel perimetro e nel contenuto dei reati dalla Legge 9 ottobre 2023 n.137 e, successivamente, dalla Legge 29 aprile 2024 n.56);
- **Reati transnazionali** (introdotti dalla Legge 16 marzo 2006, n. 146, e modificati dal DLgs 5 settembre 2024 n.129);
- **Delitti informatici e trattamento illecito di dati** (art. 24-bis del Decreto, introdotto dalla Legge 18 marzo 2008 n. 48, successivamente modificato dai DLgs 15 gennaio 2016 n.7 e 8, dal D.L. 21 settembre 2019 n.105 e successivamente dalla Legge 28 giugno 2024 n.90);
- **Delitti di criminalità organizzata** (art. 24-ter del Decreto, introdotto dalla Legge 15 luglio 2009, n. 94, recante “Disposizioni in materia di sicurezza pubblica” e successivamente modificato dalla Legge 27 maggio 2015 n.69);
- **Delitti in materia di violazione del diritto d'autore** (art. 25-novies del Decreto, introdotto dalla Legge 23 luglio 2009, n. 99, recante “Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia” e successivamente modificato con Legge 14 luglio 2023 n. 93 e nel contenuto dei reati con la Legge 14 novembre 2024 n.166 e con la Legge 23 settembre 2025 n. 132);
- **Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria** (art. 25-decies del Decreto, introdotto dal Decreto Legislativo 3 agosto 2009, n. 116, a ratifica ed esecuzione della Convenzione dell'Organizzazione delle Nazioni Unite contro la corruzione, adottata dalla Assemblea generale dell'ONU il 31 ottobre 2003 con risoluzione n. 58/4, sostituito dal DLgs 7 luglio 2011, n. 121);
- **Reati ambientali**(art. 25-undecies del Decreto, introdotto dal Decreto Legislativo n.121 del 7 luglio 2011, recante l’Attuazione delle direttive 2008/99/CE sulla tutela penale dell’ambiente, nonché della direttiva 2009/123/CE, che modifica la direttiva 2005/35/CE, relativa all’inquinamento provocato dalle navi e all’introduzione di sanzioni per violazioni”, successivamente modificato nel perimetro e nel contenuto dei reati dalla L. 22 maggio 2015, n. 68, dal DLgs 1 marzo 2018 n.21,dalla Legge 9 ottobre 2023 n. 137 e dal DL 8 agosto 2025 n. 116 modificato con la Legge 3 ottobre 2025 n. 147);

- **Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare** (art. 25-duodecies del Decreto, introdotto dal Decreto Legislativo 16 luglio 2012, n. 109 e modificato nel contenuto dei reati dalla Legge 17 ottobre 2017 n.161, dal DL 10 marzo 2023 n.20 e dalla Legge 9 dicembre 2024 n. 187);
- **Reati di razzismo e xenofobia** (art. 25-terdecies del Decreto, introdotto dalla Legge 167 del 20 novembre 2017, "Disposizioni per l'adempimento degli obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia all'Unione europea - Legge europea 2017" e modificato nel contenuto dei reati dal DLgs 1 marzo 2018 n.21);
- **Frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati** (art. 25-quaterdecies del Decreto, introdotto dalla Legge 3 maggio 2019 n. 39);
- **Reati tributari** (art. 25-quinquiesdecies del Decreto, introdotto con la Legge 19 dicembre 2019, n. 157 e successivamente modificato con il DLgs14 luglio 2020 n. 75, a sua volta modificato nel contenuto dei reati con il DLgs 4 ottobre 2022 n.156 e, successivamente, con il DLgs14 giugno 2024 n. 87);
- **Contrabbando** (art. 25-sexiesdecies del Decreto, introdotto con il DLgs 14 luglio 2020 n. 75, successivamente modificato con DLgs 26 settembre 2024 n.141 e con DLgs 12 giugno 2025 n. 81);
- **Delitti contro il patrimonio culturale** (art. 25-septiesdecies del Decreto, introdotto con la Legge 9 marzo 2022 n.22, recante "Disposizioni in materia di reati contro il patrimonio culturale" e successivamente modificato dalla Legge 22 gennaio 2024 n.6);
- **Riciclaggio di beni culturali e devastazione e saccheggio di beni culturali e paesaggistici** (art. 25-duodecies del Decreto, introdotto con la Legge del 9 marzo 2022, n. 22recante "Disposizioni in materia di reati contro il patrimonio culturale");
- **Reati contro gli animali** (art. 25-undevicies, introdotto dalla Legge 6 giugno 2025, n. 82 avente ad oggetto "Modifiche al codice penale, al codice di procedura penale e altre disposizioni per l'integrazione e l'armonizzazione della disciplina in materia di reati contro gli animali").

La responsabilità amministrativa dell'ente si estende anche alle ipotesi in cui uno dei delitti, previsti dagli articoli precedenti come fonte di responsabilità, sia commesso nella forma del **tentativo**.

La struttura del tentativo, (ex art. 56 del cod. pen.) è articolata sul compimento di atti idonei, diretti in modo non equivoco a commettere un delitto e sul mancato compimento (perfezionamento) dell'azione o sulla mancata verifica (produzione) dell'evento.

La disciplina che il DLgs 231/01 dedica all'istituto del tentativo è intrinsecamente – e necessariamente – collegata alla fattispecie di cui al primo comma dell'art. 56 del codice penale.

Si stabilisce infatti, per il caso in cui il reato da cui discende la responsabilità dell'ente si sia arrestato alla fase del tentativo, la riduzione da un terzo alla metà delle sanzioni pecuniarie o interdittive applicabili all'Ente. Anche l'art. 26 del DLgs 231/01 fa riferimento ai soli delitti, sulla scorta dell'esclusione, nella

disciplina codicistica che costituisce il presupposto di quella di cui al DLgs 231/01, della configurabilità del tentativo nelle contravvenzioni.

### **1.1.3 Criteri oggettivi di imputazione della responsabilità**

Con riferimento ai **criteri oggettivi di imputazione della responsabilità amministrativa da reato**, la norma prevede tre condizioni in presenza delle quali è consentito ricondurre il reato all’Ente:

- Il reato deve essere stato commesso nell’interesse o a vantaggio dell’Ente.

Il criterio in esame pone due condizioni fra loro alternative per l’attribuzione di responsabilità, unificate dal comune rilievo del beneficio che l’Ente avrebbe potuto conseguire o ha realmente conseguito. La prima condizione attiene alle finalità che il soggetto autore del reato si proponeva con la sua commissione, ovvero al possibile utile dell’Ente; la seconda attiene all’effettivo utile conseguito dall’Ente. Dal momento che le due condizioni sono alternative, il conseguimento di un vantaggio dell’Ente, anche nel caso in cui il soggetto autore del reato non intendeva specificamente agire a profitto dell’Ente stesso, comporta comunque l’attribuzione di responsabilità.

Nel caso di **reati presupposto colposi** (in particolare i reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro ex DLgs n. 81/08 e ambiente ex DLgs n. 152/2006), **il requisito dell’interesse o del vantaggio dell’Ente non va ricollegato all’evento bensì alla condotta penalmente rilevante della persona fisica** in termini di violazione delle procedure e delle disposizioni interne predisposte e puntualmente implementate dall’Ente: soggetto attivo di tale tipologia di reati colposi può quindi diventare colui che sia tenuto ad osservare o far osservare le norme di prevenzione e protezione.

Per poter andare esente da responsabilità, l’Ente deve essere in grado di dimostrare che la violazione colposa commessa dal Soggetto Apicale o Sottoposto è stata posta in essere nonostante la preventiva adozione di un efficace sistema di monitoraggio dell’applicazione delle regole, generali e specifiche, volte ad evitare il rischio di verificazione dell’evento.

- I soggetti agenti devono essere persone fisiche poste in posizione apicale o subordinata o comunque legate a esso da un rapporto tale da far ritenere sussistere un obbligo di vigilanza da parte dei vertici dell’Ente medesimo.

Qualora più soggetti partecipino alla commissione del reato (ipotesi di concorso di persone nel reato: art. 110 c.p.), non è necessario che il soggetto “qualificato” ponga in essere l’azione tipica, prevista dalla legge penale, ma è sufficiente che fornisca un contributo, materiale o morale, causalmente apprezzabile e consapevole alla realizzazione del reato.

Considerata la natura delle attività svolte dalla Società, l’ipotesi del concorso di persone nella commissione del reato - oggetto di specifica e più diffusa trattazione nel prosieguo - è tenuta in

particolare considerazione nella costruzione del Modello e nella definizione delle misure di prevenzione.

- I soggetti agenti non devono avere agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi.

Si tratta di un criterio negativo, speculare rispetto al primo. Se il soggetto autore del reato ha avuto finalità diverse dal profitto dell'Ente, viene meno il collegamento tra il reato e l'Ente medesimo e quindi la “rimproverabilità” di quest'ultimo. In una simile situazione, sarebbe irrilevante il profitto che in concreto l'Ente potrebbe aver conseguito, in deroga al primo criterio sopra indicato. Tuttavia, se l'autore del reato ha agito anche solo in parte nell'interesse dell'Ente, quest'ultimo rimane responsabile per il reato.

#### **1.1.3.1 Il concorso di persone nel reato**

In considerazione della natura e delle caratteristiche dell'attività svolta dalla Società, la stessa ha valutato positivamente l'opportunità di dedicare parte del Modello alla trattazione dei presupposti della responsabilità penale dei soggetti funzionalmente legati all'Ente (professionisti) con particolare riguardo alla sua funzione di supporto tecnico agli imprenditori o agli amministratori di società, anche al fine di favorire al suo interno lo sviluppo di una specifica sensibilità sul tema<sup>2</sup>.

Difatti, un professionista potrebbe essere chiamato a rispondere per i reati eventualmente commessi nello svolgimento della sua funzione di supporto tecnico agli imprenditori o agli amministratori di società/enti/organizzazioni clienti e la Società, a sua volta, potrebbe essere ritenuta responsabile ex DLgs 231/01 se la commissione di tali reati sia stata funzionale ad un interesse dell'Ente e/o abbia determinato un vantaggio in capo alla stessa.

In questo ambito, è utile chiarire quale sia la cornice giuridica che delimita eventuali forme di responsabilità penale in astratto ascrivibili al professionista di PwC Business Services Srl.

Una prima ipotesi attiene al caso in cui il professionista sia chiamato a rispondere dei reati tipici degli organi societari. Ciò può verificarsi quando lo stesso abbia **esercitato i poteri tipici dell'amministratore di diritto** in maniera significativa e continuativa in almeno una delle strutture/direzioni aziendali e, perciò, venga considerato come un “amministratore di fatto”.

In tale ipotesi, disciplinata dall'art. 2639, comma 1, cod. civ., il professionista, formalmente extraneus, risponde del reato come se fosse un intraneus.

---

<sup>2</sup> Il tema è divenuto di grande attualità e rilevanza pratica a seguito di importanti pronunce giurisprudenziali che hanno affermato la responsabilità concorsuale del professionista in riferimento a reati c.d. “propri”, vale a dire fattispecie di reato che possono essere commesse non da chiunque, ma solo da determinati soggetti individuati in base alla loro specifica qualifica o funzione.

Una seconda ipotesi riguarda il caso in cui il professionista non abbia esercitato i poteri tipici dell'amministratore ma **abbia espresso consigli tecnici che abbiano determinato o agevolato la commissione di reati da parte di altri.**

In questi casi, infatti, il contributo “punibile” del professionista è il concorso alla realizzazione degli illeciti mediante il trasferimento agli autori materiali delle proprie competenze tecniche.

Occorre quindi sottolineare quali sono i presupposti della responsabilità concorsuale disciplinata dagli art. 110 e seguenti del codice penale<sup>3</sup>.

Sotto il profilo fattuale, affinché si abbia partecipazione criminosa, occorre anzitutto che il concorrente abbia fornito un contributo causale alla verificazione del fatto costitutivo di reato, quantomeno attraverso il rafforzamento della volontà di commettere il reato in capo agli altri partecipi.

In altri termini, non basta che il concorrente (in questo caso il professionista) si limiti a condividere i propositi criminosi altrui, ma occorre che effettivamente presti il proprio contributo, determinando, istigando o rafforzando altri a commettere un reato, ovvero fornisca gli strumenti (anche immateriali come conoscenze o competenze tecniche) attraverso i quali viene realizzato l'illecito.

Sotto il profilo psicologico, l'elemento soggettivo del concorso richiede, da un lato, la coscienza e volontà dello specifico reato e, dall'altro, la volontà di concorrere con altri alla sua realizzazione.

È da tenere presente, tuttavia, che la **responsabilità concorsuale** può configurarsi **anche nel caso in cui il professionista non abbia la piena consapevolezza dei propositi criminosi del proprio cliente, ma, abbia comunque elementi che lo inducano a ritenere la possibilità che vengano commessi illeciti.**

È il caso, in altre parole, del professionista che, rappresentandosi per l'appunto la concreta possibilità che il cliente intenda realizzare un reato, nonostante tale previsione abbia agito ugualmente prestando il proprio contributo alla realizzazione del fatto. In questi casi si ricadrà in un'ipotesi di c.d. dolo "eventuale" che è comunque punita dall'ordinamento.

L'elemento soggettivo, oltre che rilevare ai meri fini dell'accertamento dell'intensità del dolo, può in realtà costituire lo spartiacque tra condotte che risulteranno punibili rispetto a quelle non punibili.

L'ordinamento giuridico, infatti, non punisce i casi di mera connivenza; vale a dire tutte le ipotesi in cui il professionista mantiene un comportamento meramente passivo, inidoneo ad apportare alcun contributo alla realizzazione del reato.

---

<sup>3</sup> Ai sensi dell'art. 110 cod. pen. “quando più persone concorrono nel medesimo reato, ciascuna di esse soggiace alla pena per questo stabilita”.

Ne consegue che il **comportamento passivo** ancorché perfettamente consapevole dell'eventuale reato posto in essere da altro soggetto - ma **inidoneo ad apportare alcun contributo causalmente rilevante** all'altrui realizzazione del reato - **non è punibile a titolo di concorso**.

#### **1.1.4 Criteri soggettivi di imputazione della responsabilità**

Il Decreto 231 individua i criteri soggettivi di imputazione dell'Ente, secondo cui, ai fini della configurabilità della responsabilità amministrativa da reato, **non è sufficiente la sola riconducibilità del reato all'Ente sul solo piano oggettivo, ma occorre potere anche formulare un giudizio di rimproverabilità in capo all'Ente medesimo**.

In particolare, le disposizioni del Decreto escludono la responsabilità dell'Ente, nel caso in cui questo - prima della commissione del reato - abbia, inter alia, adottato ed efficacemente attuato un «Modello di organizzazione e gestione» idoneo a prevenire la commissione di reati della specie di quello che è stato realizzato.

#### **1.1.5 Ambito territoriale di applicazione del Decreto**

Con riferimento all'ambito territoriale di applicazione del Decreto, l'Ente può essere chiamato a rispondere in Italia dei reati commessi all'estero (contemplati dalla normativa di riferimento in materia di responsabilità amministrativa) qualora:

- A. **il reato sia commesso all'estero da un soggetto funzionalmente legato all'Ente** (nei termini già esaminati sopra);
- B. l'Ente abbia la propria **sede principale nel territorio dello Stato italiano**;
- C. ci si trovi nei casi e alle condizioni previste dagli **artt. 7, 8, 9 e 10 del Codice Penale** (e qualora la legge preveda che il colpevole - persona fisica - sia punito a richiesta del Ministro della Giustizia, si procede contro l'Ente solo se la richiesta è formulata anche nei confronti dell'Ente stesso)<sup>4</sup>;
- D. sussistono i casi e le condizioni previsti dai predetti articoli del Codice Penale, e **nei confronti dell'Ente non proceda lo Stato del luogo in cui è stato commesso il fatto**.

---

<sup>4</sup> In particolare, secondo l'art.7 del Codice Penale, è punito secondo la legge italiana il cittadino o lo straniero che commette in territorio estero taluno dei seguenti reati; 1) delitti contro la personalità dello Stato italiano, 2) delitti di contraffazione del sigillo dello Stato e di uso di tale sigillo contraffatto; 3) delitti di falsità in monete aventi corso legale nel territorio dello Stato, o in valori di bollo o in carte di pubblico credito italiano; 4) delitti commessi da pubblici ufficiali a servizio dello Stato, abusando dei poteri o violando i doveri inerenti alle loro funzioni; 5) ogni altro reato per il quale speciali disposizioni di legge o convenzioni internazionali stabiliscono l'applicabilità della legge italiana.

## **1.1.6 La responsabilità 231 e le aggregazioni di imprese**

Il DLgs 231/01 modella la responsabilità degli enti giuridici sulla figura degli enti singolarmente considerati, senza prendere in considerazione il fenomeno dei gruppi ovvero della concentrazione di una pluralità di Enti sotto la direzione unificante ed il controllo finanziario di una “capogruppo” o holding.

Tuttavia, in una situazione di aggregazione di imprese (indipendentemente dalla natura dei rapporti che la caratterizzano, che potrebbero anche risultare diversi da quelli presi in considerazione dalle norme civilistiche) una di queste ben potrebbe, attraverso la consumazione del reato, perseguire, oltre che un proprio interesse, anche l’interesse di un altro Ente dell’aggregato.

In generale, quindi, anche in caso di connessioni tra imprese che non siano definibili “gruppo” in senso tecnico si può giungere in sede interpretativa ad una estensione della responsabilità agli Enti comunque collegati.

Esiste, perciò, il rischio della migrazione delle responsabilità nell’ambito dei singoli Enti appartenenti ad un “gruppo”.

In proposito, si parla di “risalita” della responsabilità quando nel reato commesso da un dipendente di una controllata possa derivare una responsabilità della “capogruppo”, ovvero di “ricaduta” nell’ipotesi speculare in cui dal reato commesso in seno alla “capogruppo” derivi una responsabilità della controllata.

Un profilo di diffusione della responsabilità all’interno di un “gruppo” può porsi non solo nell’ambito del “gruppo” cosiddetto “verticale” (secondo la descrizione datane dall’art. 2359 del codice civile), ma anche nell’ambito del “gruppo” cosiddetto “orizzontale” cui partecipano con ruolo ed accordi paritetici più Enti.

Ad esempio, la possibilità di una diffusione “orizzontale” della responsabilità è riscontrabile nell’ipotesi di erogazione, ad un medesimo cliente, di servizi differenti da parte di più Enti del medesimo “gruppo”. In tal caso, ancorché l’erogazione di servizi diversi non sia vietata dalla legge, l’eventuale commissione di un reato potrebbe essere ricondotta all’interesse dei diversi Enti coinvolti nell’erogazione dei servizi al medesimo cliente.

A tale proposito, è utile richiamare alcune recenti coordinate interpretative offerte dalla giurisprudenza di legittimità.

In particolare, è oramai consolidato che per affermare la responsabilità ai sensi del D.Lgs 231/01 della holding o di altro Ente appartenente ad un medesimo “gruppo” non è sufficiente fare riferimento a un generico «interesse di gruppo».

Al contrario, perché la “capogruppo” (la c.d. holding) o altro Ente facente parte di un “gruppo” possano essere chiamate a rispondere, ai sensi del D.Lgs 231/01, del reato commesso nell’ambito dell’attività di un ente appartenente al medesimo “gruppo”, si rendono indispensabili due specifici fattori:

1. che la consumazione del reato presupposto da parte di un soggetto apicale o subordinato di un Ente del “gruppo” sia avvenuta con il concorso di almeno una persona fisica che abbia agito per conto dell’altro Ente del “gruppo”;
2. che sia stato perseguito anche l’interesse della "holding" o dell’altro Ente facente parte del “gruppo”.

Occorre cioè che i presupposti dell’interesse e del vantaggio siano verificati in concreto, nel senso che l’Ente verso cui migra la responsabilità deve ricevere una potenziale o effettiva utilità dalla commissione del reato, ancorché non necessariamente patrimoniale.

Solo la sussistenza in concreto del requisito dell’interesse e/o vantaggio consente infatti di immaginare che più Enti possano rispondere del medesimo illecito commesso nell’ambito di attività che si esaurisce all’interno di uno solo di essi; viceversa, troverebbe attuazione la clausola di esclusione di responsabilità dell’Ente che prevede che questo non risponde se il reato è commesso dall’autore del reato “nell’interesse esclusivo proprio o di terzi” (art. 5, comma 2 del DLgs 231/01).

Questi principi sono stati affermati una prima volta dalla pronuncia della Corte di Cassazione, n. 24583 /2011 e riaffermati con la sentenza della medesima Corte, n. 52316 /2016.

In sintesi, quindi, si può affermare che l’ambito della responsabilità da reato è esteso agli Enti anche solo sostanzialmente collegati, anche fuori dai casi in cui sia formalmente configurabile la sussistenza del fenomeno del “gruppo” di imprese civilisticamente inteso, solo quando:

- all’interesse o vantaggio di una società si accompagni - in concreto - anche quello concorrente di altro (o altri) Enti, e
- il soggetto-persona fisica autore del reato presupposto sia in possesso della qualifica soggettiva necessaria, ex art. 5 del DLgs 231/01, ai fini della comune imputazione dell’illecito amministrativo da reato de quo.

## **1.2 Le sanzioni applicabili all’Ente**

Le sanzioni previste dal Decreto 231 per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato sono le seguenti:

- A. Sanzioni pecuniarie;**
- B. Sanzioni interdittive;**
- C. Confisca del prezzo o del profitto del reato;**
- D. Pubblicazione della sentenza.**

**A.** La **sanzione pecuniaria** è disciplinata dagli articoli 10 e seguenti del Decreto, e si applica in tutti i casi in cui sia riconosciuta la responsabilità dell’Ente.

La sanzione pecuniaria è applicata per “quote” e determinata dal Giudice, in numero non inferiore a cento e non superiore a mille (in base alla gravità del fatto, al grado di responsabilità dell’Ente, all’attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti).

Il valore di ciascuna quota va da un minimo di Euro 258,23 ad un massimo di Euro 1.549,37. Tale importo è fissato “sulla base delle condizioni economiche e patrimoniali dell’Ente allo scopo di assicurare l’efficacia della sanzione” (articoli 10 e 11, comma 2° del Decreto).

Come affermato al punto 5.1. della Relazione al Decreto, “quanto alle modalità di accertamento delle condizioni economiche e patrimoniali dell’Ente, il giudice potrà avvalersi dei bilanci o delle altre scritture comunque idonee a fotografare tali condizioni. In taluni casi, la prova potrà essere conseguita anche tenendo in considerazione le dimensioni dell’Ente e la sua posizione sul mercato. (...) Il giudice non potrà fare a meno di calarsi, con l’ausilio di consulenti, nella realtà dell’impresa, dove potrà attingere anche le informazioni relative allo stato di solidità economica, finanziaria e patrimoniale dell’Ente”.

L’articolo 12 del Decreto prevede una serie di casi in cui la sanzione pecuniaria viene ridotta. Tali casi sono schematicamente riassunti nella seguente tabella, con indicazione della riduzione apportata e dei presupposti per l’applicazione della riduzione stessa.

Riduzione	Presupposti
1/2 (e non può comunque essere superiore ad Euro 103.291,00)	L’autore del reato ha commesso il fatto nel prevalente interesse proprio o di terzi e l’Ente non ne ha ricavato un vantaggio o ne ha ricavato un vantaggio minimo; ovvero  Il danno patrimoniale cagionato è di particolare tenuità.
da 1/3 a 1/2	[Prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado]  L’Ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso;

	<p>ovvero</p> <p>È stato attuato e reso operativo un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.</p>
da 1/2 a 2/3	<p>[Prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado]</p> <p>L'Ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso;</p> <p>e</p> <p>È stato attuato e reso operativo un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.</p>

**B.** Le **sanzioni interdittive** previste dal Decreto sono le seguenti:

- interdizione dall'esercizio dell'attività aziendale;
- sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
- divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio;
- esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi e sussidi, e/o la revoca di quelli eventualmente già concessi;
- divieto di pubblicizzare beni o servizi.

Esse si applicano solo in relazione ai reati per i quali sono espressamente previste dal Decreto e, in particolare, solo ad alcune fattispecie delle seguenti tipologie di reati:

1. reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione (artt. 24 e 25 del Decreto);
2. delitti informatici e trattamento illecito dei dati (art. 24-bis del Decreto);
3. delitti di criminalità organizzata (art. 24-ter del Decreto);

4. reati di falsità in monete, carte di pubblico credito e valori di bollo (art. 25-bis del Decreto);
5. delitti contro l'industria e il commercio (art. 25-bis.1 del Decreto);
6. reati societari (art. 25-ter del Decreto);
7. reati con finalità di terrorismo e di eversione dell'ordine democratico (art. 25-quater del Decreto);
8. reato di pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (art. 25-quater.1 del Decreto);
9. delitti contro la personalità individuale (art. 25-quinquies del Decreto);
10. omicidio colposo e lesioni gravi o gravissime commesse in violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro (art. 25-septies del Decreto);
11. ricettazione, riciclaggio ed impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio (art. 25-octies del Decreto);
12. delitti in materia di violazione del diritto d'autore (art. 25-novies del Decreto);
13. reati ambientali (art. 25-undecies del Decreto);
14. impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (art. 25-duodecies del Decreto);
15. razzismo e xenofobia (art. 25-terdecies del Decreto);
16. reati tributari (art. 25- quinquiesdecies del Decreto);
17. contrabbando (art.25-sexiesdecies del Decreto);
18. delitti contro il patrimonio culturale (art. 25-septiesdecies del Decreto);
19. riciclaggio di beni culturali e devastazione e saccheggio di beni culturali e paesaggistici (art. 25-duodevicies del Decreto);
20. reati contro gli animali (art. 25-undevicies del Decreto).

Perché possano essere comminate, occorre inoltre che ricorra almeno una delle condizioni di cui all'articolo 13 del Decreto, ossia:

- l'Ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità ed il reato è stato commesso da Soggetti Apicali ovvero da Soggetti Sottoposti all'altrui direzione quando, in questo caso, la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative; ovvero

- in caso di reiterazione degli illeciti<sup>5</sup>.

In ogni caso, non si procede all'applicazione delle sanzioni interdittive quando il reato è stato commesso nel prevalente interesse dell'autore o di terzi e l'Ente ne ha ricavato un vantaggio minimo o nullo ovvero il danno patrimoniale cagionato è di particolare tenuità.

L'applicazione delle sanzioni interdittive è altresì esclusa dal fatto che l'Ente abbia posto in essere le condotte riparatorie previste dall'articolo 17 del Decreto e, più precisamente, quando concorrono le seguenti condizioni:

- “l'Ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso”;
- “l'Ente ha eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato mediante l'adozione e l'attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi”;
- “l'Ente ha messo a disposizione il profitto conseguito ai fini della confisca”.

Le sanzioni interdittive hanno una durata non inferiore a tre mesi e non superiore a due anni e la scelta della misura da applicare e della sua durata viene effettuata dal Giudice sulla base dei criteri in precedenza indicati per la commisurazione della sanzione pecuniaria, “tenendo conto dell'idoneità delle singole sanzioni a prevenire illeciti del tipo di quello commesso” (art. 14 del Decreto).

In ipotesi particolari, disciplinate dall'art. 16 del Decreto, alcune sanzioni interdittive possono essere applicate in via definitiva.

Il Legislatore ha successivamente precisato che l'interdizione dell'attività ha natura residuale rispetto alle altre sanzioni interdittive.

**C.** Ai sensi dell'articolo 19 del Decreto è sempre disposta, con la sentenza di condanna, la **confisca** anche per equivalente – **del prezzo** (denaro o altra utilità economica data o promessa per indurre o determinare un altro soggetto a commettere il reato) **o del profitto** (utilità economica immediata ricavata) **del reato**, salvo che per la parte che può essere restituita al danneggiato e fatti salvi i diritti acquisiti dai terzi in buona fede.

Essa viene configurata sia nella sua forma diretta, sia nella sua forma "per equivalente", che ha ad oggetto somme di denaro, beni o altra utilità di valore equivalente al prezzo o al profitto del reato. Essa opera, quando non è possibile ottenere il prezzo o il profitto con le forme della confisca tradizionale e permette

---

<sup>5</sup> Ai sensi dell'articolo 20 del DLgs 231/01, “si ha reiterazione quando l'Ente, già condannato in via definitiva almeno una volta per un illecito dipendente da reato, ne commette un altro nei cinque anni successivi alla condanna definitiva”.

così di evitare che l'Ente riesca comunque a godere illegittimamente dei proventi del reato ormai indisponibili.

La confisca prevista dagli artt.9 e 19 del D.Lgs 231/01 si configura come sanzione principale, obbligatoria ed autonoma rispetto alle altre previste a carico dell'ente, e si differenzia da quella configurata dall'art. 6, comma 5, del Decreto, applicabile solo nel caso difetti la responsabilità della persona giuridica, la quale costituisce invece uno strumento volto a ristabilire l'equilibrio economico alterato dal reato presupposto, i cui effetti sono comunque andati a vantaggio dell'Ente.

**D.** La **pubblicazione della sentenza di condanna** in uno o più giornali, per estratto o per intero, può essere disposta dal Giudice, unitamente all'affissione nel comune dove l'Ente ha la sede principale, quando è applicata una sanzione interdittiva. La pubblicazione è eseguita a cura della Cancelleria del Giudice competente ed a spese dell'Ente.

Il Giudice può altresì disporre, le misure cautelari:

- il sequestro preventivo delle cose di cui è consentita la confisca, in conformità all'art. 53 del Decreto ovvero
- il sequestro conservativo dei beni mobili ed immobili dell'Ente qualora sia riscontrata la fondata ragione di ritenere che manchino o si disperdano le garanzie per il pagamento della sanzione pecuniaria, delle spese del procedimento o di altre somme dovute all'erario dello Stato, come previsto dall'art. 54 del Decreto.

## 2. Condotti esimenti la responsabilità amministrativa

### 2.1 Le caratteristiche ed i requisiti dei modelli di organizzazione e gestione

Gli artt. 6 e 7 del Decreto 231 prevedono forme specifiche di esonero della responsabilità amministrativa dell'Ente.

In particolare, con riferimento a **reati commessi da Soggetti Apicali**, il Decreto prevede che l'Ente non risponde se prova che:

- l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire i reati della specie di quello verificatosi;
- il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli, nonché di curarne l'aggiornamento è stato affidato ad un organismo dell'ente (cd. “Organismo di Vigilanza” o “OdV”) dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;
- le persone che hanno commesso il reato hanno agito eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione, gestione e controllo adottati dall'Ente;
- non vi è stata omessa od insufficiente vigilanza da parte dell'Organismo di Vigilanza.

Per la prevenzione dei reati dei Soggetti Apicali, il Modello deve:

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

Nel caso di **reati commessi da Soggetti Sottoposti**, l'Ente è responsabile se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza da parte di questi ultimi.

In ogni caso, è esclusa l'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza se l'Ente, prima della commissione del reato ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione e gestione idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

Nel caso di reati commessi da Soggetti Sottoposti 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 e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio”.

Con riferimento all’efficace attuazione del Modello, si prevede:

- A. “una verifica periodica e l’eventuale modifica dello stesso quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell’organizzazione o nell’attività”;
- B. l’introduzione di “un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello”.

Inoltre, in tema di segnalazione di reati e di tutela del dipendente o collaboratore che segnala gli illeciti, il Modello deve prevedere:

- A. uno o più canali che consentano ai soggetti indicati nell’articolo 5, comma 1, lettere a) e b) del Decreto (Soggetti Apicali e Sottoposti), 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 garantiscono la riservatezza dell’identità del segnalante nelle attività di gestione della segnalazione;
- B. almeno un canale alternativo di segnalazione idoneo a garantire, con modalità informatiche, la riservatezza dell’identità del segnalante;
- C. il divieto di atti di ritorsione o discriminatori, diretti o indiretti, nei confronti del segnalante per motivi collegati, direttamente o indirettamente, alla segnalazione;
- D. nel sistema disciplinare, 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.

Il Decreto 231 prevede che i Modelli di organizzazione e gestione possano essere adottati sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative di categoria, comunicati al Ministero della Giustizia ai sensi dell’art. 6, comma 3, del medesimo Decreto.

Inoltre, relativamente ai reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro contemplati dall’art.25-septies del Decreto, l’art.30 del D.Lgs 81/01 (Testo Unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro) stabilisce che il Modello di organizzazione e di gestione idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità

amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, deve essere adottato ed efficacemente attuato, assicurando un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi:

1. al rispetto degli standard tecnico-strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici;
2. alle attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione conseguenti;
3. alle attività di natura organizzativa, quali emergenze, primo soccorso, gestione degli appalti, riunioni periodiche di sicurezza, consultazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
4. alle attività di sorveglianza sanitaria;
5. alle attività di informazione e formazione dei lavoratori;
6. alle attività di vigilanza con riferimento al rispetto delle procedure e delle istruzioni di lavoro in sicurezza da parte dei lavoratori;
7. alla acquisizione di documentazioni e certificazioni obbligatorie di legge;
8. alle periodiche verifiche dell'applicazione e dell'efficacia delle procedure adottate.

Tale Modello deve prevedere idonei sistemi di registrazione dell'avvenuta effettuazione delle attività citate e deve in ogni caso prevedere, per quanto richiesto dalla natura e dimensioni dell'organizzazione e dal tipo di attività svolta, un'articolazione di funzioni che assicuri le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio, nonché un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello.

Il Modello di organizzazione e gestione deve altresì prevedere un idoneo sistema di controllo sull'attuazione dello stesso e sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità delle misure adottate. Il riesame e l'eventuale modifica del Modello devono essere adottati quando siano scoperte violazioni significative delle norme relative alla prevenzione degli infortuni e all'igiene sul lavoro, ovvero in occasione di mutamenti nell'organizzazione e nell'attività in relazione al progresso scientifico e tecnologico.

In sede di prima applicazione, i modelli di organizzazione aziendale definiti conformemente alle Linee guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSSL) del 28 settembre 2001 o al British Standard OHSAS 18001:2007<sup>6</sup> si presumono conformi ai requisiti previsti per le parti

---

<sup>6</sup> Dal 1° Ottobre 2021 il British Standard OHSAS 18001:2007 è sostituito dalla ISO 450001:2018.

corrispondenti. Agli stessi fini ulteriori modelli di organizzazione e gestione aziendale possono essere indicati dalla Commissione consultiva permanente istituita presso il Ministero del Lavoro.

## 2.2 Le Linee Guida di Confindustria

La prima Associazione rappresentativa di categoria a redigere un documento di indirizzo per la costruzione dei modelli è stata **Confindustria** che, nel marzo del 2002, ha emanato delle specifiche Linee Guida (“**Linee guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ex DLgs 231/01**”, di seguito anche “Linee Guida”), da ultimo aggiornate nel giugno 2021.

Le Linee Guida di Confindustria costituiscono, quindi, il punto di partenza per la corretta costruzione di un Modello. Secondo dette Linee Guida, i **passi operativi per la realizzazione di un sistema di gestione del rischio** possono essere schematizzati secondo i seguenti punti fondamentali:

- **individuazione degli ambiti aziendali di attività**, potenzialmente a rischio di commissione di reati, ossia delle aree/settori aziendali nei quali sia astrattamente possibile la realizzazione degli eventi pregiudizievoli previsti dal Decreto (c.d. “mappa delle aree aziendali a rischio e dei reati rilevanti”);
- **analisi dei rischi potenziali**, che deve avere riguardo alle possibili modalità attuative dei reati e alla storia dell’Ente, attraverso la “mappa documentata delle potenziali modalità attuative degli illeciti nelle aree a rischio”;
- **valutazione/costruzione/adeguamento del sistema di controlli preventivi**, al fine di prevenire la commissione dei reati previsti dal Decreto attraverso la “descrizione documentata del sistema di controlli preventivi attivato, nonché degli adeguamenti eventualmente necessari”.

Tra le componenti più rilevanti di un sistema di controllo preventivo schematizzate da Confindustria rientrano:

- Codice Etico (o di comportamento) con riferimento ai reati considerati;
- sistema organizzativo;
- procedure manuali ed informatiche;
- poteri autorizzativi e di firma;
- sistema di controllo integrato;
- comunicazione al personale, formazione e addestramento.

Con riferimento ai reati colposi (ed in particolare ai reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro), le componenti più rilevanti di un sistema di controllo preventivo individuate da Confindustria sono:

- Codice Etico (o di comportamento) con riferimento ai reati considerati;
- struttura organizzativa,
- formazione e addestramento,
- comunicazione e coinvolgimento,
- gestione operativa,
- sistema di monitoraggio della sicurezza.

Infine, le componenti del sistema di controllo devono integrarsi organicamente in un'architettura che rispetti alcuni principi fondamentali:

- verificabilità, documentabilità, coerenza e congruenza di ogni operazione/transazione/azione;
- applicazione del principio di separazione delle funzioni (c.d. “Segregation of Duties”), in ragione del quale nessuno può gestire in autonomia un intero processo e può essere destinatario poteri illimitati, attraverso la chiara definizione e diffusione dei poteri autorizzativi e di firma in coerenza con le responsabilità organizzative assegnate;
- documentazione dei controlli, anche di supervisione.

Il sistema di controllo deve altresì prevedere l'adozione dei principi etici rilevanti relativamente alle fattispecie di reato contemplate dal Decreto 231, che possono essere documentati in un codice etico o comportamentale.

Infine, un adeguato sistema sanzionatorio deve essere definito in relazione alla violazione di tali principi etico-comportamentali e più in generale dei protocolli definiti dall'azienda.

Per la predisposizione del proprio Modello di organizzazione e gestione PwC Business Services Srl ha quindi espressamente tenuto conto:

- delle disposizioni del D.Lgs 231/01;
- della relazione ministeriale accompagnatoria e del Decreto Ministeriale 26 giugno 2003 n. 201 recante il regolamento di esecuzione del D.Lgs 231/01;
- delle linee guida predisposte da Confindustria, aggiornate a giugno 2021<sup>7</sup>;

---

<sup>7</sup> È opportuno evidenziare che il mancato rispetto di punti specifici delle Linee Guida non inficia la validità del modello di organizzazione e gestione definito dall'impresa. Il singolo modello, infatti, dovendo essere redatto con riferimento alla realtà concreta dell'Ente, ben può discostarsi dalle Linee Guida che, per loro natura, hanno carattere generale.

- della dottrina e della giurisprudenza formatesi al riguardo.

### 3.Il modello di governo ed il sistema organizzativo di PwC Business Services

**PwC Business Services Srl** (di seguito in breve anche “**PwC Business Services**”, “**PwC**” o “**la Società**”) ha per oggetto le seguenti attività:

- A. l'espletamento di servizi di consulenza direzionale, strategica, gestionale, organizzativa e servizi di organizzazione gestionale di aziende, nelle aree contabili, commerciali, di elaborazione dati, sviluppo di sistemi informativi e di procedure di addestramento del personale. L'espletamento di analisi di piani strategici e di studi di fattibilità (economici-tecnici-finanziari-procedurali), di progetti e programmi di investimento in tutti i settori economici e sociali sia privati che pubblici in Italia e all'Estero, esclusa la "consulenza in materia di investimenti" riservata a particolari soggetti, quale definita dall'art. 1, comma 5-septies, del Testo Unico della Finanza;
- B. la creazione, lo sviluppo, la gestione, il mantenimento, la vendita, l'acquisto o l'affidamento in outsourcing di piattaforme informatiche o tecnologiche, sistemi di interfaccia, software;
- C. la vendita di licenze, la creazione ed il mantenimento di banche dati e la fornitura di servizi di housing, virtual housing e system integration;
- D. l'assistenza e consulenza (con ciò intendendo anche l'analisi, l'implementazione e/o il monitoraggio), sia diretta che prestata nelle forme dell'outsourcing o co-sourcing nel campo del risk management, del sistema dei controlli interni e dei modelli organizzativi che rispondano a logiche di compliance con norme giuridiche e/o policy aziendali nazionali o internazionali, compresa l'assistenza e la consulenza (anche a favore di legali o altri consulenti esterni) in risposta a situazioni di crisi, quali supporto ad azioni legali, iniziative regolamentari, indagini interne e verifiche delle pratiche o dei comportamenti aziendali in uso, nonché la preparazione, lo sviluppo e l'implementazione di eventuali piani di rimedio;
- E. l'assistenza, la consulenza e l'attestazione (attest) nel campo della responsabilità sociale d'impresa e del corporate reporting su dati e informazioni non finanziari;
- F. l'assistenza e la consulenza nell'analisi, implementazione e monitoraggio di modelli organizzativi che rispondano a logiche di compliance con norme giuridiche e/o policy aziendali nazionali e internazionali;
- G. l'attività di studio e l'assistenza per l'individuazione sui mercati italiani ed esteri di opportunità di investimento, di accordi commerciali e di iniziative economiche anche di carattere finanziario in genere sui mercati italiani ed esteri, ferma restando l'esclusione della "consulenza in materia di investimenti", come sopra precisato. A tale scopo la Società potrà svolgere attività di valutazione e stima, emettere perizie extragiudiziali il cui rilascio non sia riservato a soggetti iscritti in albi professionali;

- H. l'emissione di relazioni di stima, valutazioni, perizie extragiudiziali e attività di valutazione (tecniche ed economiche), anche quale esperto indipendente ai sensi degli artt. 6, comma 1 lett. c) n. 5) e 39 del decreto legislativo 24 febbraio 1998 n. 58 (TUF) e dall'art. 16 del Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze n.30/2015 nonché la valutazione dei beni oggetto dell'investimento dell'Organismo di Investimento Collettivo del Risparmio (OICR) come definito dall'articolo 1, comma 1, lettera k), del TUF;
- I. l'attività di ricerca e raccolta e vendita di informazioni commerciali;
- J. l'intervento di assistenza e di consulenza nell'ambito di operazioni relative a trasferimenti o fusioni di imprese operanti nei settori industriali, commerciali, finanziari e dei servizi in genere, ferma restando l'esclusione della "consulenza in materia di investimenti", come sopra precisato;
- K. lo svolgimento di tutte le attività di prestazioni di servizi e di assistenza nel campo degli appalti pubblici di servizi di cui al DLgs N. 50/2016 e successive modificazioni e integrazioni e/o delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE e s.m.i.;
- L. il supporto all'attività di revisione legale che non sia tassativamente riservata per legge alle società di revisione o al revisore legale.
- M. l'erogazione di servizi integrati attinenti a tematiche tecniche, gestionali e contabili delle aziende e dei relativi rischi, alle procedure organizzative, tecniche ed informatiche, nonché servizi connessi ad operazioni strategiche e, in questi ambiti, la produzione e la vendita di software e di sistemi gestionali informatizzati, nonché lo svolgimento di attività tecnica ed informatica destinata ai settori bancario, assicurativo e dei fondi pensione.

La Società fa parte del Network internazionale PwC.

La Società è soggetta alla direzione e coordinamento di PwC Italia Srl; a tale proposito, è adottato il "Regolamento sull'esercizio delle attività di direzione e coordinamento di PwC Italia Srl".

### **3.1 Il modello di governance adottato da PwC Business Services**

Il modello di governance di PwC Business Services Srl e, in generale, tutto il suo sistema organizzativo, è interamente strutturato in modo da assicurare all'Ente l'attuazione delle strategie e il raggiungimento degli obiettivi definiti tenendo conto, specificatamente, della necessità di dotarsi di un'organizzazione tale da garantire la massima efficienza ed efficacia operativa, nel rispetto delle logiche definite dal Network di appartenenza

Alla luce della peculiarità della propria struttura organizzativa e delle attività svolte, l'Ente ha privilegiato il c.d. "sistema tradizionale".

Alla luce delle disposizioni statutarie e della garanzia dei principi di autonomia, efficacia ed efficienza operativa, è prevista la presenza di:

- un'**Assemblea dei Soci**;
- un **Organo Amministrativo** costituito da un Consiglio di Amministrazione composto di un numero di membri variabile da tre a sette, ovvero da un Amministratore Unico ovvero da tre a nove amministratori con poteri congiunti da esercitarsi a maggioranza, da calcolarsi per "teste";
- un **Organo di Controllo** (monocratico o collegiale) o un revisore

### **Assemblea dei Soci**

I soci, i cui requisiti, obblighi e cause di esclusione sono disciplinati dallo Statuto sociale, decidono sulle materie riservate alla loro competenza dalla legge o dalle presenti norme sul funzionamento della Società e sugli argomenti sottoposti alla loro approvazione da uno o più amministratori o da tanti soci che rappresentano almeno un terzo del capitale sociale.

Sono riservate alla competenza dei soci:

- l'approvazione del bilancio e la distribuzione degli utili;
- la nomina e le revoca degli amministratori;
- l'eventuale nomina dei sindaci e del presidente dell'organo di controllo o del revisore;
- le modificazioni dell'atto costitutivo;
- la decisione di compiere operazioni che comportano una sostanziale modifica dell'oggetto sociale o una rilevante modifica dei diritti dei soci;
- la nomina e la revoca dei liquidatori e i criteri di svolgimento della liquidazione;
- le altre decisioni che la legge riserva in modo inderogabile alla competenza dei soci.

La convocazione dell'Assemblea dei Soci è fatta dall'Amministratore Unico o dal Presidente del Consiglio di Amministrazione, secondo le formalità indicate nello Statuto sociale; in mancanza di tali formalità, l'assemblea si reputa regolarmente costituita in forma totalitaria in presenza delle condizioni richieste dalla legge. L'assemblea è presieduta dall'Amministratore Unico o dal Presidente del Consiglio di Amministrazione o da chi ne fa le veci, se presenti nel luogo di convocazione o in assenza, da altra persona designata dagli intervenuti.

### **Organo Amministrativo**

La Società è amministrata, alternativamente, su decisione dei soci in sede di nomina:

- da un Consiglio di Amministrazione composto di un numero di membri variabile da tre a sette;
- da un Amministratore Unico;
- da tre a nove amministratori con poteri congiunti da esercitarsi a maggioranza, da calcolarsi per "teste".

Qualora siano nominati tre o più amministratori senza alcuna indicazione relativa alle modalità di esercizio dei poteri di amministrazione, si intende costituito un Consiglio di Amministrazione.

Gli Amministratori:

- possono essere anche non soci e sono rieleggibili;
- durano in carica per il periodo determinato dall'assemblea all'atto della nomina, salvo revoca o dimissioni;
- sono revocabili in qualunque tempo con delibera assembleare, anche in assenza di giusta causa-

L'Organo Amministrativo è investito dei più ampi poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione e ha, quindi, la facoltà di compiere tutti gli atti che ritiene opportuni per l'attuazione e il raggiungimento degli scopi sociali, esclusi soltanto quelli che la legge riserva in modo inderogabile alla decisione dei soci.

L'Organo Amministrativo può nominare procuratori per determinati atti o categorie di atti e nominare direttori anche generali.

La rappresentanza legale della Società spetta, a seconda dei casi: (a) all'amministratore unico; (b) al presidente del consiglio di amministrazione, e ai singoli consiglieri delegati, se nominati; (c) agli amministratori congiuntamente, secondo le medesime modalità con cui esercitano il potere di amministrazione e cioè a maggioranza; (d) alle persone, anche estranee all'organo amministrativo, da questo designate quali procuratori, nei limiti di legge, compresi tra tali persone i soci.

Si precisa che nell'assetto di governance adottato dalla Società l'amministrazione è affidata ad un Consiglio di Amministrazione.

## **Organo di Controllo**

Nei casi in cui la legge lo impone ovvero qualora lo decidano i Soci, la Società nomina un Organo di Controllo o un revisore. L'Organo di Controllo può essere monocratico o collegiale composto da tre sindaci effettivi e due supplenti; il revisore può essere una persona fisica o una società di revisione. La società può, altresì, decidere di affidare il controllo sulla gestione all'Organo di Controllo e la revisione

legale dei conti al revisore. I poteri, le competenze, la durata e la composizione dell’Organo di Controllo e del revisore sono disciplinati, in quanto compatibili, dalle norme stabilite in tema di società per azioni.

Si precisa che nell’assetto di governance adottato dalla Società il controllo sulla gestione è affidato al Collegio Sindacale, mentre la revisione legale dei conti è affidata ad una società di revisione esterna.

## 3.2 L’assetto organizzativo di PwC Business Services Srl

La struttura organizzativa dell’Ente, disegnata per perseguire da un lato la separazione di ruoli, compiti e responsabilità tra i diversi attori e dall’altro la massima efficienza possibile, è caratterizzata dalla distinzione delle competenze di ciascuna area aziendale e delle connesse responsabilità.

L’articolazione della struttura organizzativa di PwC Business Services comprende:

- la linea di servizio **Advisory**, che fornisce servizi di consulenza direzionale e gestionale nelle unità di business **Advisory Private** (articolata in unità operative preposte all’erogazione di servizi di Strategy Consulting, Transaction Services, servizi di Corporate Finance, servizi di Business & Technology Advisory, servizi in ambito Customer, servizi in ambito Finance, servizi in ambito Operations), e **Advisory Financial Services** (articolata in unità operative preposte all’erogazione di servizi in ambito Deals Strategy , servizi in ambito Program & Business PMO, servizi di Business & Technology, servizi in ambito Customer, servizi in ambito Finance, servizi in ambito Operations), a cui si aggiunge il presidio **Data & Cloud**;
- la linea di servizio **Other Trust Solutions** che si identifica nella unità di business **Risk & Regulatory** (che eroga servizi relativi alle tematiche di governance, gestione dei rischi e controllo interno in ambito private e financial services, servizi attuariali, ERM & financial risk management), **CM&AAS** (che eroga servizi di Capital Markets & Accounting Advisory Services essenzialmente connessi all’accesso ai mercati di capitale e di assistenza nelle implementazioni di nuovi principi contabili e GAAP conversion), **ESG** (che eroga servizi relativi alle tematiche di sostenibilità), **Cyber** (che eroga servizi relativi a tematiche di Cybersecurity), **Forensic** (che eroga servizi a supporto di accertamenti di sospette irregolarità contabili, frodi o malversazioni nell’ambito di investigazioni e azioni legali di varia natura);
- la linea di servizio **Digital Innovation** che fornisce servizi di innovazione attraverso i seguenti presidi: i) **Innovation & Transformation**, ii) **Products & Technologies**, iii) **Solutions & Managed Services**;
- **funzioni/unità di staff** che svolgono le proprie attività per ciascuna delle linee di servizio/business, anche per il tramite e/o con il supporto di altre entità italiane del network in virtù di appositi contratti di servizio.

Laddove i professionisti di PwC Business Services necessitino del contributo di competenze specialistiche specifiche per lo svolgimento degli incarichi, è previsto che la Società possa avvalersi del supporto dei professionisti anche di altre entità del network PwC, sempre sulla base di accordi formalizzati.

Attraverso l'assistenza e il supporto di altre entità del network in forza di appositi contratti di servizio, sono assicurati, tra gli altri, i seguenti presidi:

- Operations
  - Human Capital, con responsabilità di assistenza e supporto dei processi connessi alla selezione e gestione - anche amministrativa e di Payroll (Amministrazione del Personale & Payroll)- delle risorse umane, HC Business Partner), di valutazione e sviluppo del personale (People Strategy Implementation), di gestione delle iniziative di Employer Branding (HC Centre of Excellence). In riferimento agli aspetti di Learning & Development, responsabilità di supporto nella progettazione, realizzazione e monitoraggio delle iniziative formative. In riferimento agli aspetti di HC – Sub Contractor Management, responsabilità di supporto operativo nella gestione amministrativa della contrattualistica con collaboratori esterni;
  - Inclusion & Diversity con responsabilità legate alla promozione e realizzazione di iniziative in tema di diversità ed inclusione;
  - Information Management & Compliance, con responsabilità di supporto operativo nella raccolta e verifica di dati ai fini della compliance a norme e regolamenti interni ed esterni, nella gestione dei sistemi e dei processi relativi al ciclo di vita delle opportunità di business e in attività di data governance finalizzate alla corretta gestione dei dati;
  - Amministrazione e Finanza, con responsabilità connesse alla tenuta della contabilità generale e dei libri obbligatori, alla predisposizione del bilancio e situazioni contabili anche infrannuali di supporto ad operazioni straordinarie, alla gestione della cassa e della tesoreria, alla gestione degli adempimenti fiscali, al recupero dei crediti;
  - Controllo di Gestione, con responsabilità di supporto nei processi di budgeting e reporting, monitoraggio dei mandati, predisposizione di situazioni gestionali;
  - Acquisti, Facility & Building Management, con responsabilità correlate alla gestione del processo di approvvigionamento di beni e servizi, nonché connesse alla gestione degli spazi, delle postazioni operative e dei building;
  - Digital Transformation Office (inclusivo dei presidi di: Digital Technology Services, Change, Information Security), con responsabilità connesse alla gestione dei sistemi informativi e alla sicurezza delle informazioni, nonché alla progettazione e realizzazione di iniziative a supporto dei cambiamenti aziendali;
  - Health Safety Environment, con responsabilità di coordinamento del Servizio di Prevenzione e Protezione in tema di Salute e Sicurezza sul lavoro e del sistema di gestione ambientale;

- Partners' Affairs & Development - con responsabilità di coordinamento relativamente al processo di valutazione e sviluppo personale e professionale dei Partner e di supporto per la gestione delle relative pratiche;
- Chief Risk Office - con responsabilità di supporto nell'identificazione e valutazione dei rischi, nonché nella gestione di aspetti correlati all'applicazione di leggi e regolamenti nazionali e internazionali relativamente alle materie di Ethics & Business Conduct, indipendenza, market abuse, antitrust, sanctions, antiriciclaggio e antiterrorismo, ecc., unitamente allo sviluppo e aggiornamento delle linee guida, direttive e procedure per la relativa gestione. In relazione alla Gestione Gare, supporto nello svolgimento delle attività operative correlate alla partecipazione a gare pubbliche e talune fattispecie di gare private con particolare riguardo all'espletamento dei correlati adempimenti amministrativi;
- Organizzazione & Processi - con responsabilità di assistenza e supporto in tema di documentazione e analisi di responsabilità e poteri, processi, procedure, anche con riferimento alla manutenzione dei modelli organizzativi adottati;
- Physical Security - con responsabilità di assistenza e supporto per le attività relative alla gestione degli aspetti connessi alla sicurezza fisica delle sedi di lavoro e del personale;
- Clients & Markets - con responsabilità di supporto metodologico in tema di business development e approccio al mercato, analisi delle iniziative di mercato, realizzazione di iniziative di client feedback, implementazione di strumenti di knowledge management sul contesto di mercato;
- Communication, Engagement & Branding - con responsabilità di coordinamento delle azioni di comunicazione istituzionale, realizzazione di progetti e iniziative di comunicazione interna ed esterna, gestione dei rapporti con i media, identificazione di iniziative finalizzate al rafforzamento della brand reputation, assistenza nell'identificazione e realizzazione di iniziative di marketing, organizzazione di eventi e supporto nella gestione delle sponsorizzazioni al fine della promozione del brand PwC, supporto nella realizzazione di materiale promozionale;
- Corporate Sustainability - con responsabilità di supporto e assistenza nell'identificazione e realizzazione di iniziative in materia di corporate sustainability;
- Relazioni Istituzionali e Ufficio Studi - con responsabilità di analisi e posizionamento e pianificazione delle attività connesse alla gestione delle relazioni istituzionali, misurazione e monitoraggio delle attività svolte, reporting e documentazione iniziative, produzione di report/osservatori anche in collaborazione con terzi, attività di business intelligence, realizzazione di studi e survey;
- Office of the General Counsel - con responsabilità di supporto e assistenza per la gestione di tematiche legate a problematiche legali, societarie e di governance, ivi inclusi aspetti attinenti alla gestione dei contenziosi e alla gestione degli affari societari;

- Internal Audit & Chief Quality Office - con responsabilità relative al monitoraggio interno del sistema di controllo della qualità e al monitoraggio degli incarichi, al monitoraggio del recepimento delle PwC Network Risk Management Policies, al conseguimento e al mantenimento di certificazioni aziendali nonché allo svolgimento di attività di analisi e di verifiche indipendenti inerenti al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

In tali ambiti, il principale fornitore di servizi è la società Servizi Aziendali PricewaterhouseCoopers S.r.l. (nel prosieguo del Modello, per brevità, anche “Servizi Aziendali PwC” o “SAPwC”); la Società beneficia altresì di servizi erogati da PwC Italia Srl in taluni di tali contesti.

Nel contesto organizzativo sono identificate, tra le altre, le responsabilità di:

- Responsabile Anticorruzione, ossia del Responsabile del Sistema di Gestione della Prevenzione della Corruzione;
- Antitrust Compliance Officer, ossia del Responsabile del Programma di Compliance Antitrust;
- Ethics & Business Conduct Leader, ossia del Responsabile del Programma di Comportamento Etico-Professionale e del Compliance Program Antibribery.

PwC Business Services ha nominato un Data Protection Officer, che svolge le attività previste dall’art. 39 del GDPR ed opera in autonomia o supportato dal Team Data Protection, operante nel Chief Risk Office; fornisce informazioni inerenti alla normativa e presta supporto ai team di lavoro nell’applicazione della normativa privacy e più in generale nell’applicazione delle disposizioni in materia di protezione dei dati personali.

Oltre alla figura del Partner, nell’ambito del personale destinato allo svolgimento dei servizi professionali operano, secondo il modello professionale in vigore, le seguenti figure aziendali, con specifiche responsabilità:

- Salaried Partner;
- Director;
- Senior Manager;
- Manager;
- Senior Associate;
- Associate;
- Specialist;

- Administrative;
- Intern<sup>8</sup>.

Inoltre, in materia di salute e sicurezza sul lavoro (nel prosieguo del documento, in breve, anche “SSL”), l’Ente si è dotato di una struttura organizzativa conforme a quella prevista dalla normativa prevenzionistica vigente, nell’ottica di eliminare ovvero, laddove ciò non sia possibile, ridurre e gestire i rischi per i lavoratori.

Nell’ambito di tale struttura organizzativa, operano i soggetti di seguito indicati:

- il Datore di Lavoro;
- il Dirigente Delegato per la Sicurezza;
- il Servizio di Prevenzione e Protezione (comprensivo del Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione o “RSPP” e degli addetti al Servizio di Prevenzione e Protezione o “ASPP”);
- gli addetti alle emergenze antincendio e primo soccorso;
- il Medico Competente (Coordinatore e Territoriali);
- Dirigenti e Preposti, di Business e di Sede;
- i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
- i lavoratori.

---

<sup>8</sup> In caso di attivazione di stage o tirocini.

## 4. Il Modello di organizzazione e gestione adottato da PwC Business Services Srl

PwC Business Services, al fine di uniformarsi a quanto disposto dal Decreto e di assicurare condizioni di correttezza e trasparenza nello svolgimento della propria attività, si è dotata del presente **Modello di Organizzazione e Gestione** (di seguito, in breve, anche “**Modello**”), che nei suoi aggiornamenti considera i cambiamenti intervenuti nella struttura organizzativa e nelle attività aziendali nonché le modifiche legislative intercorse<sup>9</sup>.

Tale obiettivo è conseguito mediante l'individuazione delle Aree “a rischio-reato” e delle correlate attività sensibili, la costruzione ed il mantenimento di un sistema organico e strutturato di procedure e l'adozione di un adeguato Sistema di Controllo Interno finalizzato alla prevenzione dei reati (di seguito, anche “**Sistema dei Controlli Preventivi**”).

Il Modello, adottato e in vigore, tiene conto della particolare forma organizzativa di PwC Business Services, della sua struttura gerarchica, illustrate schematicamente al paragrafo §3.2, e delle caratteristiche di attribuzione dei poteri e delle responsabilità, nonché dell'interazione tra il Sistema di Controllo Interno e i processi aziendali, unitamente alla disciplina e alle previsioni proprie del Decreto.

Il presente Modello perfeziona e integra il complesso di norme di condotta, principi, direttive, policy, procedure, istruzioni operative e regole interne, nonché tutti gli strumenti organizzativi e controlli interni esistenti, con l'attuazione di prescrizioni che rispondano alle finalità del Decreto 231 allo scopo specifico di prevenire la commissione dei reati ivi contemplati.

Tale complesso sistema normativo interno costituisce l'insieme di tutte le regole alle quali ciascun destinatario di PwC Business Services, in base al proprio ruolo, è tenuto a conformare la propria condotta. Come tali, esse costituiscono parte integrante del sistema organizzativo dell'Ente e pertanto devono ritenersi parte integrante del presente Modello.

L'illustrazione delle finalità e dei contenuti delle suddette fonti normative interne è contenuta infra al § 4.5 “Le componenti del sistema dei controlli preventivi di PwC Business Services Srl”.

In considerazione della costante attività di aggiornamento cui è soggetta ciascuna singola fonte normativa interna, le stesse non sono indicate al presente Modello, bensì disponibili sulla piattaforma intranet aziendale.

---

<sup>9</sup> La presente versione aggiornata del Modello è stata approvata e adottata dal C.d.A. di PwC Business Services Srl con verbale in data .29 ottobre 2024.

## 4.1 Finalità del Modello di Organizzazione e Gestione

Il presente Modello, predisposto da PwC Business Services sulla base dell'individuazione delle aree di possibile rischio nell'attività aziendale, si fonda su di un sistema strutturato di atti e procedure organizzative, operative e di attività di controllo che, nella sostanza:

- A. disciplinano le modalità di comportamento da tenersi nello svolgimento delle varie attività aziendali, con particolare riguardo a quelle che comportano un rischio reato ai sensi del Decreto;
- B. definiscono un sistema normativo interno diretto a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente, anche in relazione ai rischi/reati da prevenire tramite:
  - un sistema composto:
    - dal Codice di Condotta globale del Network PwC,
    - dal Codice di Comportamento (“Il modo in cui operiamo”),
    - dal Global Tax Code of Conduct,
    - dal Codice di Condotta Globale per le Terze Parti del Network PwC,
    - da un Codice Etico specifico per PwC Business Services (che richiama i valori dell'organizzazione e fissa le linee generali di comportamento, anche per la prevenzione dei reati), nonché
    - da policy, procedure ed altri documenti a regolamentazione dell'operatività aziendale (Direttive Tecnico-Professionali e correlate procedure attuative, Sistema Organizzativo Interno, Manuali, Piani, ecc);
  - un sistema di responsabilità e di poteri aziendali orientato ad assicurare una chiara e trasparente rappresentazione del processo aziendale di formazione e di attuazione delle decisioni;
  - la definizione di una struttura organizzativa coerente ad ispirare e controllare la correttezza dei comportamenti, garantendo una chiara ed organica attribuzione dei compiti, applicando una giusta segregazione delle funzioni, assicurando che gli assetti della struttura organizzativa siano realmente attuati.

Le **finalità primarie del Modello** sono pertanto quelle di:

1. prevenire e ragionevolmente limitare i possibili rischi connessi all'attività aziendale con particolare riguardo ad eventuali condotte illegali;

2. determinare, in tutti coloro che operano in nome e per conto di PwC Business Services, la consapevolezza di poter incorrere, nel caso di violazioni delle disposizioni riportate nel Modello, in un reato passibile di sanzioni penali ed amministrative non solo nei loro confronti, ma anche nei confronti di PwC Business Services;
3. informare tutti coloro che operano con PwC Business Services che la violazione delle prescrizioni contenute nel Modello comporterà l'applicazione di apposite sanzioni ovvero la risoluzione del rapporto contrattuale;
4. ribadire che PwC Business Services non tollera comportamenti illeciti, di ogni tipo e indipendentemente da qualsiasi finalità, in quanto gli stessi, oltre a trasgredire le leggi vigenti, sono comunque contrari ai principi etico-sociali cui PwC Business Services si ispira;
5. individuare i comportamenti che sono condannati da PwC Business Services, in quanto contrari, oltre che alle disposizioni di legge, alle norme e regole di condotta cui l'Ente intende attenersi nella conduzione della propria attività;
6. monitorare i settori di attività e i relativi rischi reato, definendo l'intervento tempestivo per prevenire e impedire la commissione dei reati stessi.

## **4.2 Modalità di costruzione del Modello**

Al fine di definire, e successivamente aggiornare, il Modello per prevenire la commissione dei reati contemplati dal Decreto, sono state poste in essere le seguenti attività:

- analisi storica, finalizzata a identificare eventuali situazioni pregresse dell'Ente in cui si siano verificati comportamenti non conformi alle regole / norme / procedure e/o fattispecie in cui si sia incorsi in reati ex D.Lgs 231/2001;
- identificazione delle aree a potenziale rischio di commissione di reati ai sensi del Decreto, attraverso un'approfondita analisi delle attività svolte;
- individuazione dei rischi potenziali e delle possibili modalità di commissione dei reati nell'interesse o a vantaggio della Società;
- valutazione e aggiornamento del Sistema dei Controlli Preventivi in modo da indirizzare i seguenti principi:
  - coerenza tra l'esercizio delle funzioni e dei poteri e le responsabilità assegnate;
  - attuazione e 'osservanza del principio di separazione delle funzioni, ovvero previsione di adeguati controlli compensativi in caso contrario;

- verificabilità, trasparenza e congruenza dei comportamenti aziendali e della documentazione relativa a ciascuna operazione/attività/transazione;
- identificazione dell’Organismo di Vigilanza (di seguito anche “OdV” o semplicemente “Organismo”), al quale sono stati attribuiti i compiti di vigilanza sull’efficace e corretto funzionamento del Modello e conferiti poteri tali da garantirne la piena ed efficace operatività, sia in termini di autonomia che di mezzi a disposizione;
- definizione dei flussi informativi e di comunicazione verso l’Organismo di Vigilanza, tenendo conto anche dei risultati delle attività di analisi e dei flussi da attivarsi da parte di tale Organismo;
- definizione e adozione, in ossequio alle prescrizioni del Decreto, di uno specifico sistema sanzionatorio da applicarsi in caso di violazione del Modello;
- formalizzazione del presente Documento descrittivo del Modello;
- documentazione del Codice Etico contenente i valori e i principi etici della Società, strettamente correlati alla natura delle attività svolte, che costituisce parte integrante e sostanziale del Modello.

Ciascuna delle suddette attività è stata puntualmente documentata e archiviata presso l’Ente. Inoltre, l’attività svolta è stata illustrata al C.d.A. in occasione dell’approvazione e adozione del Modello (inclusiva dei successivi aggiornamenti).

Alla predisposizione, formalizzazione e adozione del Modello si accompagna, inoltre, lo svolgimento di un’attività di diffusione, sensibilizzazione e formazione, a tutti i livelli aziendali, nonché nei confronti di quanti operano in nome e per conto dell’Ente, sulle regole comportamentali previste nel Modello, nonché sui processi e procedure interne atte a governare, prevenire e controllare le attività a rischio e sull’adesione delle stesse.

## **4.3 Attività propedeutiche alla definizione del Modello**

Come anticipato nel paragrafo che precede, le attività di valutazione dei rischi e di analisi del Sistema dei Controlli Preventivi svolte (inclusa la mappatura delle Aree a Rischio-Reato) svolte dall’Ente per la costruzione del Modello sono state effettuate sia attraverso l’analisi della documentazione aziendale disponibile, sia tramite lo svolgimento di approfondimenti con il personale interessato.

Coerentemente con quanto previsto dalle best practices di riferimento e dalle Linee Guida di Confindustria, la costruzione e il successivo aggiornamento del sistema di gestione dei rischi ex DLgs 231/01 si è articolato nelle seguenti fasi principali:

- l’inventariazione degli ambiti aziendali a rischio;
- l’identificazione ed analisi dei rischi;

- la progettazione/integrazione/aggiornamento del Sistema dei Controlli Preventivi.

Le suddette fasi principali hanno compreso le seguenti attività:

- l'analisi di fatti afferenti all'organizzazione potenzialmente riconducibili a fattispecie di reato contemplate dal Decreto e delle correlate risposte organizzative (“analisi storica”);
- l'identificazione delle fattispecie di reato contemplate dal Decreto, rilevanti per PwC Business Services;
- la mappatura delle c.d. “Aree a Rischio-reato” o “Aree a rischio”, con indicazione delle relative attività sensibili e delle principali strutture organizzative interessate;
- l'individuazione delle principali potenziali modalità di realizzazione dei reati astrattamente realizzabile e rilevanti per l'Ente ed il raccordo con le Aree a Rischio identificate;
- la rilevazione, l'analisi e la valutazione dell'adeguatezza dei controlli aziendali esistenti;
- l'identificazione dei punti di miglioramento nel Sistema dei Controlli Preventivi ai fini del suo adeguamento della riduzione dei rischi identificati.

#### **4.3.1 La mappatura delle Aree a rischio**

L'individuazione delle **Aree a rischio-reato (“Aree a Rischio”)** ha rappresentato un'attività fondamentale per la costruzione del Modello di PwC Business Services, risultato del processo di inventariazione degli ambiti aziendali a rischio e di identificazione dei rischi potenziali.

Tale attività è stata effettuata analizzando il contesto dell'Ente, sia sotto il profilo della struttura organizzativa sia dell'operatività, per evidenziare in quali aree/settori di attività e secondo quali modalità potrebbero astrattamente verificarsi eventi pregiudizievoli che integrano i reati contemplati dal Decreto.

In particolare, dall'analisi della struttura organizzativa e dell'operatività della Società è stato possibile:

- identificare le fattispecie di reato rilevanti per la Società;
- effettuare una ricognizione delle aree aziendali a rischio nell'ambito delle quali potrebbero essere astrattamente commessi (o tentati), autonomamente o in concorso con terzi, i reati previsti dal Decreto.

All'esito di questa analisi, nell'ambito di ciascuna Area a Rischio sono state individuate nel dettaglio le “attività sensibili”, ossia quelle attività rispetto alle quali è connesso – direttamente o indirettamente – il rischio potenziale di commissione dei reati, nonché i relativi soggetti coinvolti.

Per ciascuna fattispecie di reato rilevante, si è provveduto inoltre a identificare quelle che potrebbero essere astrattamente considerate come le principali modalità di realizzazione.

Coerentemente con quanto stabilito dalle Linee Guida di Confindustria e in relazione ai principali orientamenti giurisprudenziali, si è tenuto conto anche degli episodi al riguardo rilevanti che hanno interessato la vita dell’Ente.

Con riferimento alle tipologie di reati, alla mappatura delle aree a rischio di commissione dei reati contemplati dal Decreto e delle correlate attività sensibili, nonché ai controlli previsti nella gestione dei processi a rischio, si rinvia alla Parte Speciale del Modello e alla sua Appendice.

#### **4.3.2 L’analisi del Sistema dei Controlli Preventivi e delle modalità di gestione dei rischi**

Conseguentemente si è quindi provveduto alla rilevazione e all’analisi dei controlli aziendali esistenti, finalizzati alla prevenzione dei reati – c.d. “As-is analysis” – e alla successiva identificazione degli eventuali punti di miglioramento con la formulazione dei relativi suggerimenti - c.d. “Gap analysis”.

L’analisi del Sistema dei Controlli Preventivi è stata effettuata per verificare in particolare:

- la previsione di regole comportamentali di carattere generale a presidio delle attività svolte ai fini della prevenzione dei rischi-reato 231;
- la previsione e l’adeguatezza di regole e procedure per la regolamentazione dello svolgimento delle attività nel rispetto dei principi di tracciabilità degli atti, di oggettivazione del processo decisionale e di previsione di adeguati punti di controllo;
- il rispetto del generale principio di separazione dei compiti;
- la previsione di appropriati livelli autorizzativi a garanzia di un adeguato controllo del processo decisionale;
- la previsione di specifiche attività di controllo e di monitoraggio sulle attività “critiche” in relazione al Decreto.

In linea generale, con riferimento al Sistema dei Controlli Preventivi, si evidenzia che l’Ente dotato di un sistema normativo-procedurale basato su un corpo articolato di regole formalizzate (direttive, policy, procedure, istruzioni operative, incluse le direttive e procedure tecnico-professionali), pubblicate sulla rete intranet aziendale, rese note e pubblicizzate anche attraverso specifiche attività di comunicazione e formazione.

## **4.4 Struttura del Modello di Organizzazione e Gestione di PwC Business Services**

Il Modello 231 adottato dalla Società è basato, oltre che sui principi e sulle disposizioni contenute nel Codice Etico della Società, nel Codice di Condotta del Network PwC, nel Codice di Comportamento “Il modo in cui operiamo”, nel Global Tax Code of Conduct, nel Codice di Condotta Globale delle Terze Parti del Network PwC, nonché su un insieme di direttive, procedure, regole e meccanismi di controllo applicati all’interno di PwC Business Services.

Ai fini del presente Modello di Organizzazione e Gestione, si richiamano pertanto espressamente e integralmente gli strumenti già operanti nell’Ente, ivi incluse le procedure e norme di comportamento adottate in funzione dell’implementazione dei Sistemi di Gestione connessi al rispetto della normativa ISO 9001:2015 in materia di Qualità, della normativa ISO 27001:2022 in tema di Sicurezza delle Informazioni (SGSI) e delle linee guida ISO 27701:2019 relative a Privacy e conformità GDPR, della normativa ISO 45001:2018 in materia di salute e la sicurezza sul lavoro, della normativa ISO 14001:2015 in tema di gestione ambientale, della normativa ISO 50001:2018 in materia di Gestione dell’Energia, della normativa ISO 37001:2016 in tema di prevenzione della corruzione, della normativa UNI PdR 125 in tema di parità di genere, , della normativa ISO 14064 in tema di Carbon Footprint, nonché della normativa SA 8000:2014 in tema di Responsabilità sociale e della normativa ISO 31030:2021 in tema di gestione dei rischi connessi alle trasferte (Travel Risk Management), relativamente ai rispettivi ambiti oggetto di certificazione.

Il presente **Documento descrittivo del Modello** è costituito:

- dalla presente “**Parte Generale**”;
- da una “**Parte Speciale**”;
- un”**Appendice**”.

Nella “**Parte Generale**”, dopo avere illustrato i contenuti ed i presupposti del Decreto, nonché la funzione del Modello, sono sintetizzate le principali caratteristiche delle parti costitutive del Sistema dei Controlli Preventivi adottato dall’Ente, ossia:

- l **Codice Etico** di PwC Business Services, il **Codice di Condotta PwC**, il **Codice di Comportamento “Il modo in cui operiamo”**, il **Global Tax Code of Conduct**, il **“Codice di Condotta Globale delle Terze Parti”**, la **Policy “Tutela e protezione dei diritti umani”**, la **Policy e le Business Rules in tema di Intelligenza Artificiale** e la **“Guida all’utilizzo dei Social Media”** del Network PwC, alla base del Sistema di Controllo Interno della Società;

- il **sistema organizzativo**, perfezionato in relazione all’attribuzione delle responsabilità in coerenza con l’esercizio di poteri e funzioni, ispirato al rispetto del principio di separazione delle funzioni, e con la previsione di idonei principi e presidi di controllo;
- il **sistema dei poteri (deleghe e procure)**, assegnati in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali, con opportune soglie di approvazione di spesa;
- il **sistema di direttive, procedure e istruzioni operative**, atte a regolamentare lo svolgimento delle attività e i relativi controlli, a garantire la separazione delle funzioni e dei compiti tra coloro che svolgono attività essenziali in un processo a rischio, nonché a salvaguardare i principi di trasparenza, verificabilità e inerenza all’attività svolta;
- un **sistema di controllo di gestione integrato**, costruito al fine di fornire una tempestiva segnalazione dell’esistenza e dell’insorgere di situazioni di criticità generale e/o particolare, tramite il monitoraggio di adeguati indicatori per le singole tipologie di rischio rilevato;
- la **comunicazione e formazione del personale** sul funzionamento del Modello.

Vengono inoltre riportati:

- le caratteristiche dei **canali di segnalazione di violazioni** accertate o presunte al Modello o di informazioni in merito alla commissione accertata o presunta di illeciti contemplati dal Decreto;
- gli accorgimenti da assicurare per la **nomina dell’Avvocato Difensore della Società**;
- i requisiti, la composizione e i compiti dell’**Organismo di Vigilanza** e i principi per la gestione dei flussi informativi verso lo stesso;
- le caratteristiche del **Sistema Sanzionatorio**.

La “**Parte Speciale**” riporta:

1. i Princìpi generali di comportamento – intesi come doveri e obblighi – applicabili a tutte le Aree a Rischio Reato nonché alle singole categorie/famiglie di reato presupposto ex DLgs n. 231/2001 rilevanti per la Società;
2. le aree a rischio-reato e, per ognuna di esse:
  - i reati presupposto astrattamente ipotizzabili;
  - le attività sensibili;
  - le principali strutture organizzative responsabili e/o coinvolte nell’esecuzione delle attività sensibili;

- i controlli preventivi previsti per le singole aree a rischio-reato.

Nell’**Appendice** sono riportate le singole fattispecie di reato contemplate dal Decreto 231 e le relative sanzioni applicabili agli enti.

L’Ente si impegna a svolgere un continuo monitoraggio della propria attività sia in relazione ai reati contemplati dalla norma, sia in relazione all’espansione normativa cui potrà essere soggetto il Decreto. Qualora dovesse emergere una diversa rilevanza di uno o più dei reati contemplati dalla norma, o dovessero essere eventualmente introdotti dal Legislatore nuovi reati, la Società valuterà l’opportunità di integrare il presente Modello.

Si ribadisce in ogni caso che **l’Ente condanna qualsiasi comportamento o condotta che possa integrare o favorire la commissione di una qualsivoglia fattispecie di reato.**

## **4.5 Le componenti del sistema dei controlli preventivi di PwC Business Services**

### **4.5.1 Caratteristiche generali del sistema dei controlli preventivi**

In aggiunta a quanto indicato nella Parte Speciale del Modello, la Società prevede il rispetto dei seguenti principi generali di controllo applicabili in tutte le Aree a Rischio:

- **Trasparenza:** ogni operazione/transazione/azione deve essere giustificabile, verificabile, coerente e congrua;
- **Separazione delle funzioni** (“segregation of duties”): nessuno può gestire in autonomia un intero processo e può essere dotato di poteri illimitati. I poteri autorizzativi e di firma devono essere definiti in modo coerente con le responsabilità organizzative assegnate;
- **Adeguatezza delle norme interne:** l’insieme delle norme aziendali (policy, direttive, procedure, istruzioni operative) deve essere coerente con l’operatività svolta ed il livello di complessità organizzativa e tale da garantire i controlli necessari a prevenire la commissione dei reati previsti dal Decreto;
- **Tracciabilità/Documentabilità:** ogni operazione/transazione/azione, nonché la relativa attività di verifica e controllo (incluse le relative autorizzazioni) devono essere documentate e la documentazione deve essere adeguatamente archiviata.

### **4.5.2 Il Codice di Condotta PwC**

Il **Codice di Condotta PwC** rappresenta la traduzione dell’omologo documento redatto dal Network PwC e costituisce una base di riferimento per la vita quotidiana in PwC e una guida nel realizzarla al

meglio. Esso riflette ed integra i cambiamenti che la società e il mondo del lavoro hanno intrapreso negli ultimi anni e che anche i professionisti PwC devono realizzare.

Il Codice di Condotta PwC è disponibile e consultabile sulla intranet aziendale.

#### **4.5.3 Il Codice di Comportamento “Il modo in cui operiamo”**

Il **Codice di Comportamento “Il modo in cui operiamo”** è il codice di comportamento professionale vigente nel Network PwC in Italia. Tale codice definisce con chiarezza e trasparenza l’insieme dei valori ai quali si ispira per raggiungere i propri obiettivi, valori che i soci, gli amministratori, i dipendenti ed i collaboratori si impegnano ad osservare ed a far osservare, nell’ambito delle proprie funzioni e responsabilità, illustrando e prevedendo altresì quelle condotte cui i predetti soggetti dovranno attenersi, per il raggiungimento di tali valori ed obiettivi.

Il codice contiene informazioni su una vasta gamma di linee guida riguardanti obblighi di natura legale e professionale, relazioni con il cliente e altri rapporti aziendali, disposizioni organizzative ed amministrative nonché sul comportamento personale. Esso si fonda su valori e principi di comportamento, professionale e personale generalmente richiesti.

In particolare, il Codice di Comportamento “Il modo in cui operiamo” mira a raccomandare e promuovere valori quali:

- la professionalità che deve essere tenuta nell’ambito della fornitura dei servizi resi a favore dei clienti di PwC;
- la conduzione di affari con integrità;
- il rispetto, unitamente alla dignità, alla correttezza ed alla cortesia, da tenere nei confronti dei colleghi, dei clienti e di tutti coloro con cui si intrattengono rapporti di natura professionale;
- il rispetto dell’ambiente di lavoro, mantenendolo libero da discriminazioni di qualsiasi genere, da molestie e ritorsioni;
- l’impegno nel sociale, supportando i diritti fondamentali dell’uomo, evitando di svolgere o partecipare ad attività che non rispettino i diritti umani.

Il Codice di Comportamento “Il modo in cui operiamo” è disponibile sulla intranet aziendale.

#### **4.5.4 Il Global Tax Code of Conduct**

Il **Global Tax Code of Conduct** contiene principi per supportare il personale nella consulenza ai clienti su tematiche fiscali. Il Global Tax Code of Conduct è disponibile e consultabile sulla intranet aziendale.

#### **4.5.5 Il Codice di Condotta Globale delle Terze Parti**

Il Codice di Condotta Globale per le Terze Parti contiene gli standard minimi di integrità e di comportamento che il Network PwC si aspetta dalle Terze Parti con le quali fa business, dal loro personale, e a chiunque altro al di fuori della loro organizzazione, richiedendo l'implementazione di policy, procedure e formazione, ove necessario, per garantire il rispetto di tale Codice.

Il Codice di Condotta Globale per le Terze Parti contiene specifici principi comportamentali relativamente alle seguenti tematiche:

- Creare fiducia nel modo in cui fare business
  - Indipendenza
  - Conflitti di interesse e situazioni sensibili
  - Concorrenza leale
  - Combattere la corruzione
  - Crimini economici e riciclaggio di denaro
  - Abuso di informazioni privilegiate
  - Sanzioni e controlli sulle esportazioni
- Creare fiducia reciproca
  - Assunzioni e pratiche di impiego
  - Salari e orari di lavoro
  - Interazione delle Terze Parti con il loro personale
  - Lavoro minorile
  - Traffico umano e schiavitù moderna
  - Salute e sicurezza
  - Libertà di associazione
- Creare fiducia nelle comunità
  - Sostenibilità ambientale
- Creare fiducia nel modo con cui si utilizzano informazioni
  - Riservatezza e protezione dei dati personali
  - Proprietà intellettuale
  - Sicurezza IT

- Social media
- Impegno delle Terze Parti verso il Codice

PwC Business Services riconosce che nessun Codice di Condotta è in grado di prevedere ogni situazione in cui le Terze Parti si possano trovare. Di conseguenza, tale Codice non sostituisce la responsabilità delle Terze Parti di agire in buona fede e di cercare una guida per tenere comportamenti corretti in ambito lavorativo. Le Terze Parti, in questo senso, sono incoraggiate a cercare ulteriori indicazioni e supporto dai referenti di PwC Business Services.

Il Codice di Condotta Globale per le Terze Parti di PwC è disponibile sul sito internet di PwC in Italia, all'indirizzo [www.pwc.com/it](http://www.pwc.com/it), e sulla intranet aziendale.

#### **4.5.6 Il Codice Etico di PwC Business Services Srl**

Il Codice Etico rappresenta la summa dei valori in cui PwC Business Services si riconosce e che la caratterizzano, ai quali si attiene nell'espletamento della propria attività, e la cui osservanza è imprescindibile per l'affidabilità, la reputazione e l'immagine dell'Ente stesso.

I soci, i membri degli organi statutari, i dipendenti, i procuratori e i collaboratori della Società, si impegnano ad osservare e, in via indiretta, a far osservare il Codice Etico, ai fornitori caratteristici, che contribuiscono alla catena del valore dell'Ente, ai partner commerciali, nonché a tutti coloro che, direttamente o indirettamente, stabilmente o temporaneamente operano in nome e per conto dell'Ente.

Inoltre, ai clienti è richiesto, attraverso apposite clausole contrattuali, di prendere atto dell'adozione del Codice Etico da parte di PwC Business Services e di impegnarsi al rispetto dei valori in esso rappresentati, ritenendo questo aspetto di fondamentale importanza per il mantenimento del rapporto di affari.

Il Codice Etico della Società è disponibile sul sito internet di PwC in Italia, all'indirizzo [www.pwc.com/it](http://www.pwc.com/it), e sulla intranet aziendale.

#### **4.5.7 La Policy “Tutela e protezione dei diritti umani”**

Tale Policy ha lo scopo di descrivere l'impegno di PwC al rispetto dei diritti fondamentali dell'uomo e di definire le concrete modalità di attuazione di tali principi nei confronti di tutte le risorse PwC, allineandosi alla “Global Human Rights Policy” adottata da PwC a livello di network.

#### **4.5.8 La Policy e le Business Rules in tema di Intelligenza Artificiale**

Una specifica policy e apposite business rules definite nell'ambito del network PwC in Italia costituiscono i principi guida per l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale al fine di consentire di cogliere le opportunità

offerte dall'uso dell'Intelligenza Artificiale e garantire al contempo una gestione efficace dei rischi e il rigoroso rispetto dei requisiti normativi e di compliance.

#### **4.5.9 La “Guida all'utilizzo dei Social Media”**

Tale guida fornisce indicazioni di dettaglio per il corretto utilizzo dei social media, al fine di preservare la fiducia e salvaguardare il brand PwC.

#### **4.5.10 Sistema organizzativo**

PwC Business Services Srl si dota di un'organizzazione gerarchica e formalizzata al fine di consentire la definizione:

- delle responsabilità attribuite,
- delle linee di dipendenza e riporto.

L'attribuzione di ruoli, compiti e responsabilità è gestita nella prospettiva di indirizzare il principio di separazione delle funzioni ("Segregation of Duties") secondo cui nessuno può gestire in autonomia un intero processo ed in particolare secondo la logica per cui l'autorizzazione all'effettuazione di un'operazione deve essere sotto la responsabilità di persona diversa da chi rileva/contabilizza, esegue operativamente e controlla l'operazione.

In generale, l'attribuzione di ruoli, compiti e responsabilità deve avvenire nel rispetto dei seguenti principi:

- a nessuno devono essere attribuiti poteri illimitati;
- i poteri e le responsabilità devono essere chiaramente definiti e conosciuti all'interno dell'organizzazione da parte dei soggetti interessati;
- i poteri autorizzativi e di firma devono essere attribuiti in coerenza con le responsabilità organizzative assegnate.

#### **4.5.11 Sistema dei Poteri**

Il sistema dei poteri (deleghe e procure) di PwC Business Services costituisce parte integrante e sostanziale del Modello di Organizzazione e Gestione della Società.

Il principio cui PwC Business Services ispira la propria struttura organizzativa e la propria attività è quello in base al quale solo i soggetti muniti di specifici e formali poteri possono assumere, in suo nome e per suo conto, obbligazioni verso terzi.

A tale scopo, la Società ha articolato il proprio sistema interno di conferimento dei poteri attraverso l’attribuzione di specifiche deleghe e procure, coerentemente con le responsabilità organizzative assegnate.

A questo proposito, è opportuno precisare che la “delega” costituisce un atto interno di attribuzione di funzioni e compiti, facente parte del sistema organizzativo della Società.

Tale documento deve essere distinto dalla “procura” che, invece, consiste in un atto giuridico unilaterale con cui la Società attribuisce specifici poteri di rappresentanza nei confronti di terzi.

I principi ispiratori del sistema di attribuzione delle deleghe operative e procure sono di seguito sinteticamente riportati:

- separazione dei compiti fra coloro che svolgono fasi cruciali nell’ambito di un processo a rischio;
- attribuzione di poteri con soglie di approvazione delle spese definite e coerenti con le responsabilità organizzative e gestionali assegnate;
- definizione e diffusione dei poteri all’interno dell’organizzazione aziendale ai soggetti e alle strutture interessate;
- tempestiva e costante informazione circa la titolarità dei poteri attribuiti ed i relativi cambiamenti;
- verifica periodica del rispetto dei poteri così come attribuiti attraverso un sistema di monitoraggio finalizzato ad accettare l’allineamento dell’ambito di operatività del titolare della singola procura e/o delega con quanto in essa stabilito;
- dichiarazioni periodiche, con cadenza almeno annuale, con cui coloro che hanno ricevuto poteri confermino di avere agito in conformità ai poteri assegnati, nonché di avere rispettato i principi contenuti nel presente Modello e di non essere incorsi in situazioni di conflitti di interesse non debitamente comunicate;
- accertamento periodico dell’adeguatezza dei poteri attribuiti, avuto riguardo alla eventuale evoluzione dell’attività societaria.

Sempre con riferimento al sistema di attribuzione delle deleghe operative, e fermi restando i principi ispiratori sopra riportati, ulteriori requisiti essenziali sono di seguito descritti:

- le deleghe operative devono coniugare ciascun potere di gestione alla relativa responsabilità nonché essere aggiornate da parte dell’Organo Amministrativo di PwC Business Services in conseguenza dell’eventuale evoluzione dell’attività aziendale;
- ciascuna delega deve definire in modo specifico le responsabilità /i poteri del soggetto delegato;

- i poteri delegati devono essere coerenti con gli obiettivi aziendali;
- ove applicabile, il delegato deve disporre di poteri di spesa adeguati alle funzioni gestionali conferite.

Per quanto attiene alle procure, e fermi restando i principi ispiratori sopra riportati, i requisiti essenziali per il loro conferimento sono di seguito descritti:

- ogni soggetto destinatario del presente Modello che, per conto di PwC Business Services, intrattiene rapporti negoziali e/o di rappresentanza con i terzi deve essere dotato di idonea procura;
- tutti coloro (compresi anche i dipendenti o gli organi sociali) che intrattengono per conto di PwC Business Services rapporti anche commerciali con gli enti della Pubblica Amministrazione e/o i soggetti ad essa assimilati devono essere dotati di apposito potere in tal senso;
- ciascuna procura definisce in dettaglio i poteri conferiti al soggetto interessato. Il conferimento di ciascuna procura è affiancato da una lettera di accompagnamento da trasmettere al procuratore unitamente all'atto di conferimento della stessa procura, contenente il richiamo al necessario rispetto, nell'esercizio dei poteri, delle disposizioni aziendali, incluso il presente Modello;
- le procure devono essere coerenti con le relative responsabilità operative conferite al singolo procuratore.

La Funzione OGC provvede tempestivamente agli adempimenti necessari e conserva copia di ciascun documento di conferimento dei poteri, come deliberato dal Consiglio di Amministrazione.

I contenuti dei poteri conferiti e delegati, così come ogni successiva modifica, sono tempestivamente portati all'attenzione di tutti gli interessati e sono consultabili dall'organizzazione attraverso il Tool Deleghe e Procure.

#### **4.5.12 Direttive e procedure**

Nell'ambito del proprio sistema organizzativo, la Società ha messo a punto un insieme di direttive e procedure. In particolare, le tematiche trattate dalle **direttive e procedure tecnico-professionali** adottate dalla Società sono riconducibili essenzialmente ai seguenti ambiti riferibili agli aspetti essenziali del ciclo di vita dell'incarico (Prepare, Engage, Deliver, Monitoring & Quality).

In particolare, le tematiche trattate dalle **direttive e procedure tecnico-professionali** adottate dalla Società sono riconducibili essenzialmente ai seguenti ambiti:

- A. **Indipendenza, Riservatezza e Integrità:** fanno parte di tale raggruppamento le direttive e procedure che trattano tematiche relative all'indipendenza dei Partner e del personale professionale, alla riservatezza e protezione dei dati personali, all'accesso di informazioni privilegiate, alla disciplina

relativa “all’Insider Trading”, alla disciplina dell’Anticorruzione, all’Antitrust, ai diritti umani e codice di comportamento;

- B. **Assunzione e Accreditamento:** fanno parte di tale raggruppamento le direttive e procedure che trattano tematiche relative alla selezione e inserimento delle risorse, al programma di “Global Mobility” di PwC e alla gestione dei rapporti di collaborazione esterna;
- C. **Formazione e Sviluppo:** fanno parte di tale categoria le direttive e procedure che trattano tematiche relative alla valutazione e avanzamento professionale e alla formazione e sviluppo professionale;
- D. **Network e Marketing:** fanno parte di tale raggruppamento le direttive e procedure che trattano tematiche relative alla descrizione del network, alla disciplina delle comunicazioni pubbliche, alla protezione dei diritti di proprietà intellettuale ed industriale e alla valutazione dei rischi della tecnologia e rischi on-line.
- E. **Accettazione del cliente e dell’incarico:** fanno parte di tale raggruppamento le direttive e procedure che trattano tematiche relative al “Relationship Checking”, ai conflitti di interesse, all’approvazione preventiva dei servizi su Audit clients, all’accettazione del cliente e dell’incarico, alla disciplina degli incarichi ad alto rischio, alle attività di targeting e di presentazione dei servizi professionali, alla disciplina dell’erogazione di servizi professionali in collaborazione con terze parti, alla gestione degli incarichi al di fuori del territorio nazionale, alla disciplina degli incarichi con altre entità del Network, alla disciplina delle Sanzioni Economiche Internazionali, alla disciplina degli incarichi “Non audit assurance engagements (NAAE)”, alla partecipazione a gare indette dalla Pubblica Amministrazione, all’accettazione di incarichi societari alla gestione di incarichi nell’ambito del Settore Pubblico e Governativo (Policy Work);
- F. **Contratto e responsabilità:** fanno parte di tale raggruppamento le direttive e procedure che trattano tematiche relative alle lettere di incarico e compensi professionali, alla cessazione anticipata di un incarico professionale, all’antiriciclaggio e antiterrorismo, alle responsabilità assegnate all’Engagement Leader, all’assegnazione del personale agli incarichi e alla disciplina degli incarichi di Capital Market;
- G. **Svolgimento dell’incarico:** fanno parte di tale raggruppamento le direttive e procedure che trattano tematiche relative alla disciplina del riesame del lavoro, alla disciplina delle informazioni relative alle coperture assicurative contro i rischi professionali, alla consegna dei “Deliverable” dell’incarico, alla documentazione del lavoro svolto, alla disciplina delle funzioni dell’Office of the General Counsel (OGC) e gestione dei “Troublesome Practice Matters (TPM)” e di “Significant Adverse Matters”;
- H. **Monitoraggio qualità:** fanno parte di tale raggruppamento le direttive e procedure che trattano tematiche relative al monitoraggio del sistema di controllo qualità e ai sistemi interni di segnalazione delle violazioni.

Per quanto concerne il **Sistema Organizzativo Interno**, lo stesso afferisce alla regolamentazione dei processi di supporto, disciplinando, tra gli altri, gli aspetti connessi:

- alla gestione di tutti i documenti afferenti il sistema organizzativo interno medesimo;
- alla tutela e alla protezione dei diritti umani,
- alla gestione amministrativa del personale (selezione delle risorse, assunzioni, valutazione delle risorse, disciplina degli aspetti connessi al rapporto di lavoro, quali la disciplina di presenze e assenze, compilazione della carta lavoro, la disciplina del lavoro agile, rendicontazione delle spese inerenti viaggi, trasferte e altro, processo di uscita ecc.),
- alla gestione dei processi amministrativi e contabili, inclusi gli aspetti connessi alla gestione dei mandati alla fatturazione, alle chiusure contabili e bilancio, al recupero crediti, alla gestione della tesoreria, alla formazione finanziaria,
- alla gestione degli acquisti,
- all'utilizzo degli strumenti informatici,
- alla gestione delle iniziative di comunicazione esterna e marketing, alla gestione degli omaggi e delle spese di rappresentanza, alla gestione delle erogazioni liberali,
- alla gestione dei processi e delle tematiche inerenti alla salute e la sicurezza sul lavoro,
- alla gestione dei flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza.

Relativamente alle procedure informatiche, può indicarsi, in estrema sintesi, che i principali sistemi di gestione delle informazioni aziendali sono supportati da applicativi informatici di alto livello qualitativo. Essi costituiscono di per sé la “guida” alle modalità di effettuazione di determinate transazioni e assicurano un elevato livello di standardizzazione e di compliance, essendo i processi gestiti da tali applicativi validati a monte del rilascio del software.

In questo contesto, pertanto, nell'espletamento delle attività sociali, la Società assicura il rispetto dei seguenti principi:

- favorire il coinvolgimento di più soggetti, onde addivenire ad una adeguata separazione dei compiti mediante la contrapposizione delle funzioni;
- adottare le misure volte a garantire che ogni operazione, transazione, azione sia verificabile, documentata, coerente e congrua;
- prescrivere l'adozione di misure volte a documentare i controlli espletati rispetto alle operazioni e/o alle azioni effettuate.

Sulla intranet aziendale, sono riportate le direttive e procedure interne vigenti, sia con riferimento alle **Direttive e procedure tecnico-professionali** a disciplina dello svolgimento dei servizi professionali sia con riferimento al **Sistema Organizzativo Interno** inerente i processi di supporto, cui il personale

della Società deve attenersi nello svolgimento delle attività, sia ancora la documentazione relativa al funzionamento dei sistemi di gestione.

#### **4.5.13 Il sistema di controllo di gestione integrato e la gestione dei flussi finanziari**

Il sistema di controllo di gestione di PwC Business Services prevede meccanismi di verifica della gestione delle risorse a garanzia della verificabilità e tracciabilità dei costi, dell'efficienza e l'economicità delle attività dell'Ente, mirando ai seguenti obiettivi:

- definire in maniera chiara, sistematica e conoscibile le risorse (monetarie e non) a disposizione delle strutture organizzative e il perimetro nell'ambito del quale tali risorse possono essere impiegate, attraverso la programmazione e la definizione del budget;
- rilevare gli eventuali scostamenti rispetto a quanto predefinito in sede di pianificazione, analizzarne le cause e riferire i risultati delle valutazioni agli appropriati livelli gerarchici per gli opportuni interventi di adeguamento, attraverso la relativa consuntivazione.

Per conseguire tali obiettivi, il processo di pianificazione, debitamente formalizzato, assicura:

- la partecipazione di più soggetti responsabili alla definizione delle risorse disponibili e degli ambiti di spesa, con l'obiettivo di garantire la costante presenza di controlli e verifiche incrociate su un medesimo processo/attività, volta a garantire una adeguata segregazione delle funzioni e un costante monitoraggio di eventuali scostamenti;
- l'adozione di modalità corrette e omogenee per la valorizzazione economica delle iniziative di spesa;
- l'adozione di eventuali azioni finalizzate ad identificare gli interventi correttivi.

L'operatività aziendale è regolata attraverso la predisposizione di documenti preliminari di pianificazione quantitativi e qualitativi sufficientemente dettagliati (budget), tale da consentire il successivo utilizzo come strumento di controllo della gestione e per definire l'ambito di esercizio dei poteri.

Le attività correlate al controllo di gestione garantiscono la costante verifica circa la coerenza tra i ricavi conseguiti, i costi effettivamente sostenuti e gli impegni assunti in sede di pianificazione.

#### **4.5.14 Informazione e formazione**

A tutela dell'effettività del Modello, PwC Business Services ritiene necessario garantire una **corretta conoscenza e divulgazione delle regole** ivi contenute sia nei confronti dei propri soci, amministratori e dipendenti, sia dei collaboratori esterni e soggetti terzi che hanno rapporti contrattuali con PwC Business Services. Detto obiettivo riguarda tutte le risorse aziendali rientranti nelle categorie

anzidette, anche di futuro inserimento. Il livello di formazione ed informazione è attuato con un diverso grado di approfondimento e specifiche modalità in relazione al livello di coinvolgimento delle risorse medesime nelle Aree a Rischio e nelle correlate attività sensibili.

Ai fini di una adeguata attività di informazione, sono attuate le attività necessarie alla diffusione del Modello.

Tutti i nuovi assunti ricevono, assieme alla lettera di assunzione, un'informativa in merito al Decreto ed al Modello adottato da PwC Business Services, per cui viene chiesto un impegno alla lettura e al relativo rispetto.

Sulla intranet aziendale è, inoltre, dedicata una specifica sezione relativa al Modello. Tale sezione viene aggiornata periodicamente a cura dei soggetti preposti.

Sono inoltre previste, a seguito di eventuali aggiornamenti del Decreto e/o modifiche del Modello, adottato da PwC Business Services, specifiche comunicazioni a tutti gli interessati.

Le attività di formazione sono supervisionate dai People Lead, ove individuati, e dagli L&D Technical Lead e possono essere indirizzate operativamente anche mediante il supporto di soggetti terzi.

Le attività di formazione relative al D.Lgs 231/01 e al Modello:

- includono iniziative ed approfondimenti sui principali ambiti a rischio, ivi inclusa la normativa rilevante (da intendersi nella più ampia accezione delle tipologie di reato contemplate dal Decreto) i comportamenti attesi da osservare e da evitare nonché i contenuti del Modello;
- sono estese a tutta la popolazione aziendale con modalità e livelli di approfondimento che tengono conto delle attività svolte dagli interessati e delle responsabilità assegnate.

A tale proposito, con riferimento ai contenuti del Modello, del Codice Etico, del Codice di Condotta PwC, del Codice di Comportamento “Il modo in cui operiamo”, del Global Tax of Code of Conduct e del Codice di Condotta Globale delle Terze Parti e più in generale delle direttive e procedure aziendali, in aggiunta alle iniziative specifiche di informazione, sensibilizzazione e formazione, è prevista la sottoscrizione annuale da parte del personale di apposite dichiarazioni, con cui è richiesto di attestare, tra l'altro:

- di aver preso visione del Modello di Organizzazione e Gestione ex D.Lgs 231/01 e del Codice Etico aziendale adottati dalla Società e di averne compreso i contenuti;
- di impegnarsi a mantenere, nella conduzione delle attività lavorative, comportamenti coerenti con le disposizioni contenute nei suddetti documenti e a segnalare tempestivamente attraverso i canali preposti eventuali informazioni o notizie da cui possa ragionevolmente desumersi una violazione delle prescrizioni contenute nel Modello e/o nel Codice da parte di dipendenti, procuratori, collaboratori o

terze parti interagenti con la Società e più in generale tutte le informazioni di cui sia prevista la trasmissione nelle direttive e procedure aziendali di riferimento;

- con riferimento al periodo oggetto di conferma:
  - di avere osservato le prescrizioni contenute nel Modello e nel Codice, nelle direttive e procedure aziendali e di aver adottato comportamenti coerenti con le stesse;
  - di aver agito in conformità ai poteri eventualmente conferiti;
  - di aver segnalato attraverso i canali preposti eventuali situazioni di conflitto di interessi occorse nel periodo di riferimento;
  - di non aver omesso volutamente di segnalare con tempestività attraverso i canali dedicati, eventuali informazioni o notizie apprese da cui si potesse ragionevolmente desumere una violazione delle prescrizioni contenute nel Modello e/o nel Codice e più in generale tutte le informazioni di cui sia prevista la trasmissione nelle direttive e procedure aziendali di riferimento.

Contestualmente all'approvazione di ciascun aggiornamento, è inoltre atteso un impegno formale al rispetto del Modello e al Codice da parte dei componenti degli organi sociali.

Ai soggetti che intrattengono rapporti di natura contrattuale con PwC Business Services - quali, a mero titolo esemplificativo, collaboratori professionali, free lance, consulenti, partners in joint venture o facenti parte di Raggruppamenti Temporanei d'Impresa / Associazioni Temporanee d'Impresa a cui PwC Business Services aderisce, fornitori, ecc. viene fornita apposita informativa sull'adozione del Modello.

La Società provvede ad inserire nei contratti specifiche clausole al fine di consentire all'Ente la facoltà di risolvere i rapporti contrattuali a fronte di comportamenti che integrino fattispecie di reato ex DLgs 231/01 ovvero di violazioni dei principi di comportamento e delle condotte attese dal Modello e/o del Codice Etico commesse dalle controparti.

Ai fini di una migliore attività di informativa nonché nell'ottica di un ulteriore rafforzamento dei principi di trasparenza, la Società provvede, inoltre, a diffondere nei confronti dei Soggetti che intrattengono rapporti contrattuali con PwC Business Services il Codice Etico e un estratto dei contenuti del Modello, disponibili sul sito internet aziendale.

## 5. Segnalazioni

Al fine di garantire effettività al Modello devono essere tempestivamente segnalate dai Destinatari eventuali violazioni.

In particolare, il personale e tutti coloro che operano in nome e per conto della Società e che, in ragione delle funzioni o delle attività svolte, vengano in possesso di notizie relative alla commissione anche tentata di **reati rilevanti ai sensi del DLgs 231/01 che interessino l'Ente o a comportamenti non in linea con le previsioni del Modello adottato** dalla Società sono tenuti ad effettuare segnalazioni circostanziate, fondate su elementi di fatto precisi e concordanti, attraverso i canali preposti.

In tale contesto, il Decreto Legislativo n. 24/2023 (“Decreto Whistleblowing”), in attuazione della Direttiva UE 2019/1937, con l’obiettivo di incentivare le segnalazioni di illeciti che pregiudichino l’interesse pubblico o l’integrità dell’Ente (d’ora in poi anche la “Segnalazione” o le “Segnalazioni”), ivi incluse quelle relative alla commissione di reati contemplati dal Decreto 231/01 o riguardino la violazione del Modello di Organizzazione e Gestione adottato, prevede uno specifico regime di protezione dei soggetti che segnalano condotte illecite di cui siano venuti a conoscenza in contesto lavorativo (d’ora in poi anche il “Segnalante” o i “Segnalanti”).

Con riferimento a tali tipologie di Segnalazioni e tenendo conto dei requisiti previsti dalla normativa di riferimento, la Società ha adottato un’apposita **procedura** ed ha istituito un apposito **canale interno** di segnalazione. Tale procedura, definita in coerenza ai principi PwC di trasparenza e liceità e alla normativa in specifica ottemperanza alle citate disposizioni:

- individua le segnalazioni rilevanti ai sensi del Decreto Whistleblowing;
- identifica i soggetti potenzialmente destinatari delle tutele previste dal Decreto medesimo;
- specifica i canali da utilizzare e fornisce le indicazioni cui attenersi per effettuazione delle Segnalazioni per usufruire delle tutele previste dal citato Decreto;
- illustra le responsabilità e le misure previste per la gestione delle Segnalazioni;
- disciplina gli aspetti di riservatezza e trattamento dei dati, con particolare riguardo a quelli di natura personale;
- richiama gli aspetti inerenti alla tutela dalle ritorsioni per il Segnalante e i soggetti che godono di analoghe misure di tutela.

Con riferimento al funzionamento del canale interno, le Segnalazioni, effettuabili anche in forma anonima, possono essere formulate: i) tramite apposita piattaforma informatica, accessibile dal portale interno o dal sito istituzionale di PwC in Italia, che contempla anche la possibilità di utilizzo di sistemi di messaggistica vocale; ii) attraverso walk-in (colloquio di persona) con il Gestore delle Segnalazioni, identificato nel Comitato Whistleblowing, come più avanti individuato.

A tale proposito, la piattaforma, specifica per l'entità giuridica:

- prevede profili di accesso distinti per Segnalante e Gestore delle Segnalazioni;
- consente l'individuazione univoca delle Segnalazioni e la loro tracciabilità nel tempo, attraverso apposita numerazione;
- separa il contenuto della Segnalazione dall'identità del Segnalante;
- consente l'effettuazione di Segnalazioni anche in forma anonima;
- permette al Segnalante di fornire informazioni circostanziate sui fatti e di allegare documentazione a supporto della Segnalazione, integrando e modificando anche in momenti successivi le informazioni prodotte;
- consente al Gestore delle Segnalazioni di disporre di un'area riservata che permette la gestione delle Segnalazioni ricevute, ivi incluse l'istruttoria e la storicizzazione delle informazioni;
- consente la comunicazione diretta tra Segnalante e Gestore delle Segnalazioni attraverso l'utilizzo di chat collaborative, anche nel rispetto dell'anonimato;
- consente al Segnalante di monitorare lo stato di avanzamento dell'istruttoria, anche attraverso apposite notifiche;
- consente al Gestore delle Segnalazioni di disporre di reportistica in merito alle Segnalazioni ricevute e gestite, unitamente al relativo stato.

Le modalità operative di utilizzo della Piattaforma sono disponibili sul portale di accesso alla stessa.

La gestione del canale interno e più in generale delle Segnalazioni pervenute è affidata ad un apposito Comitato (cd. “**Comitato Whistleblowing**”), autonomo e dedicato, composto da professionisti con specifica preparazione e specificamente:

- dall’Ethics & Business Conduct Leader e Chief Risk Officer;
- dal Responsabile dell’Office of the General Counsel;
- dal Responsabile Normativa Giuslavoristica.

Il Comitato Whistleblowing:

- mette a disposizione informazioni chiare sul canale, sulle procedure e sui presupposti per effettuare le Segnalazioni;
- rilascia ai segnalanti avviso di ricevimento delle Segnalazioni ricevute entro sette giorni dalla data della loro ricezione;
- mantiene le interlocuzioni con il Segnalante e può richiedere a quest'ultimo, se necessario, integrazioni;
- dà diligente seguito a quanto segnalato;

- fornisce riscontro al Segnalante entro tre mesi dalla data dell'avviso di ricevimento o, in mancanza di tale avviso, entro tre mesi dalla scadenza del termine di sette giorni dalla presentazione della Segnalazione.

Le Segnalazioni pervenute al Comitato Whistleblowing rilevanti ai sensi del DLgs 231/01 (relative ad illeciti rilevanti ai sensi del Decreto ovvero a violazioni del Modello di Organizzazione e Gestione adottato dalla Società) sono inoltrate senza indugio all'Organismo di Vigilanza della Società (come più avanti individuato), nel rispetto della normativa vigente, con particolare riguardo alle disposizioni in tema di protezione dei dati personali.

Le Segnalazioni non possono essere utilizzate oltre quanto necessario per dare adeguato seguito alle stesse.

Nella gestione delle Segnalazioni deve essere garantita la riservatezza dell'identità del Segnalante, della persona coinvolta e della persona comunque menzionata nella segnalazione nonché del contenuto della segnalazione e della relativa documentazione.

La Società si impegna affinché i soggetti che forniscono Segnalazioni - nonché i soggetti che godono di analoga tutela secondo quanto previsto dal Decreto Whistleblowing- non siano soggetti a forme di ritorsione, discriminazione o penalizzazione e a tale riguardo ha implementato misure atte a tutelare la riservatezza dell'identità degli stessi, fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti della Società o delle persone accusate erroneamente e/o in mala fede.

## 6. Nomina dell’Avvocato Difensore della Società

Nell’ipotesi in cui pervenga qualsiasi atto dal quale si evinca che la Società sia indagata o sia rinviata in giudizio ai sensi del D.Lgs 231/01, la Società parteciperà al procedimento penale con i/l propri/o rappresentanti/e legali/e, in conformità con quanto previsto dall’art. 39 del D.Lgs 231/01, i/l quali/e provvederà/nno ad individuare uno o più avvocati difensori idonei a tutelare gli interessi della Società in giudizio.

Nell’ipotesi in cui, oltre al coinvolgimento della Società ai sensi del D.Lgs 231/01, sia/no parimenti indagato/i uno o più dei rappresentanti legali della Società, la nomina di uno o più avvocati idonei a tutelare l’interesse della Società in giudizio spetta al Consiglio di Amministrazione, ad esclusione dei soggetti coinvolti.

## 7. L'Organismo di Vigilanza

Ai fini dell'esonero dalla responsabilità amministrativa, il Decreto, all'art. 6 lettera b), prevede anche l'obbligatoria istituzione di un organismo interno all'Ente, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, incaricato della vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del Modello nonché dell'aggiornamento dello stesso.

L'OdV, nello svolgimento dei compiti che gli competono, può avvalersi, oltre che della struttura sua propria, del supporto di soggetti e funzioni aziendali di PwC Business Services o di altre entità facenti parte del Network PwC, che di volta in volta si possano rendere utili per il perseguimento del fine detto, nonché, eventualmente, anche di consulenti esterni.

### 7.1 Composizione, nomina e durata

Tenuto conto delle finalità perseguitate dalla legge e delle caratteristiche organizzative dell'Ente, l'OdV di PwC Business Services ha una struttura collegiale ed è nominato con delibera del Consiglio di Amministrazione. L' Organo Amministrativo nomina il Presidente tra i componenti dell'OdV.

I componenti dell'OdV sono individuati in via preferenziale nell'ambito di professionisti aventi le seguenti caratteristiche:

- esperti in tematiche aziendali e nella verifica del Sistema di Controllo Interno e dei rischi aziendali, ovvero
- esperti con competenze in materia legale, con specifiche competenze in relazione al Decreto 231 e alle attività svolte dalla Società.

Il Consiglio di Amministrazione, sulla base delle disposizioni del Decreto 231 e delle Linee Guida di Confindustria nonché delle best practices di riferimento, all'atto della nomina si assicura che i componenti dell'OdV soddisfino i seguenti requisiti:

- **autonomia e indipendenza**, in quanto è previsto
  - che le attività di controllo svolte dall'OdV non siano sottoposte ad alcuna forma di interferenza e/o di condizionamento da parte di soggetti interni all'Ente;
  - che i componenti dell'OdV siano in prevalenza professionisti esterni;
  - che, a garanzia del principio di terzietà, l'OdV riporti direttamente all'Organo Amministrativo, con la possibilità di riferire direttamente al Socio Unico e ai componenti dell'Organo di Controllo;

- che all’OdV non siano attribuiti compiti operativi, né che partecipi a decisioni ed attività operative, al fine di tutelare e garantire l’obiettività del suo giudizio;
  - che l’OdV abbia la disponibilità di adeguate risorse finanziarie necessarie per il corretto svolgimento delle proprie attività;
  - che le regole di funzionamento interno dell’OdV siano definite ed adottate dallo stesso organismo;
- **professionalità**, in quanto è previsto che i professionisti componenti l’OdV siano scelti tra soggetti in possesso di specifiche competenze ed esperienze sia sotto il profilo dell’attività di analisi del sistema di controllo, sia sotto il profilo delle conoscenze giuridiche e possano, qualora ritenuto necessario, avvalersi di competenze specifiche esterne all’Organismo;
  - **continuità di azione**, in quanto è previsto che l’OdV sia un organismo ad hoc incaricato esclusivamente delle attività di vigilanza sul funzionamento e sull’osservanza del Modello. All’Organismo, inoltre, è riservato uno specifico budget dedicato allo svolgimento delle proprie attività e sono conferiti allo stesso tutti i poteri necessari per assicurare una puntuale ed efficiente vigilanza;
  - **onorabilità**, in quanto i componenti dell’OdV non devono trovarsi in una delle situazioni che costituiscono causa di ineleggibilità e/o decadenza di cui al paragrafo 7.2.

È fatto obbligo in capo a ciascun componente dell’OdV di informare tempestivamente il Consiglio di Amministrazione in caso di perdita di uno o più dei suddetti requisiti. Il Consiglio di Amministrazione è comunque titolato a effettuare eventuali controlli periodici sulla sussistenza dei requisiti suesposti.

La durata dell’OdV è stabilita dal Consiglio di Amministrazione all’atto della nomina ed i suoi membri sono rieleggibili. I suoi membri possono essere revocati solo per giusta causa e decadono automaticamente in caso di sopravvenuta mancanza dei requisiti per assumerne la carica.

In caso di rinuncia per sopravvenuta indisponibilità, morte, revoca o decadenza di alcuno dei componenti dell’OdV, l’Organo Amministrativo, senza indugio, alla prima riunione successiva, provvede alla nomina dei componenti necessari per la reintegrazione dell’OdV.

I nuovi nominati scadono con quelli in carica.

In caso di sostituzione del Presidente, la Presidenza è assunta dal membro effettivo più anziano fino alla prima riunione successiva dell’Organo Amministrativo, che provvede alla nomina del nuovo Presidente.

L’OdV riporta direttamente all’Organo Amministrativo; in caso di sua inerzia, l’OdV si può rivolgere all’Organo di Controllo o all’Assemblea dei Soci per l’adozione dei provvedimenti del caso.

## 7.2 Requisiti di nomina e cause di ineleggibilità

Devono essere nominati membri dell'OdV **soggetti in possesso di comprovate conoscenze aziendali e dotati di specifiche professionalità**. Ciascun componente deve infatti essere in grado di svolgere le proprie funzioni, tenuto conto degli ambiti di intervento nei quali lo stesso è chiamato ad operare.

L'Organo Amministrativo valuta la presenza e la permanenza dei suddetti requisiti, le condizioni di operatività dell'Organismo di Vigilanza e che i membri dell'Organismo possiedano i **requisiti soggettivi di onorabilità e di competenza e non siano in situazioni di conflitto di interessi**.

Costituiscono **cause di ineleggibilità e/o decadenza** dei componenti dell'OdV:

- A. le circostanze di cui all'art. 2382 del Codice Civile;
- B. l'essere indagato per uno dei reati previsti dal Decreto;
- C. la sentenza di condanna (o di patteggiamento), anche non definitiva, per aver commesso uno dei reati previsti dal Decreto;
- D. la sentenza di condanna (o di patteggiamento) anche non definitiva a pena che comporta l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici, oppure l'interdizione, anche temporanea, dagli uffici direttivi delle persone giuridiche e delle imprese;
- E. il trovarsi in situazioni che ledano gravemente l'autonomia e l'indipendenza del singolo componente dell'OdV in relazione alle attività da lui svolte.

## 7.3 Riunioni, deliberazioni e regolamento interno

La disciplina del funzionamento interno dell'Organismo di Vigilanza è demandata allo stesso, il quale può definire gli aspetti relativi allo svolgimento delle proprie funzioni di vigilanza, ivi incluse la determinazione delle cadenze temporali dei controlli, l'individuazione dei criteri e delle procedure di analisi, ecc.

È pertanto responsabilità e facoltà dell'OdV dotarsi di un **Regolamento interno** disciplinante le modalità operative del proprio funzionamento, nel rispetto dei seguenti principi generali:

- l'OdV è tenuto a riunirsi almeno 4 volte l'anno, nel rispetto del principio di continuità d'azione, e redigere apposito verbale delle riunioni;
- le deliberazioni devono essere assunte a maggioranza.

## **7.4 Funzioni e poteri dell'Organismo di Vigilanza**

All’OdV sono attribuite le seguenti funzioni:

- vigilanza sull’effettività del Modello, che si sostanzia nella verifica della coerenza tra i comportamenti concreti ed il Modello istituito;
- disamina in merito all’adeguatezza del Modello, ossia della sua reale capacità di prevenire, in linea di massima, i comportamenti non voluti;
- analisi circa il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del Modello;
- cura del necessario aggiornamento in senso dinamico del Modello, attraverso la formulazione di specifici suggerimenti, nell’ipotesi in cui le analisi operate rendano necessario effettuare correzioni ed adeguamenti;
- follow-up, ossia verifica dell’attuazione e dell’effettiva funzionalità delle soluzioni proposte.

Per lo svolgimento delle attività correlate a tali funzioni, l’OdV può avvalersi del supporto di strutture preposte ad attività di controllo e verifica della Società nonché di consulenti esterni.

L’attività di costante verifica deve tendere in una duplice direzione:

- A. qualora emerga che lo stato di attuazione degli standard operativi richiesti sia carente, è compito dell’OdV adottare tutte le iniziative necessarie per correggere questa patologica condizione. Si tratterà, allora, in relazione ai casi ed alle circostanze, di:
  - sollecitare i responsabili delle singole funzioni/unità organizzative/strutture aziendali al rispetto del Modello;
  - segnalare ai responsabili delle singole funzioni/unità organizzative/strutture aziendali gli aspetti rispetto cui ritenga debbano essere apportate correzioni o modifiche;
  - segnalare i casi di mancata attuazione del Modello ai responsabili ed agli addetti ai controlli all’interno delle singole funzioni/unità organizzative;
- B. qualora, invece, dal monitoraggio relativo allo stato di attuazione del Modello emerga la necessità di un adeguamento dello stesso è compito dell’OdV attivarsi per sollecitare il tempestivo aggiornamento da parte dell’Organo Amministrativo.

Al fine di poter svolgere al meglio i propri compiti, l’OdV può inoltre effettuare, senza preavviso, controlli sull’effettiva osservanza del Sistema dei Controlli Preventivi previsto.

## **7.5 Reporting nei confronti degli organi societari**

Annualmente, l’OdV è tenuto a presentare all’Organo Amministrativo, nonché all’Organo di Controllo, una relazione scritta che evidenzi:

- l’attività da esso stesso svolta nell’arco dell’anno nell’adempimento dei compiti assegnatigli;
- l’attività da svolgersi nell’arco dell’anno successivo;
- il rendiconto relativo alle modalità di impiego delle risorse finanziarie costituenti il budget in dotazione all’OdV.

L’OdV è tenuto a relazionare per iscritto all’Organo Amministrativo ed all’Organo di Controllo in merito:

- A. allo stato di avanzamento del programma definito ed eventuali cambiamenti apportati al piano delle attività, motivandoli;
- B. agli esiti delle attività di monitoraggio in merito all’attuazione del Modello, ovvero i risultati delle attività di verifica sugli atti e sulle procedure di cui al presente Modello, evidenziando eventuali problematiche significative scaturite dalle attività di verifica;
- C. ad eventuali violazioni del Modello riscontrate, da riportare immediatamente all’Organo Amministrativo.

L’OdV può, inoltre:

- A. comunicare per iscritto, ai referenti dei processi aziendali, i risultati delle verifiche svolte, qualora dalle stesse emergano aspetti suscettibili di miglioramento. In tal caso, è opportuno che l’OdV ottenga dai responsabili dei processi medesimi un piano delle azioni, con relativa tempistica, in ordine alle attività suscettibili di miglioramento, nonché le specifiche delle modifiche che dovrebbero essere attuate;
- B. segnalare per iscritto ai soggetti interessati eventuali comportamenti/azioni non in linea con il Modello al fine di:
  - acquisire tutti gli elementi da eventualmente comunicare alle strutture preposte per la valutazione e l’applicazione delle sanzioni disciplinari;
  - evitare il ripetersi dell’accadimento, ed a tal fine fornire indicazioni per la rimozione delle carenze.

Le attività indicate al punto b) dovranno, nel più breve tempo possibile, essere comunicate per iscritto dall’OdV all’Organo Amministrativo ed all’Organo di Controllo, richiedendo anche il supporto dei soggetti aziendali in grado di collaborare nell’attività di accertamento e nell’individuazione delle azioni idonee ad impedire il ripetersi di tali circostanze.

È compito dell’OdV informare l’Organo Amministrativo di eventuali significativi ritardi nell’implementazione delle azioni correttive individuate dalle strutture aziendali e nonché di eventuali violazioni del Modello che possano comportare un coinvolgimento dell’Ente in procedimenti amministrativi ex DLgs 231/01.

L’OdV ha l’obbligo di informare immediatamente per iscritto l’Organo di Controllo, nonché l’Organo Amministrativo, chiedendo che sia convocata l’Assemblea dei Soci, qualora riscontri una violazione che riguardi i vertici dell’Azienda, ed in particolare qualora l’illecito sia stato posto in essere da un Consigliere di Amministrazione.

Le riunioni dell’OdV, nonché gli eventuali incontri tra l’OdV e l’Organo Amministrativo e/o l’Organo di Controllo devono essere documentati per iscritto mediante redazione di appositi verbali da custodirsi da parte dell’OdV stesso.

## **7.6 Obblighi di informazione e flussi informativi nei confronti dell’Organismo di Vigilanza**

Il corretto svolgimento delle funzioni demandate all’Organismo di Vigilanza non può prescindere dalla previsione di obblighi di informazione nei confronti di tale organismo essendo lo stesso deputato a vigilare sul funzionamento e l’osservanza dei modelli in ossequio all’art. 6, comma 2, lettera d) del Decreto 231.

Al fine di agevolare l’attività di vigilanza sull’efficacia e sull’effettiva attuazione del Modello, nonché l’accertamento delle cause/disfunzioni che possano determinare il verificarsi di eventuali reati connessi al Decreto, devono essere trasmesse all’OdV da parte dell’Organo Amministrativo ovvero da parte dei responsabili delle strutture organizzative aziendali le informazioni richieste dall’Organismo stesso, le informazioni relative a situazioni di rischio reale o potenziale di commissione di reati rilevanti di cui al Decreto 231, le risultanze periodiche dell’attività di controllo dalle stesse poste in essere per dare attuazione al Modello nonché le anomalie o atipicità al riguardo riscontrate.

In generale, le informazioni fornite all’OdV hanno lo scopo di agevolare e migliorare le attività di pianificazione dei controlli dell’OdV stesso e non impongono all’OdV una verifica sistematica e puntuale di tutti i fenomeni rappresentati: è, quindi, rimesso alla discrezionalità e responsabilità dell’OdV stabilire in quali casi attivarsi.

Devono, in ogni caso, essere trasmesse all’OdV tutte le informazioni ritenute rilevanti ai fini dell’attività di vigilanza, mantenendo la relativa documentazione disponibile per l’eventuale ispezione dell’OdV stesso.

Le informazioni da fornire sistematicamente all’OdV e la relativa periodicità sono disciplinate in apposita procedura del Sistema Organizzativo Interno dell’Ente che individua le responsabilità e lo strumento specifico informativo da utilizzare per la relativa trasmissione. In ogni caso, è riservata all’OdV la facoltà di richiedere, se necessario od opportuno, eventuali modifiche ed integrazioni delle informazioni da fornirsi.

Eventuali ulteriori comunicazioni verso l’Organismo di Vigilanza possono avvenire attraverso l’indirizzo dedicato di posta elettronica [it\\_odv231.business.services@pwc.com](mailto:it_odv231.business.services@pwc.com) oppure tramite posta ordinaria all’indirizzo “Organismo di Vigilanza 231 PwC Business Services c/o PricewaterhouseCoopers Business Services Srl, Piazza Tre Torri, n.2 – 20145 Milano”.

Si rammenta che per l’effettuazione di segnalazioni relative alla commissione o al tentativo di commissione di reati contemplati dal DLgs 231/01 nonché alla violazione (o alla presunta violazione) delle previsioni contenute nel Modello 231 adottato dalla Società è istituito un apposito canale interno (“Canale Whistleblowing”).

In relazione a quanto sopra, devono in ogni caso essere trasmesse all’Organismo di Vigilanza le seguenti informazioni, anche in relazione alle segnalazioni effettuate attraverso il canale Whistleblowing (a tale proposito si rimanda a quanto precisato nel precedente capitolo “Segnalazioni” in merito ai canali istituiti dalla Società ed al ruolo al riguardo svolto dal Comitato Whistleblowing, anche con riferimento alla trasmissione all’Organismo di Vigilanza in merito al ricevimento di segnalazioni relative ad illeciti rilevanti ai sensi del DLgs 231/01 o a violazioni inerenti al Modello):

- notizie, in merito alla commissione, anche tentata, di taluno dei reati contemplati dal Decreto nonché a possibili violazioni, o tentativi di violazione, di quanto indicato nel Modello, nel Codice Etico ed, in generale, nelle direttive, procedure e regole aziendali. ;
- provvedimenti e/o notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria o da qualsiasi altra autorità, dai quali si evinca lo svolgimento di indagini che coinvolgano la Società, per i reati di cui al Decreto;
- comunicazioni interne ed esterne riguardanti il personale della Società relative a qualsiasi situazione che possa essere messa in collegamento con ipotesi di reato di cui al Decreto;
- richieste d’assistenza legale inoltrate da Amministratori e/o dai dipendenti, nei confronti dei quali la Magistratura proceda per i reati previsti dal Decreto;
- notizie relative a procedimenti disciplinari avviati/attuati nei confronti del personale, delle eventuali sanzioni irrogate ovvero dei provvedimenti di archiviazione di tali procedimenti con le relative motivazioni;
- segnalazioni relative ad eventuali ordini ricevuti dal superiore e ritenuti in contrasto con la legge, la normativa interna o il Modello;

- richieste di denaro, doni (eccedenti il valore modico) o di altre utilità ricevute per ottenere un indebito vantaggio.

## **7.7 Raccolta e conservazione di informazioni**

Ferma restando la piena autonomia e libertà d’azione dell’Organismo, l’Ente può individuare un referente incaricato di agevolare l’attività dell’OdV nell’espletamento dei suoi compiti.

Le informazioni, segnalazioni e i report che vengono inviati all’OdV sono conservati dallo stesso in un apposito archivio il cui accesso è consentito solo ai propri componenti.

I componenti dell’OdV sono obbligati a mantenere la riservatezza su tutti i fatti e le circostanze di cui vengono a conoscenza, ad esclusione delle comunicazioni cui sono obbligati per legge.

## **7.8 Autonomia operativa e finanziaria**

Al fine di dotare l’OdV di effettiva autonomia e capacità, è previsto che:

- A. le attività poste in essere dall’OdV non possono essere sindacate da alcun altro organismo o struttura aziendale, fermo restando però che l’Organo Amministrativo è in ogni caso chiamato a svolgere un’attività di vigilanza sull’adeguatezza delle attività svolte, in quanto responsabile ultimo del funzionamento (e dell’efficacia) del Modello stesso;
- B. l’OdV, al fine di ottenere, ricevere e raccogliere ogni informazione o dato utile per lo svolgimento della propria attività, abbia libero accesso presso tutte le funzioni/unità organizzative dell’Ente e conseguentemente presso tutto il personale delle stesse, senza necessità di ottenere di volta in volta alcun consenso.

Infine, l’Organo Amministrativo dovrà approvare una dotazione di risorse finanziarie di cui l’OdV potrà disporre per ogni esigenza necessaria al corretto svolgimento dei compiti cui è tenuto (ad es. consulenze specialistiche, trasferte, ecc.) e di cui dovrà presentare rendiconto dettagliato in occasione del reporting periodico.

## **7.9 Remunerazione dei componenti dell’Organismo di Vigilanza**

L’Organo Amministrativo può riconoscere emolumenti ai membri dell’OdV.

Ove riconosciuti, tali emolumenti sono stabiliti nell’atto di nomina o con successiva delibera dell’Organo Amministrativo al quale dovranno essere fornite eventuali informazioni necessarie ad assicurare che la corresponsione dell’emolumento non sia suscettibile di condizionare l’autonomia e indipendenza dei componenti dell’OdV.

## 8. Il Sistema Sanzionatorio

La predisposizione di un efficace sistema sanzionatorio per la violazione delle prescrizioni contenute nel Modello e nel Codice Etico è condizione essenziale per garantire l'effettività e l'efficacia.

Al riguardo, infatti, l'articolo 6, comma 2, lettera e) del Decreto prevede che i Modelli di Organizzazione e Gestione devono “introdurre un sistema sanzionatorio idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello”.

L'applicazione delle sanzioni determinate ai sensi del Decreto prescinde dall'esito di eventuali procedimenti penali, in quanto le regole di condotta imposte dal Modello o dal Codice Etico sono assunte da PwC Business Services in piena autonomia, indipendentemente dalla tipologia di illecito che le violazioni del Modello stesso possano determinare.

Il Sistema Sanzionatorio:

- è diversamente strutturato a seconda dei soggetti destinatari;
- intende individuare esattamente le sanzioni disciplinari da adottarsi nei confronti dei soggetti che abbiano posto in essere:
  - illeciti rilevanti ai sensi del Decreto,
  - violazioni, infrazioni, elusioni, imperfette o parziali applicazioni delle prescrizioni correlate al Modello o al Codice Etico,
  - violazioni delle misure di tutela di chi effettua segnalazioni,
  - segnalazioni effettuate con dolo o colpa grave poi rivelatesi infondate,

il tutto nel rispetto delle relative disposizioni dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, delle prescrizioni statutarie e legislative, dei regolamenti e delle disposizioni applicabili;

- prevede una procedura di contestazione delle suddette violazioni, infrazioni, elusioni, imperfette o parziali applicazioni, nonché una apposita procedura di irrogazione delle sanzioni, individuando il soggetto preposto alla loro irrogazione ed in generale a vigilare sulla osservanza, applicazione ed aggiornamento del Sistema Sanzionatorio stesso;
- introduce idonee modalità di documentazione delle sanzioni irrogabili in relazione ai destinatari;
- è coerente con le regole aziendali in materia di violazione delle direttive e procedure tecnico-professionali e delle procedure organizzative interne.

In particolare, il presente Sistema Sanzionatorio è rivolto:

- A. alle persone che rivestono, anche di fatto, funzioni di rappresentanza, di amministrazione, di direzione o di controllo di PwC Business Services;
- B. alle persone sottoposte alla direzione e/o vigilanza di uno dei soggetti di cui sopra;
- C. in via indiretta (tramite apposite clausole contrattuali) a tutti coloro che intrattengono rapporti contrattuali con PwC Business Services.

## **8.1 Criteri per l'irrogazione delle sanzioni**

Il tipo e l'entità delle sanzioni specifiche sono applicate in proporzione alla gravità della violazione e, comunque, osservando i seguenti criteri generali:

- intenzionalità del comportamento o grado di negligenza, imprudenza ed imperizia evidenziata dal soggetto, tenuto altresì conto della prevedibilità dell'evento;
- rilevanza degli obblighi violati;
- potenzialità del danno e/o del grado di pericolo arrecato a PwC Business Services, ai clienti o a terzi in ordine all'eventuale applicazione delle sanzioni previste dal Decreto e da eventuali successive modifiche o integrazioni;
- livello di responsabilità gerarchica o connessa al rispetto di leggi, regolamenti, ordini o discipline connesse alla posizione di lavoro occupata dal soggetto;
- presenza di circostanze aggravanti o attenuanti, con particolare riguardo al comportamento tenuto dal soggetto destinatario del Modello nei confronti di PwC Business Services, di altri lavoratori e/o di terzi nonché di precedenti disciplinari dell'ultimo biennio;
- eventuale concorso di responsabilità con altri lavoratori o terzi in genere che abbiano contribuito nel determinare la violazione;
- esercizio di procure conferite.

Qualora, con un solo atto, siano state commesse più infrazioni punibili con sanzioni diverse, si applicherà unicamente la sanzione più grave.

La recidiva nel biennio comporta automaticamente l'applicazione della sanzione più grave nell'ambito della tipologia prevista.

Principi di tempestività ed immediatezza impongono l'irrogazione della sanzione (anche e soprattutto disciplinare) prescindendo dall'eventuale giudizio penale.

In ogni caso, le sanzioni disciplinari ai lavoratori subordinati dovranno essere irrogate nel rispetto dell'art. 7 della L. n. 300/70 (di seguito “**Statuto del Lavoratori**”) e di tutte le altre disposizioni legislative e contrattuali esistenti in materia.

Si precisa che, nell'ambito del procedimento disciplinare, laddove la violazione sia correlata ad una segnalazione ricevuta secondo i canali preposti, l'identità della persona segnalante non può essere rivelata. In particolare, qualora la contestazione sia fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione e la conoscenza dell'identità della persona segnalante sia indispensabile per la difesa dell'inculpato, la segnalazione sarà utilizzabile ai fini del procedimento disciplinare solo in presenza del consenso espresso della persona segnalante alla rivelazione della propria identità.

## **8.2 Definizione di “violazione” ai fini dell’operatività del presente Sistema Sanzionatorio**

A titolo meramente generale ed esemplificativo, costituisce “Violazione” correlata al presente Modello:

- la messa in atto o l’omissione di azioni o comportamenti, non conformi alla legge e alle prescrizioni correlate al Modello o al Codice Etico, che comporti la commissione anche tentata di uno dei reati previsti dal Decreto;
- la messa in atto o l’omissione di azioni o comportamenti non conformi alla legge e alle prescrizioni correlate al Modello o al Codice Etico, che espongano l’Ente anche solo ad una situazione di mero rischio di commissione di uno dei reati contemplati dal Decreto;
- la violazione delle misure di tutela a garanzia del segnalante e dei soggetti che ricevono analoga tutela nelle circostanze disciplinate dal Decreto Legislativo 24/2023 di condotte illecite e/o non conformi a quanto previsto dal Modello o del Codice Etico;
- l’effettuazione con dolo o colpa grave di segnalazioni che si rivelino infondate.

## **8.3 Sistema Sanzionatorio nei confronti dei lavoratori subordinati**

I comportamenti tenuti dai lavoratori subordinati, dipendenti di PwC Business Services, in violazione, infrazione, elusione, imperfetta o parziale applicazione delle singole regole di condotta di cui al presente Modello o al Codice Etico, costituiscono un illecito disciplinare sanzionabile alla stregua di quanto segue.

Ai fini del presente Sistema Sanzionatorio, i provvedimenti disciplinari irrogabili nei riguardi dei lavoratori dipendenti di PwC Business Services che non rivestono la qualifica di Dirigenti, nonché la procedura di contestazione delle infrazioni e di irrogazione delle sanzioni sono disciplinati dagli articoli 225 - 227 del Contratto Collettivo Nazionale del Commercio del 18 Luglio 2008 e successive

modificazioni, integrazioni e rinnovi (di seguito il “CCNL”), nonché dalle eventuali normative speciali e dalle disposizioni vigenti applicabili, nel rispetto dell’articolo 7 dello Statuto dei Lavoratori.

Più precisamente, ai fini del presente Sistema Sanzionatorio, i provvedimenti disciplinari irrogabili possono consistere in:

- **biasimo** inflitto verbalmente o per iscritto in relazione alla gravità del fatto compiuto;
- **multa** in misura non eccedente l’importo di 4 ore della normale retribuzione;
- **sospensione** dal servizio e dal trattamento economico per un periodo non superiore a 10 giorni;
- **licenziamento** disciplinare con o senza preavviso, in relazione alla gravità del fatto compiuto.

Fermi restando i diritti, le facoltà e gli obblighi di PwC Business Services nascenti dallo Statuto dei Lavoratori, dal CCNL, dalle eventuali normative speciali e disposizioni applicabili, nonché dai regolamenti interni applicabili, i comportamenti sanzionabili nei confronti dei lavoratori dipendenti di PwC Business Services, sono:

1. prima violazione, infrazione, elusione, imperfetta o parziale applicazione delle prescrizioni correlate al Modello o al Codice Etico a titolo colposo, punibile con la sanzione del biasimo inflitto verbalmente o per iscritto, in relazione alla gravità del fatto compiuto;
2. seconda violazione, infrazione, elusione, imperfetta o parziale applicazione delle prescrizioni correlate al Modello o al Codice Etico a titolo colposo, punibile con la multa in misura non eccedente l’importo di 4 ore della normale retribuzione o della sospensione dal servizio e dal trattamento economico per un periodo non superiore a 10 giorni;
3. violazione, infrazione, elusione, imperfetta o parziale applicazione delle prescrizioni correlate al Modello o al Codice Etico, a titolo doloso, punibile con il licenziamento disciplinare con o senza preavviso, in relazione alla gravità del fatto compiuto
4. violazione, infrazione, elusione, imperfetta o parziale applicazione delle prescrizioni correlate al Modello o al Codice Etico, a titolo doloso, nel caso di consumazione di un reato rilevante ai sensi del Decreto, punibile con il licenziamento disciplinare con o senza preavviso, in relazione alla gravità del fatto compiuto.

In particolare, può essere punito con sanzione:

- A. del biasimo inflitto verbalmente o per iscritto, in relazione alla gravità del fatto compiuto, il lavoratore che commetta l’illecito di cui al punto sub i);

- B. della multa in misura non eccedente l'importo di 4 ore della normale retribuzione o della sospensione dal servizio e dal trattamento economico per un periodo non superiore a 10 giorni, il lavoratore che commetta, in relazione alla gravità del fatto compiuto, l'illecito di cui al punto sub ii);
- C. del licenziamento disciplinare con o senza preavviso, in relazione alla gravità del fatto compiuto, il lavoratore che commetta l'illecito sub iii) e sub iv).

In ogni caso, le sanzioni verranno irrogate secondo i criteri previsti al precedente paragrafo 8.1 e saranno commisurate al livello di responsabilità ed autonomia del lavoratore, all'intenzionalità del comportamento, alla gravità del medesimo, con ciò intendendosi tanto la rilevanza degli obblighi violati, quanto gli effetti cui PwC Business Services può ragionevolmente ritenersi esposta – anche ai sensi e per gli effetti del Decreto – a seguito della condotta censurata.

Il compito di accertare l'illecito è affidato alla Funzione Human Capital, sentito il responsabile del gruppo di appartenenza dell'autore dell'illecito relativamente alle infrazioni. Relativamente alle violazioni di cui ai punti sub iii) e iv) è compito della Funzione Human Capital informare l'Organo Amministrativo, cui compete la responsabilità di irrogare le sanzioni.

In caso di accertamento dell'illecito, rilevante ai fini del DLgs 231/01 deve essere data tempestiva informazione all'Organismo di Vigilanza.

## **8.4 Sistema Sanzionatorio nei confronti dei dirigenti**

Presupposto il carattere fiduciario che caratterizza il rapporto tra PwC Business Services ed i suoi Dirigenti, la violazione, infrazione, elusione, imperfetta o parziale applicazione, da parte degli stessi, delle singole regole di condotta di cui al presente Modello, costituisce un illecito sanzionabile alla stregua di quanto segue.

Ai fini del presente Sistema Sanzionatorio, i provvedimenti irrogabili nei confronti dei Dirigenti di PwC Business Services sono quelli previsti dalla normativa, dalle disposizioni applicabili, dal CCNL per i Dirigenti del Settore Commercio del 18 Luglio 2008 e successive modifiche e per i Dirigenti del Settore Industria del 25 Novembre 2009 e successive modifiche e da quanto ivi previsto. Per quanto concerne i Partner (soci di PwC Italia) si applica il "Regolamento del rapporto di lavoro dei dirigenti titolari di una partecipazione sociale in PwC Italia Srl".

Segnatamente, i provvedimenti possono consistere in:

1. ammonizione scritta;
2. licenziamento disciplinare.

Fermi restando i diritti, le facoltà e gli obblighi di PwC Business Services nascenti dallo Statuto dei Lavoratori e dalle eventuali normative speciali, in quanto applicabili, nonché dai regolamenti interni applicabili, ai fini del presente Sistema Sanzionatorio comportamenti sanzionabili nei confronti dei Dirigenti di PwC Business Services sono:

1. prima colposa violazione, infrazione, elusione, imperfetta o parziale applicazione delle prescrizioni correlate al Modello o al Codice Etico, sanzionabile con ammonizione scritta;
2. ogni eventuale ulteriore colposa violazione, infrazione, elusione, imperfetta o parziale applicazione delle prescrizioni correlate al Modello o al Codice Etico oppure ogni dolosa violazione, infrazione, elusione, imperfetta o parziale applicazione delle prescrizioni correlate al Modello, sanzionabile con licenziamento disciplinare.

In ogni caso, le sanzioni verranno irrogate secondo i criteri previsti al precedente paragrafo 8.1, e saranno commisurate al livello di responsabilità ed autonomia del Dirigente, all'intenzionalità del comportamento, alla gravità del medesimo, con ciò intendendosi tanto la rilevanza degli obblighi violati, quanto gli effetti cui PwC Business Services può ragionevolmente ritenersi esposta – anche ai sensi e per gli effetti del Decreto – a seguito della condotta censurata.

Il compito di accertare l'illecito, nonché di contestare ed irrogare le sopra elencate sanzioni, informato l'Organismo di Vigilanza, è affidato all'Organo Amministrativo o soggetto da esso incaricato.

In caso di accertamento dell'illecito, deve essere data tempestiva informazione anche alla Funzione Human Capital.

## **8.5 Sistema Sanzionatorio nei confronti dei soggetti, non dipendenti, titolari di eventuali procure**

Ai fini del presente Sistema Sanzionatorio, e fatte salve le azioni di responsabilità previste dal Codice Civile, sempre comunque esperibili quando ne ricorrono i presupposti di legge, i provvedimenti sanzionatori irrogabili nei confronti dei soggetti non dipendenti titolari di procure, sono:

1. ammonizione scritta;
2. revoca della procura oltre il risarcimento danni.

In ogni caso, le sanzioni verranno irrogate secondo i criteri previsti al precedente paragrafo 8.1, e saranno commisurate al livello di responsabilità ed autonomia di tali soggetti, all'intenzionalità del comportamento, alla gravità del medesimo, con ciò intendendosi tanto la rilevanza degli obblighi violati, quanto gli effetti cui PwC Business Services può ragionevolmente ritenersi esposta – anche ai sensi e per gli effetti del Decreto – a seguito della condotta censurata.

Il compito di accertare l'illecito, nonché di contestare ed irrogare le sopra elencate sanzioni, informato l’Organismo di Vigilanza, è affidato all’Organo Amministrativo o a soggetto da esso incaricato.

## **8.6 Sistema Sanzionatorio nei confronti dei Consiglieri di Amministrazione**

Presupposto l’obbligo di diligenza con cui i Consiglieri di Amministrazione devono adempiere ai propri obblighi che discendono loro dalla legge e dallo Statuto vigente dell’Ente e che caratterizza il rapporto tra gli stessi e PwC Business Services, la violazione, infrazione, elusione, imperfetta o parziale applicazione delle singole regole di condotta di cui al presente Modello o al Codice Etico costituisce un illecito sanzionabile alla stregua di quanto segue.

Ai fini del presente Sistema Sanzionatorio, e fatte salve le azioni di responsabilità previste dal Codice Civile, sempre comunque esperibili quando ne ricorrono i presupposti di legge, i provvedimenti sanzionatori irrogabili nei confronti dei Consiglieri di Amministrazione di PwC Business Services, sono:

1. ammonizione scritta;
2. revoca dall’ufficio oltre il risarcimento danni.

Fermi restando i diritti, le facoltà e gli obblighi di PwC Business Services derivanti dallo Statuto dell’Ente e dal Codice Civile, dalle eventuali normative speciali, in quanto applicabili, nonché dai regolamenti interni applicabili, ai fini del presente Sistema Sanzionatorio i comportamenti sanzionabili nei confronti dei Consiglieri di Amministrazione di PwC Business Services sono:

1. prima colposa violazione, infrazione, elusione, imperfetta o parziale applicazione delle prescrizioni correlate al Modello o al Codice Etico, sanzionabile con ammonizione scritta;
2. ogni eventuale ulteriore colposa violazione, infrazione, elusione, imperfetta o parziale applicazione delle prescrizioni correlate al Modello o al Codice Etico oppure ogni dolosa violazione, infrazione, elusione, imperfetta o parziale applicazione delle prescrizioni correlate al Modello o al Codice Etico, sanzionabile con revoca per giusta causa.

In ogni caso, le sanzioni verranno irrogate secondo i criteri previsti al precedente paragrafo 8.1 e commisurate all’intenzionalità del comportamento, alla gravità del medesimo, con ciò intendendosi tanto la rilevanza degli obblighi violati, quanto gli effetti cui PwC Business Services può ragionevolmente ritenersi esposta – anche ai sensi e per gli effetti del Decreto – a seguito della condotta censurata.

L’Organo Amministrativo, informato l’Organismo di Vigilanza, provvederà a deliberare l’accertamento dell’illecito e l’irrogazione della sanzione sub 1. al Consigliere, informando tempestivamente l’Assemblea dei Soci.

Qualora debba essere irrogata la sanzione di cui sub 2., l'Organo Amministrativo, accertato e contestato l'illecito, convocherà senza indugio l'Assemblea dei Soci che, considerate le risultanze delle indagini condotte in merito dall'Organismo di Vigilanza, delibererà di conseguenza nel rispetto della legge e dello Statuto dell'Ente.

Qualora l'illecito contestato riguardi la maggioranza dei Consiglieri e l'Organo Amministrativo non sia pertanto in grado di deliberare quanto sopra, dovrà essere tempestivamente convocata l'Assemblea dei Soci su istanza di almeno uno dei Consiglieri ovvero, in difetto, dall'Organo di Controllo, affinché la stessa provveda all'accertamento, alla contestazione ed alla conseguente irrogazione della sanzione sub 1 ovvero sub 2.

## **8.7 Sistema Sanzionatorio nei confronti dei sindaci e del soggetto che svolge il controllo contabile**

In caso di violazione del presente Modello da parte dei Sindaci o dei soggetti che svolgono il controllo contabile, l'Organismo di Vigilanza informerà l'Organo Amministrativo, il quale provvederà ad assumere le opportune iniziative onde adottare i provvedimenti previsti dalla vigente normativa, convocando a tal uopo senza indugio l'Assemblea dei Soci.

## **8.8 Sistema Sanzionatorio nei confronti dei collaboratori esterni e delle controparti che intrattengono rapporti contrattuali con PwC Business Services**

Ogni comportamento posto in essere dai Soggetti che intrattengono rapporti contrattuali con PwC Business Services Srl, in contrasto con le linee di condotta indicate dal presente Modello, dal Codice Etico e nel Codice di Condotta Globale delle Terze Parti e tale da comportare il rischio di commissione di un reato sanzionato dal Decreto potrà determinare, secondo quanto previsto dalle specifiche clausole contrattuali inserite nei contratti di consulenza, collaborazione, fornitura di beni e/o servizi, nonché delle relative norme generali vigenti, la risoluzione del rapporto contrattuale, fatta salva l'eventuale richiesta di risarcimento qualora da tale comportamento derivino danni concreti alla Società, come nel caso di applicazione da parte del giudice delle misure previste dal citato Decreto.

Le sanzioni saranno commisurate al livello di responsabilità dei Soggetti che intrattengono rapporti contrattuali con PwC Business Services Srl, all'intenzionalità del comportamento, alla gravità del medesimo, con ciò intendendosi tanto la rilevanza degli obblighi violati, quanto gli effetti cui l'Ente può ragionevolmente ritenersi esposta – anche ai sensi e per gli effetti del Decreto – a seguito della condotta censurata.

Fatte salve le previsioni di cui al Codice Civile, nonché delle eventuali normative speciali e disposizioni applicabili, l'Organo Amministrativo provvederà a contestare la condotta sanzionabile con l'indicazione

specifica dei fatti addebitati e a comunicare l'intenzione di PwC Business Services Srl di attivare le clausole risolutive espresse inserite nei contratti, informandone l'Organismo di Vigilanza.

Resta comunque salvo ed impregiudicato il diritto al risarcimento del danno che PwC Business Services Srl dimostrerà di aver subito a seguito di simili infrazioni, anche ulteriore rispetto ad eventuali penali pattuite.

## **8.9 Registro**

Le strutture preposte tengono traccia, ciascuna per i propri ambiti di competenza, delle sanzioni comminate e delle misure intraprese a seguito di violazioni del presente Modello, al fine di garantirne la ripercorribilità.



© 2026 PricewaterhouseCoopers Business Services Srl. All rights reserved. PwC refers to PricewaterhouseCoopers Business Services Srl and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.