Genova Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura

# MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO ("MOG")

## predisposto ai sensi e per gli effetti di cui al d.lgs. n. 231/2001

*(Parte generale)*

[Pagina retro, lasciata volutamente in bianco]

# Sommario della "parte generale"

Tabella degli aggiornamenti e REV ..... 7
1.1 Principi generali della responsabilità amministrativa degli Enti ..... 8
1.2 I presupposti della responsabilità amministrativa degli Enti ..... 9
1.2.1 I soggetti attivi del reato-presupposto ed il loro "legame" con l'Ente ..... 9
1.2.2 Interesse o vantaggio dell'Ente ..... 10
1.2.3 I reati-presupposto della responsabilità amministrativa degli Enti ..... 10
1.3 Le condizioni per l'esonero della responsabilità amministrativa degli Enti ..... 10
1.3.1 Responsabilità amministrativa dell'Ente e reati-presupposto commessi da soggetti in posizione apicale 10
1.3.2 Responsabilità amministrativa dell'ente e reati-presupposto commessi da soggetti sottoposti all'altrui direzione ..... 12
1.4 L'applicazione pratica del D. Lgs. n. 231/2001 ..... 12
1.4.1 Gli "adempimenti ad efficacia esimente" della responsabilità amministrativa degli Enti ..... 12
1.4.2 Le Linee Guida di Confindustria ..... 12
1.5 Le sanzioni amministrative applicabili agli Enti ..... 14
1.5.1 Le sanzioni pecuniarie ..... 15
1.5.2 La sanzione pecuniaria viene applicata per quote in un numero non inferiore a cento né superiore a mille 15
1.5.3 Le sanzioni interdittive ..... 16
1.5.4 La pubblicazione della sentenza di condanna ..... 17
1.5.5 La confisca del prezzo o del profitto del reato ..... 17
1.5.6 Rappresentanza in giudizio dell'Ente/Fondazione ..... 17
2 Fondazione, Finalità istituzionali e propri modelli di organizzazione e gestione ..... 18
2.1. Finalità istituzionali e attività della Fondazione ..... 18
2.2. Adozione del Modello ai sensi del d. lgs. n. 231/2001 e costanti integrazioni ..... 18
2.3. L'assetto della Fondazione ..... 21
2.4. Gli strumenti di governance della fondazione ..... 24
2.5. Il sistema di controllo interno ..... 26
3. Il modello di organizzazione e gestione della Fondazione (MOG) ..... 28
3.1. Obiettivi e funzione del Modello ..... 28
3.2. Destinatari del Modello ..... 29
3.3. Struttura del Modello: Parte Generale e Parte Speciale ..... 29
3.4. Individuazione delle aree, delle attività e dei processi sensibili ..... 30
3.5. Gli Standard di Controllo Generali ..... 31
3.6. Gli Standard di Controllo Specifici ..... 31
3.7. Il progetto della Fondazione per la definizione del proprio Modello ..... 32
3.8. Identificazione dei Key Officer ..... 32
3.9. Analisi dei processi e delle Attività Sensibili ..... 33
3.10. Individuazione dei meccanismi correttivi: analisi di comparazione della situazione esistente rispetto al Modello a tendere ..... 34
3.11. Adeguamento del Modello ..... 34
3.12. Criteri di aggiornamento del Modello ..... 35
4. I reati che possono determinare la responsabilità della Fondazione ..... 36
5. Il sistema sanzionatorio ..... 37
5.1. Soggetti sanzionabili e sanzioni ..... 37
5.1.1. Le sanzioni disciplinari a carico dei Dipendenti ..... 37
5.1.2. Le sanzioni a carico dei Dirigenti ..... 40
5.1.3. Le sanzioni a carico degli apicali ..... 40
5.1.4. Sanzioni nei confronti dei componenti del Consiglio Direttivo ..... 40
5.1.5. Sanzioni nei confronti del Collegio dei Revisori dei Conti ..... 41
5.1.6. Sanzioni nei confronti dell'Organismo di Vigilanza ..... 41
5.1.7. Sanzioni nei confronti di terzi con cui la Fondazione instauri rapporti ..... 42
6. L'Organismo di Vigilanza ..... 43
6.1. Scopo ed ambito di applicazione ..... 43

6.2. Nomina e composizione ..... 43
6.3. Requisiti dell'Organismo di Vigilanza ..... 43
6.4. Durata, revoca e recesso dell'Organismo di Vigilanza ..... 44
6.5. Funzioni e poteri ..... 45
6.6. Reporting dell'OdV verso il vertice della Fondazione ..... 47
6.7. Comunicazioni e richieste all'OdV: informazioni di carattere generale ed informazioni specifiche obbligatorie ..... 48
6.8. Raccolta e conservazione delle informazioni ..... 49
7. Attività con profili internazionali e applicazione di normative estere ..... 51
7.1. Attività con profili internazionali e relative norme ..... 51
8. Verifiche periodiche del Modello ..... 51
9. Formazione e Diffusione del Modello ..... 51
9.1. Formazione del personale apicale ..... 51
9.2. Formazione del personale sottoposto ..... 52
9.3. Informazione a collaboratori esterni, fornitori, consulenti e partners ..... 52
10. Il Codice Etico ..... 52
11. Valutazione del rischio in itinere, controlli, segnalazioni all'OdV e Whistleblowing ..... 53
12. Whistleblowing e segnalazione di illeciti ..... 53

## "Parte speciale" del MOG. I c.d. "Protocolli" 231

| N° | PROTOCOLLO |
|---|---|
| 1 | Gestione Governance |
| 2 | Rapporti PA autorizzazioni e finanziamenti |
| 3 | Mostre e attività espositive; programmazione, realizzazione e gestione |
| 4 | Eventi; organizzazione, realizzazione e gestione |
| 5 | Gestione visite ispettive (PA) |
| 6 | Gestione rapporti con il Collegio dei Revisori dei Conti |
| 7 | Gestione rimborsi spese |
| 8 | Contabilità e Bilancio |
| 9 | Flussi monetari finanziari cassa |
| 10 | Sponsorizzazioni omaggi liberalità |
| 11 | Acquisti (beni, servizi, consulenze) |
| 12 | Selezione assunzione gestione personale |
| 13 | Sicurezza |
| 14 | Ambiente e rifiuti |
| 15 | Servizi informatici IT – ICT |
| 16 | Comunicazione |
| 17 | Gestione di altre attività: sub concessioni, manutenzione, allestimenti, attività didattica |

## ALLEGATI alla "parte generale"

1. Risk assessment: parte quantitativa, mediante tool software e "matrice reati-processi";
2. Codice Etico;
3. Organigramma;
4. Whistleblowing (per il quale si rimanda alla pagina internet dedicata - **https://palazzoducale.genova.it/whistleblowing/**);

## Altre procedure rilevanti

Regolamenti Palazzo Ducale – Fondazione per la cultura, in particolare:

a) Amministrazione trasparente (per la quale si rimanda alla pagina internet dedicata - **https://palazzoducale.genova.it/amt/amministrazione-trasparente/**);
b) Convenzione quadro tra Palazzo Ducale – Fondazione per la cultura e Comune di Genova
c) Regolamento per la tutela del decoro, dell'immagine e della fruizione di Palazzo Ducale
d) Regolamento per l'acquisizione di beni, servizi e lavori
e) Procedure:

- PO.1 APPROVAZIONE E PIANIFICAZIONE MOSTRE
- PO.2 REALIZZAZIONE E GESTIONE MOSTRA
- PO.3 GESTIONE EVENTI COMMISSIONATI DA TERZI
- PO.4 ORGANIZZAZIONE E GESTIONE EVENTI

- PS.1 RIESAME DELLA DIREZIONE
- PS.2 FORMAZIONE E QUALIFICAZIONE DEL PERSONALE
- PS.3 GESTIONE DELLA DOCUMENTAZIONE
- PS.4 GESTIONE DELLE NON CONFORMITÀ
- PS.5 AZIONI CORRETTIVE
- PS.6 VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE
- PS.7 MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO
- PS. 8 ACQUISTI, VALUTAZIONE E QUALIFICAZIONE DEI FORNITORI
- PS.9 CONDUZIONE E MANUTENZIONE IMPIANTI E ATTREZZATURA TECNICA

L'aggiornamento dei MOG, del Codice Etico, del *Risk assessment* e, in generale, delle procedure e protocolli avviene regolarmente al verificarsi di cambi organizzativi e/o normativi/giurisprudenziali.

Si riportano di seguito le modifiche salienti, a far data dalla Prima adozione del MOG:

**Tabella degli aggiornamenti e REV:**

| Versione | Data | Abstract modifiche / Contenuto |
|---|---|---|
| Prima adozione | 12/10/2015 | Prima emissione (emissione ordine di servizio n.63 del modello approvato il 21/04/2015 dal Consiglio) |
| Rev. 1.0 | 20/02/2023 | Revisione generale |
| Rev. 2.0 | 22/09/2026 | Revisione generale di:<br>• Risk Assessment<br>• MOG parte generale<br>Introduzione di:<br>• MOG parte speciale – Protocolli<br>Catalogo dei reati aggiornato al **15 settembre 2026**. Ultima famiglia di reato introdotta: Art. 25-vicies (Reati commessi con sistemi di IA) |
| …… | …/…/…… | …… |
| …… | …/…/…… | …… |
| …… | …/…/…… | …… |

### *1.1 Principi generali della responsabilità amministrativa degli Enti*

Il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, emanato in esecuzione della delega contenuta nell'art. 11 della Legge 29 settembre 2000, n. 300, ha introdotto nell'ordinamento giuridico italiano la responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato (nel seguito, anche: "***d.lgs. n. 231/2001***", oppure "***Decreto***").

In particolare, il Decreto ha previsto che gli enti forniti di personalità giuridica, le società e le associazioni, anche prive di personalità giuridica, sono responsabili nel caso in cui i propri apicali, i propri dirigenti o coloro che operano sotto la direzione o la vigilanza di questi, commettano alcune fattispecie di reato, tassativamente individuate, nell'interesse o a vantaggio dell'ente stesso.

Il fine del d.lgs. n. 231/2001 è quello di sensibilizzare gli enti sulla necessità di dotarsi di una organizzazione interna idonea a prevenire la commissione di reati da parte dei propri apicali o delle persone che sono sottoposte al loro controllo.

Si noti che la responsabilità amministrativa dell'Ente non è sostitutiva di quella penale della persona fisica che ha realizzato materialmente il c.d. reato presupposto, ma si aggiunge ad essa.

Per "*reato presupposto*", ai fini del presente documento, deve intendersi ogni illecito penale, specificamente indicato dal legislatore, la cui commissione da parte di una persona fisica (apicale o sottoposta) possa comportare la responsabilità amministrativa dell'ente nel cui interesse o vantaggio, sia esso diretto e/o indiretto, il reato sia stato commesso.

Le fattispecie di reato cui fa riferimento il d.lgs. n. 231/2001 possono essere comprese, per comodità espositiva, nelle seguenti categorie, precisandosi sin d'ora che, salvo diversa indicazione, ogni riferimento ad articoli di legge senza ulteriore specificazione è da intendersi relativo al Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231:

- Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione
  - 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 (Art.24)
  - Peculato (indebita destinazione di denaro o cose mobili) (Art. 25)
- Delitti informatici e trattamento illecito di dati (Art.24-bis)
- Delitti di criminalità organizzata (Art. 24-ter);
- Falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento (Art. 25-bis)
- Delitti contro l'industria e il commercio (Art. 25-bis1)
- Responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato per gli Enti che operano nell'ambito della filiera degli oli vergini di oliva (Art. 12, L. n. 9/2013);
- Reati societari (Art. 25-ter)
- Reati con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico (Art. 25-quater);
- Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (Art. 25-quater 1);
- Delitti contro la personalità individuale (Art. 25-quinquies);
- Reati transnazionali (L. n. 146/2006);

- Reati di abuso di mercato (Art. 25-sexies)
- Reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro (Art. 25-septies);
- Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita nonché autoriciclaggio (Art. 25-octies);
- Delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti e trasferimento di valori (Art. 25-octies 1)
- Reati in materia di violazione di misure restrittive dell'Unione europea (Art. 25-octies.2)
- Delitti in materia di violazione del diritto d'autore (Art. 25-novies);
- Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (Art. 25-decies);
- Reati ambientali (Art. 25-undecies);
- Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (Art. 25-duodecies);
- Reati di razzismo e xenofobia (Art.25-terdecies);
- Frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati (Art.25-quaterdecies);
- Reati tributari (Art. 25-quinquiesdecies);
- Reati di contrabbando (Art. 25-sexiesdecies);
- Delitti contro il patrimonio culturale (Art. 25-septiesdecies);
- Riciclaggio di beni culturali e devastazione e saccheggio di beni culturali e paesaggistici (Art. 25-duodevicies);
- Delitti contro gli animali (Art. 25-undevicies);
- Reati commessi con sistemi di IA (Art. 25-vicies);
- Regolamento europeo sulle cripto-attività (D.lgs. 129/2024 e Regolamento UE 2023/1114);

Si precisa ad ogni fine che l'elenco completo dei reati suscettibili, in base al Decreto, di configurare la responsabilità amministrativa dell'ente e il dettaglio delle categorie di reato per le quali si può ipotizzare la commissione nel contesto operativo della Fondazione è riportato in allegato in calce al *risk assessment*.

## *1.2 I presupposti della responsabilità amministrativa degli Enti*

### *1.2.1 I soggetti attivi del reato-presupposto ed il loro "legame" con l'Ente*

L'art. 5, comma 1, del D.lgs. n. 231/2001, indica le persone fisiche il cui comportamento delittuoso fa derivare la responsabilità amministrativa degli Enti, in virtù della teoria della c.d. immedesimazione organica.

Ai sensi di tale articolo, difatti, l'Ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio:

a) da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persona che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo;

b) da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a).

Con riferimento ai soggetti individuati sub a), è bene evidenziare che, per il Legislatore, non è necessario che la posizione apicale sia rivestita "*in via formale*", ma è sufficiente che le funzioni esercitate, anche "*di fatto*", siano effettivamente di gestione e di controllo (come rilevato dalla Relazione Ministeriale al Decreto, difatti, devono essere esercitate entrambe).

### *1.2.2 Interesse o vantaggio dell'Ente*

Come si è detto, le persone fisiche dal cui comportamento delittuoso può derivare la responsabilità amministrativa devono aver commesso il c.d. reato presupposto nell'interesse o a vantaggio dell'Ente.

L'interesse dell'Ente presuppone sempre una verifica *ex ante* del comportamento delittuoso tenuto dalla persona fisica, mentre il "*vantaggio*" richiede sempre una verifica *ex post* e può essere tratto dall'Ente anche quando la persona fisica non abbia agito nel suo interesse. I termini "*interesse*" e "*vantaggio*" hanno riguardo a concetti giuridicamente diversi e hanno ciascuno una specifica ed autonoma rilevanza, in quanto può ben accadere, ad esempio, che una condotta che inizialmente poteva sembrare di interesse per l'ente, poi, di fatto, a posteriori non porti il vantaggio sperato.

L'Ente non risponde, di converso, se le persone indicate sub 1.2.1 hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o dei terzi: in tale evenienza, infatti, si tratterebbe di un vantaggio in un certo qual modo "fortuito", come tale non attribuibile alla volontà dell'ente.

Nell'ipotesi in cui la persona fisica abbia commesso il c.d. reato presupposto nel "prevalente" interesse proprio o di terzi e l'Ente non abbia ricavato vantaggio alcuno o ne abbia ricavato un vantaggio minimo, vi sarà comunque responsabilità e l'applicazione ai sensi e per gli effetti dell'art. 12, comma 1, lett. a) del Decreto della sanzione pecuniaria ridotta della metà e comunque non superiore a € 103.291,38).

### *1.2.3 I reati-presupposto della responsabilità amministrativa degli Enti*

La responsabilità amministrativa dell'Ente può essere configurata solo in relazione a quegli illeciti penali espressamente individuati come presupposto della responsabilità amministrativa dell'ente dal D. Lgs. n. 231/2001 e/o dalla Legge n. 146/2006.

Si noti, che l'Ente non può essere ritenuto responsabile per un fatto costituente reato se la sua responsabilità amministrativa, in relazione a quel reato e le relative sanzioni non sono espressamente previste da una legge che sia entrata in vigore prima della commissione del fatto (c.d. principio di legalità).

## 1.3 *Le condizioni per l'esonero della responsabilità amministrativa degli Enti*

Gli articoli 6 e 7 del Decreto disciplinano le condizioni per l'esonero della responsabilità amministrativa dell'Ente.

### *1.3.1 Responsabilità amministrativa dell'Ente e reati-presupposto commessi da soggetti in posizione apicale*

In base alle previsioni del d.lgs. n. 231/2001 – art. 6, comma 1, lett. a) e b) – l'ente può essere esonerato dalla responsabilità conseguente alla commissione di reati da parte dei soggetti qualificati *ex* art. 5 del d.lgs. n. 231/2001, se prova che:

a) l'organo dirigente abbia adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi;

b) il compito di vigilare sul funzionamento, l'efficacia e sull'osservanza del Modello e di curarne l'aggiornamento sia stato affidato a un Organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo;
c) le persone fisiche abbiano commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione;
d) non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'Organismo di Vigilanza, di cui alla lettera b).

In relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati, i Modelli di organizzazione e gestione devono rispondere alle seguenti esigenze:

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 dei 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.

Peraltro, il d.lgs. n. 24 del 2023 ha previsto l'istituzione di un canale per le segnalazioni delle non conformità, con la protezione dell'identità del segnalante, c.d. "whistleblowing", [1] meglio approfondito nel prosieguo del presente MOG, al capitolo dedicato whistleblowing.

Il Modello Organizzativo è un complesso di regole e di strumenti finalizzato a dotare l'ente di un efficace sistema organizzativo e di gestione, che sia anche idoneo ad individuare e prevenire le condotte penalmente rilevanti poste in essere da coloro che operano per conto della Fondazione.

I Modelli possono essere adottati, garantendo le suindicate esigenze, anche sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli Enti, comunicati al Ministero della Giustizia ai sensi dell'art. 6, comma 3, del Decreto.

Preme evidenziare, in ogni modo, che il Decreto delinea un differente trattamento per l'Ente a seconda che il reato-presupposto sia commesso:

a) da persone che rivestano funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione degli Enti stessi o di una loro unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, ovvero da persone fisiche che esercitino, anche di fatto, la gestione e il controllo degli Enti medesimi;
b) da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati.

Nella prima ipotesi, la disciplina di cui al Decreto prevede la c.d. "*inversione dell'onere probatorio*" riguardo all'adozione e all'efficace attuazione di un Modello idoneo a prevenire la commissione di reati- presupposto. Ciò significa che, qualora venga contestato un illecito amministrativo conseguente alla commissione di uno o più reati-

[1] Il decreto legislativo n. 24/2023 recepisce nell'ordinamento italiano la direttiva UE relativa alla protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione (cd. disciplina whistleblowing). L'obiettivo della direttiva europea è stabilire norme comuni per garantire un elevato livello di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione, creando canali di comunicazione sicuri, sia all'interno di un'organizzazione sia all'esterno. La disciplina persegue il contrasto e la prevenzione dei fenomeni illeciti nelle organizzazioni sia pubbliche sia private, incentivando l'emersione di condotte pregiudizievoli di cui il segnalante sia venuto a conoscenza nell'ambito del suo contesto lavorativo; e/o in danno dell'ente di appartenenza e, di riflesso, per l'interesse pubblico collettivo.

presupposto da parte di un apicale, è l'Ente a dover dimostrare ("non risponde se prova") la sussistenza di tutto quanto richiesto dal Decreto.

#### *1.3.2 Responsabilità amministrativa dell'ente e reati-presupposto commessi da soggetti sottoposti all'altrui direzione*

L'art. 7 del Decreto statuisce che se il reato-presupposto è stato commesso dalle persone indicate nell'art. 5, comma 1, lettera b), l'ente è responsabile se la commissione del citato reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza.

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

Il Modello dovrà 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.

L'efficace attuazione del Modello, inoltre, richiede:

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

### *1.4 L'applicazione pratica del D. Lgs. n. 231/2001*

#### *1.4.1 Gli "adempimenti ad efficacia esimente" della responsabilità amministrativa degli Enti*

Il Decreto, dunque, oltre a prevedere quale adempimento dell'Ente ad efficacia esimente l'adozione di un Modello che risponda alle citate esigenze di cui sopra, ai paragrafi precedenti (individuazione delle attività soggette a reato; *risk assessment*; specifici protocolli; modalità di gestione delle risorse finanziarie per impedire la commissione dei reati; obblighi di informazione nei confronti dell'organismo di vigilanza), richiede inoltre:

- una verifica periodica e l'eventuale modifica dello stesso, quando siano scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività;
- un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

#### *1.4.2 Le Linee Guida di Confindustria*

Ai sensi dell'art. 6 del Decreto i Modelli possono essere adottati, garantendo le suindicate esigenze, anche sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli Enti, comunicati al Ministero della Giustizia ai sensi dell'art. 6, comma 3, del Decreto.

Confindustria, la principale organizzazione rappresentativa delle imprese manifatturiere e di servizi in Italia, raggruppa, su base volontaria, circa 150.000 imprese di tutte le dimensioni per un totale di oltre 5 milioni di addetti.

Confindustria si propone, per Statuto, di contribuire, insieme alle istituzioni politiche e alle organizzazioni economiche, sociali e culturali, nazionali ed internazionali, alla crescita economica e al progresso sociale del paese.

Anche in tale ottica, e per essere d'ausilio alle imprese associate, Confindustria ha emanato le "Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/2001".

La prima versione delle Linee Guida, elaborata nel 2002 dal Gruppo di lavoro sulla "Responsabilità amministrativa delle persone giuridiche", costituito nell'ambito del Nucleo Affari Legali, Finanza e Diritto d'Impresa di Confindustria, è stata approvata dal Ministero della Giustizia nel giugno 2004.

A seguito dei numerosi interventi legislativi che, nel frattempo, hanno modificato la disciplina sulla responsabilità amministrativa degli Enti, estendendone l'ambito applicativo a ulteriori fattispecie di reato, il Gruppo di lavoro di Confindustria ha provveduto ad aggiornare le Linee Guida per la costruzione dei modelli organizzativi.

Il primo aggiornamento delle Linee Guida, del marzo 2008, è stato approvato dal Ministero della Giustizia in data 2 aprile 2008, mentre il secondo aggiornamento del marzo 2014, è stato approvato dal Ministero della Giustizia in data 21 luglio 2014.

Le nuove Linee Guida di Confindustria per la costruzione dei modelli organizzativi adeguano i precedenti testi alle novità legislative, giurisprudenziali e della prassi applicativa nel frattempo intervenute, con il fine di fornire indicazioni in merito alle misure idonee a prevenire la commissione dei reati-presupposto previsti al Decreto alla data del luglio 2014.

Nel **2021**, peraltro, sono state pubblicate le nuove Linee guida "231" di Confindustria, dalle quali emerge l'esigenza di un sistema di compliance integrato che consenta una maggior efficienza delle attività di compliance e l'ottimizzazione dei flussi informativi e delle relazioni tra i vari attori del controllo e di gestione dei rischi.

Le Linee Guida di Confindustria per la costruzione dei Modelli forniscono alle associazioni e alle imprese – affiliate o meno all'Associazione – indicazioni di tipo metodologico su come predisporre un modello organizzativo idoneo a prevenire la commissione dei reati indicati nel Decreto.

Le indicazioni di tale documento, avente una valenza riconosciuta anche dal Decreto, possono essere schematizzate secondo i seguenti punti fondamentali:

- individuazione delle aree di rischio, volte a verificare in quale area/settore sia possibile la realizzazione dei reati previsti dal d.lgs. n. 231/2001;
- individuazione delle modalità di commissione degli illeciti;
- esecuzione del *risk assessment*;
- individuazione dei punti di controllo tesi a mitigare il rischio reato;
- *gap analysis*.

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

- Codice Etico;
- sistema organizzativo;
- procedure manuali ed informatiche;
- poteri autorizzativi e di firma;
- sistemi di controllo e gestione;
- comunicazione al personale e sua formazione.

Le componenti del sistema di controllo devono essere orientate ai seguenti principi:

- verificabilità, documentabilità, coerenza e congruenza di ogni operazione;

- applicazione del principio di separazione delle funzioni (nessuno può gestire in autonomia un intero processo);
- documentazione dei controlli;
- previsione di un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle procedure previste dal modello;
- individuazione dei requisiti dell'organismo di vigilanza, riassumibili come segue:
- autonomia e indipendenza;
- professionalità;
- continuità di azione.
- obblighi di informazione dell'Organismo di Vigilanza ed individuazione dei criteri per la scelta di tale Organismo.

È opportuno evidenziare che:

1) la mancata conformità a punti specifici delle Linee Guida non inficia di per sé la validità del Modello;
2) le indicazioni fornite nelle Linee Guida richiedono un successivo adattamento da parte delle imprese.

Ogni modello organizzativo, infatti, per poter esercitare la propria efficacia preventiva, va costruito tenendo presenti le caratteristiche proprie dell'impresa cui si applica. Il rischio reato di ogni impresa, difatti, è strettamente connesso al settore economico, dalla complessità organizzativa - non solo dimensionale - dell'impresa e dell'area geografica in cui essa opera.

### *1.5 Le sanzioni amministrative applicabili agli Enti*

Il Decreto disciplina quattro tipi di sanzioni amministrative applicabili agli Enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato:

1) le sanzioni pecuniarie (e sequestro conservativo in sede cautelare), applicabili a tutti gli illeciti;
2) le sanzioni interdittive, applicabili anche come misura cautelare e comunque soltanto nei casi di particolare gravità di durata non inferiore a tre mesi e non superiore a due anni che, a loro volta, possono consistere in:
   - interdizione dall'esercizio dell'attività;
   - 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 o sussidi e l'eventuale revoca di quelli concessi;
   - divieto di pubblicizzare beni o servizi;
3) confisca (e sequestro preventivo in sede cautelare);
4) pubblicazione della sentenza (in caso di applicazione di una sanzione interdittiva).

La ratio della disciplina predisposta in ambito sanzionatorio è evidente: con la previsione delle sanzioni pecuniarie e interdittive si intende perseguire sia il patrimonio dell'ente che la sua operatività, mentre, con l'introduzione della confisca del profitto, si vuole fronteggiare l'ingiusto ed ingiustificato arricchimento dell'Ente tramite la commissione di reati.

### *1.5.1 Le sanzioni pecuniarie*

La sanzione pecuniaria è la sanzione fondamentale, applicabile sempre e a tutti gli illeciti amministrativi dipendenti da reato.

### *1.5.2 La sanzione pecuniaria viene applicata per quote in un numero non inferiore a cento né superiore a mille*

Il giudice determina il numero delle quote corrispondenti alla sanzione, tenendo conto della gravità del fatto, del grado della responsabilità dell'ente, nonché dell'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti.

L'importo di una quota ammonta tra un minimo pari ad euro **258,23** ad un massimo pari ad euro **1.549,37** ed è fissato sulla base delle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente allo scopo di assicurare l'efficacia della sanzione.

Tenuto conto che l'ammontare massimo di quote è 1.000 e che il valore massimo di ciascuna può giungere fino ad euro 1.549,37, la sanzione massima può ammontare fino ad euro 1.549.370 (di poco superiore, quindi, ad un milione e mezzo di euro).

**Metodo di determinazione delle sanzioni e meccanismo delle "quote"**

Per quantificare il valore monetario della singola quota il giudice penale deve operare una "duplice operazione": deve dapprima determinare l'ammontare del numero delle quote sulla scorta dei citati indici di gravità dell'illecito, del grado di responsabilità dell'ente e dell'attività svolta per attenuare le conseguenze del reato; e, successivamente, deve determinare il valore monetario della singola quota, tenendo conto delle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente, allo scopo di assicurare l'efficacia della sanzione.

Sono previste due ipotesi di riduzione della pena pecuniaria:

1) la prima concernente i casi di particolare tenuità del fatto;

2) la seconda è dipendente dalla riparazione o reintegrazione dell'offesa realizzata.

L'importo della quota è tuttavia pari a 103,29 euro se:

a) l'autore del reato ha commesso il fatto nel prevalente interesse proprio o di terzi e l'ente non ne ha ricavato vantaggio o ne ha ricavato un vantaggio minimo (art. 12, comma 1, lett. A, del Decreto);

b) il danno patrimoniale cagionato è di particolare tenuità (art. 12, comma 1, lett. B, del Decreto).

In base all'art. 12 del Decreto, inoltre, la sanzione pecuniaria è ridotta da un terzo alla metà se, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado:

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

b) è stato adottato e reso operativo un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

Nel caso in cui concorrono entrambe le condizioni, la sanzione è ridotta dalla metà ai due terzi.

In ogni caso, nonostante le riduzioni di cui all'art. 12 del Decreto, la sanzione pecuniaria non può risultare inferiore ad euro 10.329,14 (Cfr. art. 12 c. 4).

Infine, l'art. 27 c.1. del Decreto fissa un limite invalicabile all'ammontare della sanzione, disponendo che l'Ente può essere chiamato a rispondere del pagamento della sanzione pecuniaria solo entro i limiti del proprio patrimonio o del fondo comune.

Si evidenzia che il D.lgs. 30 dicembre 2025, n. 211, emanato in attuazione della Direttiva (UE) 2024/1226 relativa alla violazione delle misure restrittive dell'Unione europea, ha modificato l'art. 10 del D.lgs. n. 231/2001 introducendo il comma 3-bis. Tale disposizione prevede, nei casi espressamente stabiliti dalla legge, che la sanzione pecuniaria sia determinata in relazione ad una specifica percentuale del fatturato globale totale dell'ente, introducendo un criterio alternativo rispetto al tradizionale sistema di calcolo basato sulle quote.

### *1.5.3 Le sanzioni interdittive*

Le sanzioni interdittive si applicano unitamente alla sanzione pecuniaria, ma solamente in relazione ai reati-presupposto per i quali sono espressamente previste.

La loro durata non può essere inferiore a tre mesi e non può essere superiore a due anni.

Le sanzioni interdittive previste dal Decreto sono:

a) l'interdizione dall'esercizio dell'attività (comporta la sospensione ovvero la revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali allo svolgimento dell'attività e si applica soltanto quando l'irrogazione di altre sanzioni interdittive risulta inadeguata);
b) la sospensione o la revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
c) il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione (può anche essere limitato a determinati tipi di contratto o a determinate amministrazioni), salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico esercizio;
d) l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi;
e) il divieto di pubblicizzare beni o servizi.

Se necessario, le sanzioni interdittive possono essere applicate congiuntamente.

La loro applicazione, pertanto, può, da un lato, paralizzare lo svolgimento dell'attività dell'Ente, dall'altro, condizionarla sensibilmente attraverso la limitazione della sua capacità giuridica o la sottrazione di risorse finanziarie.

Trattandosi di sanzioni particolarmente gravose, nel Decreto è stabilito che possano essere applicate solo se ricorre almeno una delle seguenti condizioni:

a) l'ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità e il reato è stato commesso da soggetti in posizione apicale ovvero da soggetti sottoposti all'altrui direzione quando, in questo caso, la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative;
b) in caso di reiterazione degli illeciti.

Tali sanzioni, in ogni modo, non si applicano qualora:

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

Non si applicano, inoltre, quando, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado, "concorrono" le seguenti condizioni (c.d. riparazione delle conseguenze del reato):

1) 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;
2) 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;

3) l'ente ha messo a disposizione il profitto conseguito ai fini della confisca.

### *1.5.4 La pubblicazione della sentenza di condanna*

La pubblicazione della sentenza di condanna può essere disposta quando nei confronti dell'ente viene applicata una sanzione interdittiva.

La sentenza è pubblicata una sola volta, per estratto o per intero, in uno o più giornali indicati dal giudice, i quali, si può ipotizzare, saranno giornali "specializzati" o di "settore", ovvero potrà essere pubblicata mediante affissione nel comune ove l'ente ha la sede principale, il tutto a complete spese dell'ente.

Tale sanzione ha una natura meramente afflittiva ed è volta ad incidere negativamente sull'immagine dell'Ente.

### *1.5.5 La confisca del prezzo o del profitto del reato*

Nei confronti dell'ente, con la sentenza di condanna, è sempre disposta la confisca del prezzo o del profitto del reato, salvo che per la parte che può essere restituita al danneggiato e fatti salvi i diritti acquisiti dai terzi in buona fede.

Quando non è possibile eseguire la confisca del prezzo o del profitto del reato, la stessa può avere ad oggetto somme di denaro, beni o altre utilità di valore equivalente al prezzo o al profitto del reato (c.d. confisca per equivalente).

Per "prezzo" del reato, si intendono le cose, il denaro o le altre utilità date o promesse per determinare o istigare alla commissione della condotta criminosa.

Per "profitto" del reato, si intende la conseguenza economica immediata ricavata dall'illecito.

Ad esempio, una tangente costituisce il prezzo che è stato pagato e il profitto conseguito costituisce il vantaggio economico ricavato dalla condotta illecita, nell'ambito di un appalto ottenuto illecitamente o eventi equiparabili.

La confisca per equivalente è divenuta, recentemente, uno degli strumenti più utilizzati per contrastare la c.d. criminalità del profitto.

Anche tale sanzione, come la precedente di cui sub 1.5.3, ha una diretta matrice penalistica.

### *1.5.6 Rappresentanza in giudizio dell'Ente/Fondazione*

Come da giurisprudenza in materia, (Cfr. Cass. 32110/2023) è stabilito il divieto di rappresentanza dell'ente da parte del legale rappresentante indagato.

Pertanto, se il legale rappresentante dell'Ente risulta personalmente indagato o imputato di un reato presupposto del d.lgs. n. 231/2001, non può rappresentare l'Ente nel processo né nominare il suo difensore, al fine di evitare un evidente conflitto di interessi e incompatibilità. (Cfr. il generale e assoluto divieto di rappresentanza posto dall'art. 39 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231).

Il presente modello organizzativo prevede, quale **regola cautelare** da applicarsi in possibili situazioni di conflitto di interessi del Presidente indagato per il reato presupposto, che sia il Consiglio direttivo a nominare il soggetto, volto a tutelare l'ente mediante un separato difensore.

# 2 Fondazione, Finalità istituzionali e propri modelli di organizzazione e gestione

## 2.1. Finalità istituzionali e attività della Fondazione

**Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura** è una fondazione di partecipazione senza scopo di lucro, con sede in Genova, che opera quale centro di ideazione e produzione di cultura, perseguendo finalità di promozione culturale, di valorizzazione del patrimonio culturale del territorio e di sostegno alla crescita culturale della comunità, anche attraverso la collaborazione con soggetti pubblici e privati.

La Fondazione svolge la propria attività principalmente attraverso la **gestione degli spazi di Palazzo Ducale affidati dal Comune di Genova**, con facoltà di destinarli ad attività culturali, espositive, commerciali, di somministrazione e di servizi, ai fini della valorizzazione dei beni e degli spazi medesimi e nel rispetto della normativa vigente in materia di beni culturali, secondo quanto previsto dallo Statuto. Tale attività risulta espressamente indicata, con decorrenza dal 18 aprile 2008, quale attività economica esercitata presso la sede della Fondazione.

Nell'ambito delle proprie finalità istituzionali, la Fondazione **programma, organizza e gestisce mostre, esposizioni, eventi, conferenze, festival, incontri e altre iniziative culturali**, sia direttamente sia in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati. L'attività comprende altresì la gestione di iniziative organizzate da soggetti terzi negli spazi del Palazzo, nonché la realizzazione di attività culturali anche al di fuori degli spazi direttamente gestiti dalla Fondazione. La documentazione organizzativa distingue, in particolare, le mostre direttamente realizzate o gestite dalla Fondazione, quelle gestite per altri enti e le iniziative realizzate autonomamente da soggetti terzi cui vengono concessi gli spazi.

La Fondazione svolge inoltre **attività educative, formative e didattiche**, rivolte anche alle scuole e alle giovani generazioni, nonché attività finalizzate alla diffusione e alla partecipazione alla cultura. Nell'ambito della gestione e valorizzazione del Palazzo, provvede altresì alla **gestione e concessione degli spazi**, alla conduzione e manutenzione degli impianti, delle attrezzature e dei manufatti dell'edificio e alle attività tecniche e di allestimento funzionali alla realizzazione delle iniziative ospitate. La documentazione gestionale ricomprende infatti espressamente tra i processi della Fondazione la realizzazione e gestione delle mostre e degli eventi e la conduzione e manutenzione degli impianti e delle attrezzature tecniche.

Nello svolgimento delle proprie attività, la Fondazione opera perseguendo la **valorizzazione del Palazzo e del patrimonio culturale**, la qualità e l'efficienza dei servizi erogati, la partecipazione dei cittadini alla vita culturale e lo sviluppo di rapporti e collaborazioni con istituzioni, enti, associazioni, operatori culturali e soggetti privati, in coerenza con le proprie finalità statutarie e con gli indirizzi della programmazione culturale.

## 2.2. Adozione del Modello ai sensi del d. lgs. n. 231/2001 e costanti integrazioni

La Fondazione ha approvato, a fronte di delibera del Consiglio Direttivo, i modelli di organizzazione e di gestione (c.d. “MOG”) della propria attività, e terrà gli stessi aggiornati nel tempo, come da tabella delle revisioni, posta all’inizio del presente Modello, tenuto conto delle attività nonché, per quanto applicabile, delle attività di eventuali società controllate, in base alle norme di cui al Decreto Legislativo n. 231 del 2001 recante la “Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica”.

Metodologicamente, come sopra anticipato, la Fondazione si è ispirata alle linee guida di Confindustria a prassi in materia e a indicazioni della magistratura, quali il "decalogo del GIP" di Milano (Dr. Secchi) del 2004 e la sua revisione del 2024, sempre ad opera del Tribunale di Milano, oltre ad aver tenuto conto delle salienti sentenze della Suprema Corte di Cassazione.

Il d.lgs. n. 231/2001 introduce nell'ordinamento italiano la responsabilità "amministrativa" degli enti relativamente alla commissione di alcuni reati, specificamente indicati dal legislatore; permette, quindi, di colpire direttamente l'Ente, con sanzioni pecuniarie, l'interdizione dall'attività, il commissariamento, il divieto a contrarre con la PA. Quest'ultimo, tuttavia, non risponde se dimostra di avere "adottato ed efficacemente attuato" un modello organizzativo idoneo a prevenire la commissione di reati della stessa fattispecie di quello verificatosi.

Con il d.lgs. n. 231/2001 il legislatore ha adeguato la normativa interna alle convenzioni internazionali OCSE OECD in materia di responsabilità delle persone giuridiche, alle quali l'Italia aveva già aderito da tempo. La normativa in oggetto ha introdotto nell'ordinamento giuridico italiano un regime di responsabilità amministrativa dell'Ente per reati che sono tassativamente indicati in un elenco (allegato), e commessi a suo vantaggio o semplicemente nel suo interesse (a prescindere da un'effettiva utilità apportata). I soggetti che possono commettere tali reati comportando la responsabilità amministrativa dell'Ente sono:

- persone fisiche che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione degli Enti o di una loro unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale;
- persone fisiche che esercitino, anche di fatto, la gestione e il controllo degli Enti medesimi;
- persone fisiche sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati, se la commissione del reato sia stata resa possibile dall'omissione della vigilanza.

La responsabilità dell'Ente si aggiunge a quella penale della persona fisica che ha commesso il reato.

La specificità dell'attività della Fondazione ha consentito, tramite un'analisi completa e di confronto con i preposti alle varie attività gestionali, di individuare le ipotesi di reato che possono essere commesse sia da soggetti apicali sia da loro sottoposti. L'individuazione è avvenuta proponendo dapprima una analisi dei processi, con un questionario somministrato alle figure apicali, volto a evidenziare l'organizzazione aziendale e eventuali passaggi operativi che difettassero dei controlli necessari per escludere la commissione di reati. A seguito dell'esame delle risposte è stata realizzata una tabella, nella quale si è proceduto ad incrociare i processi dell'Ente con i possibili reati commettibili, graduandone la probabilità, l'impatto e, di conseguenza, il rischio residuo. In essa sono state inserite le procedure di riferimento (ossia i singoli "modelli organizzativi"), ossia istruzioni in grado di arginare la commissione di determinati reati. Le risposte alle domande del questionario sono state corroborate da interviste e *focus group*, poiché metodologicamente ai dati quantitativi occorre sempre affiancare una analisi qualitativa, anch'essa peraltro analizzata con variabili proxy e analisi semantiche. Ciò ha consentito di predisporre le varie procedure regolatrici dei principali processi operativi aziendali e di realizzare una mappatura procedurale precisa e puntuale delle fattispecie di reato astrattamente commettibili colposamente o dolosamente in azienda; in aggiunta sono stati mappati quei comportamenti apparentemente leciti, ma che strumentalmente costituiscono la base di altri più vasti illeciti.

L'efficacia del Modello viene garantita dalla verifica periodica dello stesso e dalle modifiche in caso di significative violazioni delle prescrizioni o in caso di mutamenti organizzativi o di ampliamento/riduzione dei reati riconducibili al

Decreto in esame, nonché dalla predisposizione di un sistema sanzionatorio da applicarsi in caso di mancato rispetto delle disposizioni organizzative-procedurali.

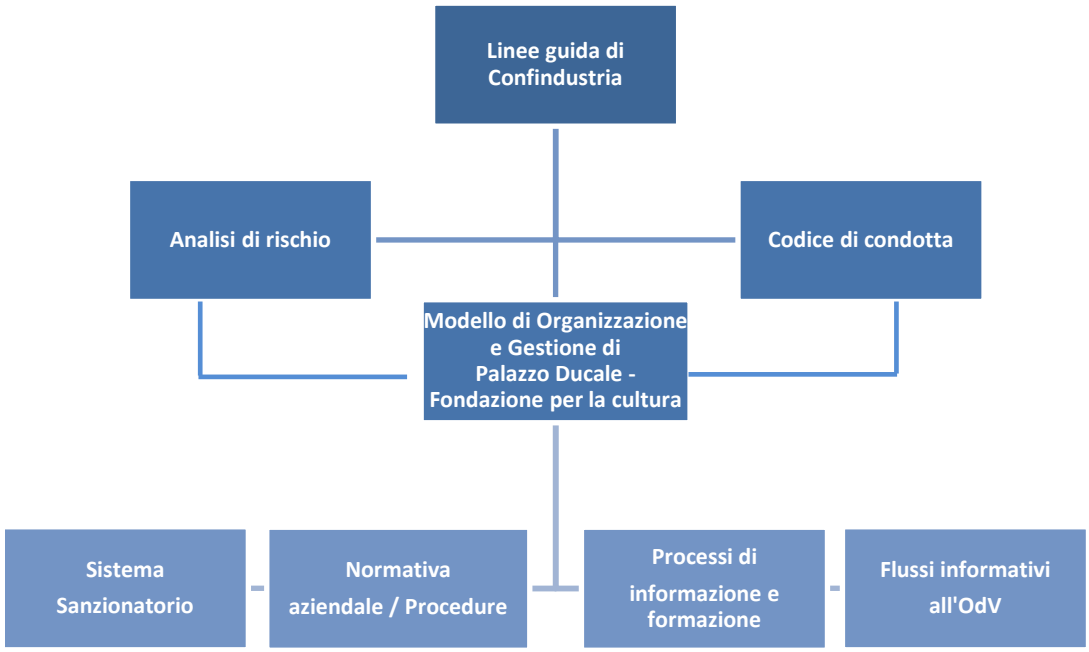
A sovraintendere il rispetto delle procedure viene predisposto l'Organismo di Vigilanza ("OdV"), che si dota di un apposito regolamento.

Il fatto che un esiguo numero di Modelli Organizzativi abbia passato il vaglio della Magistratura ha spinto la Fondazione, dopo l'applicazione delle Linee Guida di Confindustria, anche verso una loro successiva integrazione, mediante le fonti di seguito riportate. Il presente documento, pertanto, è stato personalizzato il più possibile, ritagliandolo in relazione all'effettiva attività esercitata dalla Fondazione e, soprattutto, scritto in base alla complessità dei processi aziendali e attività effettivamente esercitate**.**

L'esigenza di non irrigidire a dismisura l'attività di gestione, nel caso di processi semplici e a basso rischio reato, è stata contemperata con la predisposizione di una adeguata organizzazione e suddivisione delle funzioni; peraltro, i valori e la filosofia della Fondazione si sono sempre basati sull'organizzazione e sul senso di responsabilità. Il presente Modello Organizzativo, quindi, deriva anche dal processo di aggiornamento e integrazione di attività di *risk assessment* già in essere, ora meglio integrate con:

- la documentazione emanata dal GIP di Milano ("decalogo" per ottenere un corretto modello organizzativo ex d.lgs. n. 231/2001);
- i provvedimenti dell'ANAC, Autorità Nazionale Anticorruzione e standard ISO 37001;
- la giurisprudenza in materia di d. lgs. n. 231/2001 (con specifico riferimento alle sentenze emesse dalla Corte di Cassazione);
- gli standard UNI ISO 31000 e 31010 (*risk management*);
- gli standard ISO 22301 (*business continuity*);
- la dottrina in materia di d.lgs. n. 231/2001;
- i modelli e le procedure di gruppi e aziende simili o comparabili;
- una formazione specifica sul d.lgs. n. 231/2001 ricevuta presso gli Ordini professionali, Tribunali e CSM;
- colloqui con magistrati, legali e docenti universitari esperti della materia;
- la realtà della Fondazione, riconosciuta e codificata attraverso la "mappatura dei rischi" e diversi colloqui con il Direttore, altri responsabili, i dipendenti.

In breve, il modello di organizzazione e gestione di PALAZZO DUCALE - FONDAZIONE PER LA CULTURA è costituito quindi dalla seguente documentazione:




**Si è infine tenuto conto della riforma del diritto societario italiano nonché, in particolare, dell'articolo 2086 del codice civile come modificato a seguito della c.d. "*Riforma Rordorf*", volta a migliorare l'organizzazione aziendale e a far predisporre i c.d. "adeguati assetti organizzativi". L'articolo 2086 del codice civile è infatti oggi rubricato: «Gestione dell'impresa» e, dopo il primo comma, è stato aggiunto il seguente:**

> *"L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale".*

Per quanto applicabile, è stata valorizzata anche la norma **UNI/PdR 167** del 2024 relativa alla gestione efficiente e trasparente, che prevede nuove linee guida per definire i criteri relativi ad un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile delle aziende e in questo caso delle fondazioni.

### 2.3. L'assetto della Fondazione

Gli organi di governo di Palazzo Ducale – Fondazione per la cultura, come individuati dallo Statuto vigente, sono:

a) il Comitato dei Fondatori;

b) il Consiglio Direttivo;

c) il Presidente;

d) il Collegio dei Revisori dei Conti;

e) l'Assemblea dei Partecipanti e dei Sostenitori.

Nell'ambito dell'assetto organizzativo della Fondazione operano inoltre il **Vice Presidente**, il **Direttore**, il **Dirigente Cultura**, il **Dirigente Servizi**, nonché le ulteriori funzioni previste dall'organigramma vigente, secondo le rispettive attribuzioni, responsabilità e deleghe.

La distribuzione dei poteri gestionali e di spesa è definita dallo Statuto, dalle deliberazioni del Consiglio Direttivo e dal sistema di poteri e deleghe vigente, secondo criteri volti ad assicurare la separazione delle responsabilità, la tracciabilità delle decisioni e la coerenza delle operazioni con i budget approvati.

**A) IL PRESIDENTE**

Il **Presidente** è il legale rappresentante della Fondazione, convoca e presiede il Consiglio Direttivo ed esercita i poteri di iniziativa necessari al buon funzionamento della Fondazione secondo quanto previsto dallo Statuto.

Nell'ambito del sistema di deleghe vigente, al Presidente sono attribuiti poteri di spesa, entro i limiti del budget approvato dal Consiglio Direttivo. Per i singoli eventi espositivi e culturali deliberati dal Consiglio Direttivo, il Presidente dispone inoltre dei poteri di spesa nei limiti specificamente previsti dal sistema di deleghe.

Il Presidente e il Direttore dispongono altresì, congiuntamente, di poteri di spesa per singola operazione, sempre nei limiti del budget approvato dal Consiglio Direttivo.

Al Presidente è inoltre attribuita la funzione di Datore di Lavoro ai sensi del d.lgs. n. 81/2008.

Il **Vice Presidente**, individuato nell'ambito del Consiglio Direttivo secondo le previsioni statutarie, esercita le funzioni attribuitegli dallo Statuto e sostituisce il Presidente nei casi di assenza o impedimento previsti.

**B) IL CONSIGLIO DIRETTIVO**

Il **Consiglio Direttivo** è l'organo di amministrazione ordinaria e straordinaria della Fondazione ed esercita funzioni di indirizzo, programmazione e controllo.

In particolare, il Consiglio Direttivo approva il bilancio di previsione, il bilancio consuntivo e gli altri documenti previsionali e programmatici; stabilisce i criteri generali in materia di assunzione del personale; nomina e revoca il Direttore della Fondazione, determinandone compenso e durata dell'incarico; approva i regolamenti; delibera in materia di ammissione di Partecipanti e Sostenitori e assume le ulteriori decisioni riservategli dallo Statuto.

Il Consiglio Direttivo costituisce pertanto il principale centro di indirizzo e deliberazione della Fondazione, mentre l'attuazione operativa delle decisioni adottate è affidata, secondo le rispettive competenze, al Presidente, al Direttore e alle funzioni organizzative della Fondazione.

**C) IL COMITATO DEI FONDATORI**

Il **Comitato dei Fondatori** è espressione dei Fondatori istituzionali della Fondazione e svolge le funzioni ad esso attribuite dallo Statuto.

In particolare, il Comitato interviene nella nomina degli organi della Fondazione secondo le modalità statutarie, elegge il proprio Presidente, nomina i componenti del Collegio dei Revisori dei Conti e delibera sulle materie espressamente riservategli, assicurando il raccordo tra i Fondatori istituzionali e la Fondazione.

**D) ORGANO DI CONTROLLO: COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI**

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** esercita le funzioni di vigilanza e controllo attribuitegli dallo Statuto e dalla normativa applicabile.

Nell'ambito delle proprie competenze, il Collegio verifica la regolarità della gestione economica, patrimoniale e finanziaria della Fondazione, esercitando le proprie funzioni in autonomia rispetto agli organi gestionali.

Il Collegio costituisce pertanto uno dei principali presidi di controllo istituzionale della Fondazione e, per quanto di competenza, interagisce con gli altri organi di controllo previsti dal sistema di governance.

**E) ASSEMBLEA DEI PARTECIPANTI E DEI SOSTENITORI**

L'**Assemblea dei Partecipanti e dei Sostenitori** rappresenta i soggetti che contribuiscono, secondo quanto previsto dallo Statuto, alla progettazione, alla realizzazione e al sostegno delle attività della Fondazione.

I rappresentanti dei Partecipanti possono assistere alle riunioni del Consiglio Direttivo senza diritto di voto, secondo le modalità stabilite dallo Statuto, assicurando un ulteriore momento di partecipazione e raccordo tra la Fondazione e i soggetti che ne sostengono le attività.

**Le altre Funzioni aziendali**

La struttura organizzativa della Fondazione si articola in funzioni alle quali sono attribuite specifiche responsabilità operative, amministrative, culturali, tecniche e di supporto, in coerenza con le finalità istituzionali della Fondazione e con gli indirizzi definiti dagli organi di governo.

Le funzioni aziendali operano secondo il sistema di deleghe, procure, regolamenti, procedure interne e livelli autorizzativi adottati dalla Fondazione, assicurando il rispetto dei principi di segregazione delle responsabilità, tracciabilità delle attività, correttezza gestionale e controllo dei processi.

Nell'ambito del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, le funzioni aziendali rappresentano i soggetti responsabili dell'attuazione dei presidi di controllo previsti in relazione alle attività sensibili individuate dalla Fondazione, contribuendo alla diffusione della cultura della legalità e della conformità normativa.

**F) IL DIRETTORE**

Il **Direttore** è nominato e revocato dal Consiglio Direttivo e costituisce la principale funzione di gestione operativa della Fondazione.

Il Direttore assicura l'attuazione degli indirizzi e delle deliberazioni assunte dagli organi di governo, coordinando le attività della struttura organizzativa e garantendo il corretto funzionamento degli uffici e dei processi della Fondazione.

In base al sistema di poteri vigente, al Direttore sono attribuiti poteri di spesa per singola operazione, entro i limiti del budget approvato dal Consiglio Direttivo, nonché ulteriori poteri specificamente previsti in relazione ai budget degli eventi espositivi e culturali. Qualora il Direttore rivesta anche la qualifica di Curatore di un evento, trovano applicazione le specifiche limitazioni previste dal sistema di deleghe.

Al Direttore e al **Dirigente Servizi** sono attribuiti i poteri di gestione del personale, con riferimento alla sottoscrizione di assunzioni, licenziamenti e sanzioni disciplinari, nei limiti della programmazione del fabbisogno approvata.

Al Direttore è inoltre attribuita la qualifica di **Dirigente delegato alla sicurezza** ai sensi del sistema interno di deleghe.

Nell'assetto gestionale operano altresì il **Dirigente Cultura** e il **Dirigente Servizi**, ai quali sono attribuiti poteri di spesa per singola operazione, entro i limiti del budget approvato dal Consiglio Direttivo. Al Dirigente Servizi è inoltre attribuito il potere di operare sui portali Consip e MEPA, anche oltre il predetto limite, previa autorizzazione del Direttore, del Presidente o del Consiglio Direttivo secondo quanto previsto dal sistema di deleghe.

**Organismo di Vigilanza (OdV)**

La Fondazione ha nominato, ai sensi e per gli effetti dell'art. 6 del d.lgs. n. 231/2001, un **Organismo di Vigilanza in composizione monocratica**, costituito da un unico componente.

L'Organismo di Vigilanza è dotato dei requisiti di **autonomia, indipendenza, professionalità e continuità d'azione** richiesti dalla normativa e svolge le funzioni di vigilanza sull'effettiva attuazione, osservanza e adeguatezza del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo.

Nell'esercizio delle proprie funzioni, l'OdV opera secondo quanto previsto dal proprio Regolamento e dal sistema dei flussi informativi, rapportandosi con gli organi della Fondazione e con le funzioni interne interessate, ferma restando la propria autonomia e indipendenza.

Per la disciplina di dettaglio relativa a **nomina, durata dell'incarico, requisiti, cause di ineleggibilità e decadenza, poteri, funzioni, flussi informativi e modalità operative** dell'OdV si rinvia al capitolo del MOG specificamente dedicato all'**Organismo di Vigilanza**.

Le funzioni aziendali operano in modo coordinato tra loro, contribuendo a garantire un sistema di compliance integrato ed efficace. Esse interagiscono, per quanto di rispettiva competenza, con l'Organismo di Vigilanza, assicurando adeguati flussi informativi e contribuendo al rafforzamento del sistema di controllo interno e di prevenzione dei rischi, inclusi quelli rilevanti ai sensi del d.lgs. n. 231/2001.

## 2.4. Gli strumenti di governance della fondazione

**PALAZZO DUCALE – FONDAZIONE PER LA CULTURA** si è dotata di un sistema di governo, organizzazione e controllo volto a garantire il perseguimento delle proprie finalità istituzionali nel rispetto dei principi di legalità, trasparenza, correttezza, efficienza ed economicità della gestione.

L'assetto di governance della Fondazione è disciplinato dalla normativa vigente, dallo Statuto, dai regolamenti interni, dalle deliberazioni degli organi competenti e dagli ulteriori strumenti organizzativi e gestionali adottati dalla Fondazione. Tali strumenti concorrono ad assicurare la corretta amministrazione della Fondazione, l'efficacia dei processi decisionali, la chiara attribuzione delle responsabilità e l'adeguatezza del sistema di controllo interno.

In particolare, il sistema di governance della Fondazione si fonda sui seguenti strumenti:

- **Statuto**: costituisce la fonte normativa fondamentale della Fondazione e ne disciplina la natura, le finalità, le attività, il patrimonio, le entrate, la composizione e le attribuzioni degli organi, nonché le principali regole di funzionamento. Lo Statuto individua, tra l'altro, il Comitato dei Fondatori, il Consiglio Direttivo, il Presidente, il Collegio dei Revisori dei Conti e l'Assemblea dei Partecipanti e dei Sostenitori, definendone le rispettive competenze;

- **Regolamento per l'acquisizione di beni, servizi e lavori**: disciplina i principi, i processi interni e le procedure adottate dalla Fondazione per l'acquisizione di beni, servizi e lavori e per la relativa esecuzione. Il Regolamento, approvato dal Consiglio Direttivo in data 2 marzo 2026, distingue le procedure svolte nell'ambito dell'autonomia contrattuale privatistica della Fondazione da quelle per le quali la stessa può scegliere di applicare volontariamente regole ispirate al d.lgs. n. 36/2023, prevedendo criteri, soglie, responsabilità, modalità di selezione degli operatori economici e presidi di tracciabilità delle procedure di acquisto;
- **Regolamento per la tutela del decoro, dell'immagine e della fruizione di Palazzo Ducale**: disciplina le modalità di utilizzo e fruizione degli spazi del Palazzo, al fine di tutelarne il valore storico-architettonico e simbolico, il decoro degli ambienti, la sicurezza e la corretta convivenza tra pubblico, personale, organizzatori di eventi e soggetti concessionari o sub-concessionari. Il Regolamento disciplina altresì gli allestimenti, le attività temporanee, la segnaletica, gli obblighi dei soggetti che utilizzano gli spazi e le attività di vigilanza e controllo;
- **Convenzioni e accordi istituzionali con i Fondatori e, in particolare, con il Comune di Genova**: costituiscono strumenti di regolazione dei rapporti istituzionali e operativi della Fondazione. In particolare, la Convenzione Quadro con il Comune disciplina il rapporto di collaborazione istituzionale, la programmazione culturale, l'utilizzo e la valorizzazione degli spazi, la predisposizione del Piano Annuale delle Attività, il monitoraggio dei risultati e il sistema dei contributi destinati al funzionamento e alla programmazione culturale della Fondazione;
- **Piano Strategico**: costituisce lo strumento pluriennale di indirizzo e programmazione attraverso il quale vengono individuati gli obiettivi strategici della Fondazione, le linee di sviluppo, i piani di azione, i progetti speciali e i relativi strumenti di monitoraggio. Il Piano Strategico 2024-2029 si pone in continuità con la missione statutaria della Fondazione e definisce gli indirizzi per lo sviluppo della programmazione culturale, della valorizzazione del patrimonio, dei pubblici, delle reti e dei processi gestionali;
- **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del d.lgs. n. 231/2001**: costituisce il sistema di prevenzione dei reati adottato dalla Fondazione e individua i principi organizzativi, le attività sensibili, i protocolli e le misure di controllo finalizzate alla prevenzione della commissione dei reati rilevanti ai fini della responsabilità amministrativa dell'Ente. Il presente Modello costituisce l'evoluzione e l'aggiornamento del precedente sistema 231 già adottato dalla Fondazione;
- **Sistema delle procedure operative e dei controlli interni**: è costituito dalle procedure, istruzioni, prassi organizzative e strumenti di controllo adottati dalla Fondazione per disciplinare i principali processi aziendali, assicurandone tracciabilità, verificabilità e corretta attribuzione delle responsabilità. In tale ambito assumono rilievo anche le procedure elaborate nell'ambito del precedente Sistema di Gestione per la Qualità, che descrivono processi e modalità operative della Fondazione, tra cui, a titolo esemplificativo, la gestione degli acquisti e della qualificazione dei fornitori, la selezione e formazione del personale, la gestione documentale e i processi operativi relativi alla programmazione e realizzazione delle mostre;

- **Organigramma e assetto organizzativo**: definiscono la struttura organizzativa della Fondazione, le linee di riporto, le funzioni presenti e le rispettive responsabilità, consentendo di individuare i soggetti coinvolti nei differenti processi operativi e di controllo;
- **Sistema dei poteri, delle deleghe e delle responsabilità**: disciplina l'attribuzione delle competenze decisionali, gestionali e di spesa agli organi e alle principali funzioni della Fondazione. Il vigente sistema individua, tra l'altro, specifici limiti di spesa in capo al Presidente, al Direttore, al Dirigente Cultura e al Dirigente Servizi, regola i poteri congiunti del Presidente e del Direttore, attribuisce specifiche competenze in materia di gestione del personale e individua il Presidente quale Datore di Lavoro e il Direttore quale Dirigente delegato alla sicurezza;
- **Organismo di Vigilanza ai sensi del d.lgs. n. 231/2001**: la Fondazione ha istituito un Organismo di Vigilanza, incaricato di vigilare sul funzionamento, sull'osservanza e sull'adeguatezza del Modello 231, nonché di curarne e promuoverne l'aggiornamento secondo quanto previsto dal d.lgs. n. 231/2001 e dal relativo sistema dei flussi informativi;
- **Sistema di whistleblowing**: assicura la possibilità di effettuare segnalazioni relative a violazioni rilevanti ai sensi della normativa applicabile e del sistema interno di compliance, nel rispetto delle disposizioni di cui al d.lgs. n. 24/2023 e delle garanzie previste a tutela del segnalante.

Il sistema di governance della Fondazione è inoltre completato dalle attività di controllo esercitate dal **Collegio dei Revisori dei Conti**, secondo le attribuzioni previste dallo Statuto, nonché dagli ulteriori controlli cui la Fondazione è assoggettata in forza della normativa applicabile e dei rapporti istituzionali intercorrenti con i propri Fondatori.

### 2.5. Il sistema di controllo interno

**PALAZZO DUCALE – FONDAZIONE PER LA CULTURA** ha adottato un Sistema di Controllo Interno finalizzato a garantire il perseguimento delle proprie finalità istituzionali e culturali nel rispetto dei principi di legalità, correttezza, trasparenza, efficienza ed economicità della gestione.

Il Sistema di Controllo Interno è costituito dall'insieme delle regole organizzative, dei regolamenti, delle procedure operative, del sistema di deleghe e poteri, dei presidi di controllo e dei soggetti cui sono attribuite specifiche responsabilità di vigilanza e verifica, con l'obiettivo di assicurare la corretta gestione delle attività della Fondazione, la tutela e valorizzazione del patrimonio e degli spazi affidati, l'affidabilità delle informazioni e la conformità alla normativa vigente, allo Statuto, ai regolamenti interni e al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato ai sensi del d.lgs. n. 231/2001.

La Fondazione disciplina i propri principali processi attraverso regolamenti, procedure e prassi operative, definendo competenze, livelli autorizzativi e modalità di controllo. In tale ambito assumono particolare rilievo, tra gli altri, il Regolamento per l'acquisizione di beni, servizi e lavori, il Regolamento per la tutela del decoro, dell'immagine e della fruizione di Palazzo Ducale, nonché le procedure operative interne applicabili ai diversi processi della Fondazione.

Il sistema dei controlli della Fondazione si fonda, in particolare, sui seguenti principi:

- chiara attribuzione di ruoli, responsabilità e poteri decisionali;

- coerenza tra responsabilità organizzative e poteri formalmente attribuiti;
- separazione, per quanto compatibile con la struttura organizzativa della Fondazione, tra funzioni operative, autorizzative e di controllo;
- rispetto dei livelli autorizzativi e dei limiti di spesa definiti dal sistema di poteri e deleghe;
- tracciabilità delle attività, delle decisioni e delle operazioni rilevanti;
- formalizzazione, ove prevista, delle procedure e delle modalità operative;
- verificabilità dei processi e delle operazioni svolte;
- monitoraggio dei rischi connessi alle attività istituzionali, culturali, amministrative e gestionali della Fondazione.

Nell'ambito del Sistema di Controllo Interno assumono un ruolo centrale il Consiglio Direttivo, il Presidente, il Direttore, le funzioni organizzative della Fondazione, il Collegio dei Revisori dei Conti e l'Organismo di Vigilanza.

Le funzioni organizzative sono responsabili, nell'ambito delle rispettive competenze, della corretta esecuzione delle attività loro affidate e dell'applicazione dei regolamenti, delle procedure e degli ulteriori presidi interni adottati dalla Fondazione.

Il **Consiglio Direttivo**, quale organo di amministrazione ordinaria e straordinaria della Fondazione, esercita le funzioni di indirizzo, programmazione e controllo previste dallo Statuto e assume le deliberazioni nelle materie ad esso riservate, tra cui l'approvazione dei documenti previsionali e di bilancio, dei regolamenti e dei principali indirizzi organizzativi e gestionali.

Il **Presidente**, quale legale rappresentante della Fondazione, esercita le attribuzioni previste dallo Statuto e i poteri conferiti dal Consiglio Direttivo. Nell'ambito del sistema dei controlli assume altresì rilievo il rispetto dei limiti di spesa e delle condizioni previste dal vigente sistema di poteri e deleghe. Al Presidente è inoltre attribuita la funzione di Datore di Lavoro ai sensi del d.lgs. n. 81/2008.

Il **Direttore** assicura, nell'ambito delle proprie attribuzioni, l'attuazione degli indirizzi e delle deliberazioni degli organi della Fondazione, coordinando le attività della struttura organizzativa e sovraintendendo alla gestione operativa. Il sistema di deleghe gli attribuisce specifici poteri di spesa e di gestione e prevede, per determinate operazioni, meccanismi di esercizio congiunto dei poteri con il Presidente. Al Direttore è inoltre attribuita la qualifica di Dirigente delegato alla sicurezza.

Il sistema di controllo è ulteriormente articolato attraverso le attribuzioni conferite al **Dirigente Cultura** e al **Dirigente Servizi**, cui sono riconosciuti specifici poteri di spesa entro i limiti stabiliti dal Consiglio Direttivo. Il Direttore e il Dirigente Servizi dispongono inoltre di specifici poteri in materia di gestione del personale, mentre al Dirigente Servizi sono attribuite competenze operative sui portali Consip e MEPA secondo le condizioni autorizzative previste dal sistema di deleghe.

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** esercita le funzioni di controllo attribuitegli dallo Statuto e dalla normativa applicabile, concorrendo alla vigilanza sulla regolarità della gestione economica, patrimoniale e finanziaria della Fondazione.

L'**Organismo di Vigilanza**, istituito ai sensi del d.lgs. n. 231/2001, vigila sul funzionamento e sull'osservanza del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo e ne valuta l'adeguatezza, formulando proposte o segnalazioni ai competenti organi della Fondazione in relazione alle esigenze di aggiornamento dello stesso. L'OdV opera con autonomi poteri di iniziativa e controllo e riceve i flussi informativi previsti dal Modello.

Il Sistema di Controllo Interno è inoltre supportato dalla tracciabilità documentale e informativa dei processi, dalla conservazione della documentazione rilevante, dai controlli previsti nell'ambito dei singoli processi e dai flussi informativi tra le funzioni aziendali, gli organi della Fondazione e, per quanto di competenza, l'Organismo di Vigilanza.

La Fondazione considera il Sistema di Controllo Interno uno strumento essenziale per assicurare la corretta gestione delle risorse economiche e patrimoniali, la tutela e valorizzazione degli spazi e del patrimonio culturale, la corretta realizzazione delle attività culturali, espositive, didattiche e degli eventi, nonché, più in generale, il perseguimento delle finalità istituzionali per le quali la Fondazione è costituita.

## 3. Il modello di organizzazione e gestione della Fondazione (MOG)

### 3.1. Obiettivi e funzione del Modello

PALAZZO DUCALE - FONDAZIONE PER LA CULTURA si dota di un Modello Organizzativo in relazione alle prescrizioni del d.lgs. n. 231/2001 declinandolo secondo ulteriori finalità ed obiettivi propri.

Attraverso la costruzione ed adozione di un proprio Modello Organizzativo, in termini generali, si intende rafforzare il sistema di governance interna, in modo tale da assicurare che il comportamento di tutti coloro che operano per conto o nell'interesse della Fondazione sia sempre conforme ai principi di correttezza e di trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività aziendali.

Gli obiettivi specifici sono quelli di:

- adeguarsi alla normativa sulla responsabilità amministrativa degli enti;
- verificare e valorizzare i presidi già in essere, atti a scongiurare condotte illecite rilevanti ai sensi del d.lgs. n. 231/2001;
- predisporre un sistema strutturato ed organico di prevenzione e controllo finalizzato alla riduzione del rischio di commissione dei reati connessi all'attività della Fondazione;
- sensibilizzare i Destinatari richiedendo loro, nei limiti delle attività svolte nell'interesse della Fondazione, di adottare comportamenti corretti e trasparenti, in linea con i valori etici a cui la stessa si ispira nel perseguimento del proprio oggetto sociale e tali da prevenire il rischio di commissione degli illeciti contemplati nel Decreto;
- determinare nei predetti soggetti la consapevolezza di potere incorrere, in caso di violazione delle disposizioni impartite dalla Fondazione, in conseguenze disciplinari e/o contrattuali, oltre che in sanzioni penali e amministrative comminabili nei loro confronti;

- istituire e/o rafforzare controlli che consentano alla Fondazione di prevenire o di reagire tempestivamente per impedire la commissione di illeciti da parte dei soggetti apicali e delle persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza dei primi che comportino la responsabilità amministrativa della Fondazione;
- consentire alla Fondazione, grazie a una azione di monitoraggio sulle aree di attività a rischio, di intervenire tempestivamente, al fine di prevenire o contrastare la commissione dei reati stessi e sanzionare i comportamenti contrari al proprio Modello;
- migliorare l'efficacia e la trasparenza nella gestione delle attività;
- determinare una piena consapevolezza nel potenziale autore dell'illecito che la commissione di un eventuale illecito è fortemente condannata e contraria – oltre che alle disposizioni di legge – sia ai principi etici ai quali la Fondazione intende attenersi, sia agli stessi interessi della Fondazione anche quando apparentemente potrebbe trarne un vantaggio.

### 3.2. Destinatari del Modello

Le regole contenute nel Modello si applicano in primo luogo a coloro che svolgono funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione della Fondazione nonché a chi esercita, anche di fatto, la gestione e il controllo della Fondazione.

Il Modello si applica, inoltre, a tutti i dipendenti della Fondazione, ivi compresi i distaccati, i quali sono tenuti a rispettare, con la massima correttezza e diligenza, tutte le disposizioni e i controlli in esso contenuti, nonché le relative procedure di attuazione.

Il Modello si applica altresì, nei limiti del rapporto in essere, a coloro i quali, pur non appartenendo alla Fondazione, operano su mandato o per conto della stessa o sono comunque legati alla Fondazione da rapporti giuridici rilevanti.

A tal fine, nei contratti o nei rapporti in essere con i suddetti soggetti, è espressamente previsto il riferimento al **Codice Etico** e al **MOG**.

In particolare con riferimento ad eventuali partners, in Italia ed eventualmente all'estero, con cui la Fondazione può operare, pur nel rispetto dell'autonomia delle singole entità giuridiche, la Fondazione si farà promotrice dell'adozione di un sistema di controllo interno atto a prevenire anche i reati presupposto del d.lgs. n. 231/2001 adoperandosi, attraverso la previsione di specifiche clausole contrattuali, per garantire che gli stessi uniformino la propria condotta ai principi posti dal Decreto e sanciti nel **Codice Etico**.

### 3.3. Struttura del Modello: Parte Generale e Parte Speciale

Il Modello è articolato nella presente "Parte Generale", che ne contiene i principi fondamentali e in una **"Parte Speciale", articolata in specifici protocolli**, il cui contenuto deriva dai processi aziendali / attività sensibili e al cui interno sono descritte le tipologie di reato previste dal Decreto e ritenute potenzialmente verificabili all'interno della Fondazione.

La **Parte Generale**, dopo una introduzione sulla finalità e i principali contenuti del Decreto Legislativo n. 231/2001, ha fornito indicazioni sull'assetto organizzativo, gli strumenti di governance e il sistema di controllo interno della Fondazione. Nel presente capitolo, a seguito della definizione della funzione e dei destinatari del Modello, sono

indicate le modalità adottate dalla Fondazione per l'adeguamento e l'aggiornamento dello stesso. Nel prosieguo del documento saranno trattati:

- i ruoli, le responsabilità e i flussi informativi dell'Organismo di Vigilanza;
- le modalità di segnalazione di comportamenti illeciti;
- il sistema disciplinare e sanzionatorio;
- i criteri per la selezione e la formazione del personale, nonché le modalità di diffusione del Modello.

Nella "**Parte Speciale**" e nell'**allegato al presente MOG (Tabella dei reati presupposto e delle condotte illecite e cause configurabili nei processi aziendali**) vengono affrontate le aree di attività della Fondazione in relazione alle diverse tipologie di reato previste dal Decreto ritenute potenzialmente verificabili all'interno della Fondazione.
In particolare, la **Parte Speciale** contiene una descrizione relativa a:

- le Attività Sensibili, ovvero quelle attività presenti nella realtà della Fondazione nel cui ambito potrebbe presentarsi il rischio di commissione di uno dei reati di cui al punto precedente;
- gli standard di controllo generali delle attività posti alla base degli strumenti e delle metodologie utilizzate per strutturare gli standard di controllo specifici, che devono essere sempre presenti in tutte le Attività Sensibili prese in considerazione dal Modello;
- gli standard di controllo specifici, applicabili a singole attività sensibili, elaborati sulla base degli standard di controllo generali sopra riportati, quali misure di presidio individuate per mitigare il rischio specifico di commissione del singolo reato/categoria di reato.

Nell'eventualità in cui si rendesse necessario procedere all'emanazione di ulteriori specifici protocolli e/o procedure della **Parte Speciale**, relativamente a nuove fattispecie di reato che in futuro venissero ricomprese nell'ambito di applicazione del Decreto, è demandato al Consiglio Direttivo della Fondazione il potere di integrare il presente Modello mediante apposita delibera, anche su segnalazione e/o previa consultazione dell'Organismo di Vigilanza.

### 3.4. Individuazione delle aree, delle attività e dei processi sensibili

L'art. 6, comma 2, lett. a) del d.lgs. n. 231/2001 indica, tra i requisiti del Modello, l'individuazione dei processi e delle attività nel cui ambito possono essere commessi i reati espressamente richiamati dal Decreto. Si tratta, in altri termini, di quelle attività e processi che comunemente vengono definiti "sensibili" (di seguito, "Attività Sensibili").
Scopo della prima fase è stato identificare gli ambiti oggetto dell'intervento e individuare preliminarmente le Attività Sensibili.
Propedeutica all'individuazione delle Attività Sensibili è l'analisi della struttura organizzativa della Fondazione, svolta al fine di meglio comprendere l'attività della Fondazione e di identificare gli ambiti oggetto dell'intervento.
L'analisi della struttura organizzativa della Fondazione ha consentito l'individuazione dei processi / Attività Sensibili e la preliminare identificazione delle funzioni responsabili di tali processi/attività.
Qui di seguito sono elencate le attività svolte nella prima fase:
• raccolta della documentazione relativa alla struttura organizzativa della Fondazione;
• analisi della documentazione raccolta per comprendere le attività svolte dalla Fondazione;

• analisi storica ("*case history*") dei casi già emersi nel passato relativi a precedenti penali, civili, o amministrativi nei confronti della Fondazione o suoi dipendenti che abbiano eventuali punti di contatto con la normativa introdotta dal d.lgs. n. 231/2001;

• rilevazione degli ambiti di attività e delle relative responsabilità funzionali;

• individuazione preliminare dei processi / Attività Sensibili ex d.lgs. n. 231/2001;

• individuazione preliminare delle direzioni/funzioni responsabili delle Attività Sensibili identificate.

### 3.5. Gli Standard di Controllo Generali

Gli standard generali di controllo posti a base degli strumenti e delle metodologie utilizzate per strutturare i presidi specifici di controllo possono essere sintetizzati come segue:

**Segregazione delle attività**: si richiede l'applicazione del principio di separazione delle attività tra chi autorizza, chi esegue e chi controlla. Il principio della segregazione deve sussistere considerando l'attività sensibile nel contesto dello specifico processo e direzione/funzione organizzativa di appartenenza. Pertanto, l'effettiva esistenza della segregazione distinta tra chi autorizza, chi esegue e chi controlla può sussistere nell'ambito di processi complessi, ove le singole fasi siano individuate nella gestione, e di direzioni/funzioni organizzative strutturate.

**Esistenza di procedure formalizzate**: devono esistere disposizioni e procedure formalizzate idonee a fornire principi di comportamento, modalità operative per lo svolgimento delle Attività Sensibili, nonché modalità di archiviazione della documentazione rilevante.

**Poteri autorizzativi e di firma**: i poteri autorizzativi e di firma devono: i) essere coerenti con le responsabilità organizzative e gestionali assegnate, prevedendo, ove richiesto, l'indicazione delle soglie di approvazione delle spese; ii) essere chiaramente definiti e conosciuti all'interno della Fondazione.

**Tracciabilità**: ogni operazione relativa all'Attività Sensibile deve essere adeguatamente registrata. Il processo di decisione, autorizzazione e svolgimento dell'attività sensibile deve essere verificabile ex post, anche tramite appositi supporti documentali e, in ogni caso, devono essere disciplinati in dettaglio i casi e le modalità dell'eventuale possibilità di cancellazione o distruzione delle registrazioni effettuate.

### 3.6. Gli Standard di Controllo Specifici

Sulla base degli standard di controllo generali sopra riportati, gli standard di controllo specifici, che ai primi fanno riferimento, sono elaborati affinché:

a. tutte le operazioni, la formazione e l'attuazione delle decisioni della Fondazione rispondano ai principi e alle prescrizioni contenute nelle disposizioni di legge, dello Statuto e della normativa interna;

b. siano definite e adeguatamente comunicate le disposizioni idonee a fornire principi di comportamento, modalità operative per lo svolgimento delle Attività Sensibili nonché modalità di archiviazione della documentazione rilevante;

c. per tutte le operazioni:

- siano formalizzate le responsabilità di gestione, coordinamento e controllo all'interno della Fondazione, nonché i livelli di dipendenza gerarchica e la descrizione delle relative responsabilità;

- siano sempre documentabili e ricostruibili le fasi di formazione degli atti e i livelli autorizzativi di formazione degli atti, a garanzia della trasparenza delle scelte effettuate;
- siano adottati strumenti di comunicazione dei poteri di firma conferiti (sistema delle deleghe e procure);
- l'assegnazione e l'esercizio dei poteri nell'ambito di un processo decisionale sia congruente con le posizioni di responsabilità e con la rilevanza e/o la criticità delle sottostanti operazioni economiche;
- non vi sia identità soggettiva fra coloro che assumono o attuano le decisioni, coloro che devono dare evidenza contabile delle operazioni decise e coloro che sono tenuti a svolgere sulle stesse i controlli previsti dalla legge e dalle procedure contemplate dal sistema di controllo interno;
- sia garantita la riservatezza nella trasmissione delle informazioni;
- i documenti riguardanti la formazione delle decisioni e l'attuazione delle stesse siano archiviati e conservati con modalità tali da non permetterne la modificazione successiva, se non con apposita evidenza.

Con riferimento alle Attività Sensibili che presentano un elevato grado di complessità e di specificità nell'elaborazione dei presidi di controllo dovrà tenersi conto delle normative di riferimento e degli standard internazionali per l'implementazione dei sistemi di gestione certificati (es. le Linee guida UNI-INAIL e lo Standard ISO 45001:2018 per il sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro; lo standard ISO 27001: per il sistema di gestione della sicurezza delle informazioni finalizzato ad una corretta gestione dei dati sensibili dell'azienda; le norme UNI EN ISO 9001 per la gestione del sistema qualità; il framework per la gestione della Information and Communication Technology; lo standard ISO 37001 Anti-bribery Management System per stabilire, implementare, monitorare, aggiornare e migliorare il sistema di gestione anti-corruzione).

### 3.7. Il progetto della Fondazione per la definizione del proprio Modello

PALAZZO DUCALE - FONDAZIONE PER LA CULTURA ha deciso di procedere alla predisposizione e adozione del Modello in quanto consapevole che tale sistema, seppur costituendo una "facoltà" e non un obbligo, rappresenta un'opportunità per rafforzare la sua cultura di governance, cogliendo al contempo l'occasione dell'attività svolta (inventariazione delle Attività, analisi dei rischi potenziali, valutazione e adeguamento del sistema dei controlli già esistenti sulle Attività Sensibili) per sensibilizzare le risorse impiegate rispetto ai temi del controllo dei processi, finalizzati a una prevenzione "attiva" dei reati.

La metodologia scelta per eseguire il progetto, in termini di organizzazione, definizione delle modalità operative, strutturazione in fasi, assegnazione delle responsabilità tra le varie funzioni, è stata elaborata al fine di garantire la qualità e l'autorevolezza dei risultati.

Il progetto è articolato nelle fasi sinteticamente di seguito riassunte, che esclusivamente per una spiegazione metodologica, sono evidenziate autonomamente.

### 3.8. Identificazione dei *Key Officer*

Scopo della seconda fase è stato identificare i responsabili dei processi / Attività Sensibili, ovvero le risorse con una conoscenza approfondita dei processi / Attività Sensibili e dei meccanismi di controllo attualmente in essere (di seguito, "*key officer*"), completando e approfondendo l'inventario preliminare dei processi / Attività Sensibili nonché delle funzioni e dei soggetti coinvolti.

Le attività operative per l'esecuzione della fase in oggetto presupponevano la raccolta delle informazioni necessarie per i) comprendere ruoli e responsabilità dei soggetti partecipanti alle Attività Sensibili e ii) identificare i *key officer* in grado di fornire il supporto operativo necessario a dettagliare le Attività Sensibili ed i relativi meccanismi di controllo.

In particolare, i *key officer* sono stati identificati nelle persone di più alto livello organizzativo in grado di fornire le informazioni di dettaglio sui singoli processi e sulle attività delle singole funzioni.

### 3.9. Analisi dei processi e delle Attività Sensibili

Obiettivo della terza fase è stato analizzare e formalizzare, per ogni processo / Attività Sensibile individuato nelle fasi prima e seconda, le attività principali, le funzioni e i ruoli/responsabilità dei soggetti interni ed esterni coinvolti, gli elementi di controllo esistenti, al fine di verificare in quali aree/settori di attività e secondo quali modalità si potessero astrattamente realizzare le fattispecie di reato di cui al d.lgs. n. 231/2001.

L'attività che ha caratterizzato la terza fase ha riguardato l'esecuzione di interviste strutturate con i *key officer* al fine di raccogliere, per i processi / Attività Sensibili individuati nelle fasi precedenti, le informazioni necessarie a comprendere:

- i processi /attività svolte;
- le funzioni/soggetti interni/esterni coinvolti;
- i relativi ruoli/responsabilità;
- il sistema dei controlli esistenti.

In particolare, le interviste con i *key officer* hanno avuto lo scopo di:

- acquisire una visione sistematica di tutte le aree/settori di attività della Fondazione e del loro effettivo funzionamento;
- verificare l'effettività dei protocolli e delle procedure esistenti, ossia la rispondenza tra i comportamenti concreti e quelli previsti nei protocolli;
- identificare i rischi astratti dell'area/settore di attività oggetto di analisi, nonché i potenziali fattori di rischio;
- determinare l'esposizione al rischio (c.d. "rischio inerente") mediante la valutazione per la Fondazione ("I") e della probabilità che l'illecito possa effettivamente verificarsi ("P") e dei suoi effetti (c.d. "impatto"), in base a formule e a indicatori previsti nelle prassi in materia; nonché valutare il rischio residuo, ossia il livello di rischio al netto dei presidi e dei controlli della Fondazione.
- identificare i presidi e le attività esistenti a mitigazione dei rischi rilevanti, prendendo, tra l'altro, come riferimento, i seguenti principi di controllo:

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

Le informazioni acquisite nel corso delle interviste sono state poi sottoposte agli intervistati affinché gli stessi potessero condividere formalmente l'accuratezza e completezza delle stesse.

Al termine di tale fase è stata definita una "mappa dei processi / Attività Sensibili" che, in considerazione degli specifici contenuti, potrebbero essere esposte alla potenziale commissione dei reati richiamati dal d.lgs. n. 231/2001.

### 3.10. Individuazione dei meccanismi correttivi: analisi di comparazione della situazione esistente rispetto al Modello a tendere

Lo scopo della quarta fase è consistito nell'individuazione

i) dei requisiti organizzativi caratterizzanti un modello organizzativo idoneo a prevenire i reati richiamati dal d.lgs. n. 231/2001, e

ii) dei meccanismi correttivi intesi come le azioni di miglioramento del modello organizzativo esistente.

Al fine di rilevare ed analizzare in dettaglio il modello di controllo esistente a presidio dei rischi riscontrati e di valutare la conformità del modello stesso alle previsioni del d.lgs. n. 231/2001, è stata effettuata un'analisi comparativa tra il modello organizzativo e di controllo esistente e un modello astratto di riferimento valutato sulla base delle esigenze manifestate dalla disciplina di cui al d.lgs. n. 231/2001.

In particolare, il confronto è stato condotto in termini di compatibilità al sistema delle deleghe e dei poteri, al sistema delle procedure, al Codice Etico.

Attraverso il confronto operato, è stato possibile desumere le aree di miglioramento del sistema di controllo interno esistente e i relativi meccanismi correttivi. Sulla scorta di quanto emerso, è stato predisposto un piano di attuazione, teso a individuare i requisiti organizzativi caratterizzanti un modello di organizzazione, gestione e controllo conforme a quanto disposto dal d.lgs. n. 231/2001, e le azioni di miglioramento dell'attuale sistema di controllo (processi e procedure).

### 3.11. Adeguamento del Modello

Terminate le fasi precedenti, è stato aggiornato il presente documento che individua gli elementi costitutivi essenziali del Modello di organizzazione, gestione e controllo, articolato secondo le disposizioni del d.lgs. n. 231/2001 e le linee guida emanate da Confindustria.

Il Modello comprende i seguenti elementi costitutivi:

- individuazione delle attività della Fondazione nel cui ambito possono essere commessi i reati richiamati dal d.lgs. n. 231/2001;
- standard dei controlli, generali e specifici, concernenti essenzialmente modalità di formazione e attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
- individuazione delle modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire la commissione dei reati;
- Regolamentazione delle attività dell'Organismo di Vigilanza e dei flussi informativi da e verso l'Organismo di Vigilanza medesimo, nonché degli obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza stesso;
- sistema disciplinare, atto a sanzionare la violazione delle disposizioni contenute nel Modello;
- principi generali per l'adozione del piano di formazione e comunicazione ai destinatari;
- criteri di aggiornamento del Modello.

L'aggiornamento del Modello organizzativo è stato effettuato sulla base dei risultati ottenuti e dall'analisi delle informazioni raccolte così da renderlo coerente al contesto aziendale.

### 3.12. Criteri di aggiornamento del Modello

L'Organismo di Vigilanza propone al Consiglio Direttivo l'opportunità di aggiornare il Modello qualora gli elementi di novità – normativa o organizzativa e/o di assetto della Fondazione – siano tali da poter incidere sull'efficacia e sull'effettività dello stesso.

In particolare, il Modello potrà essere aggiornato qualora:

- si riscontrino violazioni delle prescrizioni del Modello;
- intervengano modifiche dell'assetto interno della Fondazione;
- siano emanate modifiche alla normativa di riferimento.

In particolare, al fine di garantire che le variazioni del Modello siano operate con la necessaria tempestività ed efficacia, senza nel contempo incorrere in difetti di coordinamento tra i processi operativi, le prescrizioni contenute nel Modello e la diffusione delle stesse, la competenza in ordine all'aggiornamento e alla modifica del Modello è attribuita al Consiglio Direttivo.

Il Consiglio Direttivo provvede, con cadenza periodica e, ove necessario, ad apportare al Modello le modifiche e gli aggiornamenti che attengano sia ad aspetti di carattere descrittivo e operativo sia ad aspetti di carattere sostanziale. Si precisa che con l'espressione "aspetti descrittivi" si fa riferimento, a titolo esemplificativo, agli elementi e alle informazioni derivanti da atti deliberati dal Consiglio Direttivo, quali la ridefinizione dell'organigramma, nonché dall'introduzione o dalla modifica di procedure e disposizioni organizzative interne.

Il Consiglio Direttivo delibera, in particolare, gli aggiornamenti e/o gli adeguamenti del Modello resi necessari dai seguenti fattori:

- interventi di modifica normativa in tema di responsabilità amministrativa degli enti;
- identificazione di nuove Attività Sensibili, o variazione di quelle precedentemente identificate, anche eventualmente connesse all'avvio di nuove attività;
- commissione dei reati richiamati dal d.lgs. n. 231/2001 da parte dei destinatari delle previsioni del Modello o, più in generale, significative violazioni del Modello;
- riscontro di carenze e/o lacune nelle previsioni del Modello a seguito di verifiche sull'efficacia del medesimo.

L'OdV conserva, in ogni caso, precisi compiti e poteri in merito alla cura, allo sviluppo e alla promozione del costante aggiornamento del Modello. A tal fine, formula osservazioni e proposte, attinenti all'organizzazione e al sistema di controllo, alle strutture a ciò preposte e, nei casi di particolare rilevanza, direttamente al Consiglio Direttivo.

## 4. I reati che possono determinare la responsabilità della Fondazione

I reati che possono essere commessi dalle posizioni apicali o da quelle sottoposte, nell'interesse o a favore o vantaggio della Fondazione, rilevanti ai sensi del d.lgs. n. 231/2001, sono indicati in allegato.

L'individuazione degli stessi è stata calibrata in base alla valutazione dell'effettivo coinvolgimento dell'attività della Fondazione in ipotesi che possono creare il presupposto per la commissione dei reati individuati. I reati indicati sono riferibili alle funzioni aziendali meglio identificate nella "matrice dei processi e reati".

Per la trattazione completa dell'analisi di ogni processo aziendale e dei reati astrattamente ivi configurabili e graduazione della probabilità impatto e "rischio residuo" si veda l'allegato (*risk assessment)*.

Una volta individuati i possibili illeciti commettibili astrattamente (meglio identificati nell'allegato relativo ai reati/processi aziendali/cause scatenanti), sono state predisposte apposite "procedure" e "protocolli", allegate/i, al fine di organizzare una segregazione delle funzioni, per diminuirne l'accentramento delle decisioni e per migliorare i controlli e i livelli autorizzativi e, quindi, per diminuire fortemente la realizzabilità di condotte contrarie alla legge.

## 5. Il sistema sanzionatorio

Il presente MOG prevede specifiche sanzioni disciplinari nei confronti degli amministratori, Dirigenti e dipendenti apicali e non apicali, etc. che, per negligenza ovvero imperizia, non abbiano saputo individuare e, conseguentemente, eliminare, violazioni del modello e, nei casi più gravi, perpetrazione di reati.

L'irrogazione delle sanzioni disciplinari previste avverrà in seguito ad un autonomo procedimento che sarà instaurato dopo opportune valutazioni in rapporto alla gravità dell'infrazione e prescindendo dall'eventuale instaurazione del procedimento penale per i fatti costituenti i reati previsti dalle norme in oggetto.

### 5.1. ***Soggetti sanzionabili e sanzioni***

#### 5.1.1. ***Le sanzioni disciplinari a carico dei Dipendenti***

In relazione al personale Dipendente, la Fondazione deve rispettare i limiti di cui all'art. 7 della Legge 300/1970 (Statuto dei lavoratori) e le previsioni contenute nei Contratti collettivi nazionali di lavoro applicabili, sia con riguardo alle sanzioni comminabili che alle modalità di esercizio del potere disciplinare. L'inosservanza - da parte del Dipendente - delle disposizioni del Modello, e di tutta la documentazione che di esso forma parte, costituisce inadempimento alle obbligazioni derivanti dal rapporto di lavoro ex art. 2104 cod. civ. e illecito disciplinare. Più in particolare, l'adozione, da parte di un Dipendente della Fondazione, di un comportamento qualificabile, in base a quanto indicato al comma precedente, come illecito disciplinare, costituisce inoltre violazione dell'obbligo del lavoratore di eseguire con la massima diligenza i compiti allo stesso affidati, attenendosi alle direttive della Fondazione, così come previsto dai vigenti CCNL. Al personale Dipendente possono essere comminate le seguenti sanzioni:

a) Richiamo verbale;

b) Richiamo scritto;

c) Multa;

d) Sospensione dal lavoro e dalla retribuzione;

e) Licenziamento;

Al fine di evidenziare i criteri di correlazione tra le violazioni e i provvedimenti disciplinari si precisa che:

a) incorre nel provvedimento disciplinare del **richiamo verbale** il Dipendente che violi, per mera negligenza, le procedure aziendali, le prescrizioni del Codice Etico o adotti, nello svolgimento di attività nelle aree a rischio, un comportamento non conforme alle prescrizioni contenute nel Modello, qualora la violazione non abbia rilevanza esterna; A titolo esemplificativo e non esaustivo:

**Impiegati:** ad esempio, omessa o tardiva archiviazione, per mera negligenza, di documentazione relativa a un evento, a una mostra, a un acquisto o a una pratica amministrativa, senza che ciò abbia determinato irregolarità, ritardi significativi o conseguenze verso terzi.

**Operativi**: ad esempio, omessa compilazione occasionale, per mera negligenza, di una registrazione interna relativa a un intervento di manutenzione ordinaria effettuato sugli spazi, sugli impianti o sulle attrezzature di Palazzo Ducale, purché l'intervento sia stato correttamente eseguito e non ne siano derivati rischi per la sicurezza, danni o altre conseguenze esterne.

b) incorre nel provvedimento disciplinare del **richiamo scritto** il Dipendente che:
− risulti recidivo, durante il biennio, nella commissione di infrazioni per le quali è applicabile il rimprovero verbale;
− violi le misure di tutela del segnalante;
− violi, per mera negligenza, le procedure aziendali, le prescrizioni del Codice Etico o adotti, nello svolgimento di attività nelle aree a rischio, un comportamento non conforme alle prescrizioni contenute nel Modello, qualora la violazione abbia rilevanza esterna; A titolo esemplificativo e non esaustivo:
**Impiegati:** ad esempio, trasmissione a un fornitore, collaboratore, organizzatore di eventi o altro soggetto esterno, per mera negligenza, di documentazione non correttamente verificata o non ancora autorizzata secondo le procedure interne, senza che ne derivino conseguenze economiche o reputazionali significative per la Fondazione.
**Operativi**: ad esempio, mancata o non corretta delimitazione e segnalazione, per mera negligenza, di un'area interessata da un intervento di manutenzione del Palazzo, con conseguente temporanea interferenza con visitatori, personale o soggetti terzi, senza che si siano verificati infortuni, danni o situazioni di concreto pericolo.

c) incorre nel provvedimento disciplinare della **multa** il Dipendente che:
− risulti recidivo, durante il biennio, nella commissione di infrazioni per le quali è applicabile il rimprovero scritto;
− effettui con dolo o colpa grave segnalazioni di condotte illecite che si rivelino infondate;
− per il livello di responsabilità gerarchico o tecnico, o in presenza di circostanze aggravanti, leda l'efficacia del Modello con comportamenti quali: ·l'inosservanza dell'obbligo di informativa all'Organismo di Vigilanza; ·la reiterata inosservanza degli adempimenti previsti dalle prescrizioni indicate nel Modello, nell'ipotesi in cui riguardino un procedimento o rapporto in cui è parte la Pubblica Amministrazione; A titolo esemplificativo e non esaustivo:
**Impiegati:** ad esempio, reiterata inosservanza delle procedure previste per la gestione di una pratica autorizzativa, di un finanziamento o contributo pubblico relativo a mostre, eventi o altre iniziative della Fondazione, omettendo verifiche, tracciabilità documentale o flussi informativi prescritti dal Modello, senza che la condotta abbia determinato la commissione di un illecito.
**Operativi**: ad esempio, reiterata inosservanza delle procedure e dei presidi previsti per l'esecuzione o la registrazione degli interventi di manutenzione sugli impianti, sulle attrezzature o sugli spazi di Palazzo Ducale, ovvero mancata segnalazione di anomalie o non conformità rilevate durante tali attività, senza che ne siano derivati infortuni o eventi lesivi.

d) incorre nel provvedimento disciplinare della **sospensione** dal lavoro e dalla retribuzione il Dipendente che:
− risulti recidivo, durante il biennio, nella commissione di infrazioni per le quali è applicabile la multa;
− violi le procedure aziendali concernenti la tutela della salute, della sicurezza e dell'ambiente;

− violi le disposizioni concernenti i poteri di firma e il sistema delle deleghe attribuite con riguardo ad atti e documenti rivolti alla Pubblica Amministrazione;
− effettui con dolo o colpa grave false o infondate segnalazioni inerenti alle violazioni del Modello e del Codice Etico;
A titolo esemplificativo e non esaustivo:
**Impiegati:** ad esempio, sottoscrizione o trasmissione alla Pubblica Amministrazione, in assenza dei necessari poteri o delle previste autorizzazioni interne, di dichiarazioni, istanze o documentazione relativa ad autorizzazioni, contributi, finanziamenti, mostre o eventi della Fondazione, con conseguente esposizione della Fondazione a contestazioni o irregolarità.
**Operativi**: ad esempio, grave inosservanza delle procedure di sicurezza durante un intervento di manutenzione sugli impianti, sulle attrezzature o sugli spazi di Palazzo Ducale, quale l'esecuzione di lavorazioni senza l'adozione delle prescritte misure di sicurezza o senza la preventiva messa in sicurezza dell'area interessata, determinando una concreta situazione di pericolo per lavoratori, visitatori o soggetti terzi.

e) incorre nel provvedimento disciplinare **del licenziamento** il Dipendente che:
- eluda fraudolentemente le prescrizioni del Modello attraverso un comportamento inequivocabilmente diretto alla commissione di uno dei reati ricompreso fra quelli previsti nel D.lgs. n. 231/2001;
− violi il sistema di controllo interno attraverso la sottrazione, la distruzione o l'alterazione di documentazione ovvero impedendo il controllo o l'accesso alle informazioni e alla documentazione ai soggetti preposti, incluso l'Organismo di Vigilanza, in modo da impedire la trasparenza e verificabilità delle stesse; A titolo esemplificativo e non esaustivo:
**Impiegati:** ad esempio, falsificazione, occultamento o distruzione intenzionale di documentazione relativa a contributi o finanziamenti pubblici, procedure di acquisto, affidamenti, mostre o eventi, allo scopo di rappresentare dati non veritieri, occultare irregolarità o impedire i controlli della Fondazione o dell'Organismo di Vigilanza.
**Operativi**: ad esempio, alterazione o falsificazione intenzionale della documentazione relativa a interventi di manutenzione, verifiche o controlli sugli impianti, sulle attrezzature o sugli spazi di Palazzo Ducale, al fine di attestare attività mai eseguite, occultare gravi anomalie o violazioni delle prescrizioni di sicurezza ovvero impedire le verifiche da parte dei soggetti preposti o dell'Organismo di Vigilanza.

La Fondazione non potrà adottare alcun provvedimento disciplinare nei confronti del Dipendente senza il rispetto delle procedure previste nel CCNL per le singole fattispecie. I principi di correlazione e proporzionalità tra la violazione commessa e la sanzione irrogata sono garantiti dal rispetto dei seguenti criteri:
− gravità della violazione commessa;
− mansione, ruolo, responsabilità e autonomia del Dipendente;
− prevedibilità dell'evento;
− intenzionalità del comportamento o grado di negligenza, imprudenza o imperizia;
− comportamento complessivo dell'autore della violazione, con riguardo alla sussistenza o meno di precedenti disciplinari nei termini previsti dal CCNL;
− altre particolari circostanze che caratterizzano la violazione.

L'esistenza di un sistema sanzionatorio connesso al mancato rispetto delle disposizioni contenute nel Modello, e nella documentazione che di esso forma parte, deve essere necessariamente portato a conoscenza del personale Dipendente attraverso i mezzi ritenuti più idonei dalla Fondazione.

#### *5.1.2. Le sanzioni a carico dei Dirigenti*

L'inosservanza - da parte dei Dirigenti - delle disposizioni del Modello, e di tutta la documentazione che di esso forma parte, ivi inclusa la violazione degli obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza e di controllo sui comportamenti dei propri collaboratori, determina l'applicazione delle sanzioni di cui alla contrattazione collettiva per le altre categorie di dipendenti, nel rispetto degli artt. 2106, 2118 e 2119 cod. civ., nonché dell'art. 7 della Legge 300/1970. In via generale, al personale Dirigente possono essere comminate le seguenti sanzioni:

a) Sospensione dal lavoro;

b) Licenziamento. L'accertamento di eventuali violazioni, nonché dell'inadeguata vigilanza e della mancata tempestiva informazione all'Organismo di Vigilanza, potranno determinare a carico dei lavoratori con qualifica dirigenziale, la sospensione a titolo cautelare dalla prestazione lavorativa, fermo il diritto del dirigente alla retribuzione, nonché, sempre in via provvisoria e cautelare per un periodo non superiore a tre mesi, l'assegnazione ad incarichi diversi nel rispetto dell'art. 2103 cod. civ.

#### *5.1.3. Le sanzioni a carico degli apicali*

In ogni caso, anche la violazione dello specifico obbligo di vigilanza sui sottoposti gravante sui soggetti apicali comporterà l'assunzione, da parte della Fondazione, delle misure sanzionatorie ritenute più opportune in relazione, da una parte, alla natura e gravità della violazione commessa e, dall'altra, alla qualifica dell'apicale che dovesse commettere la violazione.

#### *5.1.4. Sanzioni nei confronti dei componenti del Consiglio Direttivo*

In caso di violazione accertata delle disposizioni del Modello, ivi incluse quelle della documentazione che di esso forma parte, da parte di uno o più **componenti del Consiglio Direttivo**, l'Organismo di Vigilanza informa tempestivamente l'intero **Consiglio Direttivo**, affinché siano assunte o promosse le iniziative più opportune e adeguate, in relazione alla gravità della violazione rilevata e conformemente ai poteri previsti dalla vigente normativa, dallo Statuto e dal sistema di poteri e deleghe della Fondazione.

In particolare, in caso di violazione delle disposizioni del Modello, ivi incluse quelle della documentazione che di esso forma parte, ad opera di uno o più componenti del Consiglio Direttivo, potranno essere adottate o promosse, in base all'entità e alla gravità della violazione commessa e nel rispetto delle competenze attribuite ai diversi organi della Fondazione, misure quali il **richiamo formale scritto**, nonché, ove ne ricorrano i presupposti, la **revoca, anche parziale, dei poteri delegati o delle procure eventualmente conferite**.

In caso di violazioni delle disposizioni del Modello, ivi incluse quelle della documentazione che di esso forma parte, ad opera di uno o più componenti del Consiglio Direttivo, dirette in modo univoco ad agevolare o istigare la commissione di un reato rilevante ai sensi del d.lgs. n. 231/2001 ovvero a commetterlo, dovranno essere promosse, nel rispetto

delle previsioni statutarie e delle competenze dei competenti organi della Fondazione, le misure sanzionatorie più appropriate, sino, nei casi più gravi, alla **revoca dalla carica**.

In caso di violazione accertata delle disposizioni del Modello da parte dell'intero **Consiglio Direttivo**, ivi inclusa la documentazione che ne costituisce parte integrante, l'Organismo di Vigilanza informa tempestivamente il **Comitato dei Fondatori** e il **Collegio dei Revisori dei Conti**, affinché siano adottate o promosse le iniziative ritenute opportune nell'ambito delle rispettive competenze statutarie.

#### *5.1.5. Sanzioni nei confronti del Collegio dei Revisori dei Conti*

In caso di violazione accertata delle disposizioni del presente Modello, ivi incluse quelle contenute nella documentazione che ne costituisce parte integrante, da parte di uno o più componenti del **Collegio dei Revisori dei Conti**, l'Organismo di Vigilanza informa tempestivamente il **Consiglio Direttivo** e il **Comitato dei Fondatori**, affinché siano valutate e adottate, nell'ambito delle rispettive competenze, le iniziative ritenute opportune in conformità alla normativa vigente e alle disposizioni statutarie.

Nei casi di particolare gravità o reiterazione delle violazioni, gli organi competenti potranno valutare l'adozione delle misure consentite dall'ordinamento e dallo Statuto della Fondazione, ivi comprese quelle eventualmente incidenti sulla permanenza nell'incarico.

Resta ferma, in ogni caso, la possibilità per la Fondazione di attivare ogni ulteriore rimedio previsto dalla normativa applicabile, anche con riferimento ad eventuali profili di responsabilità civile, professionale o risarcitoria.

#### *5.1.6. Sanzioni nei confronti dell'Organismo di Vigilanza*

In caso di violazione accertata delle disposizioni del presente Modello, ivi incluse quelle contenute nella documentazione che ne costituisce parte integrante, da parte dell'**Organismo di Vigilanza**, il **Consiglio Direttivo**, ricevuta notizia della violazione, valuta e adotta, nell'ambito delle proprie competenze e nel rispetto delle previsioni del Modello e dell'atto di nomina, le iniziative ritenute più idonee in relazione alla natura e alla gravità della violazione accertata.

Nei casi di particolare gravità o reiterazione delle violazioni, il Consiglio Direttivo potrà valutare l'adozione delle misure consentite dalla normativa vigente e dalle disposizioni della Fondazione, ivi compresa, ove ne ricorrano i presupposti, la **revoca dell'incarico e la conseguente nomina di un nuovo Organismo di Vigilanza**.

Resta ferma, in ogni caso, la possibilità per la Fondazione di adottare ogni ulteriore iniziativa prevista dalla normativa applicabile e dal rapporto contrattuale in essere, anche con riferimento ad eventuali profili di responsabilità civile, professionale o risarcitoria.

### *5.1.7. Sanzioni nei confronti di terzi con cui la Fondazione instauri rapporti*

Ogni violazione da parte di consulenti, collaboratori, fornitori, appaltatori, partner, concessionari/sub-concessionari e altri soggetti terzi delle regole di cui al presente Modello o del Codice Etico agli stessi applicabili o la commissione dei Reati è sanzionata secondo quanto previsto nelle specifiche clausole contrattuali inserite nei relativi contratti. Resta salva l'eventuale richiesta di risarcimento qualora da tale comportamento derivino danni concreti alla Fondazione, come nel caso di applicazione alla stessa da parte del giudice delle misure previste dal d.lgs. n. 231/2001.

A tale scopo la Fondazione avrà cura di **inserire in ogni contratto o convenzione una clausola relativa all'obbligo di osservanza dei comportamenti previsti dal Codice Etico e dal Modello di organizzazione e di gestione ed alle conseguenze della loro eventuale inosservanza**.

La Fondazione avrà cura di comunicare nelle forme più idonee il sistema sanzionatorio ai destinatari, evidenziando le possibili conseguenze della violazione del Codice Etico e del Modello.

La Fondazione dovrà comunicare a tutti i soggetti terzi con i quali vengano instaurati rapporti di qualsiasi tipo il sistema sanzionatorio in oggetto. Ai soggetti con i quali sono già in corso rapporti verrà comunicato nei giorni successivi all'adozione del presente modello.

## 6. L'Organismo di Vigilanza

### 6.1. *Scopo ed ambito di applicazione*

È istituito un Organismo con funzioni di vigilanza e controllo (di seguito: "Organismo" o "OdV") per garantire il funzionamento, l'efficacia, l'adeguatezza e l'osservanza del modello di organizzazione, gestione e controllo (MOG) adottato dalla Fondazione allo scopo di prevenire i reati dai quali possa derivare la responsabilità amministrativa della stessa, in applicazione delle disposizioni di cui al d.lgs. n. 231/2001.

Nell'esercizio delle sue funzioni, l'Organismo deve improntarsi a principi di autonomia e indipendenza.

A garanzia del principio di terzietà, l'Organismo di Vigilanza riferisce al Consiglio Direttivo e, secondo quanto previsto dal Modello, al Presidente e agli ulteriori organi competenti.

### 6.2. *Nomina e composizione*

L'Organismo di Vigilanza della Fondazione è costituito in **forma monocratica**. Il Consiglio Direttivo nomina, ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. n. 231/2001, l'Organismo di Vigilanza con delibera o provvedimento motivato, individuando un soggetto in possesso dei necessari requisiti di autonomia, indipendenza, onorabilità, professionalità, competenza e continuità d'azione richiesti dalla normativa vigente.

L'Organismo di Vigilanza è individuato in un soggetto esterno alla Fondazione, qualificato ed esperto, dotato di competenze adeguate rispetto alle caratteristiche e alle attività dell'Ente, con particolare riguardo agli ambiti legale, contabile, di analisi delle procedure e dei processi organizzativi. Il componente dell'OdV deve, inoltre, possedere adeguata professionalità nelle predette materie e i necessari requisiti di onorabilità.

L'Organismo svolge le proprie funzioni in piena autonomia e indipendenza, curando e favorendo una razionale ed efficiente cooperazione con gli organi della Fondazione e con le funzioni di controllo già esistenti, senza che tale coordinamento possa pregiudicarne l'autonomia di iniziativa e di controllo.

### 6.3. *Requisiti dell'Organismo di Vigilanza*

Il Modello adottato intende attuare rigorosamente le prescrizioni del Decreto in relazione ai requisiti che l'Organismo di Vigilanza deve possedere e mantenere nel tempo. In particolare:

a) l'autonomia e l'indipendenza sono garantiti con l'inserimento in una posizione referente al Consiglio direttivo per fatti censurabili che dovessero coinvolgere gli amministratori; il requisito dell'autonomia è garantito inoltre dalla non attribuzione all'Organismo di compiti operativi rilevanti ai fini del d.lgs. n. 231/2001 (che ne minerebbero l'obiettività di giudizio nel momento delle verifiche) e dall'assegnazione di un budget di spesa per l'esatto adempimento delle funzioni dell'organismo;
b) la professionalità è garantita dall'esperienza dell'Organismo che è dotato delle competenze specialistiche proprie di chi svolge attività consulenziali o ispettive e necessarie per l'espletamento delle proprie funzioni. In particolare, l'Organismo è dotato di:

- competenze legali: adeguata padronanza nella interpretazione delle norme di legge con specifica preparazione nell'analisi delle fattispecie di reato individuabili nell'ambito dell'operatività aziendale e nella identificazione di possibili comportamenti sanzionabili;
- competenze nella organizzazione: adeguata preparazione in materia di analisi dei processi organizzativi aziendali e nella predisposizione di procedure adeguate alle dimensioni aziendali, nonché dei principi generali sulla legislazione in materia di "*compliance*" e dei controlli correlati;
- competenze "ispettive": esperienza in materia di controlli interni maturati in ambito aziendale (revisione e controllo);

c) la continuità d'azione è garantita dalla calendarizzazione delle attività dell'Organismo di Vigilanza, dalla periodicità dei propri interventi ispettivi, dalla regolarità delle comunicazioni verso i vertici aziendali.

### 6.4. *Durata, revoca e recesso dell'Organismo di Vigilanza*

L'Organismo di Vigilanza resta in carica **tre anni** ed è in ogni caso rieleggibile. Il componente monocratico è scelto tra soggetti in possesso di un profilo etico e professionale di indiscutibile valore e non deve trovarsi in rapporti di coniugio o parentela entro il quarto grado con i componenti del Consiglio Direttivo.

Il componente dell'Organismo di Vigilanza è individuato in un **professionista esterno alla Fondazione** e non deve intrattenere con la stessa rapporti tali da integrare ipotesi di conflitto di interessi o da pregiudicarne l'autonomia e l'indipendenza. Il compenso riconosciuto per lo svolgimento dell'incarico non costituisce, di per sé, causa di conflitto di interessi.

Non può essere nominato componente dell'Organismo di Vigilanza e, se nominato, decade dall'incarico, l'interdetto, l'inabilitato, il fallito o chi sia stato condannato, ancorché con condanna non definitiva, ad una pena che comporti l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità ad esercitare uffici direttivi, ovvero sia stato condannato, anche con sentenza non definitiva o con sentenza di patteggiamento, per aver commesso uno dei reati previsti dal d.lgs. n. 231/2001.

Il **Consiglio Direttivo** può revocare l'Organismo di Vigilanza in ogni momento, mediante apposita deliberazione, esclusivamente per **giusta causa**.

Costituiscono, a titolo esemplificativo, giusta causa di revoca:

- l'omessa comunicazione al Consiglio Direttivo di un conflitto di interessi tale da compromettere l'autonomia o l'indipendenza nell'esercizio dell'incarico;
- la violazione degli obblighi di riservatezza in ordine alle notizie e alle informazioni acquisite nell'esercizio delle funzioni proprie dell'Organismo di Vigilanza;
- l'accertamento di un grave inadempimento nello svolgimento dei compiti attribuiti all'Organismo di Vigilanza;

- l'omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'Organismo di Vigilanza, risultante da una sentenza di condanna della Fondazione, anche non divenuta irrevocabile, ovvero da una sentenza di applicazione della pena su richiesta delle parti ai sensi dell'art. 444 c.p.p.

Qualora la revoca intervenga **senza giusta causa**, il componente monocratico revocato potrà richiedere di essere immediatamente reintegrato nell'incarico.

Il componente dell'Organismo di Vigilanza può **recedere in qualsiasi momento dall'incarico**, mediante comunicazione scritta con preavviso di almeno 30 giorni, da trasmettere al Presidente del Consiglio Direttivo, che ne riferisce al Consiglio Direttivo affinché siano tempestivamente adottati i provvedimenti necessari per la sostituzione e assicurata la continuità della funzione di vigilanza.

L'Organismo di Vigilanza disciplina in autonomia le regole relative al proprio funzionamento mediante apposito **Regolamento**, nel quale sono definite, in particolare, le modalità operative per l'espletamento delle funzioni ad esso attribuite. Il Regolamento è successivamente trasmesso al Consiglio Direttivo per la relativa presa d'atto.

### 6.5. *Funzioni e poteri*

All'OdV è affidato in generale il compito di vigilare:

- sull'osservanza del Modello da parte dei Dipendenti, degli Organi della Fondazione, di consulenti, collaboratori, fornitori, appaltatori, partner, concessionari/sub-concessionari e altri soggetti terzi;
- sull'efficacia e adeguatezza del Modello in relazione alla struttura aziendale ed alla effettiva capacità di prevenire la commissione dei Reati;
- sull'opportunità di aggiornamento del Modello, laddove si riscontrino esigenze di adeguamento dello stesso in relazione a mutate condizioni aziendali e/o normative.

A tal fine, all'OdV sono altresì affidati i compiti di:

- verificare l'attuazione delle procedure di controllo previste dal Modello;
- condurre ricognizioni sull'attività aziendale ai fini dell'aggiornamento della mappatura dei Processi Sensibili;
- effettuare periodicamente verifiche mirate su determinate operazioni o specifici atti posti in essere dalla Fondazione, soprattutto nell'ambito dei Processi Sensibili, i cui risultati devono essere riassunti in un apposito rapporto da esporsi in sede di reporting agli organi deputati;
- coordinarsi con il management della fondazione (in particolar modo con il Responsabile Risorse Umane) per valutare l'adozione di eventuali sanzioni disciplinari, fermo restando le competenze aziendali per l'irrogazione della sanzione e il relativo procedimento disciplinare;
- coordinarsi con il responsabile Risorse Umane per la definizione dei programmi di formazione per il personale e del contenuto delle comunicazioni periodiche da farsi ai Dipendenti e agli Organi della Fondazione, finalizzate a fornire agli stessi la necessaria sensibilizzazione e le conoscenze di base della normativa di cui al d.lgs. n. 231/2001;

- predisporre ed aggiornare con continuità, in collaborazione con le funzioni preposte della Fondazione, lo spazio nell'Intranet della Fondazione contenente tutte le informazioni relative al d.lgs. n. 231/2001 e al Modello;
- monitorare le iniziative per la diffusione della conoscenza e della comprensione del Modello, e predisporre la documentazione interna necessaria al fine del funzionamento del Modello, contenente istruzioni d'uso, chiarimenti o aggiornamenti dello stesso;
- raccogliere, elaborare e conservare le informazioni rilevanti in ordine al rispetto del Modello, nonché aggiornare la lista di informazioni che devono essere ad esso trasmesse o tenute a sua disposizione;
- coordinarsi con le altre funzioni aziendali (anche attraverso apposite riunioni) per il miglior monitoraggio delle attività in relazione alle procedure stabilite nel Modello, a tal fine, l'OdV è dotato di un generale potere ispettivo ed ha libero accesso a tutta la documentazione della Fondazione che ritiene rilevante e deve essere costantemente informato dal management a) sugli aspetti dell'attività della Fondazione che possono esporre la Fondazione stessa al rischio di commissione di uno dei Reati; b) sui rapporti con le Società terze, con i Consulenti e con i Partners che operano per conto della Fondazione nell'ambito di Operazioni Sensibili; c) sulle operazioni straordinarie della Fondazione;
- interpretare la normativa rilevante (in coordinamento con la funzione Legal) e verificare l'adeguatezza del Modello a tali prescrizioni normative;
- coordinarsi con le funzioni (anche attraverso apposite riunioni) per valutare l'adeguatezza e le esigenze di aggiornamento del MOG;
- attivare e svolgere le inchieste interne, raccordandosi di volta in volta con le funzioni interessate, per acquisire ulteriori elementi di indagine (es. con la funzione Amministrazione del Personale per l'applicazione di sanzioni disciplinari, ecc.);
- indicare al management, coordinandosi con la funzione Amministrazione e Contabilità, le opportune integrazioni ai sistemi di gestione delle risorse finanziarie (sia in entrata che in uscita) già presenti nella Fondazione, per introdurre alcuni accorgimenti idonei a rilevare l'esistenza di eventuali flussi finanziari atipici e connotati da maggiori margini di discrezionalità rispetto a quanto ordinariamente previsto;
- coordinarsi con la funzione Amministrazione e Contabilità per il monitoraggio degli adempimenti societari che possono avere rilevanza ai fini della commissione di reati societari.

Ai fini dello svolgimento degli adempimenti sopra elencati, l'Organismo è dotato dei poteri di seguito indicati:

- emanare disposizioni e ordini di servizio intesi a regolare le proprie attività e predisporre e aggiornare l'elenco delle informazioni che devono pervenirgli dalle Direzioni/Funzioni aziendali;
- accedere, senza autorizzazioni preventive, a ogni documento rilevante per lo svolgimento delle funzioni allo stesso attribuite dal d.lgs. n. 231/2001;
- disporre che i responsabili delle Direzioni/Funzioni aziendali, e in ogni caso tutti i Destinatari, forniscano tempestivamente le informazioni, i dati e/o le notizie loro richieste per individuare aspetti connessi alle varie attività aziendali rilevanti ai sensi del Modello e per la verifica dell'effettiva attuazione dello stesso;
- ricorrere a consulenti esterni di comprovata professionalità nei casi in cui ciò si renda necessario per

l'espletamento delle attività di verifica e controllo ovvero di aggiornamento del Modello.

Per un miglior svolgimento delle proprie attività, l'Organismo di Vigilanza può avvalersi, nell'esercizio delle proprie funzioni, del supporto delle funzioni interne della Fondazione, nonché, ove necessario, di **consulenti esterni dotati di specifiche competenze professionali**, ferma restando in capo all'Organismo la responsabilità per l'esercizio delle funzioni ad esso attribuite.

Il Consiglio direttivo della Fondazione assegna all'Organismo di Vigilanza un budget di spesa annuale nell'importo proposto dall'Organismo stesso e, in ogni caso, adeguato rispetto alle funzioni ad esso rimesse. L'Organismo delibera in autonomia le spese da sostenere nel rispetto dei poteri di firma aziendali e, in caso di spese eccedenti il budget, dovrà essere autorizzato direttamente del Consiglio direttivo.

### 6.6. *Reporting dell'OdV verso il vertice della Fondazione*

L'Organismo di Vigilanza riferisce in merito all'attuazione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, al suo grado di efficacia e all'emersione di eventuali criticità rilevate nello svolgimento delle attività di vigilanza.

L'Organismo di Vigilanza assicura un costante flusso informativo nei confronti degli Organi della Fondazione attraverso le seguenti linee di reporting:

- su base continuativa, nei confronti del Presidente e del Consiglio direttivo, ai quali l'Organismo di Vigilanza riferisce tempestivamente ogniqualvolta emergano violazioni del Modello, situazioni di rischio, criticità rilevanti o fatti che possano incidere sull'efficacia del sistema di controllo interno e di prevenzione dei reati;
- su base periodica, almeno annuale, nei confronti del Consiglio direttivo, del Consiglio di Sorveglianza e del Collegio dei Sindaci, mediante apposita relazione scritta contenente le attività svolte, gli esiti delle verifiche effettuate, le eventuali criticità riscontrate e le proposte di miglioramento del Modello e dei relativi presidi di controllo.

Con cadenza almeno annuale, l'Organismo di Vigilanza presenta altresì il piano delle attività programmate per l'esercizio successivo e lo stato di attuazione delle attività previste nell'esercizio precedente.

Qualora l'Organismo di Vigilanza rilevi criticità o violazioni riferibili ad uno dei soggetti destinatari dei flussi informativi, la relativa comunicazione sarà indirizzata agli altri organi competenti della Fondazione, nel rispetto dei principi di autonomia, indipendenza e riservatezza.

Il reporting dell'Organismo di Vigilanza ha ad oggetto, in particolare:

- le attività di vigilanza e controllo svolte;
- l'attuazione e l'efficacia del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo;
- le eventuali violazioni del Modello, del Codice Etico e delle procedure interne rilevate nel periodo di riferimento;
- le criticità emerse nell'ambito dei processi aziendali e del sistema di controllo interno;
- le proposte di aggiornamento del Modello e dei relativi presidi organizzativi e di controllo.

Gli incontri tra l'Organismo di Vigilanza e gli Organi della Fondazione sono verbalizzati e la relativa documentazione è conservata dall'Organismo stesso secondo modalità idonee a garantirne la riservatezza e la tracciabilità.

Il Presidente del Consiglio direttivo può convocare in qualsiasi momento l'Organismo di Vigilanza per l'esame di specifiche questioni attinenti al Modello 231. L'Organismo di Vigilanza può altresì richiedere la convocazione degli organi competenti qualora ritenga necessario sottoporre alla loro attenzione fatti o circostanze di particolare rilevanza.

### 6.7. *Comunicazioni e richieste all'OdV: informazioni di carattere generale ed informazioni specifiche obbligatorie*

Ai fini delle segnalazioni, l'**Organismo di Vigilanza** è domiciliato presso la sede della Fondazione, presso la quale viene ricevuta e custodita la corrispondenza allo stesso indirizzata. L'OdV dispone inoltre di una casella di posta elettronica dedicata all'indirizzo **[indicare indirizzo email dell'odv]**.

L'OdV deve essere informato, mediante apposite segnalazioni da parte dei Dipendenti, degli Organi della Fondazione, delle società terze, dei Consulenti, dei Partner e, più in generale, dei soggetti che intrattengono rapporti con la Fondazione, in merito ad eventi, fatti o circostanze che potrebbero comportare violazioni del Modello o comunque assumere rilievo ai sensi del d.lgs. n. 231/2001.

In particolare, chiunque venga a conoscenza di comportamenti, atti od omissioni non conformi alle prescrizioni del Modello, del Codice Etico o delle procedure interne è tenuto a darne tempestiva comunicazione all'OdV attraverso i canali previsti, ferma restando l'applicazione della normativa vigente in materia di segnalazioni e tutela del segnalante.

Valgono al riguardo le seguenti prescrizioni di carattere generale:

- devono essere raccolte eventuali segnalazioni relative a comportamenti non conformi alle regole di comportamento previste dal presente Modello;
- coerentemente con quanto previsto dal Codice Etico e dalla normativa vigente, i Dipendenti che vengano a conoscenza di violazioni o presunte violazioni del Modello possono effettuare la segnalazione direttamente all'Organismo di Vigilanza mediante i canali previsti, anche in forma riservata o anonima;
- qualora il Dipendente preferisca rivolgersi al proprio superiore gerarchico, quest'ultimo è tenuto a trasmettere tempestivamente la segnalazione all'OdV, nei limiti e secondo le modalità previste dal sistema dei flussi informativi;
- i componenti degli Organi della Fondazione, nonché i collaboratori esterni, le società terze, i Consulenti e i Partner, effettuano le segnalazioni direttamente all'OdV, ciascuno per quanto di propria competenza;
- l'OdV valuta autonomamente le segnalazioni ricevute e, ove necessario, procede agli opportuni approfondimenti, ferma restando l'applicazione degli eventuali provvedimenti conseguenti secondo quanto previsto dal sistema disciplinare e dalle disposizioni vigenti;
- ai segnalanti in buona fede sono assicurate le tutele previste dalla normativa vigente contro qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione, nonché la riservatezza dell'identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti della Fondazione o delle persone coinvolte;

- le segnalazioni possono essere inoltrate attraverso i canali messi a disposizione dalla Fondazione; le segnalazioni anonime sufficientemente circostanziate e contenenti elementi oggettivi utili alla verifica sono comunque prese in considerazione dall'OdV.

Oltre alle segnalazioni relative a violazioni di carattere generale sopra descritte, devono essere obbligatoriamente e tempestivamente trasmesse all'OdV le informazioni concernenti:

- i provvedimenti e/o le notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria o da qualsiasi altra Autorità dai quali si evinca lo svolgimento di indagini, anche nei confronti di ignoti, per fatti potenzialmente rilevanti ai sensi del d.lgs. n. 231/2001;
- le richieste di assistenza legale inoltrate dai Dipendenti in caso di avvio di procedimenti giudiziari relativi a fatti potenzialmente rilevanti ai sensi del d.lgs. n. 231/2001;
- i rapporti predisposti dai responsabili delle funzioni della Fondazione nell'ambito delle attività di controllo, dai quali possano emergere fatti, atti, eventi od omissioni con profili di criticità rispetto all'osservanza del Modello;
- le notizie relative ai procedimenti disciplinari avviati e alle eventuali sanzioni irrogate, nonché ai provvedimenti di archiviazione, con le relative motivazioni;
- l'emersione di situazioni di criticità o conflitto di interesse nell'ambito dei rapporti con la Pubblica Amministrazione;
- eventuali situazioni di irregolarità o anomalie riscontrate nell'ambito delle attività sensibili, con particolare riferimento, a titolo esemplificativo, ai pagamenti, ai finanziamenti pubblici e agli altri rapporti economico-finanziari;
- gli esiti di ispezioni giudiziarie, tributarie, amministrative o in materia di salute e sicurezza sul lavoro, qualora dai relativi verbali o provvedimenti emergano criticità rilevanti ai fini del Modello;
- i verbali e i rapporti relativi ad audit o verifiche di controllo aventi rilievo ai fini del Modello;
- ogni ulteriore informazione relativa alla tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e dell'ambiente che possa assumere rilevanza ai fini del d.lgs. n. 231/2001, comprese, ove pertinenti, informazioni relative a infortuni, incidenti, nomine, ispezioni e altre circostanze significative.

Ulteriori flussi informativi obbligatori possono essere definiti dall'OdV, **nell'esercizio autonomo delle proprie funzioni**, di concerto con le funzioni della Fondazione competenti alla relativa trasmissione.

### 6.8. *Raccolta e conservazione delle informazioni*

Tutte le informazioni, le segnalazioni, i report, i verbali e la documentazione rilevante ai fini dell'attuazione e del monitoraggio del presente Modello sono conservati dall'Organismo di Vigilanza in apposito archivio, informatico e/o cartaceo, nel rispetto della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali e secondo criteri idonei a garantirne riservatezza, integrità, tracciabilità e reperibilità.

L'accesso alla documentazione dell'Organismo di Vigilanza è consentito ai componenti dell'Organismo stesso, nonché, nei casi previsti dalla legge, dalle disposizioni del presente Modello o in presenza di specifiche e motivate esigenze, agli organi della Fondazione competenti secondo le rispettive attribuzioni.

L'Organismo di Vigilanza conserva la documentazione rilevante ai fini delle proprie attività per un periodo non inferiore a dieci anni, fatti salvi eventuali diversi termini previsti dalla normativa applicabile.

A titolo esemplificativo e non esaustivo, sono conservate nell'archivio dell'Organismo di Vigilanza le seguenti informazioni:

- verbali delle riunioni e delle attività svolte dall'Organismo di Vigilanza;
- relazioni periodiche predisposte dall'Organismo di Vigilanza e trasmesse al Consiglio Direttivo e agli ulteriori organi della Fondazione interessati secondo quanto previsto dal Modello;
- flussi informativi ricevuti dagli organi della Fondazione, dal Direttore e dalle funzioni aziendali;
- segnalazioni ricevute ai sensi del Modello 231 e della disciplina whistleblowing, nonché la relativa documentazione istruttoria, nei limiti consentiti dalla normativa applicabile;
- informazioni concernenti eventuali violazioni del Modello, del Codice Etico, dei Protocolli 231, delle procedure interne e dei regolamenti adottati dalla Fondazione;
- documentazione relativa a procedimenti disciplinari avviati per violazioni del Modello, del Codice Etico o delle procedure interne, nonché agli eventuali provvedimenti adottati;
- rapporti, verifiche e risultanze delle attività di controllo svolte dal Collegio dei Revisori dei Conti e dalle ulteriori funzioni di controllo della Fondazione, per quanto rilevanti ai fini del d.lgs. n. 231/2001;
- documentazione relativa a verifiche, ispezioni, richieste di informazioni o attività di vigilanza svolte da Pubbliche Amministrazioni, Autorità o altri enti competenti, qualora rilevanti ai fini del Modello;
- documentazione relativa a contenziosi, procedimenti giudiziari, indagini, accertamenti o contestazioni suscettibili di determinare rischi rilevanti ai sensi del d.lgs. n. 231/2001;
- documentazione relativa alla gestione di contributi, finanziamenti, erogazioni pubbliche, autorizzazioni e altri rapporti con la Pubblica Amministrazione, qualora emergano anomalie, irregolarità o eventi significativi ai fini del Modello;
- documentazione relativa a mostre, eventi culturali, attività didattiche, utilizzo e concessione/sub-concessione degli spazi, procedure di acquisto, affidamenti, manutenzioni e altre attività caratteristiche della Fondazione, qualora emergano anomalie, irregolarità o eventi significativi rilevanti ai fini del d.lgs. n. 231/2001;
- documentazione relativa alla gestione di eventuali conflitti di interesse rilevanti ai fini del Modello;
- documentazione relativa alle attività formative e informative svolte in materia di Modello 231, Codice Etico, anticorruzione, whistleblowing e ulteriori tematiche di compliance rilevanti;
- aggiornamenti del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, del Codice Etico, del Risk Assessment, dei Protocolli 231 e della documentazione ad essi collegata.

L'Organismo di Vigilanza assicura che la raccolta, la conservazione e il trattamento delle informazioni avvengano nel rispetto dei principi di riservatezza, integrità, tracciabilità e delle disposizioni normative applicabili.

## 7. Attività con profili internazionali e applicazione di normative estere

### 7.1. *Attività con profili internazionali e relative norme*

**PALAZZO DUCALE - FONDAZIONE PER LA CULTURA** assicura il rispetto della normativa applicabile anche nell'ambito delle attività eventualmente svolte all'estero o caratterizzate da profili internazionali.

**PALAZZO DUCALE - FONDAZIONE PER LA CULTURA** si impegna a rispettare ogni normativa prevista negli stati ove si recano persone della Fondazione, specificamente per quanto attiene alle corrispondenti norme che prevedono la responsabilità amministrativa degli enti (al pari del d.lgs. 231/2001). La Convenzione OCSE del 1997, alla quale hanno aderito i 34 Stati membri dell'OCSE e 4 Stati non membri (Argentina, Brasile, Bulgaria e Sud–Africa), sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle transazioni economiche internazionali, ha d'altronde esteso la responsabilità da reato degli enti in tutti i Paesi firmatari.

## 8. Verifiche periodiche del Modello

Il presente modello sarà soggetto a due tipologie di verifiche:

1. un'attività di monitoraggio periodico sull'effettiva applicazione dei modelli, protocolli e procedure, anche tramite verifiche a campione;
2. analisi, in occasione delle segnalazioni ricevute, degli eventi considerati rischiosi e della consapevolezza dei Dipendenti e degli Organi Fondazione rispetto alle problematiche della responsabilità penale dell'Ente anche tramite verifiche a campione.

## 9. Formazione e Diffusione del Modello

Ai fini dell'attuazione dei Modelli occorre provvedere alla formazione del personale, a cura del/della Responsabile Risorse Umane, in stretta cooperazione con l'OdV.

La formazione viene differenziata in base al ruolo e al rischio e, quindi, in base al soggetto destinatario, essendo rivolta a dipendenti nella loro generalità, a dipendenti che operino in specifiche aree di rischio, all'organo di vigilanza stesso e ai preposti al controllo interno. Il contenuto dei corsi di formazione deve riguardare la disciplina normativa, la prassi, la giurisprudenza, le procedure della Fondazione, i protocolli e l'analisi pratica dei flussi informativi.

È obbligatoria la frequenza e la partecipazione ai corsi, i quali devono prevedere: (i) test di ingresso (possibilmente); (ii) spiegazione frontale o mediante slide o corso *on line* su intranet/e-learning; (iii) test di comprensione finale; (iv) firme di partecipazione. I programmi di formazione vanno controllati dall'OdV prima della somministrazione, in riferimento a contenuto e qualità.

### 9.1. Formazione del personale apicale

La formazione del personale apicale e del personale fornito di poteri di rappresentanza dovrà avvenire a cura del Responsabile delle Risorse Umane estendendo anche ai nuovi apicali assunti un seminario di aggiornamento annuale, e l'accesso ad un sito intranet dedicato all'argomento. L'ufficio Risorse Umane, in collaborazione con l'OdV, provvederà a curare la diffusione del Modello e del Codice Etico.

### 9.2. Formazione del personale sottoposto

La formazione di soggetti diversi da quelli rientranti nel precedente paragrafo dovrà avvenire sulla base di una nota informativa interna, di un'informativa nella lettera di assunzione, tramite canale intranet e/o e-mail di aggiornamento. Al personale neoassunto occorre consegnare un "*pacchetto di benvenuto*" contenente quantomeno: Codice Etico, MOG - Parte generale, slide di formazione, questionario di comprensione, da compilare.

### 9.3. Informazione a collaboratori esterni, fornitori, consulenti e partners

Tutti i soggetti che collaborano con la Fondazione ed i Partners devono essere informati del contenuto del Modello e dell'esigenza di PALAZZO DUCALE - FONDAZIONE PER LA CULTURA che il loro comportamento sia conforme ai disposti del D.lgs. n. 231/2001.

Ogni comportamento posto in essere in contrasto con le linee di condotta indicate nel presente Modello e tale da comportare il rischio di commissione di un reato sanzionato dal D. Lgs. 231/2001 potrà determinare, grazie ad apposite clausole che vengono regolarmente inserite nei contratti e ordini, la risoluzione del rapporto contrattuale.

## 10. Il Codice Etico

La Fondazione, sensibile all'esigenza di improntare lo svolgimento delle attività aziendali al rispetto del principio di legalità, ha adottato il Codice Etico, con il quale si è inteso affermare l'impegno ad attuare, in maniera coerente, le più alte norme etiche e giuridiche.

Il Codice Etico sancisce pertanto una serie di regole di "deontologia aziendale" che la Fondazione riconosce come proprie e delle quali esige l'osservanza da parte sia dei propri organi e dipendenti, sia dei terzi che, a qualunque titolo, intrattengano con essa rapporti.

Il Modello, le cui previsioni sono in ogni caso coerenti e conformi ai principi del Codice Etico, risponde più specificamente alle esigenze espresse dal Decreto ed è, pertanto, finalizzato a prevenire la commissione delle fattispecie di reato ricomprese nell'ambito di operatività del d.lgs. n. 231/2001.

Il Codice Etico afferma principi di corretta conduzione degli affari sociali idonei anche a prevenire i comportamenti illeciti di cui al d.lgs. n. 231/2001, acquisendo pertanto rilevanza preventiva anche ai fini del Modello e costituendo dunque un elemento ad esso complementare.

Il Codice Etico si applica a tutte le attività della Fondazione. L'osservanza dei principi e delle disposizioni del Codice Etico sono vincolanti per tutti i soggetti che operano per il conseguimento degli obiettivi della Fondazione, siano essi soggetti in posizione apicale, quali gli amministratori, sia dirigenti, soggetti con funzioni di direzione o rappresentanza, dipendenti e tutti coloro che operano con la Fondazione sulla base di un rapporto contrattuale, anche temporaneo. I dipendenti e i collaboratori non subordinati e tutti coloro che intrattengono rapporti contrattuali con la Fondazione sono tenuti ad adeguare i propri comportamenti alle disposizioni del Codice Etico. Il Codice Etico viene messo a disposizione dei fornitori (eventualmente anche con strumenti informatici o tramite sito web) invitandoli a rispettarne i principi ed i criteri di condotta, nell'ambito dei rapporti che essi hanno con la stessa Fondazione. La Fondazione si impegna a divulgare il Codice Etico presso i destinatari, mediante apposite attività di comunicazione. In nessun caso il perseguimento di un interesse o di un vantaggio per la Fondazione può giustificare un comportamento non corretto. Ogni comportamento contrario allo spirito del Codice Etico sarà sanzionato in modo proporzionato alla gravità delle

eventuali infrazioni commesse, in conformità con quanto previsto dal sistema disciplinare definito dal Modello Organizzativo, di cui il presente Codice Etico è presidio e parte integrante e sostanziale.

### 11. Valutazione del rischio in itinere, controlli, segnalazioni all'OdV e Whistleblowing

Il Modello organizzativo della Fondazione prevede sistematiche procedure di ricerca e di identificazione dei rischi da attivare quando sussistano circostanze particolari, quali ad esempio l'emersione di precedenti violazioni, un elevato turn-over del personale, notizie su quotidiani locali, nazionali o internazionali relativi a violazioni anche presunte da parte della Fondazione o suoi apicali o suoi dipendenti/collaboratori. A tal proposito, occorre utilizzare la matrice del rischio suggerita da ANAC – Autorità Anti-Corruzione, compilando le fattispecie previste e graduandole in base alla gravità degli eventi e possibilità di commissione dei reati (cfr. la normativa ANAC e le scale Likert relative alle possibili risposte e graduazione del rischio, basate sullo standard ISO 31000).

Il Modello prevede che l'OdV possa effettuare controlli di routine e controlli a sorpresa, oltre agli audit periodici, nei confronti delle attività sensibili.

Vige l'obbligo per i dipendenti, i direttori, gli amministratori della Fondazione di riferire all'OdV ogni notizia rilevante relativa alla vita dell'ente, connessa a violazioni (anche ipotizzate) del modello o alla consumazione di reati. In particolare, coloro che vengano a conoscenza di comportamenti illeciti devono riferire all'organo di vigilanza mediante la casella di posta elettronica dedicata all'OdV.

Al fine di rendere massimamente efficace il sistema delle segnalazioni, è stata predisposta la procedura *Whistleblowing*, relativa alla segnalazione delle anomalie con protezione dell'anonimato della persona che esegue la segnalazione. Essa costituisce un "modello organizzativo" a sé stante ed è da utilizzarsi mediante l'uso della apposita modulistica.

### 12. Whistleblowing e segnalazione di illeciti

Il presente MOG prevede un canale ordinario che consente ai soggetti apicali e alle persone subordinate di presentare – a tutela dell'integrità dell'ente – segnalazioni circostanziate di condotte illecite rilevanti ai sensi del D.lgs. n. 231/2001, fondate su elementi di fatto, precisi e concordanti o segnalazione di violazioni dello stesso Modello di organizzazione e gestione, di cui siano venuti a conoscenza in ragione delle funzioni svolte.

L'indirizzo email al quale scrivere per segnalare illecito o non conformità (anche solo sospette) è indicato nella piattaforma del sito internet istituzionale. La Fondazione ha infatti istituito anche un canale alternativo di segnalazione al link:

**https://palazzoducale.genova.it/whistleblowing/**

idoneo a garantire - con modalità informatiche - la riservatezza dell'identità del whistleblower.

Parallelamente con il presente MOG si sancisce il divieto di atti di ritorsione o discriminatori (diretti o indiretti) nei confronti del segnalatore o whistleblower per motivi collegati (direttamente o indirettamente) alla segnalazione. A tal proposito, si consulti sopra il cap. 5 (codice sanzionatorio) anch'esso parte integrante e sostanziale del presente documento.