

LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI EX D.LGS. 231/2001

III edizione 2021

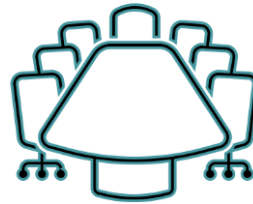
LA RESPONSABILITÀ PENALE DELL'O.D.V. PER OMESSO IMPEDIMENTO DEL REATO

Avv. MARCO A. MORABITO

17 dicembre 2021



CARATTERISTICHE E FUNZIONI DELL'O.D.V.



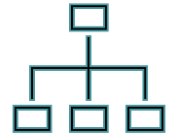
L'ISTITUZIONE DELL'O.D.V.

L'esistenza dell'organo di vigilanza è prevista dal D.Lgs. 231/2001

Art. 6

«L'ente non risponde se prova che:

- a. l'organo dirigente ha adottato e attuato (prima) **MODELLI di GESTIONE E ORGANIZZAZIONE IDONEI** a prevenire reati della specie di quelli verificatisi.
- b. il compito di **VIGILARE** sul funzionamento e l'osservanza dei **MODELLI** e curarne l'**AGGIORNAMENTO** è stato affidato a un **ORGANISMO INTERNO (O.D.V)**



È UNA NOVITÀ NEI SISTEMI DI GOVERNANCE



N.B. È previsto dalla legge come causa di esclusione della responsabilità dell'ente solo per i reati degli **apicali** (art. 6) ma **nella prassi funziona anche per gli illeciti dei dipendenti** (art. 7)

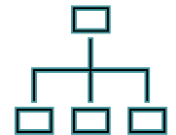
L'ISTITUZIONE DELL'O.D.V.

L'esistenza dell'organo di vigilanza è prevista dal D.Lgs. 231/2001

Art. 6

«L'ente non risponde se prova che:

c. le persone hanno commesso il reato **ELUDENDO FRAUDOLENTEMENTE I MODELLI di GESTIONE E ORGANIZZAZIONE**



d. non vi è stata **OMESSA O INSUFFICIENTE VIGILANZA DA PARTE DELL'ORGANISMO INTERNO (DI VIGILANZA - O.D.V)**



OMESSA O INSUFFICIENTE VIGILANZA ODV E'
PREVISTA DALLA LEGGE 231 COME UNA
SITUAZIONI CHE ESCLUDONO IL
PROSCIoglIMENTO DELL'ENTE

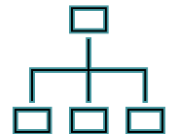
IL CONTENUTO DEL MODELLO E LE CARATTERISTICHE DELL'OdV

Il D.Lgs. 231/2001 **NON** DISCIPLINA NEL DETTAGLIO IL CONTENUTO DEL MODELLO **NE'** I REQUISITI ONTOLOGICI E OPERATIVI DELL'OdV

Art. 6 comma 2

«i modelli.. devono rispondere alle seguenti **ESIGENZE**:

- a. individuazione **ATTIVITA' A RISCHI COMMISSIONE REATI**
- b. previsione di **PROTOCOLLI OPERATIVI** in relazione ai **REATI DA PREVENIRE**
- c. previsione della gestione delle **RISORSE FINANZIARIE** per prevenzione reati
- d. previsione di **OBBLIGHI DI INFORMAZIONE** nei confronti dell'**ORGANISMO INTERNO (DI VIGILANZA - O.D.V)**
- e. Introduzione di un **SISTEMA DISCIPLINARE** idoneo a sanzionare mancato rispetto misure del Modello



IL CONTENUTO DEL MODELLO E LE CARATTERISTICHE DELL'OdV

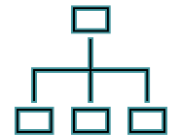
Il D.Lgs. 231/2001 **NON** DISCIPLINA NEL DETTAGLIO IL CONTENUTO DEL MODELLO **NE'** I REQUISITI ONTOLOGICI E OPERATIVI DELL'OdV

Art. 6 comma 2

«i modelli.. devono rispondere alle seguenti **ESIGENZE**»



L'INDIVIDUAZIONE DEI CONTENUTI SPECIFICI DEL MODELLO E LE CARATTERISTICHE DELL'ODV SONO **LASCIATI**:



- **ALLE SOFT LAWS** (che però non sono vincolanti per la valutazione giudiziale: l'art. 6 comma 3 è INATTUATO) E
- **ALLA GIURISPRUDENZA** (che attualmente è poca ed equivoca)



RISCHI PER LA CERTEZZA DEL DIRITTO

ATTIVITÀ DELL' O.D.V.

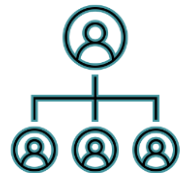
L'O.D.V.

- Si rivolge ai soggetti che presidiano i processi a rischio reato per ottenere i **flussi informativi** previsti dal Modello (art. 6 co 2)
- Può insinuarsi nei processi come **controllore di II^** con poteri **ispettivi** e di **vigilanza**



N.B. per motivi di imparzialità **NON HA E NON PUÒ AVERE POTERI DI GESTIONE**

- **Destinatario** dell'attività dell'O.D.V. è il **VERTICE SOCIETARIO** che ha il potere decisionale sui rischi di commissione di reati e sulle violazioni commesse



STRUTTURA DELL' O.D.V.



La **STRUTTURA** non è disciplinata nel dettaglio dalla legge ma si ricava dalle **FUNZIONI DI CONTROLLO**

È organo **AUTONOMO E DISTINTO** dagli altri organi di controllo societari

ECCEZIONI:



- ex art. 6 co. 4 negli enti di piccole dimensioni le funzioni possono essere svolte dall'ORGANO DECIDENTE
e
- ex art. 6 co. 4**bis** nelle società di capitali le funzioni possono essere svolte dal COLLEGIO SINDACALE etc. (non però se intermediari finanziari)



La **NOMINA** spetta al vertice dell'ente (CDA etc.) o all'assemblea in assenza di deleghe.

CARATTERISTICHE OPERATIVE DELL'O.D.V.

INDIPENDENZA



deve dialogare con il vertice senza esserne influenzato

I COMPONENTI dell'OdV:

- NON DEVONO TROVARSI IN CONFLITTO DI INTERESSI NÉ APPARTENERE AL VERTICE AZIENDALE O ESSERNE ESPRESSIONE;
- possono avere PROVENIENZA INTERNA (> conoscenza) o ESTERNA (> indipendenza) o MISTA (preferibile); i componenti interni, comunque, non dovrebbero appartenere né al Collegio sindacale né al CDA né dirigere le aree a rischio-reato;
- possono appartenere all'*AREA LEGALE* (ma non gestionale) o all'*INTERNAL AUDITING* (ma non in misura preponderante), la cui funzione può costituire il braccio armato per l'esecuzione delle attività dell'O.D.V.

AUTONOMIA DI INIZIATIVA



poteri ispettivi e di controllo autonomi, anche di propria iniziativa, in funzione preventiva

segue

CARATTERISTICHE OPERATIVE DELL'O.D.V.

PROFESSIONALITÀ

Necessarie specifiche competenze in materia di controlli

- i controlli sono intesi in senso lato: *AUDITING*, CONTROLLO DI LEGALITÀ, CONOSCENZE IN MATERIA SOCIETARIA, TRIBUTARIA E PENALE.
- Ai componenti dovrà essere garantito un ADEGUATO COMPENSO in funzione dei requisiti
- Nelle società di grandi dimensioni dovrà avere COMPOSIZIONE COLLEGIALE

CONTINUITÀ DI AZIONE

Il funzionamento deve essere costante e dinamico: controlli ed ispezioni periodici e/o a sorpresa

- Il funzionamento NON DEVE ESSERE NÉ SALTUARIO NÉ SOLO CARTOLARE

LE FUNZIONI DELL'O.D.V.

L'OBIETTIVO DEL CONTROLLO SULL'EFFICACIA DEL MODELLO VIENE PERSEGUITO MEDIANTE

INFORMAZIONE

- PASSIVA: necessità di flussi informativi effettivi dal responsabile del processo a rischio-reato all'O.D.V. ex art. 6 co. 2 lett. d)
- ATTIVA: correlativa necessità di flussi informativi effettivi dall'Odv al vertice aziendale (report periodici, info tempestive su eventuali violazioni Modello, necessità di adeguamento in caso di deficit di effettività, modifiche organizzative o normative v. in tema di *whistleblowing*).

CONTROLLO

- Poteri ispettivi e di vigilanza sia periodici che a sorpresa



POTERE PROPULSIVO E DECISIONALE

ATTIVITÀ di:

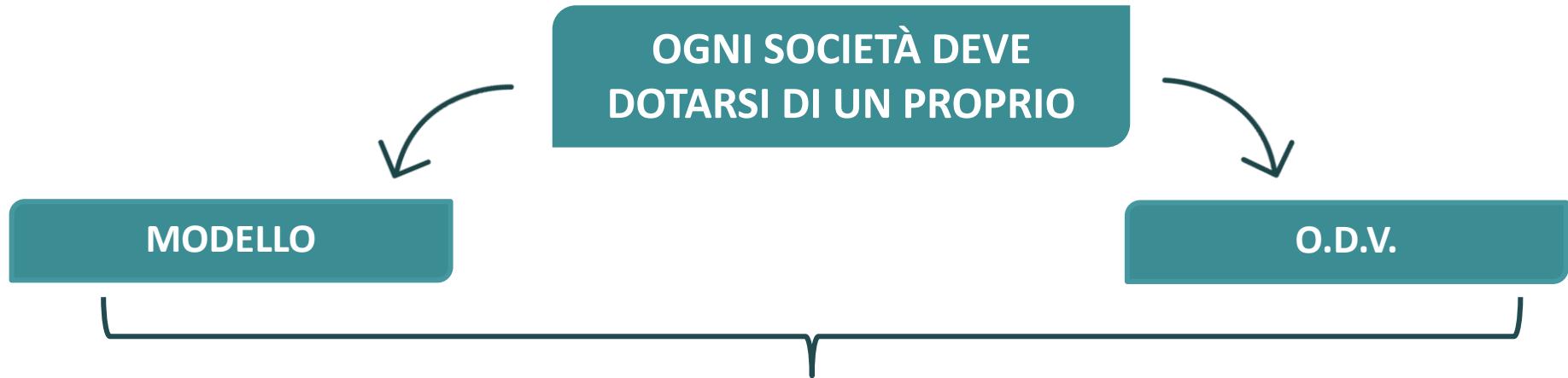
- informazione e formazione sui contenuti del Modello e del Codice etico
- proposta e di valutazione circa l'adeguatezza e effettività del Modello e dei Protocolli di gestione delle attività a rischio-reato
- esame e accertamento delle infrazioni al Modello, al Codice etico e alle procedure aziendali, con correlativo potere di azione disciplinare, se previsto.



L'O.D.V. NEI GRUPPI DI SOCIETÀ



GRUPPI DI SOCIETÀ



Ciò a garanzia della stessa *holding*: la **responsabilità ex D.lgs. 231/01** presuppone l'**autonomia giuridica degli enti** (principio di legalità) mentre le funzioni di direzione e coordinamento della holding comportano il rischio di una dispersione delle singole responsabilità.



La *holding* darà gli **indirizzi generali** sull'**adozione e caratteristiche** del **Modello** ed **istituzione** dell'**O.D.V.**: non regole di dettaglio, pena il possibile coinvolgimento nei reati commessi dalle controllate per l'esistenza di un comune interesse.



L'O.D.V. non dovrà essere centralizzato e dovrà **rispettare requisiti di indipendenza**: i componenti non dovranno appartenere anche all'O.D.V. o al vertice della *holding*. La funzione *audit* dovrà riportare all'O.D.V. della controllata.



RESPONSABILITÀ DEI MEMBRI DELL'O.D.V.



RESPONSABILITÀ

L'O.D.V. ha funzioni e doveri di
VIGILANZA



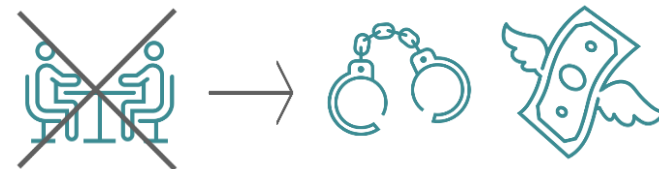
può essere chiamato a rispondere
penalmente per omesso impedimento dei
fatti di reato commessi materialmente da
esponenti dell'ente?

v. artt. 52 e 55 co. 5 D.Lgs.
231/2007 successivamente
abrogati dalla riforma ex
D.Lgs. 90/2017

segue

Art. 52 D.Lgs. 231/2007 - ORGANI DI CONTROLLO prevedeva:

1. Fermo restando quanto disposto dal codice civile e da leggi speciali, il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza, il comitato di controllo di gestione, **l'organismo di vigilanza** di cui all'articolo 6, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, e tutti i soggetti incaricati del controllo di gestione comunque denominati presso i soggetti destinatari del presente decreto **vigilano**, ciascuno nell'ambito delle proprie attribuzioni e competenze, **sull'osservanza delle norme** in esso contenute.
2. Gli organi e i soggetti di cui al comma 1: a) **comunicano, senza ritardo, alle autorità di vigilanza** di settore tutti gli atti o i fatti di cui vengono a conoscenza nell'esercizio dei propri compiti, che possano costituire una violazione delle disposizioni emanate ai sensi dell'articolo 7, comma 2; b) comunicano, senza ritardo, al titolare dell'attività o al legale rappresentante o a un suo delegato, le infrazioni alle disposizioni di cui all'articolo 41 di cui hanno notizia; c) comunicano, entro trenta giorni, al Ministero dell'economia e delle finanze le infrazioni alle disposizioni di cui all'articolo 49, commi 1, 5, 6, 7, 12,13 e 14 e all'articolo 50 di cui hanno notizia; d) comunicano, entro trenta giorni, alla autorità di vigilanza di settore le infrazioni alle disposizioni contenute nell'articolo 36 di cui hanno notizia



Art. 55, co 5 D.Lgs. 231/2007 – SANZIONI PENALI

prevedeva:

5. Chi, essendovi tenuto, **omette di effettuare la comunicazione** di cui all'art. 52 comma 2, è punito con la reclusione fino ad un anno e con la multa da 100 a 1000 euro

RESPONSABILITA'

SCHEMA GIURIDICO DI IMPUTAZIONE PENALE PER GLI ORGANI DI CONTROLLO: CONCORSO MEDIANTE OMISSIONE



segue

RESPONSABILITÀ

MA, PER L'ESISTENZA DEI PRINCIPI COSTITUZIONALI DI LEGALITÀ, COLPEVOLEZZA E PERSONALITÀ DELLA RESPONSABILITÀ, OCCORRE SEMPRE:

1

Individuare una **POSIZIONE DI GARANZIA in capo all'organo di controllo** in modo da delimitare l'obbligo giuridico di impedimento attraverso l'indicazione dei poteri impeditivi del garante.

2

provare l'esistenza di un **NESSO CAUSALE** tra la mancata attivazione dei poteri impeditivi ed il fatto di reato (verifica ex post che l'esercizio di quel potere avrebbe neutralizzato il programma criminoso).

3

provare il **DOLO**: la rappresentazione e volizione del fatto storico integrante il reato.

in particolare, non basta la «conoscibilità» di segnali di allarme, ma occorre la **«conoscenza»** di segnali di allarme chiari, indicativi e percepiti come tali. È inaccettabile la formula: «non poteva sapere».

RESPONSABILITÀ DELL'O.D.V.



L'O.D.V.



- **NON HA OBBLIGHI FORMALI DI IMPEDIMENTO** DEI REATI INDICATI NEL CATALOGO DEL D.LGS. 231/2001 – né tantomeno dei reati di ricettazione, reimpiego, riciclaggio e autoriciclaggio di cui al D.Lgs. 231/2007

DIVERSAMENTE DA

- **AMMINISTRATORI** Ex art. 2381 e 2932 c.c.
- **SINDACI** ex art. 2403 e 2407 c.c. (discutibile per i revisori legali ex D.Lgs. n. 39/2010).

- **NON HA POTERI GESTORI O DECISORI IMPEDITIVI**
- ha **SOLO POTERI DI CONTROLLO SUL MODELLO E DI COMUNICAZIONE AD ALTRI SOGGETTI** (vertici o amministratori)



aventi poteri
gestori e decisori

segue

RESPONSABILITÀ DELL'O.D.V.

potrà essere facilmente **responsabile in via civile** ma **più difficilmente in via penale**.

(N.B. **salva la previsione settoriale di una posizione di garanzia** esplicita o ricavabile in determinati ambiti, per es. in materia di sicurezza sul lavoro).

Il delitto specifico di **OMESSO AVVISO** ex art. 52 e 55 D.Lgs. 231/2007 ante riforma D.lgs. n. 90/2017 integrava un **reato proprio**, che si risolveva in un obbligo di sorveglianza, ma senza poteri in grado di impedire la verifica del riciclaggio.

La **responsabilità penale dell'O.D.V.** può in ogni caso esistere **secondo le REGOLE GENERALI DI IMPUTAZIONE:**

- Concorso doloso di persone ex art. 110 c.p., attivo od omissivo, nei reati presupposto commessi dai soggetti apicali o dai loro sottoposti (ex 110 c.p.), o in caso di
- Concorso dell'extraneus nel reato proprio: se a conoscenza della qualifica dell'agente materiale (se reato proprio esclusivo, v art. 117 c.p.)
- Favoreggiamento ex 378 c.p.



segue

RESPONSABILITÀ DELL'O.D.V.

PROBLEMATICA è l'individuazione di una **POSIZIONE DI GARANZIA** in caso di obblighi che si risolvono in un dovere di comunicazione avente ad oggetto INFRAZIONI GIÀ AVVENUTE (es. obblighi identificazione e segnalazione operazioni sospette).



anche la **mera conoscenza** da parte di membri dell'O.D.V. di **propositi delittuosi** di esponenti aziendali **non è sufficiente** per la responsabilità penale dell'O.D.V.: anche se nessuno si attiva per dissuaderli, la condotta inerte non è sufficiente in quanto **manca una posizione di garanzia generale in capo all'O.D.V.**



N.B. il legislatore è libero di introdurre **norme *ad hoc*** che individuino uno **specifico obbligo per l'O.D.V. di impedire un dato evento**, cd. **FONTE LEGALE DELLA POSIZIONE DI GARANZIA: L'O.D.V. è RESPONSABILE PENALMENTE.**



N.B. tale **POSIZIONE DI GARANZIA** potrebbe essere prevista **ANCHE CONTRATTUALMENTE** come tale **VINCOLANTE.**



N.B. ma la giurisprudenza recente è in senso più rigoristico:



segue



caso IMPREGILO (aggiotaggio informativo) – Sentenza GUP Milano dott. Manzi 17.11.2009 – CONFERMATA IN APPELLO

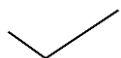


«Con la approvazione del modello organizzativo la IMPREGILO costituiva l'organo di vigilanza (Compliance Officer: CO), di composizione monocratica, regolato secondo le linee guida di Confindustria. Tale posizione veniva ricoperta dal Preposto al controllo interno nonché responsabile dell'internal auditing (si trattava perciò di un soggetto di provata esperienza e professionalità nello svolgimento dell'incarico di vigilanza). Tale figura veniva inoltre sganciata dalla sottoposizione alla Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo e posta alle dirette dipendenze del Presidente.

Oltre alla introduzione di specifiche norme che stabilivano i flussi informativi verso il CO, il modello approvato da IMPREGILO stabiliva degli obblighi di verifica annuale per i principali atti societari e per la validità delle procedure di controllo. (...)

Il modello prevedeva, in particolare, la formalizzazione di (...):

- procedure autorizzative per comunicati stampa, divulgazione di analisi e studi aventi ad oggetto strumenti finanziari.



IMPREGILO ERA UNO DEI PRIMI ENTI AD AVERE IMPLEMENTATO UN M.O.G. STRUTTURATO ED IDONEO

RESPONSABILITÀ DELL'O.D.V.



I)

caso IMPREGILO (aggiotaggio informativo) – Sentenza GUP Milano dott. Manzi
17.11.2009 (segue)



«Nel modello di IMPREGILO, come si è detto, la responsabilità delle comunicazioni “price sensitive” era attribuita al presidente e all’amministratore delegato, e cioè, proprio agli ipotetici autori del reato per cui si procede con rinvio a giudizio.

Tale scelta non appare discutibile sul piano della efficacia in quanto adottata, come si è detto, in base alle linee guida di Confindustria.(...)

Il modello, del resto, prevedeva che i rapporti con la stampa e i mezzi di comunicazione fossero comunque gestiti da uno specifico reparto e che la divulgazione dovesse essere in ogni caso completa, tempestiva, adeguata e non selettiva. (...)


La vicenda, pur irrilevante sul piano penale, evidenzia un metodo interno di formazione delle informazioni del tutto contrario ai principi stabiliti nel modello organizzativo in quanto il dato da comunicare non era quello elaborato dagli uffici preposti, ma quello, non veritiero, “imposto” dal vertice al funzionario.

La procedura seguita costituisce pertanto una palese elusione del modello e appare dettata proprio dalle finalità che si volevano evitare con il modello, e cioè, la creazione di notizie false. (...)


La società deve essere pertanto dichiarata non punibile ex art. 6 legge 231/2001»




IL M.O.G. ERA STRUTTURATO ED IDONEO MA E' STATO ELUSO FRAUDOLENTEMENTE DAI VERTICI, CHE HANNO FORNITO INFORMAZIONI FALSE ED INCOMPLETE NON RISPETTANDO LE PROCEDURE INTERNE



Tuttavia, Cass. Pen., sez. V, 30.1.2014 n. 4677 – IMPREGILO (aggiotaggio informativo
ANNULLAMENTO CON RINVIO DELLA SENTENZA DI ASSOLUZIONE ENTE



«(...) non è stato chiarito se la modifica (o manipolazione che dir si voglia) della bozza elaborata dagli organi interni sia stata comunicata (naturalmente: prima che il messaggio venisse diramato) all'organo di controllo o se, viceversa, come sembra emergere dalla sentenza di merito, questo fosse un ulteriore "passaggio" cui presidente e amministratore delegato non erano tenuti. Se così fosse, evidentemente, il controllo previsto dall'art. 6 si ridurrebbe a un mero simulacro, in quanto esso si eserciterebbe sul comunicato in fieri, ma non sulla sua versione definitiva (quella destinata alla diffusione). Così stando le cose, **se all'organo di controllo nemmeno fosse concesso di esprimere una *dissenting opinion* sul "prodotto finito"** (rendendo in tal modo, almeno, manifesta la sua contrarietà al contenuto della comunicazione, in modo da mettere in allarme i destinatari), è evidente che **il modello organizzativo non possa ritenersi atto a impedire la consumazione di un tipico reato di comunicazione quale (...) è l'aggiotaggio».**

- 
- Definisce il concetto di ELUSIONE FRAUDOLENTA come condotta INGANNEVOLE e FALSIFICATRICE e non come mera violazione di regole
 - Ma è DISCUTIBILE che l'O.D.V. possa avere funzioni di CONTROLLO DIRETTO E INTEGRALE degli atti di gestione e che, correlativamente, i flussi informativi verso il medesimo possano riguardare TUTTI gli atti di gestione.

Nel 2014 La Corte d'appello di Milano in sede di rinvio conferma la assoluzione dell'ente (sentenza depositata nel 2021 ed impugnata dal P.G.)



II)

caso MPS - NOMURA (aggiotaggio e false comunicaz. sociali) – Sentenza Tribunale
Milano sez. II 8.11.2019



«la natura, l'unitarietà e la finalità esclusivamente contabile, di “cosmesi di bilancio”, dell'operazione complessiva dimostrano che i protocolli in uso presso la Banca di investimento si erano in concreto rivelati inefficaci ed inadeguati «a rilevare la vera natura del *deal* e a bloccarne l'approvazione (...)

le funzioni di controllo si sono dimostrate concilianti rispetto al buon esito dell'“affare”, a dispetto del suo scopo illecito»



ADERISCE ALLA TESI DELLA CASSAZIONE IMPREGILO RICONOSCENDO ALL'ODV UN SINDACATO DIRETTO SUGLI SINGOLO ATTI DI GESTIONI SOCIETARIA,

anziché effettuare una VALUTAZIONE EX ANTE della conformità dei presidi preventivi adottati ai requisiti indicati dall'art. 6 231/2001



III)

caso MPS – SANTORINI e ALEXANDRIA (aggiotaggio e false comunicaz. sociali) – Sentenza Tribunale Milano sez. II 7.4.2021



«l'OdV – pur munito di penetranti poteri di iniziativa e controllo, ivi inclusa la facoltà di chiedere e acquisire informazioni da ogni livello e settore operativo della Banca, avvalendosi delle competenti funzioni dell'istituto (...) – ha sostanzialmente omesso i dovuti accertamenti (funzionali alla prevenzione dei reati, indisturbatamente reiterati), nonostante la rilevanza del tema contabile, già colto nelle ispezioni di Banca d'Italia (di cui l'OdV era a conoscenza) e persino assunto a contestazione giudiziaria, con l'incolpazione nei confronti di BMPS (circostanza che disvelava, per l'atteggiamento conservativo della Banca, il patente rischio di ulteriori addebiti, come poi avvenuto). (...)

L'OdV ha assistito inerte agli accadimenti, limitandosi a insignificanti prese d'atto, nella vorticoso spirale degli eventi (dalle allarmanti notizie di stampa sino alla débâcle giudiziaria) che un più accorto esercizio delle funzioni di controllo avrebbe certamente scongiurato. Così, purtroppo, non è stato e non resta che rilevare l'omessa (o almeno insufficiente) vigilanza da parte dell'organismo, che fonda la colpa di organizzazione di cui all'art. 6, d.lgs. n. 231/01»



- **ADERISCE ALLA TESI DELLA CASSAZIONE IMPREGIÒ RICONOSCENDO ALL'ODV UN SINDACATO DIRETTO SUGLI SINGOLI ATTI DI GESTIONI SOCIETARIA**
- **ATTRIBUISCE ALL'ODV UNA FUNZIONE IMPEDITIVA DEL REATO CHE NON COMPETE AD ESSO !**
- **LIMITA L'ACCERTAMENTO DELLA COLPA DI ORGANIZZAZIONE ALL'OPERATO DELL'ODV !**

RISCHIO DI CONFUSIONE DEI RUOLI DEGLI ORGANI DI CONTROLLO:

L'OdV e' CONTROLLORE DI II^ LIVELLO:

CAUTELE NON IMPEDITIVE MA FRAPPOSITIVE (Piergallini)

**NEI CASI DI ANOMALIE, VERIFICHE ISPETTIVE, APERTURA INDAGINI PENALI:
L'ODV DEVE ATTIVARSI CON VERIFICHE FORMALI, anche con l'aiuto dell'area legale, per**

- **Verificare ex post di lacune nel sistema organizzativo, specie per i processi di verifica e controllo**
- **Evidenziare eventuali violazioni o elusioni delle procedure e del modello**
- **Proporre miglioramenti del modello e dei processi**
- **Monitorare tutti i processi interessati per il recepimento dei suggerimenti dati ed il rafforzamento dei presidi**

RISPETTO DEI RUOLI: *cosa fare*

RISCHIO DI CONFUSIONE DEI RUOLI DEGLI ORGANI DI CONTROLLO: L'OdV e' CONTROLLORE DI II^ LIVELLO: I COMPITI:



1. **PIANIFICAZIONE:** programmazione annuale delle attività



2. **ESECUZIONE:** implementazione dei miglioramenti e degli aggiornamenti dei processi



3. **DOCUMENTAZIONE:** verbalizzazione completa ed articolata delle riunioni e delle verifiche



4. **COMUNICAZIONE:** predisposizione di idonei sistemi di trasmissione di flussi informativi, riunioni periodiche con gli organi di controllo, rendicontazione periodica all'organo amministrativo dell'attività svolta.



GRAZIE PER L'ATTENZIONE!

Avv. MARCO A. MORABITO

Via della Moscova, 40/7
20121 MILANO

Tel. 02.49481507 - marco.morabito@lexiura.it

www.lexiura.it