



**Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo**  
Ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 N. 231





# Indice

## MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO

<b>1. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>3</b>
1.1 I reati previsti dal decreto .....	3
1.2 Le sanzioni .....	4
1.3 Il modello organizzativo e l'organismo di vigilanza .....	5
<b>2. LA SOCIETA AVALON REAL ESTATE S.P.A. ....</b>	<b>6</b>
2.1 La struttura dell'organizzazione .....	7
2.2 L'articolazione delle funzioni e delle responsabilità dirigenziali .....	8
2.3 Il sistema delle deleghe e degli incarichi organizzativi .....	9
<b>3. IL MODELLO ORGANIZZATIVO. ....</b>	<b>10</b>
3.1 Adozione formale del modello organizzativo .....	10
.....	
<b>4. ANALISI DEI RISCHI PER TIPOLOGIA DI REATI .....</b>	<b>11</b>
4.1 Attività e processi organizzativi sensibili .....	11
4.2 Funzioni e posizioni organizzative sensibili .....	12
4.3 Protocolli di controllo generali .....	13



## 1. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Il Decreto Legislativo 231/2001, intitolato *Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'art. 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300*, emanato l'8 giugno 2001 ed entrato in vigore il 4 luglio successivo, introduce nella legislazione italiana la responsabilità in sede penale degli enti per alcuni reati:

- commessi nell'interesse o a vantaggio degli stessi enti;
- 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 persone che esercitano, anche di fatto, la gestione o il controllo dello stesso;
- da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati.

La Società non risponde se le persone indicate hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi.

La novità effettiva introdotta dal D. Lgs. n. 231/2001 consiste dunque nell'ampliamento della responsabilità a carico degli enti, considerato che, in precedenza il principio di personalità della responsabilità penale li escludeva infatti da ogni sanzione penale, diverse dal risarcimento dell'eventuale danno.

### 1.1 Reati previsti dal Decreto

La responsabilità della Società è connessa solo per determinati reati.

In base al disposto del D.Lgs.n.231/01 e successive integrazioni - la responsabilità amministrativa dell'ente si configura con riferimento alle seguenti fattispecie di reato:

Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato nelle pubbliche forniture	<b>Art. 24   D.Lgs.n.231/01</b>
Delitti informatici e trattamento illecito dei dati	Art. 24-bis   D.Lgs.n.231/01
Delitti di criminalità organizzata	Art. 24-ter   D.Lgs.n.231/01
Peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione d'ufficio	Art. 25   D.Lgs.n.231/01
Falsità in monete, spendita ed introduzione nello stato, previo concerto di monete false	Art. 25-bis   D.Lgs.n.231/01
Delitti contro l'industria ed il commercio	Art. 25-bis.1   D.Lgs.n.231/01
Reati societari	Art. 25-ter   D.Lgs.n.231/01
Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico	Art. 25-quater   D.Lgs.n.231/01



Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili	Art. 25-quater.1   D.Lgs.n.231/01
Delitti contro la personalità individuale etc.	Art. 25-quinquies   D.Lgs.n.231/01
Reati finanziari o abusi di mercato	Art. 25-sexies   D.Lgs.n.231/01
Omicidio colposo o lesioni commesse con violazione delle norme sulla sicurezza sul lavoro	Art. 25-septies   D.Lgs.n.231/01
Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, autoriciclaggio	Art. 25-octies   D.Lgs.n.231/01
Delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti	Art. 25-octies.1   D.Lgs.n.231/01
Delitti in materia di violazione del diritto d'autore	Art. 25-novies   D.Lgs.n.231/01
Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria	Art. 25-decies   D.Lgs.n.231/01
Reati ambientali	Art. 25-undecies   D.Lgs.n.231/01
Reati di impiego irregolare lavoratori stranieri	Art. 25-duodecies   D.Lgs.n.231/01
Reati di razzismo e xenofobia	Art. 25-terdecies   D.Lgs.n.231/01
Frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco a mezzo di apparecchi vietati	Art. 25-quaterdecies   D.Lgs.n.231/01
Reati tributari	Art.25-quinquiesdecies D.Lgs. n.231/01
Contrabbando (diritti di confine)	Art.25-sexiesdecies D.Lgs. n.231/01
Delitti contro il patrimonio culturale	Art.25-septiesdecies D.Lgs. n.231/01
Riciclaggio di beni culturali e devastazione e saccheggio di beni culturali e paesaggistici	Art.25-duodevicies D.Lgs. n.231/01
Delitti tentati	Art. 26   D.Lgs.n.231/01
Reati transnazionali	L. n 146/20016
Responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato	Art.12 L.9/2013

## 1.2 Sanzioni

Nei confronti della Società cui è riconosciuta una responsabilità in conseguenza della commissione dei reati presupposto, il 231/01 prevede sia sanzioni pecuniarie (commisurate per quote e valore di ogni quota) che sanzioni interdittive (interdizione dell'esercizio e delle attività, sospensione o revoca di autorizzazioni, licenze, concessioni funzionali alla commissione dell'illecito, divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, esclusione e revoca di finanziamenti, sussidi, agevolazioni, contributi, divieto di pubblicizzare beni e servizi).

Le sanzioni per i reati di cui al Dlgs. 231/01 sono riportate nel documento Tabella Sanzioni consultabile presso la Società.



### **1.3 Il Modello Organizzativo e l'Organismo di Vigilanza**

Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, elemento fondamentale per la gestione della responsabilità di Avalon, deve rispondere alle seguenti esigenze:

- individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati;
- prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
- prevedere obblighi di informazione del personale nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli;
- introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello;
- 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 ed a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio;
- prevedere una verifica periodica, e l'eventuale modifica del modello stesso quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni, ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività.

Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo è dunque sostanzialmente un documento, costruito come regolamento interno e adottato dall'ente in modo formale.

Il Modello Organizzativo individua, descrive e analizza i seguenti elementi:

- le attività svolte da Avalon in relazione all'oggetto sociale, utili ad individuare le aree di rischio di reato;
- i reati che potrebbero essere commessi dai soggetti in posizione apicale o dai sottoposti;
- i meccanismi e le procedure utilizzate da Avalon per prevenire i reati medesimi: cioè i protocolli che descrivano le modalità di corretto svolgimento delle attività aziendali a rischio di reato;
- le modalità di gestione delle risorse impiegate dall'ente ai fini della prevenzione dei reati;
- la composizione e il funzionamento dell'organo di controllo e vigilanza;
- il sistema informativo atto ad alimentare i flussi di informazione verso l'organismo di controllo, da parte del personale e della struttura dell'ente, e viceversa;
- la comunicazione e la formazione del personale ai fini della prevenzione dei reati;
- i meccanismi sanzionatori in caso di commissione di illeciti, violazione delle regole e delle procedure previste dal modello organizzativo;
- il codice etico adottato da Avalon;
- le procedure di verifica periodica e di revisione dell'efficacia dei modelli e dell'organo di controllo e vigilanza.

Presupposto indispensabile affinché il Modello Organizzativo escluda effettivamente la responsabilità dell'ente in caso di reato, è che l'ente abbia costituito un proprio Organismo di Vigilanza, deputato al controllo ed al monitoraggio circa la corretta applicazione del Modello Organizzativo stesso.



## 2. AVALON REAL ESTATE SPA

Avalon Real Estate S.p.a. (di seguito anche la “Società”) è una delle maggiori società italiane di consulenza in ambito immobiliare.

La Società opera in questo settore in linea con il proprio Statuto sociale, che all’art. 3 prevede che questa abbia per oggetto “la prestazione di servizi in genere alle imprese, ad enti e a privati e, in particolare la prestazione di servizi di direzione, organizzazione, pianificazione e ristrutturazione aziendale, per l’impianto il controllo, l’installazione di sistemi produttivi e gestionali e per la soluzione di tutte le problematiche professionali, industriali e commerciali” e ancora “servizi di consulenza commerciale, tecnica, economica e finanziaria, con particolare riferimento alla valutazione, riconversione e trasformazione dei patrimoni immobiliari.

Nella pratica quotidiana Avalon Real Estate S.p.A. attualmente svolge una completa attività di consulenza in campo immobiliare, in particolare agendo come esperto indipendente per le principali società di gestione del risparmio del mercato europeo.

In questo ambito larga parte di questi servizi scaturisce nella la realizzazione di perizie, accertamenti tecnici e studi tecnici su beni immobili oltre che diversi altri servizi di consulenza ed assistenza immobiliare finalizzati all’analisi di convenienza nell’acquisto e/o nella vendita di patrimoni immobiliari, all’ottenimento ed alla gestione di finanziamenti immobiliari, a due diligence di patrimoni immobiliari e anche alla realizzazione piani di sviluppo immobiliare.

La Società, al fine di garantire sempre condizioni di correttezza e trasparenza dal punto di vista etico e normativo, ha ritenuto opportuno dotarsi di un Modello di organizzazione e gestione in grado di prevenire la commissione dei reati previsti dal Decreto.

Considerato il contesto normativo di riferimento in cui Avalon Real Estate S.p.A. opera, nonché il sistema di controlli cui è sottoposta, nel definire il “Modello di organizzazione, gestione e controllo” la Società ha adottato un approccio progettuale che consente di utilizzare e integrare in tale Modello le regole attualmente esistenti, formando, insieme al Codice Etico, un corpus organico di norme interne e principi, diretto alla diffusione di una cultura dell’etica, della correttezza e della legalità.

Tale approccio:

- consente di valorizzare al meglio il patrimonio già esistente in azienda in termini di prassi aziendali, politiche, regole e normative interne che indirizzano e governano la gestione dei rischi e l’effettuazione dei controlli;
- rende disponibile in tempi brevi un’integrazione all’impianto normativo e metodologico da diffondere all’interno della struttura aziendale, che sarà comunque perfezionato ed aggiornato nel tempo;
- permette di gestire con una modalità univoca tutte le regole operative aziendali, incluse quelle relative alle “aree sensibili”.



## 2.1 La struttura dell'organizzazione

La struttura organizzativa della Società è articolata come segue:

- a) Presidente, Consiglio di Amministrazione e Amministratori delegati
- b) Amministrazione
- c) Produzione
- e) Professionisti consulenti

La struttura dell'organizzazione è illustrata nell'organigramma di seguito:



Il numero di dipendenti può variare nel tempo, sempre sotto le 15 unità.

La Società provvede ad informare i propri dipendenti e collaboratori circa la struttura organizzativa aziendale mediante:

- momenti di riunione verbalizzati;
- incontri personali di informazione;
- comunicazioni interne

Per una migliore comprensione delle responsabilità principali delle singole funzioni, esse sono sintetizzate ed espresse di seguito in forma di matrice delle responsabilità:



## TABELLA DELLE RESPONSABILITÀ DEI PROCESSI PRIMARI

PROCESSO	CDA	AD	AMM	RP
GESTIONE DEL RAPPORTO CON IL CLIENTE	R	I	I	C
GESTIONE DEGLI APPROVVIGIONAMENTI		R	I	C
GESTIONE DELLE RISORSE		R	I	C
GESTIONE ATTIVITÀ	I	C		R

R = RESPONSABILITÀ PRINCIPALE

C = COLLABORAZIONE

I = INFORMATO

## TABELLA DELLE RESPONSABILITÀ DEI PROCESSI DI SUPPORTO

PROCESSO	CDA	AD	AMM	DT
GESTIONE ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA	C	R	I	C
GESTIONE DELLA DOCUMENTAZIONE		R	I	C
GESTIONE DELLE NON CONFORMITÀ	I	R	I	R
GESTIONE DELLE AZIONI CORRETTIVE E DELLE AZIONI PREVENTIVE	C	R	I	R
RIESAME DELLA DIREZIONE	I	R		C

### 2.2 L'articolazione delle funzioni e delle responsabilità dirigenziali

Le funzioni di Direzione sono individuate come di seguito:

- a) Consiglio di amministrazione
- b) Amministratori
- c) Presidente del CDA





---

L'Amministratore Delegato e il Presidente ricoprono un ruolo chiave nella gestione della Società, detengono il potere di firma e sono pertanto i legali rappresentanti.

Ogni componente del Consiglio di Amministrazione oltre al ruolo di gestione svolge azione commerciale con deleghe definite.

A diretto riporto di ogni membro del CdA vi è un responsabile di produzione che gestisce i team di professionisti esterni ed un responsabile di progetto che cura la gestione delle attività.

L'amministrazione è composta da dipendenti che si occupano della gestione della cassa, delle fatturazioni e fornisce supporto al Consiglio di Amministrazione.

Alla Responsabile di Produzione è affidata la gestione degli incarichi e la produzione di servizi di consulenza.

### **2.3 Il sistema delle deleghe e degli incarichi organizzativi**

In linea di principio, il sistema delle deleghe e degli incarichi operativi deve essere caratterizzato da elementi di "sicurezza" ai fini della prevenzione dei reati (rintracciabilità ed identificabilità delle operazioni sensibili).

Il sistema delle deleghe e degli incarichi operativi rende maggiormente efficiente ed efficace il dispositivo organizzativo della Società.

Le deleghe e gli incarichi operativi sono atti interni che l'Organismo di Vigilanza vigila periodicamente in particolare in merito alla loro coerenza con il Regolamento di Organizzazione aziendale.



### 3. IL MODELLO ORGANIZZATIVO

Avalon Real Estate S.p.A. si è dotata di un Modello Organizzativo in relazione alle prescrizioni del decreto 231/01, 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 Società sia sempre conforme ai principi di correttezza e di trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività consuete.

In termini di obiettivi specifici, si intende:

- 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. 231/01;
- predisporre un sistema strutturato ed organico di prevenzione e controllo finalizzato alla riduzione del rischio di commissione dei reati connessi all'attività aziendale, con particolare riguardo a eventuali comportamenti illegali;
- far conoscere in maniera chiara ed esplicita a tutto il personale, i collaboratori esterni, i consulenti, i fornitori ed i partner, i principi etici e le norme comportamentali adottate dalla Società nonché le sanzioni amministrative che possono ricadere sulla stessa, nell'ipotesi di perpetrazione dei reati e degli illeciti rilevanti ai sensi del Decreto;
- comunicare a tutto il personale, ai collaboratori esterni, ai consulenti, ai fornitori ed ai partner, che si vieta ogni condotta contraria a disposizioni di legge, a regolamenti, a norme di vigilanza, a regole aziendali interne nonché ai principi di sana e corretta gestione delle attività societarie;
- render nota a tutto il personale l'importanza di un puntuale rispetto delle disposizioni contenute nel Modello stesso, ed inoltre l'esistenza di severe sanzioni disciplinari finalizzate a punire i casi di violazione delle disposizioni stesse;
- impegnarsi nella prevenzione e nel contrasto di comportamenti e fatti illeciti nello svolgimento delle attività sociali mediante un'azione di monitoraggio sui rischi, l'informazione sistematica e la formazione del personale.

#### 3.1 L'adozione formale del Modello Organizzativo

Il documento di Modello Organizzativo è stato elaborato in una prima bozza in un gruppo di lavoro ristretto; successivamente discusso in momenti di confronto con l'Amministratore Delegato. Il documento è stato presentato e messo a disposizione dell'Consiglio di Amministrazione che lo ha esaminato ed approvato con Verbale unitamente al Codice Etico in data 26.11.2018. Nello stesso atto il Consiglio di amministrazione provvede alla nomina dell'Organismo monocratico di Vigilanza e Controllo al fine di curarne aggiornamento, applicazione ed osservazione.



## 4. ANALISI DEI RISCHI PER TIPOLOGIA DI REATI

La Analisi dei rischi per tipologia di reato del Modello Organizzativo presenta:

- Le **fattispecie di reato** richiamate dal D. Lgs. 231/01;
- ipotesi concrete (casistica) delle **modalità e delle forme attraverso cui tali reati potrebbero effettivamente verificarsi**;
- l'analisi delle **aree e processi organizzativi sensibili** (a rischio di reato fra quelli indicati dal D. Lgs. 231/01);
- l'analisi delle **funzioni / posizioni organizzative sensibili** (a rischio di reato fra quelli indicati dal D. Lgs. 231/01);
- l'indicazione dei **protocolli di controllo per la prevenzione del rischio di reato** (dettagliati in **protocolli già in essere** al momento della pubblicazione del Modello e **protocolli da integrare**);

### 4.1 Attività e Processi organizzativi sensibili

Per maggior chiarezza, le attività e processi a rischio sono raggruppati seguendo le tipologie di reato indicate dal D. Lgs. 231/01.

#### *Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione*

- Rendicontazione alla PA dell'esecuzione del progetto e delle attività svolte
- Procedure per gare d'appalto o acquisizione di forniture
- Procedure di selezione del personale o per l'assegnazione di incarichi
- Attività collegate alla acquisizione di servizi o attività
- Attività collegate all'ottenimento di finanziamenti
- Attività collegate all'acquisizione o al mantenimento di certificazioni ed autorizzazioni
- Attività collegate alle verifiche di regolarità amministrativa, contabili e fiscale

#### *Reati informatici e trattamento illecito di dati*

Ogni attività aziendale che utilizza a supporto:

- sistemi informatici (computer, dispositivi fissi o mobili e server interno)
- sistemi telematici (internet).

#### *Delitti di criminalità organizzata*

- Atti fondamentali di nomina delle figure con responsabilità di governo da parte della Società
- Procedure di selezione ed assunzione del personale e di collaboratori
- Gestione dei contratti di acquisto e di vendita, e di acquisizione di servizi ed interventi di consulenza
- Costituzione di partnership o forme di collaborazione con soggetti esterni.

#### *Falsità in monete, in carte di pubblico credito e altri strumenti di pagamento e riconoscimento*

- Ricezione ed emissione di fatture / note di debito--
- Registrazione contratti di diverso genere (in particolare contratti d'appalto ed affitto)
- Richieste o trasmissione di documenti nei confronti di enti pubblici
- Attività di documentazione istituzionale ed organizzativa
- Attività di comunicazione esterna e marketing



#### ***Reati societari***

- Costruzione e redazione di bilancio d'esercizio, relazioni (nota integrativa e relazione sulla gestione), altre comunicazioni sociali
- Attività di informazione sugli atti di governo ed indirizzo della Società

#### ***Reati tributari***

- Gestione amministrativa e contabile della Società
- Gestione di attività sociali relative ad attività import ed export
- Attività di fornitura di consulenze e produzione di pareri
- Gestione dell'acquisto di beni, servizi e lavori per la Società
- Attività di gestione del personale.

#### ***Reati in materia di Sicurezza sul Lavoro***

- Attività aziendali contemplate nel Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) ex Legge 81/2008.

#### ***Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita***

- Ricezione e contabilizzazione di denaro proveniente da sponsorizzazioni o donazioni
- Gestione dell'acquisto di beni, servizi e lavori per la Società

#### ***Reati in materia di violazione del diritto d'autore***

- Attività di fornitura di consulenze e produzione di pareri
- Attività di formazione rivolte a dipendenti e collaboratori
- Attività di gestione della promozione e comunicazione organizzativa

#### ***Reati contro il Patrimonio Culturale e Reati Ambientali***

- Attività di fornitura di consulenze e produzione di pareri

## **4.2 Funzioni e Posizioni organizzative sensibili**

Tutte le funzioni societari e i soggetti che in qualsiasi modalità si interfacciano con la Società sono tenuti a rispettare il modello:

- Soci
- Membri del Consiglio di Amministrazione
- Collaboratori e personale dipendente
- Referenti servizi esterni
- Impiegati amministrativi
- Tutte le funzioni e posizioni organizzative direttamente impegnate nella gestione operativa



### 4.3 Protocolli di controllo generali

Di seguito sono indicate le procedure generali di controllo che all'interno dell'organizzazione sono considerati valide indipendentemente dallo specifico rischio collegato ad una particolare area di reato.

**Segregazione dei compiti.** Avalon Real Estate S.p.A. adotta il principio di separazione delle funzioni: tutti i processi di autorizzazione, contabilizzazione, esecuzione e controllo sono svolte da più soggetti in modo da garantire, all'interno di uno stesso macro-processo, indipendenza e obiettività al processo stesso.

Inoltre nessuna funzione o ruolo interno dispone di poteri illimitati; i poteri e responsabilità sono definiti e conosciuti all'interno dell'organizzazione; così come i poteri autorizzativi e di firma sono coerenti con le responsabilità organizzative assegnate.

**Tracciabilità.** Ogni operazione gestionale e amministrativa è documentata, in modo che sia possibile effettuare controlli in ordine alle caratteristiche e alle motivazioni dell'operazione ed individuino le diverse responsabilità.

La salvaguardia di dati e procedure in ambito informatico è assicurata mediante l'adozione delle misure di sicurezza secondo quanto dalle leggi attualmente vigenti.

**Deleghe.** All'interno della struttura organizzativa i poteri autorizzativi e di firma assegnati sono coerenti con le responsabilità organizzative e gestionali assegnate, oltre che chiaramente definiti e conosciuti all'interno della Società.

Sono in particolare definiti i ruoli aziendali ai quali è assegnato il potere di impegnare l'ente in determinate spese, e sono specificati i limiti e la natura delle spese. L'atto attributivo di funzioni rispetta gli specifici requisiti eventualmente richiesti dalla legge.

**Regolamentazione.** La Società ha adottato, ed aggiorna costantemente, regolamenti formalizzati e disposizioni esplicite, atti a fornire principi di comportamento e indicazioni riguardo alle modalità di svolgimento delle attività gestionali, amministrative ed operative caratteristiche della Società.