Maggio 2013 Settore Territorio Ambiente Energia

Ambiente

DISPENSE ASSOLOMBARDA

Il Sistema di Gestione ISO14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d.lgs. n. 231/2001

ASSOLOMBARDA

DISPENSE ASSOLOMBARDA è una collana che completa i servizi di informazione e assistenza offerti dall'Associazione ai propri associati per affrontare con successo la gestione dell'impresa. La collana raccoglie contributi e strumenti dedicati ai diversi ambiti della vita e della cultura aziendale.

La versione e-book della dispensa è disponibile nella biblioteca di Assolombarda al seguente link: http://www2.assolombarda.it/a-book/iso14001-emas-prevenzione-reati-ambientali/

L'opera, in tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d.lgs. n. 231/2001

Indice

Prefazione 7
Introduzione 8

1. L'Analisi Ambientale 14
2. La Politica Ambientale, gli Obiettivi e i Programmi Ambientali e il Riesame . 22
2.1 La Politica Ambientale.....22
2.2 Il Programma ambientale.....25
2.3 Il Riesame.....29
3. L'Assetto organizzativo, i Ruoli e le Responsabilità 32
3.1 L'assetto organizzativo e le responsabilità nel SGA 33
3.2 I rapporti tra l'Organismo di Vigilanza del Decreto 231 e il Sistema di Gestione Ambientale 37
4. Il Coinvolgimento e la Consapevolezza del Personale..... 42
5. Le Attività di Audit, Sorveglianza e Monitoraggio 46
5.1 Il sistema di monitoraggio.....46
5.1 Le attività di audit e sorveglianza 49
6. Il Controllo Operativo e i Rapporti con i Fornitori 53
6.1 Il Controllo operativo.....53
6.2 Il rapporto con i fornitori e gli appaltatori 56

Conclusioni 60

Appendici 65
A.1 Come attuare un Sistema di Gestione Ambientale: le attività necessarie e le scelte possibili.....66
A.2 Linee guida e riferimenti metodologici per l'adozione del Modello organizzativo 231 73
A.3 I reati ambientali nel Decreto Legislativo n. 231/2001 74

Prefazione

L'estensione agli illeciti ambientali della responsabilità amministrativa degli Enti/Aziende, introdotta nell'estate del 2011, è destinata ad avere un notevole impatto sui modelli organizzativi di gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 adottati dalle Imprese che, anche indirettamente, possono provocare danni all'ambiente e alla salute.

Questo impone all'azienda un'attenta analisi dei rischi cui essa è esposta e l'identificazione di misure che possano prevenire questi episodi, con gravi impatti sull'ambiente, sul business e sulla reputazione aziendale.

La mancanza di criteri specifici per la redazione dei modelli organizzativi da parte del legislatore e le scarse indicazioni giurisprudenziali hanno spinto Assolombarda a raccogliere la sfida e cercare un punto di incontro tra i sistemi di gestione ambientale, già implementati dalle aziende, e i modelli organizzativi 231.

In questo contesto, il Gruppo di lavoro Qualità Ambientale di Assolombarda, con l'esperienza maturata dalle imprese e con il coinvolgimento delle professionalità interne all'Associazione che si occupano dei due temi (Settore Territorio Ambiente Energia e Settore Diritto d'impresa e Fisco), ha sviluppato le presenti Linee guida.

L'obiettivo è quello di far comprendere il ruolo e il rapporto del Sistema di Gestione Ambientale rispetto al Modello 231, per poterlo quindi utilizzare e valorizzare pienamente quale "componente ambientale" del Modello stesso, delineando un percorso che, nel ripensare ciascun elemento costitutivo del SGA, rappresenta un'occasione per rafforzare il Sistema stesso.

Come sperimentato in occasione dei precedenti elaborati prodotti dal Gruppo di Lavoro, il documento è stato condiviso con i principali Enti di certificazione, Accredia, Regione Lombardia, Arpa Lombardia, e con gli altri soggetti, citati nelle Linee guida, cui va un sincero ringraziamento.

Un riconoscimento particolare va rivolto alle imprese e ai componenti del Gruppo di Lavoro Qualità Ambientale, costituito presso Assolombarda e coordinato con l'ausilio dello Iefe-Università Bocconi, e a Confindustria che, con le proprie Linee Guida, è stata un riferimento fondamentale nell'elaborazione del Modello organizzativo.

Antonio Colombo
Direttore Generale Assolombarda

Introduzione

Il rapporto tra adozione e utilizzo di un *Sistema di Gestione Ambientale* (SGA), da un lato, e prevenzione dei reati ambientali attraverso un *Modello di organizzazione, gestione e controllo* ex D.Lgs. 231/2001 ("Modello 231"), dall'altro, costituisce oggi uno dei temi di maggiore interesse ed attualità per le imprese[1].
Da un lato, a fronte di un complesso di norme volontarie consolidato ed evolutosi nel tempo anche grazie alle esperienze applicative delle organizzazioni, le imprese vantano una relativa maturità e competenza nel campo dei Sistemi di Gestione Ambientale e delle relative forme di certificazione. Dall'altro, l'estensione della responsabilità degli Enti ad alcune tipologie di reati ambientali – avvenuta attraverso il D.Lgs. 121/2011 – non è stata accompagnata dall'indicazione di criteri specifici per l'adozione di modelli organizzativi per tali tipologie ad integrazione e rafforzamento di quelli generali previsti dagli artt. 6 e 7 del Decreto 231, né tantomeno, da una "presunzione di conformità" del SGA certificato al Modello 231 analoga a quella stabilita dall'art. 30 del D.Lgs. 81/2008 per i sistemi di gestione della salute e sicurezza dei lavoratori[2].

Pur con tali limitazioni, l'estensione della responsabilità degli Enti ai reati ambientali ha stimolato le aziende a considerare il SGA certificato (o a riconsiderarlo, nell'eventualità ne siano già dotate) come strumento a supporto dell'applicazione della normativa, capace di garantire l'attuazione di una parte rilevante dei requisiti previsti e ha posto, allo stesso tempo, una serie di interrogativi relativi al *come* valorizzare correttamente ed efficacemente il SGA (e i diversi "tasselli" che lo compongono) nella prospettiva della prevenzione dei reati ambientali contemplati dal Decreto 121. Fin dalla sua nascita, infatti, il regime della responsabilità amministrativa introdotto dal D.Lgs. 231/01 si è incardinato sull'approccio dei sistemi di gestione, introducendo requisiti fortemente ispirati alla logica "*Plan-Do-Check-Act*" che contraddistingue, da sempre, il mondo della normazione volontaria.

In questo contesto, il ***Gruppo di Lavoro Qualità Ambientale*** di **Assolombarda** ha sviluppato le presenti Linee guida, dedicate al "*Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex decreto Legislativo n. 231/2001"*. Proseguendo nell'approccio che il Gruppo ha adottato sin dalla propria costituzione, nel 2008, anche il presente lavoro nasce con l'obiettivo di rispondere ad un'esigenza operativa fortemente avvertita dalle aziende e solo parzialmente soddisfatta dagli strumenti e dai riferimenti oggi disponibili in materia. L'esigenza, in questo caso, è anzitutto quella di ***comprendere il ruolo e il rapporto del proprio Sistema di Gestione Ambientale rispetto al Modello 231***, per poterlo quindi ***utilizzare*** e ***valorizzare pienamente quale***

---

[1] Il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, recante "*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*" ha introdotto per la prima volta nell'ordinamento giuridico italiano un regime di responsabilità amministrativa a carico degli Enti collettivi per alcuni tipi di reato, commessi nell'interesse o a vantaggio della Società da parte di loro amministratori e/o dipendenti. Tale responsabilità si aggiunge a quella della persona fisica che ha materialmente realizzato il fatto illecito e mira a coinvolgere nella punizione di illeciti penali il patrimonio degli Enti che, fino all'entrata in vigore del Decreto, non pativano conseguenze dalla realizzazione di questi reati; il principio di personalità della responsabilità penale li lasciava infatti indenni da conseguenze sanzionatorie diverse dall'eventuale risarcimento del danno.
Nel seguito del lavoro, per semplicità espositiva, si utilizzeranno frequentemente le diciture semplificate "Decreto 231" o "231", così come "Decreto 121" o "121".

[2] L'art. 30 del D. Lgs. n.81/2008 ha dettato una disciplina autonoma con riferimento ai modelli di organizzazione e gestione idonei ad avere efficacia esimente del settore della salute e sicurezza sul lavoro e in particolare ha introdotto "in sede di prima applicazione" la presunzione di idoneità dei modelli organizzativi conformi ai documenti tecnici (le linee guida UNI-INAIL e il BS OHSAS 18001:2007) contenenti regole che esprimono le *best practices* relativamente ai sistemi di gestione della sicurezza sui luoghi di lavoro. Al di là dell'introduzione della "presunzione di conformità", l'articolo dimostra che il legislatore si è posto il problema di fornire agli Enti ulteriori indicazioni legislative sui criteri di progettazione delle cautele preventive.

componente efficace del Modello stesso, in grado di fungere da condizione esimente con riferimento alla responsabilità per i reati ambientali richiamati dal Decreto 121.

In questo ambito, la maggior parte delle esperienze aziendali di attuazione di un Modello 231 comprendente i temi ambientali, ad oggi sviluppate, si sono infatti "polarizzate" intorno a due fattispecie opposte ma ugualmente limitate, sia sotto il profilo concettuale che della loro concreta efficacia.
Da un lato, alcune imprese hanno optato per un'estensione ai reati ambientali del proprio Modello 231 del tutto indipendente e slegata dal proprio SGA, anche quando certificato, rinunciando, di fatto, ad interrogarsi sulle indiscutibili connessioni e sinergie esistenti fra i due strumenti e limitandosi alla mera inclusione formale dei reati ambientali nei protocolli redatti ai sensi del Decreto 231. Altre imprese hanno preferito, viceversa, far confluire "tout court" il proprio SGA nel Modello organizzativo, prescindendo, cioè, da qualsiasi riflessione critica in merito alle possibili esigenze di revisione del Sistema, e agendo di fatto in modo altrettanto improprio, oltreché potenzialmente inefficace per le finalità preventive del 231.
Con riferimento alla prima delle due casistiche possono aggiungersi alcune considerazioni specifiche. Alle valutazioni in merito alla debolezza di una scelta di questo tipo – sotto il profilo sia della sua efficacia operativa che dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse aziendali - vanno infatti aggiunte alcune considerazioni in merito alla sua potenziale criticità sotto il profilo dell'eventuale chiamata in giudizio dell'Ente per responsabilità amministrativa ai sensi del Decreto 231. L'assenza di un collegamento tra SGA e Modello 231 – sotto il profilo sia formale/documentale sia sostanziale - potrebbe infatti configurare, in sede processuale, un elemento aggravante per quella organizzazione chiamata a rispondere davanti al giudice per un reato ambientale *ex* 231.

In questo quadro, il Gruppo di Lavoro si è posto l'obiettivo, attraverso le presenti Linee guida, di supportare le imprese che vogliano valorizzare il loro SGA quale efficace "componente ambientale" del proprio Modello organizzativo, delineando un percorso che, nel ripensare ciascun elemento costitutivo del Sistema in prospettiva 231, costituisca contestualmente un'occasione per rafforzare il SGA "per sé", ovvero indipendentemente dalla sua funzione esimente della responsabilità dell'azienda per i reati ambientali contemplati dalla normativa.
Il Gruppo di Lavoro è stato composto da:

- Bracco Imaging Spa - Gianni Abbruzzese e Alessia Galbiati;
- Cial Consorzio Imballaggi Alluminio - Luca Laguzzi;
- DHL Supply Chain (Italy) Spa - Lorenzo Dafarra;
- Ecologica Naviglio Spa – Alberto Riva;
- Falck Renewables Spa - Umberto De Servi ed Enrico Falqui;
- Indena Spa – Lorenzo Palvarini e Luca Loreto;
- Industrie Chimiche Forestali Spa - Antonio Sassi;
- Johnson Controls Srl – Michele Amarù;
- Novelis Italia Spa - Stefano Diena;
- Otis Servizi Srl - Elena Farea;
- Pozzoli Spa - Carlotta Villa;
- RGA Srl – Rossella Zunino;
- Sirti Spa – Franco Ganzaroli e Renzo Mario Citterio;
- Sony Europe Limited - Sede Secondaria Italiana - Caterina Franceschet;
- Tamoil Italia Spa - Paolo Grippiolo;
- Vidrala Italia Srl - Ciro De Battisti;
- esperto - Davide Biancorosso;
- esperta - Barbara Ferroni;
- Assolombarda – Graziella Bricchi e Marta Castelli.

Oltre agli obiettivi delineati, il documento risponde anche ad una finalità più generale, che caratterizza le attività del Gruppo di Lavoro sin dalla sua costituzione: quella di condividere, con gli attori del sistema della certificazione, metodologie e strumenti in grado di rispondere alle esigenze delle aziende relativamente al conseguimento e al mantenimento della certificazione. A tale scopo, le Linee guida sono state presentate e discusse, in occasione di un incontro dedicato, con i rappresentanti dei principali enti di certificazione presenti oggi in Italia, e di alcune istituzioni coinvolte nel sistema della certificazione nel contesto regionale lombardo[3]. Un ringraziamento particolare va inoltre ad Angelo Merlin, avvocato penalista e vicepresidente Assoreca, che ha condiviso i contenuti del documento fornendo un punto di vista giuridico – legale.

L'attività di elaborazione dei contenuti e la redazione del documento sono state curate dal Prof. Fabio Iraldo e dalla Dott.ssa Michela Melis dello IEFE – Università Bocconi. L'approfondimento relativo alle tipologie di reati ambientali ricompresi nel Decreto 121 è stato curato dal Dott. Francesco Testa dell'Istituto di Management, Scuola Sant'Anna di Pisa. In materia di requisiti e contenuti dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo, il riferimento principale utilizzato sono state le *Linee guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231/2001* elaborate da Confindustria.

L'approccio adottato fa leva su alcuni presupposti e sul riconoscimento dei limiti dei SGA rispetto alle finalità proprie del Modello 231. Punto di partenza del lavoro, condiviso dai componenti del Gruppo di Lavoro, è stata l'indiscutibile utilità ed utilizzabilità dei diversi elementi del SGA ai fini della prevenzione dei reati ambientali contenuti nell'art. 25 *undecies* del D. Lgs. 231/2001. **I requisiti relativi al SGA**, e più in generale al percorso di una certificazione volontaria, **così come espressi dalle norme di riferimento** (**Regolamento EMAS 1221/2009/CE** e **standard UNI EN ISO 14001:2004**), **racchiudono**, **fatte salve alcune rilevanti eccezioni**, **tutte le prerogative del Modello 231**.

Un confronto sui requisiti, ancorché condotto su un piano generale, evidenzia infatti forti parallelismi tra il Modello organizzativo ex D. Lgs. 231/2001 e i cosiddetti "punti norma" riferiti ai Sistemi di Gestione Ambientale ISO 14001 ed EMAS, sia a livello generale, sia sul piano operativo degli elementi costitutivi.

La **Tabella 1** individua i principali elementi di convergenza nell'utilizzo del SGA come strumento operativo di supporto al processo di adeguamento al decreto 231, facilitando un primo approccio alla valutazione delle sinergie.

[3] Bureau Veritas Italia Spa, Cermet, Certiquality Srl, Csqa Certificazioni Srl, Dnv Italia Srl, Icim Spa, Imq Spa, Rina Services Spa, Sgs Italia Spa, Tuv Italia Srl, Accredia, Arpa Lombardia, Regione Lombardia.

Tabella 1 – Elementi di corrispondenza fra requisiti del Modello 231 e requisiti dei SGA

Elementi costitutivi del Modello 231		**Elementi costitutivi del SGA secondo la norme ISO 14001 e il Regolamento EMAS**	**Rif. ISO 14001**
Inventario degli ambiti aziendali di interesse e valutazione dei rischi	Individuazione delle aree/attività sensibili	Aspetti ambientali	4.3.1
	Valutazione del rischio di reato	Prescrizioni legali e altre prescrizioni	4.3.2
Introduzione / adeguamento del Codice etico	Codice Etico	Politica ambientale	4.2
Realizzazione / adeguamento protocolli generali e specifici	Organizzazione e gestione delle risorse finanziarie	Risorse, ruoli, responsabilità e autorità Obiettivi, traguardi e programma(i)	4.4.1 4.3.3
	Formazione	Competenza, formazione e consapevolezza	4.4.2
	Comunicazione e coinvolgimento	Comunicazione	4.4.3
	Documentazione e tracciabilità	Documentazione Controllo dei documenti Controllo delle registrazioni	4.4.4 4.4.5 4.5.4
	Gestione operativa attività sensibili	Controllo operativo Preparazione e risposta alle emergenze	4.4.6 4.4.7
Istituzione / attivazione sistema di monitoraggio, verifica e sorveglianza	Monitoraggio e verifica (I livello)	Sorveglianza e misurazioni	4.5.1
		Audit interno	4.5.5
		Non conformità, azioni correttive e preventive	4.5.3
		Valutazione del rispetto delle prescrizioni	4.5.2
		Riesame del Sistema	4.6
	Organismo di Vigilanza – Monitoraggio e verifica (II livello)	*Non previsto*	-
Istituzione / adeguamento sistema disciplinare	Sistema disciplinare	*Non previsto*	-

In linea con questo approccio, si può quindi affermare che un SGA efficacemente progettato, attuato e, soprattutto, concepito dall'organizzazione che lo applica come un reale supporto alla gestione ambientale operativa, è in gran parte già in grado di rispondere a molte delle richieste del D.Lgs. 231/01.

Partendo da tale presupposto, occorre tuttavia interrogarsi su *quanti* Sistemi di Gestione Ambientale, oggi, siano realmente applicati in modo da valorizzare appieno la capacità di gestire le tematiche afferenti i reati ambientali previsti dal D. Lgs. 121/11 e siano, quindi, già in grado di operare, per quanto concerne tali reati, come (parte di) un Modello ai sensi del D. Lgs. 231/01. Sotto questo profilo, le esperienze sviluppate mostrano come **i "limiti" del SGA** rispetto ai requisiti organizzativi e gestionali sanciti dal 231

interessino prevalentemente le dimensioni *applicativa* ed *interpretativa* del Sistema, piuttosto che quelle *letterale* e *normativa*. In altri termini, ferma restando l'irriducibile **diversità dei due strumenti** – a partire dalla **differente finalità**: il *miglioramento continuo* in un caso, la *prevenzione dei reati* nell'altro - le maggiori carenze del SGA rispetto al Modello 231 riguardano *come questo viene applicato* e non i requisiti della norma in quanto tale che, viceversa, contiene in gran parte gli elementi per poter fungere efficacemente da Modello 231 per quanto riguarda i reati ambientali. Fra questi elementi, il rispetto della conformità legislativa assume evidentemente un ruolo centrale quale *pre-requisito* del SGA, il cui mantenimento nel tempo è un *obiettivo* chiave del Sistema, a prescindere dalla sua rispondenza e funzionalità al Modello 231.

Se dunque l'attuale esperienza applicativa dimostra come un SGA certificato oggi non sia nelle migliori condizioni per poter rispondere alle previsioni del 231, attraverso le presenti Linee guida il Gruppo di Lavoro si è proposto di superare queste limitazioni, fornendo indicazioni alle imprese su quali sono i passi utili e più efficaci per rafforzarlo, nella prospettiva di farne la vera "anima" operativa del Modello organizzativo.

Seguendo questo approccio, le Linee guida si articolano in una sequenza di capitoli dedicati ai diversi elementi costitutivi del SGA, secondo una struttura funzionale alla migliore comprensione degli elementi di convergenza nell'utilizzo del SGA come strumento a supporto del processo di adeguamento al 231 (e che non replica l'articolazione dei punti-norma prevista da EMAS ed ISO 14001):

- Analisi Ambientale;
- Politica Ambientale, obiettivi e programmi ambientali e Riesame;
- Assetto organizzativo, ruoli e responsabilità;
- Coinvolgimento e consapevolezza del personale;
- Audit, sorveglianza e monitoraggio;
- Controllo operativo.

In ciascun capitolo, a considerazioni metodologiche e operative si affiancano uno o più esempi, mirati ad illustrare alcuni dei possibili strumenti applicativi che possono essere adottati da imprese anche di piccole dimensioni per supportarne l'attuazione.

In chiusura di introduzione, occorre precisare, con riferimento ai **destinatari delle Linee guida**, che queste non si rivolgono esclusivamente ad aziende che già hanno un SGA, (certificato o meno), o che necessariamente vantano una consolidata esperienza in questo campo. All'opposto, **il presente documento è concepito a supporto di *tutte* le imprese che vogliano utilizzare efficacemente i Sistemi di Gestione Ambientale per rispondere alle finalità di prevenzione dei reati ambientali** secondo le modalità organizzative e gestionali sancite dal 231 (e quindi beneficiare del meccanismo di esonero della responsabilità sancito dal Decreto). Il documento, tuttavia, assume il SGA come principale riferimento metodologico e ne utilizza la struttura come schema espositivo, focalizzandosi sul percorso da compiere al fine di rendere i vari "tasselli" del Sistema idonei a supportare, di volta in volta, le diverse componenti del Modello 231. In questo senso, i concetti e i passi necessari per l'adozione di un SGA non sono oggetto di approfondimento e trattazione estesa nelle Linee guida, ma fanno da spunto per la trattazione delle opportunità di rafforzamento. Una loro sintesi, mirata ad agevolare le imprese impegnate in un percorso di adozione *ex novo* di un SGA, atta a rispondere alle aspettative del 231, è riportata in **Appendice I** delle presenti Linee guida.

D'altro canto, e specularmente, il lavoro non intende neppure entrare nel merito della disciplina del regime di responsabilità amministrativa degli Enti ai sensi del Decreto legislativo n.231/2001, né delle attività necessarie per l'adozione di un Modello organizzativo conforme a tale normativa, essendo peraltro il panorama dei riferimenti

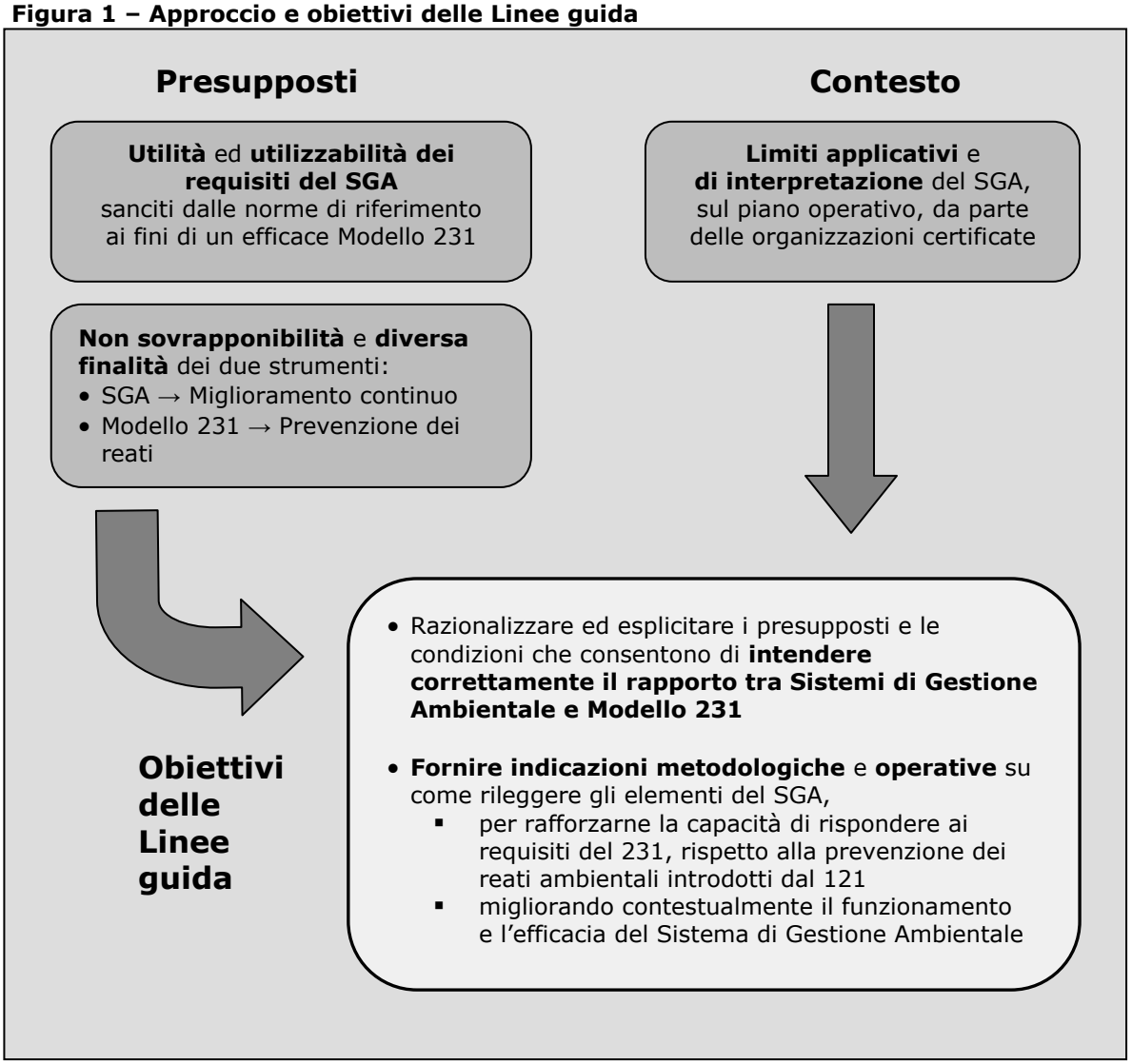
disponibili in questo campo sufficientemente ricco e dettagliato. Un elenco dei principali fra tali riferimenti, è riportato in **Appendice II** delle Linee guida.

A seguire, l'**Appendice III** offre un quadro di sintesi delle fattispecie di reato ambientale introdotte dal Decreto 121 nel regime di responsabilità amministrativa degli enti previsto dal Decreto 231.

Infine, è utile specificare che, pur avendo il lavoro ad oggetto l'utilizzo del SGA a supporto dell'efficace prevenzione dei reati ambientali, l'approccio adottato, le considerazioni svolte e gli strumenti operativi esemplificati nelle Linee guida possono, in molti casi, avere un loro valore ed una loro efficacia anche ai fini della prevenzione di *altre tipologie* di reato che rientrano nel regime di responsabilità amministrativa degli Enti sancito dal 231, a partire da quelli relativi alla salute e sicurezza sul lavoro. Le indicazioni e gli esempi sviluppati possono inoltre essere utilizzati quale spunto per essere declinati rispetto ad altre casistiche e fattispecie di reato, non necessariamente connesse ad aspetti di carattere ambientale.

L'approccio adottato dalle presenti Linee guida è sintetizzato in **Figura 1**.

Figura 1 – Approccio e obiettivi delle Linee guida



1. L'Analisi Ambientale

La prima attività, in ordine logico e spesso anche temporale, nell'attuazione di un efficace SGA è rappresentata dall'Analisi ambientale iniziale (e dai suoi successivi aggiornamenti nella logica ciclica caratteristica dei sistemi di gestione). Come è noto, l'Analisi ambientale ha una finalità generale ben più ampia della (sola) valutazione del livello di conformità normativa, ovvero quella di identificare gli aspetti ambientali significativi, individuare i possibili margini di miglioramento delle performance ambientali e porre le basi per la definizione di un efficace assetto di responsabilità, ruoli, competenze e modalità operative atte a garantirne il perseguimento.

In dettaglio, le componenti fondamentali in cui si articola normalmente un'Analisi ambientale possono essere declinate nelle seguenti quattro attività:

1) **Identificazione** degli aspetti ambientali;
2) **Misurazione** e quantificazione degli aspetti;
3) **Analisi delle modalità operative** (e quindi delle funzioni e delle attività svolte dalle diverse figure aziendali) in grado di generare gli aspetti ambientali identificati;
4) **Valutazione della significatività** degli aspetti, finalizzata a fornire una guida per la programmazione del miglioramento.

Va sottolineato come, ai sensi dello standard ISO 14001 e, soprattutto, del Regolamento EMAS 2009/1221/CE, la conformità normativa sia parte essenziale di ognuna di queste attività.

Con riferimento all'**identificazione degli aspetti ambientali**, quest'attività dovrebbe prevedere, anzitutto, l'individuazione di tutti i requisiti normativi e regolamentari. Nel caso del Regolamento EMAS, inoltre, l'enfasi sulla conformità normativa è amplificata sin dalla fase di analisi iniziale, addirittura considerandola (impropriamente) il primo degli aspetti ambientali da analizzare[4]. Nell'esperienza delle aziende, questa attività si limita spesso, tuttavia, alla *mera elencazione dei riferimenti normativi* (leggi, regolamenti o altre normative), da inserire nell'apposito registro e/o scadenzario, quale parte integrante del SGA.

Analogamente, la **misurazione** e la **quantificazione degli aspetti ambientali** identificati, nella gran parte dei casi, si riduce all'identificazione della presenza di limiti normativi e, in casi più rari, alla definizione di una "distanza" da tali limiti, raramente espressa attraverso l'utilizzo di indicatori, molto più spesso graficamente. Tipicamente, nelle aziende registrate EMAS, ciò avviene attraverso l'inserimento del livello del limite normativo in un grafico a istogrammi sui parametri emissivi, anche in funzione della sua rappresentazione nella Dichiarazione ambientale. Un approccio corretto, viceversa, dovrebbe prevedere lo sviluppo di indicatori di conformità normativa anche in funzione del *gap* valutato tra dati aziendali e limiti previsti e, quindi, la misurazione della capacità di soddisfare i limiti e i vincoli.

Il terzo step, l'**analisi delle modalità operative da cui scaturiscono gli aspetti ambientali identificati**, è probabilmente l'attività più lacunosa nelle esperienze attuali, nel cui ambito ci si limita all'indicazione della presenza di procedure, ma non vengono approfonditi i *nessi causali* tra modalità operative dell'azienda e generazione di un aspetto ambientale. Un'Analisi ambientale condotta coerentemente con i requisiti e le prescrizioni delle norme di Sistema esigerebbe, invece, di connettere gli aspetti

[4] Cfr. Allegato I, Regolamento EMAS 1221/2009/CE, punto 2, lettera a).

ambientali (e le relative condizioni di conformità) alle attività dell'organizzazione e alle prassi in uso, nonché all'operato delle figure aziendali coinvolte in tali attività.

Infine, la **valutazione della significatività** degli aspetti ambientali identificati, dovrebbe essere orientata e funzionale alla pianificazione del miglioramento, anche in relazione alla capacità di mantenere la conformità nel tempo. Questa attività è invece spesso confinata all'utilizzo della "presenza" di limiti normativi (raramente del *gap*) come criterio di significatività nell'ambito della valutazione.

La **Tabella 2** sintetizza, in modo estremamente semplificato, gli elementi sopra delineati relativi alla *compliance* normativa previsti e connaturati a ciascun passo dell'Analisi, evidenziando altresì le limitazioni con cui oggi comunemente questi vengono sviluppati dalle aziende.

Tabella 2 – L'Analisi ambientale e i limiti nell'esperienza applicativa

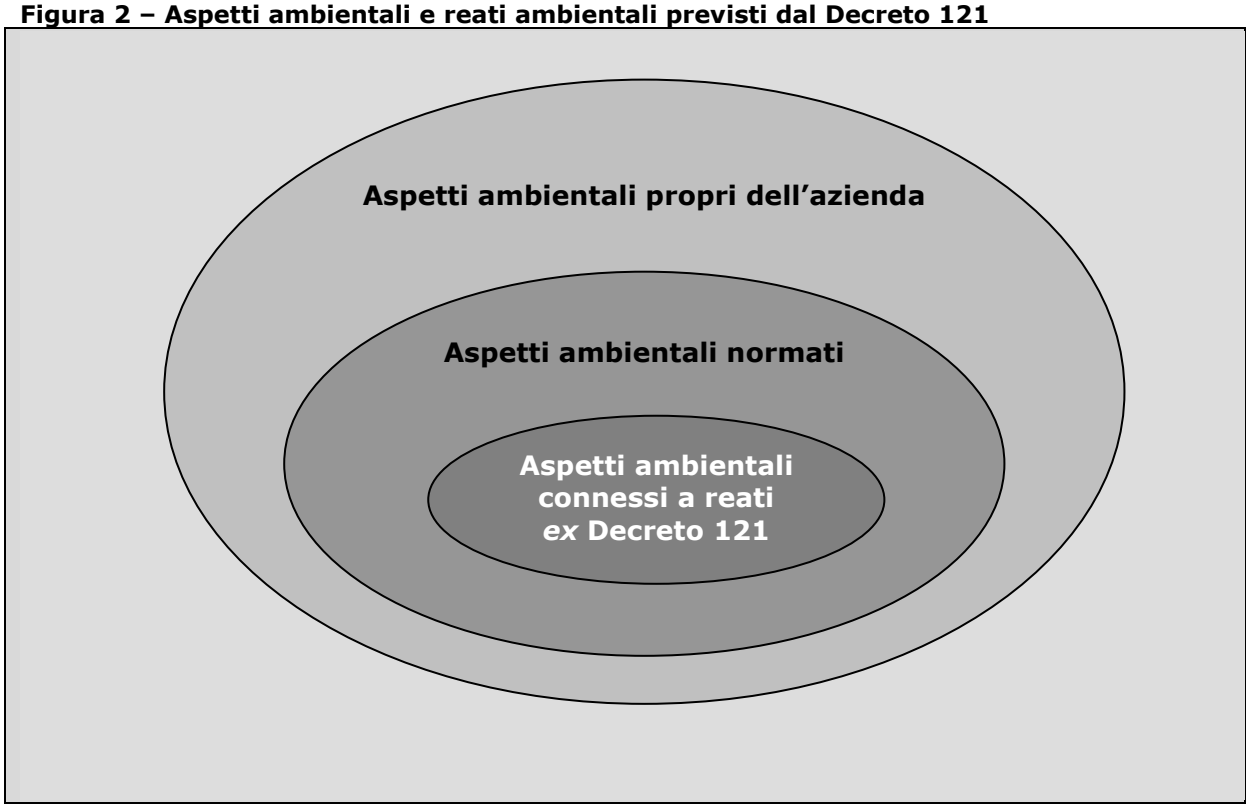
Attività dell'Analisi ambientale	**Cosa dovrebbe prevedere un "buon" SGA certificato ai sensi della norma ISO 14001 e/o registrato EMAS**	**Quali i limiti nell'esperienza applicativa di molte aziende**
Identificazione degli aspetti ambientali	▪ Individuazione di tutti i requisiti normativi e regolamentari cui ottemperare ▪ Enfasi particolare in EMAS (conformità normativa quale primo degli aspetti ambientali da analizzare nell'ambito dell'Analisi ambientale iniziale)	▪ Mera elencazione dei riferimenti a leggi, regolamenti o normative da inserire nell'apposito registro e/o scadenzario, quale parte integrante del SGA
Misurazione	▪ Identificazione dei limiti normativi ▪ Misurazione della distanza dai limiti ▪ Utilizzo di indicatori di conformità, anche in funzione del *gap* valutato tra dati aziendali e limiti previsti ▪ Misurazione della capacità di soddisfare i limiti e i vincoli	▪ Identificazione della sola presenza di limiti (o al massimo definizione di una "distanza" dai limiti) ▪ Scarso o nullo utilizzo di indicatori di conformità
Analisi delle modalità operative connesse agli aspetti identificati	▪ Connettere gli aspetti ambientali (e relative condizioni di conformità) alle attività dell'organizzazione e alle prassi in uso, nonché all'operato delle figure aziendali coinvolte in tali attività	▪ Mera indicazione della presenza di procedure, senza approfondire i nessi causali tra modalità operative dell'azienda e generazione di un aspetto ambientale
Valutazione della significatività degli aspetti identificati	▪ Valutare gli aspetti per guidare la pianificazione del miglioramento, anche in relazione alla capacità di mantenere la conformità	▪ Utilizzo della "presenza" di limiti normativi (raramente del *gap*) come criterio di significatività nell'ambito della valutazione

Considerati i limiti descritti nella tabella precedente, come è possibile, quindi, rafforzare l'Analisi ambientale in prospettiva 231 e utilizzarla quanto più proficuamente e coerentemente possibile per rispondere all'esigenza di mappare i rischi di reato ambientale? Va precisato, innanzitutto che, qualora l'Analisi ambientale prevedesse *in toto* le indicazioni riportate nella colonna centrale della Tabella 1, offrirebbe molti più "punti di forza" su cui far leva per rispondere alle esigenze della mappatura dei rischi di reato ai sensi del D. Lgs. 231/01.

In termini semplificativi, l'approccio più razionale e corretto sarebbe quello di applicare ai rischi di non-conformità normativa - e all'interno di essi a quelli che, nello specifico, possono configurarsi come reati – lo stesso approccio che viene attuato, in generale, per gli aspetti ambientali. In particolare, un'attenta analisi delle correlazioni tra aspetti ambientali, relative condizioni di conformità e connessi vincoli e/o limiti, da un lato, e le prassi e modalità gestionali nel cui ambito essi vengono (realmente o potenzialmente) generati, dall'altro, si dimostrerebbe molto efficace allo scopo. Si tratterebbe, operativamente, di **approfondire il livello di analisi** normalmente limitato all'identificazione di un aspetto ambientale e alla sua misurazione, **estendendolo alla capacità di garantire la conformità normativa oggi e di mantenerla in futuro**, con particolare attenzione alle condizioni operative dell'azienda che possano ragionevolmente prevenire o cautelare dal rischio di reato.

In questo modo, le attività aziendali nel cui ambito possono essere compiuti reati ai sensi del Decreto 121 e la relativa valutazione della significatività del rischio di commissione degli stessi rientrerebbero, a pieno titolo, nell'Analisi ambientale, quale "sottoinsieme" di una più ampia attività di identificazione, misurazione e valutazione degli aspetti ambientali generati dalle attività aziendali (si veda la **Figura 2**).

Figura 2 – Aspetti ambientali e reati ambientali previsti dal Decreto 121



In pratica, occorrerebbe, per tutti gli aspetti ambientali identificati, procedere ad una:

- **Identificazione dell'aspetto**, associando i limiti, i vincoli e gli adempimenti applicabili e soprattutto "posizionando" l'azienda rispetto ad essi;

- **Misurazione della *conformità***, e non solo della *prestazione* ambientale (es.: distanza dai limiti, rispetto dei vincoli, storico delle non conformità e degli incidenti, mappe di rischio, etc.) e creazione di relativi indicatori;

- **Esame approfondito delle attività** dell'azienda **e delle modalità e prassi** in essere, identificando ruoli e responsabilità delle funzioni coinvolte e analizzando le correlazioni con gli aspetti ambientali e i rischi di non conformità;

- **Valutazione della significatività** dell'aspetto in condizioni *normali*, *anomale* e *di emergenza* e dei rischi connessi in termini di violazione di limiti, vincoli o adempimenti (e, nei casi più all'avanguardia, del danno potenziale e del suo valore economico). Potrebbe essere opportuno prevedere un criterio di valutazione che attribuisca, comunque, un certo livello di significatività agli aspetti ambientali che presentano anche rischi di commissione di reato *ex* art. 25 *undecies*, D.Lgs n. 231/2001, ovvero un criterio che tenga conto della "sinistrosità" storica dell'azienda e della gravità delle conseguenze sotto il profilo sanzionatorio. In questo modo, si avrebbe la garanzia, sul piano formale e sostanziale, che il Sistema di Gestione Ambientale prende in considerazione questi aspetti sin dalla fase di pianificazione.

Un esempio applicativo di tale approccio è riportato nella **Tabella 3**, in cui si ipotizza l'utilizzo di una matrice finalizzata a correlare – per l'aspetto ambientale "Emissioni in atmosfera" – le specifiche *attività dell'azienda* dalle quali viene generato lo stesso aspetto con i diversi *parametri ambientali* attraverso cui questo si manifesta, identificando e distinguendo contestualmente, fra questi, quelli interessati da specifica normativa, ovvero, più precisamente ancora, quelli il cui mancato rispetto può causare l'insorgere di una o più fattispecie di reato ambientale ai sensi del Decreto 121.

Nell'esempio, il parametro *SOV* (*Solventi Organici Volatili*) risulta essere non solo normato, ma anche rilevante ai sensi della responsabilità *ex 231* (si veda la parte *a* della tabella) nella misura in cui la sua violazione può anche configurare l'ipotesi di reato di superamento dei valori limite di qualità dell'aria. In questo caso, risulta utile per l'azienda, in sede di analisi ambientale, approfondire l'aspetto individuato come "sensibile" ai sensi del 231, ad esempio identificando puntualmente le figure aziendali coinvolte in ciascuna fase e in ciascuna attività del processo produttivo all'origine delle emissioni di SOV, nonché la relativa documentazione operativa di riferimento (procedure, istruzioni operative che sono state adottate per prevenire e/o controllare tali emissioni) (si veda la parte *b* della tabella).

E' evidente come l'utilizzo di un approccio di questo tipo consenta all'azienda di **avere un quadro preciso degli ambiti aziendali interessati dalla singola fattispecie di reato**, nonché dei soggetti e della documentazione aziendale riconducibili a tali ambiti, ponendo le basi per un controllo mirato a prevenirne l'insorgere. L'esempio illustrato è utile, inoltre, perché evidenzia come, nel caso dei reati *colposi*, la rilevanza del fattore umano fisiologico ("l'errore") ampli moltissimo le ipotesi di condotta che possono determinare l'evento di reato, rispetto al fattore umano patologico (il *dolo* criminale). Il fatto che molti reati ambientali, specie in caso di superamento di soglie o di limiti di tolleranza, possano essere commessi nell'ambito della gestione ordinaria dell'attività, rende quindi particolarmente complessa la mappatura dei rischi[5].

[5] Cfr. Assonime (2012).

Un secondo esempio può risultare utile invece per rappresentare quelle casistiche in cui la commissione di un reato ambientale *non* è connessa ad una specifica prescrizione normativa (es.: superamento limite di emissione, come nell'esempio precedente), e rafforzare quindi il messaggio che, con l'avvento del Decreto 121, **l'analisi degli adempimenti normativi** condotta nell'ambito dell'Analisi Ambientale **non può limitarsi all'esame delle sole prescrizioni**.

A questo scopo, la **Tabella 4a** fornisce uno schema di scheda informativa, concepita quale strumento da *integrare* nella conduzione di un'Analisi Ambientale finalizzata ad identificare le attività aziendali a rischio di commissione di reato e a valutarne il livello di rischio. All'identificazione dell'aspetto ambientale corrispondono una serie di informazioni in merito a:

- possibili fattispecie di reato ambientale ad esso connesse;
- possibili interazioni con le attività aziendali;
- soggetti coinvolti ed sistema di controllo in atto,

nonché una **specifica valutazione del rischio** e le indicazioni per il rafforzamento del SGA emergenti dal complesso di tale analisi e valutazione. Sotto questo profilo, si pensi, ad esempio, al concetto di "segregazione" delle attività di gestione degli aspetti ambientali a rischio di commissione di reato (sia in fase di esecuzione, sia in fase di controllo), caratteristico dell'approccio alla prevenzione degli illeciti proprio del Modello organizzativo 231.

La considerazione del rispetto di questo principio e un'adeguata valutazione delle sue implicazioni sotto il profilo operativo condotta in sede di Analisi ambientale consente infatti di evidenziare eventuali debolezze/criticità sotto il profilo di "chi gestisce e chi controlla" le diverse fasi dei processi di gestione degli aspetti ambientali già in fase di valutazione del rischio (inserendo appunto la segregazione come criterio magari). Ciò può consentire di definire e collegare meglio anche eventuali scelte di (ri)definizione o (ri)attribuzione delle responsabilità in fase di implementazione del Sistema (si veda in dettaglio anche il capitolo dedicato ad "assetto organizzativo, ruoli e responsabilità").

In sintesi, l'utilizzo dell'approccio esemplificato nella Tabella 4a, in particolare, consente di enfatizzare le specificità della valutazione dei rischi ex Decreto 231.

Si noti infine che la redazione di specifiche (e indipendenti) schede informative ad integrazione del documento di Analisi ambientale potrebbe inoltre risultare vantaggiosa sotto il profilo dell'eventuale esame documentale da parte del giudice in sede di valutazione dell'efficacia del Modello organizzativo 231 con riferimento alla possibile commissione di reati ambientali.

Tabella 3 – Esempio di matrice di correlazione "Aspetti ambientali / Attività dell'azienda"

a) Emissioni in atmosfera

	Emissioni in atmosfera	**Linea produttiva 1**				**Linea produttiva 2**				**…**
		Non normato	**Normato**	**Rilevante ai sensi 231**	**Reati connessi**	**Non normato**	**Normato**	**Rilevante ai sensi 231**	**Reati connessi**	**…**
Parametri ambientali	SOV		X	**X**	Superamento dei valori limite di qualità dell'aria		X	**X**	Superamento dei valori limite di qualità dell'aria	…
	Fluoro		X	**X**	Superamento dei valori limite di qualità dell'aria		X	**X**	Superamento dei valori limite di qualità dell'aria	…
	Polveri	X				X				…
	Emissione vapor acqueo	X				X				…
	(…)	…	…	…	…	…	…	…	…	…

b) Dettaglio SOV

Emissioni di SOV	**Linea produttiva 1**							
	Forno	**Verniciatura**	**Essiccatore**	**Cogeneratore**	**Filtri di abbattimento**	**Camino E1**	**Camino E2**	…
Caporeparto	IO 2	IO 3	IO 3	PG 12	IO 6A	PG 12	PG 12	
Capoturno	IO 2	IO 3	IO 3					
Operatore di linea	IO 2	IO 3	IO 3					
Responsabile ambientale					IO 6A			
(…)								

(Legenda: IO = Istruzione operativa; PG = Procedura gestionale)

Tabella 4a – Esempio di scheda integrativa dell'Analisi ambientale

Scarico non autorizzato di acque reflue industriali	
Aspetto ambientale dell'AAI	**Riferimento normativo**
…… …… ……	…… …… ……
Funzione coinvolta come principale	…… ……
Funzioni coinvolte come secondarie	…… ……
Identificazione delle fattispecie di reato …… …… …… ……	
Descrizione delle possibili interazioni fra attività e fattispecie di reato e del sistema di controllo in atto …… …… …… …… ……	
Indicazioni e note per il rafforzamento del SGA …… …… …… …… …… ……	
Valutazione del Rischio …… …… …… ……	

In **Tabella 4b** si riporta invece un esempio di possibile compilazione della scheda, con riferimento alla voce "*Descrizione delle possibili interazioni fra attività e fattispecie di reato e del sistema di controllo in atto*". In grassetto sono evidenziati gli elementi sensibili ai fini della prevenzione del reato e dell'attivazione di un sistema di controllo.

Tabella 4b – Esempio di compilazione di alcune voci della scheda integrativa dell'Analisi ambientale

SITO A

Attività e connessione con la fattispecie di reato

Il sito A si caratterizza esclusivamente per la presenza di scarichi di natura civile […]. Uno scarico di acque reflue industriali potrebbe quindi configurarsi in **situazioni di emergenza o anomale**, quali ad esempio;

- il **blocco dell'impianto di recupero** delle acque e l'acqua accumulata viene tramite una condotta immessa nella fognatura bianca (che scarica direttamente nel canale) che raccoglie le acque provenienti dai servizi igienici;

- al momento della **manutenzione ordinaria** di una vasca di processo, l'acqua viene scaricata tramite condotta fissa in fognatura nera.

Inoltre, potrebbe configurarsi come scarico industriale lo **scarico di condensa** prodotta dal compressore dell'impianto di ricambio d'aria qualora l'acqua oleosa non fosse trattata come rifiuto liquido ma scaricata direttamente nelle griglie del sistema di condotte dello stabilimento.

Altri scarichi presenti nello stabilimento riguardano le **acque meteoriche di dilavamento**. Per tali scarichi l'azienda è titolare di un'autorizzazione allo scarico ai sensi del D. Lgs. 152/2006, rilasciata dalla Provincia di […] in data 1/1272010. Si tratta di 3 punti di scarico delle acque meteoriche dilavanti dell'attività estrattiva di cava, provenienti dagli impiantiti di trattamento chimico-fisici (A, B e C), in superficie nel rispetto dei limiti disposti dalla tabella 3 dell'Allegato V della parte III del D. Lgs. 152/2006.

Inoltre, per il servizio di **lavaggio mezzi** svolto presso lo stabilimento di […], è stato realizzato un impianto di lavaggio senza scarico. Tale impianto prevede il recupero dell'acqua di processo e la separazione dei fanghi mediante l'utilizzo di filtropresse. Potenziali scarichi possono derivare da operazioni di lavaggio mezzi svolte da parte del personale aziendale presso aree non adeguatamente attrezzate con impianti di recupero.

Sistema di controllo in atto

L'azienda ha implementato per il sito un sistema di gestione ambientale conforme alla norma ISO 14001 all'interno del quale sono state adottate alcune procedure che possono avere un effetto sulla prevenzione del presente reato. Inoltre, è stato nominato un Responsabile del Sistema che, come specificato nella procedura PGI 21 *Identificazione dei requisiti legali*, è responsabile dell'aggiornamento normativo e della verifica dell'applicabilità delle disposizioni di legge.

Sono state poi impartite istruzioni verbali sulla gestione di alcune fasi potenzialmente critiche per la fattispecie in oggetto.

Indicazioni e note per il rafforzamento del SGA

1) Adottare istruzioni operative per la gestione delle fasi di manutenzione o di emergenza che possono comportare la generazione di scarichi industriali.

2) Valutare l'opportunità di attuare interventi strutturali al fine di evitare il verificarsi di scarichi anomali (es.: allaccio della vasca).

2. La Politica Ambientale, gli Obiettivi e i Programmi Ambientali e il Riesame

2.1 La Politica Ambientale

Un secondo passaggio chiave nel percorso di implementazione e mantenimento di un SGA è costituito dall'adozione di una **Politica Ambientale**. La natura strategica e gli obiettivi generali di orientamento e di indirizzo propri di questo documento – come si evince chiaramente dalle definizioni che ISO 14001 ed EMAS ne forniscono – ne fanno un elemento del SGA non integralmente sovrapponibile né assimilabile al Codice Etico previsto dal D. Lgs. 231/01.

In termini generali, il Codice Etico nelle aziende esprime una serie di principi e valori cui ispirarsi nella conduzione delle attività, laddove la Politica Ambientale declina principi e valori aziendali nel campo specifico della gestione ambientale. Allo stesso tempo, la Politica include elementi che traducono gli impegni dell'Alta Direzione al rispetto della conformità alla normativa ambientale, al miglioramento continuo, al mantenimento e aggiornamento del SGA, in linea con quanto richiesto dal Modello 231. In questo senso, **la Politica Ambientale può costituire un cardine del Codice Etico**, laddove si proceda ad una revisione del documento, finalizzata in primo luogo a garantire *omogeneità* con i principi e i valori del Codice.

Per ottenere questo risultato è utile rivedere il documento di Politica Ambientale, nel modo in cui è attualmente concepito dalle aziende certificate ISO 14001 o registrate EMAS, potenziandone l'approccio, l'utilizzo e i contenuti (si veda la **Tabella 5**).

In particolare, la Politica ambientale andrebbe rivista per trasformarla:

- da un documento fondato sull'enunciazione di *valori* e *principi guida* (elemento che consente di avvicinarlo al Codice Etico) ad un documento che abbia anche **carattere "prescrittivo"** di determinati comportamenti;

- da un documento che racchiude gli *impegni dell'azienda* (indistintamente considerata), ad un documento di **impegni specifici**, sia per il vertice (i "soggetti apicali" nella logica 231), sia per i singoli lavoratori;

- da un documento che costituisce essenzialmente un *canale per informare* sulle scelte aziendali, ad un documento che venga adottato come "**codice comportamentale**" (sul tema del rapporto tra SGA e sistema disciplinare del Decreto 231 si veda, in particolare, il capitolo 4 delle presenti Linee guida).

Tabella 5 – Elementi di distinzione tra una Politica Ambientale e un Codice Etico "tradizionalmente intesi"

	Politica Ambientale in EMAS e ISO 14001	Codice Etico
Approccio e finalità	▪ Comunicare gli obiettivi di tutela ambientale e sancire formalmente l'impegno aziendale al loro soddisfacimento	▪ Declinare principi e valori aziendali di riferimento in norme di comportamento (sanzionabili)
Destinatari	▪ Non solo i dipendenti, ma anche la generalità degli stakeholder esterni (istituzioni, comunità locale, fornitori, etc.)	▪ Principalmente i dipendenti, con un'eccezione nel caso dei fornitori (esterni)
Contenuti	▪ Sottoscrizione di obiettivi di carattere generale, che impegnano l'azienda nel suo complesso	▪ Prescrittivi, in termini di comportamenti da adottare da parte dei soggetti operanti in azienda con diversi ruoli e funzioni

Allo stesso modo, i contenuti che le aziende tipicamente includono in una Politica Ambientale (a partire dai contenuti "minimi" prescritti quali requisiti da ISO 14001 ed EMAS) dovrebbero evolversi per tenere in conto le esigenze più specifiche del 231.

Ad esempio, il principio saldamente radicato nel 231 del rispetto della *legalità* – che nell'ambito del Codice Etico implica, da un lato, il rispetto della normativa vigente in tutti i Paesi in cui l'ente opera da parte dei dipendenti e di tutti i soggetti che intrattengono relazioni con esso, dall'altro l'impegno dell'ente stesso a sensibilizzare, informare e formare adeguatamente tutti i soggetti interessati – dovrebbe tradursi, nella Politica Ambientale, in una rafforzata necessità di perseguire continuamente non solo la *garanzia di conformità nel tempo* – concetto già assimilato dalle Politiche Ambientali adottate oggi dalle aziende – ma anche la *capacità di prevenire i potenziali reati* e di adeguarsi *con anticipo* ai requisiti della legislazione attesa, in modo da minimizzare i rischi di reato.

Operativamente, la necessità di esplicitare il legame e il rapporto tra il Codice Etico e la Politica Ambientale può poi esprimersi in diverse forme: è possibile richiamare esplicitamente la Politica Ambientale nel Codice Etico (e viceversa), ovvero procedere ad una vera e propria integrazione dei contenuti in un documento formalmente unico.

La **Tabella 6** riepiloga le indicazioni principali su come reimpostare e declinare i principi-guida più comuni della Politica Ambientale, verso una più "olistica" considerazione delle esigenze del 231.

Le considerazioni svolte possono essere illustrate operativamente attraverso un esempio di Politica ambientale arricchita e migliorata in prospettiva di una sua maggiore aderenza ai requisiti del Modello 231. Rispetto ad una versione "base" della Politica Ambientale sviluppata in modo convenzionale nell'ambito di EMAS o di ISO 14001, le possibilità di miglioramento in chiave 231 sono evidenziate in grassetto all'interno del documento (**Tabella 7**).

Tabella 6 – L'evoluzione della Politica Ambientale in chiave 231

Gli impegni e i contenuti "tradizionali" della Politica Ambientale →	**Riformulati ed esplicitati in coerenza con gli impegni e i contenuti di un Codice Etico in prospettiva 231**
Conformità normativa → →	Prevenzione dei reati e "legalità" Anticipazione normativa futura
Miglioramento continuo →	Progressivo abbassamento della soglia dei rischi accettabili
Prevenzione dell'inquinamento →	Prevenzione dei *rischi* di inquinamento
Rapporti con i fornitori → (aspetti ambientali indiretti)	Garanzia di correttezza dei rapporti nei confronti dei fornitori
Comunicazione →	Trasparenza

Tabella 7 – Un esempio di Politica ambientale "rivisitata" in chiave 231

POLITICA AMBIENTALE DELLA *GIDIELLE SPA*

La *Gidielle SpA* considera l'ambiente, la lotta ai cambiamenti climatici e lo sviluppo sostenibile fattori strategici nell'esercizio e nello sviluppo delle proprie attività e determinanti per consolidare la propria leadership sul mercato.
La Politica Ambientale si fonda sull'assunzione dei seguenti impegni fondamentali e sull'adozione di un Sistema di Gestione Ambientale quale quadro di riferimento per il loro perseguimento:

- il rispetto di tutta la legislazione, regolamentazione e normazione applicabile, ponendo particolare attenzione all'aggiornamento continuo delle prescrizioni legali e di altro tipo **ed alla prevenzione di ogni forma di illecito in materia ambientale**;
- il miglioramento continuo delle prestazioni, con l'obiettivo di migliorare le caratteristiche ambientali dei prodotti e servizi dell'azienda e di ridurre gli impatti ambientali diretti e indiretti **e i rischi per l'ambiente** connessi all'esercizio delle attività;
- la diffusione della cultura e della sensibilità verso la tutela dell'ambiente da parte dei portatori di interesse interni ed esterni **e la diffusione della responsabilità e del rispetto della normativa e della legalità in materia ambientale nei confronti di tutti i soggetti con cui l'azienda interagisce, nella propria filiera e nella collettività**.

In linea con tali principi, l'azienda si propone di raggiungere i seguenti obiettivi:

- prevenire situazioni che possono causare danni all'ambiente ed alla salute delle persone nell'ambito delle attività **proprie e di tutti coloro che, direttamente o indirettamente, stabilmente od occasionalmente, operano in collaborazione con o per conto dell'azienda (fornitori, appaltatori e subappaltatori)**;

- promuovere una sistematica e costante riduzione dei propri consumi energetici e idrici;

- minimizzare la produzione di rifiuti ed ottimizzare il riciclaggio ed il recupero degli stessi;

- monitorare e **sorvegliare** gli aspetti ambientali connessi alle attività svolte, **nonché monitorare nel tempo le condizioni di conformità e la prevenzione degli eventuali rischi di illeciti**;

- promuovere la sensibilizzazione e il coinvolgimento dei propri lavoratori affinché condividano ed attuino la presente Politica Ambientale **e adottino comportamenti conformi ai principi in essa espressi e formalizzati nel Sistema di Gestione Ambientale**, con il fine di ridurre progressivamente gli impatti sull'ambiente **e i rischi connaturati alle attività che essi svolgono**;

- promuovere la sensibilizzazione ed il coinvolgimento **di tutti i soggetti della filiera** affinché attuino procedure ambientalmente corrette **e applichino costantemente principi di responsabilità e legalità in materia ambientale in tutte le operazioni che essi svolgono in collaborazione con o per conto della nostra azienda**.

La Direzione della *Gidielle SpA* si impegna dunque a mettere in essere tutte le misure **e le risorse economiche, tecniche e umane** necessarie al perseguimento di questi obiettivi, in coerenza con gli impegni sottoscritti, e ne verifica periodicamente il grado di attuazione e raggiungimento.

2.2 Il Programma ambientale

Anche la definizione e lo sviluppo del **Programma ambientale** e degli obiettivi di miglioramento offrono una sponda per la predisposizione di una risposta efficace ai requisiti del D. Lgs. 231/01. Il Programma è infatti l'elemento principale (se non unico, in molte esperienze) che governa le *risorse finanziarie* nell'ambito del Sistema di Gestione Ambientale.

La capacità di fornire risorse adeguate al sostegno, nel tempo, del Modello organizzativo, costituisce un presupposto fondamentale per garantirne l'efficacia. In questo senso, il Programma ambientale può essere visto senz'altro come la più credibile attestazione di impegno concreto da parte di un'azienda certificata ISO 14001 o registrata EMAS per il perseguimento degli obiettivi di un SGA, fra i quali va naturalmente inclusa anche la conformità normativa, pre-requisito essenziale per il mantenimento della certificazione.

Nell'attuale esperienza applicativa dei SGA, tuttavia, il Programma ambientale soffre di alcuni limiti significativi come reale strumento di gestione delle risorse economiche e finanziarie, come dovrebbe invece risultare ad efficace supporto di un Modello organizzativo 231. Ciò che il Programma prevede con riferimento agli aspetti finanziari, infatti, è semplicemente lo *stanziamento* di risorse economiche per l'attuazione delle misure utili a conseguire gli obiettivi di miglioramento, la periodica revisione e aggiornamento degli stessi obiettivi e, quindi, la definizione di un nuovo programma (su base annua) che preveda risorse economiche nuove o integrative o la revisione degli stanziamenti precedenti, a seconda del livello di attuazione delle misure finanziate.
Nel Programma si richiede, inoltre, di identificare chiaramente le *responsabilità* per l'attuazione delle misure e la realizzazione dei connessi investimenti (tipicamente il Responsabile del Sistema di Gestione Ambientale), che tuttavia non necessariamente coincidono con le funzioni cui fa capo il potere di spesa delle risorse stanziate.

Per meglio allinearsi rispetto alle richieste del D. Lgs. 231/01, il SGA dovrebbe **far leva sul Programma ambientale per impostare una vera e propria gestione delle risorse economiche**, che peraltro vengono considerate una componente fondamentale del Sistema, già dalla sua definizione.

Il processo di integrazione del Programma ambientale (e dei processi del SGA riconducibili alla pianificazione, quali ad esempio la gestione delle modifiche sostanziali in EMAS) nella gestione finanziaria dell'azienda è tutt'altro che banale. Occorre infatti:

- **collegare lo stanziamento delle risorse** nel Programma Ambientale **con i processi di *budgetting*** dell'azienda, e in particolare con il bilancio previsionale, anche sotto il profilo documentale, e con i piani finanziari connessi a eventuali funzioni delegate alla gestione ambientale, in modo che risulti chiaramente la coerenza tra risorse assegnate e ruoli/compiti attribuiti e/o l'eventuale distinzione tra responsabilità definite per l'*attuazione delle misure* e per *l'approvazione* ed *erogazione dei relativi budget*;

- **prevedere esplicitamente una fase di valutazione *ex ante* di fattibilità economica** e sostenibilità di ogni investimento che viene proposto nel Programma Ambientale (ad esempio, applicando il metodo dei costi e benefici e calcolando il *payback period*[6]);

- **stabilire momenti di verifica di stato di avanzamento e spesa** più intensi, strutturati ed incisivi di quanto oggi non sia normalmente previsto per gli impegni del Programma (spesso verificati solo sotto il profilo del rispetto delle scadenze temporali). Particolare attenzione va dedicata alle modalità di gestione dei flussi finanziari, in cui il controllo procedurale si può avvalere di strumenti consolidati nella pratica amministrativa aziendale e normalmente adottati nell'ambito dei Modelli 231, quali abbinamento firme, riconciliazioni frequenti, etc.;

- **adottare meccanismi di *feedback*** sul Programma in tempo reale, o quantomeno tempestivi, onde evitare di ridursi a revisionare a posteriori un documento del SGA, che si limita così a prendere atto di decisioni di (ri)pianificazione finanziaria assunte altrove nell'azienda;

- sviluppare la capacità di **incanalare nel Programma anche le richieste che emergono in "corso d'opera"** nella gestione ambientale "ordinaria" da parte dell'azienda, anche al fine di gestire imprevisti o necessità di adeguamento rapido; nel Programma dovrebbero essere evidenziati inoltre gli interventi destinati a prevenire o a risolvere le situazioni di rischio rilevanti anche ai fini dei reati ambientali, con l'indicazione delle risorse finanziarie effettivamente a disposizione o delle voci di budget da cui è possibile attingere per tali eventualità (ad esempio, il potenziamento dell'impianto di trattamento reflui a seguito di una modifica che introduce sostanze pericolose nel ciclo produttivo);

- aumentare la capacità di **rendicontare i flussi di investimento e le variabili di spesa** (tramite l'uso di appropriati indicatori), anche attraverso un collegamento più diretto tra verifiche sull'evoluzione del Programma e comunicazione interna ed esterna (ad esempio: rendicontazione degli obiettivi raggiunti e dei programmi attuati rispetto agli impegni assunti precedentemente nell'ambito della Dichiarazione Ambientale EMAS, oppure, all'opposto, la rendicontazione degli investimenti e delle spese ambientali, e in maggiore dettaglio per la prevenzione delle *non conformità* e dei rischi di reato, nel bilancio annuale dell'azienda o nella relazione di accompagnamento).

In altre parole, il Programma ambientale dovrebbe trasformarsi in un documento più "vivo" nell'ambito del SGA e, più in generale, della gestione aziendale, per diventare uno strumento efficace di pianificazione e di rendicontazione delle risorse economiche e finanziarie (vale a dire uno degli strumenti-chiave della "contabilità ambientale"), al fine

[6] Si vedano al proposito gli accenni del Regolamento EMAS 1221/2009/CE, All. I, 3 g.

di poterne garantire la disponibilità al servizio delle esigenze della gestione ambientale, del mantenimento della conformità legislativa e della prevenzione dei reati.

Un miglioramento di questo tipo gioverebbe, peraltro, non solo all'utilizzo del SGA quale "componente ambientale" del Modello 231, ma anche al Sistema *di per sé stesso*, essendo il Programma ambientale, nelle esperienze aziendali attuali, uno dei "tasselli" del SGA relativamente più debole e dai più ampi margini miglioramento, soprattutto in termini di reale efficacia nella gestione delle risorse finanziarie deputate al miglioramento continuo.

In **Tabella 8** è riportato un esempio di schema di Programma ambientale coerente con le considerazioni sviluppate: alle colonne che solitamente costituiscono l'ossatura di riferimento per la redazione del Programma ambientale nell'ambito del SGA, sono state aggiunte una serie di colonne mirate a definire in modo puntuale non solo le risorse finanziarie stanziate per ciascun intervento, ma anche le connesse responsabilità di approvazione dei budget, le tempistiche di riferimento e il periodico monitoraggio del relativo stato di avanzamento lavori.

Tabella 8 – Uno schema di Programma ambientale in prospettiva 231

PROGRAMMA AMBIENTALE - *ANNO XXXX*

Aspetto ambienta-le	Obiettivo	Traguardo	Intervento / iniziativa	Risorse stanziate	Scadenza	Responsabi-le attuazione	Data e firma	Rif. Budget aziendale previsionale	Responsabi-le approvazione	Data e firma	Stato di avanzamento		
											Periodo	Attività	Spese sostenu-te
…	…	…									I trim.		
											II trim.		
											III trim.		
											VI trim.		
		…											
	…	…											
		…											
…	…	…											
…	…	…											

Rafforzamento del Programma in prospettiva 231

2.3 Il Riesame

Ai sensi di quanto previsto dai requisiti relativi al Riesame della Direzione da parte della norma ISO 14001 e del Regolamento EMAS, la Direzione dell'organizzazione deve riesaminare periodicamente il Sistema di Gestione Ambientale, al fine di valutarne l'adeguatezza e l'efficacia nell'attuare la Politica e i programmi. Nella logica del miglioramento continuo, l'attività di Riesame si propone di individuare le aree del SGA che presentano eventuali margini di miglioramento. La Direzione può modificare la Politica, gli obiettivi, i traguardi e i programmi ambientali al fine di perseguire le opportunità di miglioramento individuate.

Nell'ambito del Riesame, quindi, l'Alta Direzione ha rilevanti responsabilità di indirizzo strategico e di decisione nel contesto della gestione ambientale. Essa deve innanzitutto definire i principi della Politica, fissare gli obiettivi e decidere i programmi, garantendo risorse adeguate. La Direzione deve inoltre sovrintendere alla gestione ambientale e assicurare il funzionamento del SGA attraverso la promozione, la supervisione, la verifica e la revisione degli obiettivi, dei programmi e del Sistema stesso.

In questo quadro, è evidente come **il Riesame possa essere efficacemente utilizzato nell'ottica dell'applicazione del D. Lgs. 231/01 come un momento di verifica e di controllo** sull'andamento delle prestazioni **del Modello Organizzativo** e, soprattutto, della sua adeguatezza rispetto alle esigenze di prevenzione dei rischi di reato configurati nell'ambito del D. Lgs. 121/11.

A tal fine, una prima serie di indicazioni possono essere utili al fine di orientare il Riesame al perseguimento di obiettivi generali che possono rafforzarne le potenzialità nell'ambito del percorso tracciato dalle Linee Guida.

Innanzitutto, potrebbe risultare particolarmente coerente con l'approccio del Modello Organizzativo **allargare lo spettro degli obiettivi del Riesame**, al fine di includervi esplicitamente l'esigenza di considerare e, quindi, valutare la capacità di mantenere del tempo la conformità alla legislazione ambientale applicabile, con particolare riferimento a quegli atti normativi la cui violazione può dar luogo, secondo quanto previsto dal D. Lgs. 121/11, ad un illecito ambientale a carico dell'impresa. Ciò non significa che il Riesame, e comunque tutte le funzioni che ad esso prendono parte, debbano avere un ruolo *attivo* di verifica (a questo sono deputati altri strumenti di Sistema, come dettagliato nei diversi capitoli delle Linee guida), quanto piuttosto che nel Riesame si debbano *prendere in esame le evidenze emerse dall'applicazione di tali strumenti* e valutare il livello di conformità che il SGA è in grado di garantire nel tempo.

Un primo accorgimento in questo senso è quello di **aggiungere la conformità fra i temi chiave del Riesame**, come oggetto specifico di valutazione, insieme agli altri "input" definiti dalle norme di riferimento come essenziali a costituire il quadro informativo complessivo rispetto a cui vengono espressi i giudizi del Riesame.

Oltre agli input che tradizionalmente caratterizzano il Riesame - quali la politica ambientale, gli obiettivi e i traguardi, i programmi, etc. - la procedura di cui l'azienda si dota per la gestione del Riesame potrebbe quindi ad esempio *prevedere una voce esplicita dedicata all'utilizzo di documenti come elementi di ingresso al Riesame che attestino la conformità e capacità del Sistema di prevenire reati ambientali*.

In pratica, attraverso il Riesame, la Direzione si dovrebbe proporre, oltre agli obiettivi più legati all'efficacia e alla corretta applicazione del SGA, anche:

- di assicurare il **mantenimento di un efficace assetto gestionale per il presidio della conformità** a tutto campo, e in particolare della prevenzione dei reati, nonché per la garanzia di aggiornamento rispetto all'evolversi delle condizioni ambientali dell'azienda;

- di valutare il grado di **raggiungimento dei livelli di compliance che l'azienda si è posta come obiettivo** e che comunque deve garantire come pre-requisito della certificazione ISO o Registrazione EMAS);

- di verificare la **coerenza e adeguatezza delle risorse** dedicate rispetto all'efficacia del SGA come Modello Organizzativo e la congruenza dei mezzi e dei tempi destinati rispetto a quelli necessari.

In questa ottica, il complesso degli elementi in ingresso al Riesame potrebbe essere rivalutato e arricchito considerando, ai fini di una corretta valutazione dell'efficacia del Modello Organizzativo ex 231:

- i risultati degli audit interni, con particolare riferimento alle criticità in relazione ai reati introdotti dal D. Lgs. 121/11;
- lo stato delle *Non Conformità* (NC), delle *Azioni Correttive* (AC) e delle *Azioni Preventive* (AP), con analogo riferimento alle NC aperte riguardanti il rischio di commissione di reati;
- il grado di raggiungimento degli "obiettivi – traguardi – programmi", quando connessi alla prevenzione dei reati (ad esempio, la costruzione di una nuova vasca per il depuratore);
- le comunicazioni e reclami provenienti dalle parti interessate e rilevanti ai fini del 231;
- i risultati delle verifiche degli organi di controllo;
- i risultati delle verifiche degli enti certificatori di terza parte;
- l'andamento delle prestazioni ambientali, soprattutto se misurate attraverso indicatori di conformità;
- le modifiche rilevanti ed altri cambiamenti avvenuti, laddove abbiano conseguenze rilevanti per i rischi di reato.

Come si vede, si tratta, in massima parte, di elementi di ingresso che vengono comunemente tenuti in considerazione come input nel Riesame, a dimostrazione di come questa componente del SGA sia senz'altro in linea con le esigenze e con l'impostazione del 231, ed offra l'opportunità di farne un perno del Modello Organizzativo, soprattutto se ne vengono rafforzate alcune prerogative in una logica di garanzia del presidio delle attività a rischio di reato. Il Riesame dovrà quindi essere in grado di valutare la capacità di mantenere conformità e di prevenire i reati del SGA, in relazione soprattutto ai limiti e requisiti di riferimento, ma anche alle opzioni tecnologiche presenti sul mercato e alle specifiche condizioni e possibilità finanziarie, operative e commerciali dell'azienda.

L'attività di riesame individuerà dunque le eventuali esigenze e opportunità di aggiornamento e di miglioramento dell'assetto del SGA in relazione ai reati 231. Alla luce di ciò, risulta particolarmente importante che **anche gli elementi in uscita dal Riesame siano opportunamente finalizzati** a fornire indicazioni in grado di incidere efficacemente sull'assetto del SGA considerato come Modello Organizzativo 231 e che, quindi, ricomprendano canali che siano in grado di condizionare e guidare i processi decisionali del management che hanno rilevanza ai fini della prevenzione dei rischi di reato.

Anche se le norme di riferimento non offrono una panoramica dettagliata degli elementi in uscita dal Riesame, è intuitivo che, se si vuole fare di questo elemento del SGA un cardine del Modello Organizzativo occorre prevedere che le decisioni riguardanti la prevenzione dei reati siano trasmesse ai processi aziendali attraverso elementi quali:

- **decisioni programmatiche** e **di investimento** che garantiscano tempestivamente il mantenimento delle condizioni di conformità alla normativa ambientale;

- **decisioni di modifica dell'assetto** organizzativo e gestionale dell'azienda;

- **ridefinizione di responsabilità e ruoli** aziendali aventi rilevanza ai fini della possibile commissione di reati ex D Lgs. 121/11;

- **nuovi programmi ed obiettivi** che si inquadrino nelle logiche del miglioramento continuo del SGA, inteso anche come progressiva riduzione del rischio residuo di reati ambientali.

Un'ultima considerazione riguardante il Riesame riguarda **la "composizione" dei rappresentanti delle funzioni** aziendali che danno vita alla relativa riunione periodica. L'attività di Riesame, infatti, si svolge solitamente nell'ambito di *riunioni periodiche interfunzionali*, gestite in prima persona dalla più alta funzione dell'organizzazione (Presidente, Amministratore Delegato), o dal rappresentante della Direzione.

L'estensione del D. Lgs. 231/01 ai reati ambientali può offrire all'azienda uno spunto di riflessione relativamente alla **condivisione delle responsabilità in tema di gestione ambientale** all'interno della propria organizzazione e, di conseguenza, all'opportunità di un maggiore coinvolgimento ed *engagement* di funzioni che, pur non essendo direttamente chiamate in causa nella gestione operativa delle attività a rilevanza ambientale, possono giocare un ruolo decisivo nei processi decisionali da cui possono emergere rischi di reato.

Per rendere completamente efficace il Riesame quale vera e propria "cabina di regia" del Modello Organizzativo per quanto attiene i reati ambientali (e quindi dei processi aziendali che ne costituiscono l'attuazione in relazione all'obiettivo di prevenire i rischi di reato), la composizione delle funzioni partecipanti alla riunione periodica potrebbe essere opportunamente ripensata. In particolare, si potrebbe cogliere l'occasione per arricchire la composizione e coinvolgere nel Riesame funzioni quali:

- l'Ufficio Legale;
- il Personale;
- la Comunicazione Interna;
- l'Amministrazione;
- …

Queste funzioni, oltre ad avere un ruolo diretto nella gestione di attività che sono a rischio per quanto concerne altri reati ricompresi nel campo di applicazione del D. Lgs. 231/01 (si pensi agli illeciti amministrativi), possono giocare un ruolo fondamentale nel promuovere la cultura e gli approcci gestionali alla prevenzione dei reati ambientali e devono, in ogni caso, svolgere attività che sono funzionali a questo obiettivo. Si pensi, ad esempio, all'aggiornamento normativo da parte dell'ufficio legale o alla pianificazione ed erogazione della formazione in materia ambientale da parte della funzione del personale.

3. L'Assetto organizzativo, i Ruoli e le Responsabilità

Ai fini della "costruzione" di un Modello organizzativo 231, la struttura organizzativa aziendale deve articolarsi in un sistema formalizzato e chiaro in termini di: attribuzione di ruoli e di responsabilità, definizione di linee di dipendenza gerarchica e descrizione dei compiti. L'organizzazione aziendale deve, inoltre, essere impostata in modo da assicurare il rispetto di una serie di *principi di controllo*, mirati a garantire l'efficacia del Modello nel prevenire e contrastare i rischi di reato precedentemente identificati:

- il principio della *documentabilità delle operazioni*, volto a dare evidenza documentale delle modalità di autorizzazione, esecuzione, registrazione e verifica di ogni operazione aziendale e dei rispettivi soggetti coinvolti;

- il principio di *separazione delle funzioni*, finalizzato ad evitare che un singolo processo/attività possa essere gestito in autonomia da un solo soggetto all'interno dell'azienda (segregazione di ruoli, poteri e attività);

- il principio della *documentazione dei controlli*, in base al quale deve essere garantita adeguata evidenza documentale dell'effettuazione di tutti i controlli presenti nel sistema, inclusi quelli di supervisione.

Sul piano applicativo, il rispetto di tali principi si manifesta attraverso la realizzazione di **protocolli *generali*** di controllo, mirati alla definizione della struttura organizzativa e del suo funzionamento e di **protocolli *specifici***, diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'azienda in relazione ai reati da prevenire. Come noto, inoltre, ai sensi del D. Lgs 231/01 l'azienda affida *"il compito di **vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello** e di **curarne l'aggiornamento** ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo"* (Art. 6, comma 1, lettera b).

In questo quadro, il presente capitolo affronta il tema dell'assetto organizzativo e delle responsabilità nel SGA rispetto alle previsioni del Decreto 231 in due paragrafi:

1) nel primo paragrafo, le modalità e le prassi con cui oggi le aziende tendono a sviluppare l'assetto organizzativo del proprio SGA vengono valutate rispetto ai requisiti di "governance" richiesti dal Decreto 231, con l'obiettivo di fornire una serie di indicazioni utili a rafforzare ed allineare il sistema di ruoli e responsabilità del SGA alle logiche ed ai principi di funzionamento propri del Modello 231;

2) il secondo paragrafo è dedicato invece alla figura dell'*Organismo di Vigilanza* che, come si è visto, rappresenta uno dei due elementi costitutivi del Modello 231 non direttamente corrispondenti ai requisiti del SGA sanciti dalle norme di riferimento (si veda la Tabella 1 nel primo capitolo).

3.1 L'assetto organizzativo e le responsabilità nel SGA

Nel quadro descritto, rispetto ai Sistemi di Gestione Ambientale oggi implementati, risulta necessario rafforzare soprattutto due elementi che, da un lato, costituiscono le vere e proprie "fondamenta" del Modello 231, mentre, dall'altro, presentano, notevoli lacune nell'attuale esperienza applicativa dei SGA in ambito EMAS ed ISO14001:

- la **separazione dei ruoli e delle funzioni** e
- i meccanismi di **formazione delle decisioni**.

Relativamente al primo punto, occorre anzitutto superare la diffusissima tendenza dei SGA oggi progettati ed attuati dalle aziende ad assommare funzioni di *governance* e di guida del Sistema su un'unica figura **–** tipicamente il *Responsabile del Sistema di Gestione Ambientale* - e adoperarsi, invece, al fine di **distribuire (e formalizzare) maggiormente ruoli, compiti e responsabilità attinenti alla gestione ambientale** nell'organigramma aziendale e, più generale, nei documenti aziendali che sanciscono formalmente tali ruoli e responsabilità. Ciò implica il coinvolgimento dell'Alta Direzione chiamata, in primo luogo, a definire e a mantenere adeguata la struttura organizzativa, rappresentata attraverso un organigramma che mostri con chiarezza le posizioni organizzative esistenti e le linee gerarchiche e funzionali che le collegano, evidenziando quelle aventi responsabilità diretta in materia di ambiente.

La struttura organizzativa deve inoltre prevedere una figura dedicata atta a rappresentare l'Alta Direzione nel SGA, con il compito di assicurare che il Sistema sia definito e applicato correttamente, e che i risultati da esso raggiunti siano portati a conoscenza del vertice e utilizzati come base per l'ulteriore miglioramento delle prestazioni ambientali e del Sistema stesso. Solo in questo modo, infatti, il SGA può assicurare un'adeguata attribuzione dei ruoli e delle responsabilità ed evitare, quindi, la concentrazione di attività critiche o incompatibili su una stessa funzione organizzativa o soggetto (con particolare riferimento alla distinzione fra responsabilità di *attuazione* e responsabilità di *controllo* e *vigilanza*).

Rispetto alle esperienze attuali, inoltre, è opportuno rafforzare la capacità dei Sistemi di Gestione Ambientale di **definire poteri decisionali** e **di spesa** delle figure coinvolte ed **esplicitare i meccanismi di delega**, tradizionalmente deboli nel SGA[7]. Le azioni sviluppate in questa prospettiva devono, evidentemente, assicurare la coerenza dei compiti e delle responsabilità assegnate con l'inquadramento in azienda delle risorse a cui tali responsabilità e compiti vengono attribuiti.
Per aumentare la chiarezza nella definizione dei ruoli previsti dal SGA, può anche risultare utile descrivere più in dettaglio – in procedure, mansionari o matrici delle responsabilità – i *meccanismi di interazione funzionale tra ruoli* e, soprattutto, le distinte responsabilità "reciproche".

Sotto questo profilo, va sottolineato come nella prevenzione dei reati ambientali vi sia, in generale, un elemento di difficoltà aggiuntivo rispetto ad altre tipologie di reato contemplate dal 231, connesso al fatto che mentre i reati societari coinvolgono – tipicamente anche se non esclusivamente – i livelli aziendali più elevati, **le fattispecie di**

[7] Con riferimento in particolare al tema delle deleghe, il d. lgs. 121/11 presenta alcune differenze a confronto con il Testo Unico sulla sicurezza sul lavoro (TUS). Mentre, infatti, l'art. 16 del TUS specifica che, in caso di deleghe di funzioni, il datore di lavoro risponde di omessa vigilanza sull'organizzazione - *a meno che* non abbia adottato un modello di organizzazione e controllo in linea con quanto previsto dall'art. 30, comma 4 - né il d. lgs. 121/2011 né il d.lgs. 152/2006 trattano il tema delle deleghe di funzioni. L'imprenditore che opera in campo ambientale non può perciò avvalersi, se adotta il meccanismo della delega di funzioni, di alcuna presunzione favorevole in relazione alla *culpa in vigilando,* anche se dimostra di avere predisposto e attuato un modello organizzativo (Cfr. ASSONIME, *Circolare n.15 del 20 maggio 2012 – Reati ambientali e responsabilità amministrativa degli enti*, 2012).

reato ambientale interessano invece spesso anche i livelli più bassi e operativi dell'organigramma aziendale, funzionalmente e gerarchicamente "lontani" dall'Alta Direzione.

Risulta pertanto cruciale adottare, nelle procedure gestionali e nelle prassi operative, meccanismi di verifica e controllo incrociati, utilizzando, ad esempio, **l'approccio** cosiddetto **delle "ridondanze"**, già molto maturo nelle esperienze aziendali nella gestione degli impianti e delle tecnologie. Queste ultime possono essere ridondanze *organizzative* (ad esempio prevedendo attività di controllo sulle figure preposte ai controlli), ma anche *tecniche* (ad esempio adottando doppi dispositivi, quali misuratori di temperatura, o doppie analisi su parametri ambientali dei processi produttivi), ed essere svolte fisicamente da personale aziendale a ciò deputato oppure "automatizzate" attraverso l'uso di dispositivi e computer.

Anche il **processo di formazione delle decisioni** risulta spesso sottovalutato nell'ambito dei SGA, che tendono a dare maggiore importanza alla regolamentazione dei comportamenti e delle prassi operative piuttosto che alla loro legittimazione attraverso l'esercizio dei poteri decisionali connessi ai ruoli in azienda.
Da questo punto di vista, si possono esplicitare alcune indicazioni utili a rafforzare i processi di formazione delle decisioni nei SGA:

- in primo luogo, è utile **descrivere**, nei documenti del SGA, **i processi decisionali e non solo *le modalità* attraverso cui si svolgono determinate attività**. Sotto questo profilo, si pensi a quanto risulta prassi comune, nelle procedure aziendali di Sistema, l'utilizzo di locuzioni impersonali, del tipo "*si interviene* per …" laddove sarebbe invece opportuno specificare "*chi interviene per*…". E' evidente come, nel primo caso, il documento si limiti a descrivere una determinata modalità attuativa di una decisione la cui responsabilità *non viene esplicitamente formalizzata* nel documento;

- **descrivere non solo l'azione, ma l'*input* decisionale da cui questa è scaturita e da cui viene legittimata**. Sempre in termini di linguaggio utilizzato, le procedure e gli altri documenti di Sistema dovrebbero quindi adottare un approccio che eviti il frequente equivoco che porta a confondere la *responsabilità di una determinata decisione* con la *responsabilità di attuazione della stessa*, esplicitando chiaramente le attività e le mansioni eseguite dal personale addetto su indicazione del personale responsabile di deliberarne l'attuazione (es.: "*su indicazione del responsabile del reparto, il capoturno provvede a…*");

- adottare registrazioni che **consentano sempre di tracciare i processi decisionali** attuati (ad esempio il funzionamento della "catena di comando"), ovvero di **tenere tracciare delle eventuali deroghe** a tali processi che possono manifestarsi rispetto alle modalità operative codificate nelle procedure aziendali. In quest'ultimo caso, è evidente che un'eventuale deroga possa e debba essere decisa e attuata sempre nel rispetto della normativa, essere adeguatamente motivata ed avere carattere di eccezionalità rispetto alle attività e ai processi decisionali formalizzati in procedura;

- descrivere chiaramente nelle procedure e nelle istruzioni operative **i flussi di comunicazione** attraverso cui si esplicano le decisioni (sul ruolo della comunicazione interna si veda anche il capitolo successivo).

In chiusura di paragrafo è utile arricchire le considerazioni svolte con due esempi.

Il primo esempio mira ad illustrare operativamente il rapporto tra protocolli generali e protocolli specifici ai sensi del Decreto 231 in materia di reati ambientali. In **Tabella 9** è riportato un estratto da un protocollo generale 231 di un Modello organizzativo, nell'ambito del quale si riconosce formalmente il Sistema di Gestione Ambientale ed il suo

assetto documentale quale *presidio principale del sistema di controlli preventivi dei reati ambientali*.

Nella sua semplicità, l'esempio non rappresenta tuttavia la pratica oggi adottata dalla maggioranza delle aziende dotate sia di un SGA sia di un Modello organizzativo 231: in molti casi infatti, nelle esperienze aziendali ad oggi maturate, i due strumenti sono estranei l'uno all'altro, sia sul piano formale sia su quello sostanziale. Si pensi, banalmente, a tutti quei casi di aziende in cui il presidio sui rischi di reato è demandato esclusivamente all'ufficio legale, con poca o nessuna interazione e relazione con le funzioni deputate a svolgere operativamente le attività sensibili a rischio di commissione dei reati stessi (delle possibili conseguenze di una scelta di questo tipo, sotto il profilo dell'eventuale valutazione dell'efficacia del Modello in sede giudiziale, si è detto nell'Introduzione alle Linee guida, alla quale si rimanda).

Tabella 9 – Un esempio di rapporto tra protocolli ambientali 231 generali e protocolli specifici

Protocollo generale 231 – Parte relativa ai reati ambientali

[…] La Società opera in conformità ad un Sistema di Gestione Ambientale (di seguito anche solo SGA) strutturato secondo la norma UNI ISO 14001, come formalizzato all'interno del Manuale del SGA, che **rappresenta il documento di primo livello per la gestione dei rischi ambientali**, e che rimanda a procedure operative e gestionali applicate ad ogni attività operativa della società.
Il SGA si configura come il presidio di controllo principale, da rispettare da parte di tutti i destinatari, ed è **integrato dalle procedure operative e dal presente protocollo** al fine di completare i presidi ed i conseguenti adempimenti.
[…] La responsabilità di coordinare l'attuazione del SGA è affidata al "Responsabile del SGA", nominato dalla Direzione della Società, il quale è responsabile della valutazione e mantenimento della conformità normativa, e costituisce pertanto il principale presidio di controllo direzionale ed organizzativo.

Il secondo esempio richiama invece le considerazioni svolte in merito agli accorgimenti che è opportuno adottare nel redigere le procedure SGA affinché queste rispettino i principi del Decreto 231 e rispondano adeguatamente ai requisiti da questo sanciti.

A questo scopo, in **Tabella 10** il format "tradizionale" di una Procedura di Sistema è commentato e valutato rispetto ai principali elementi di attenzione in prospettiva 231, con riferimento in particolare a:

- le responsabilità di elaborazione, verifica e approvazione della procedura;
- l'esplicitazione dello scopo del documento e delle responsabilità dei diversi soggetti coinvolti nelle attività disciplinate;
- la descrizione delle modalità operative per lo svolgimento delle attività oggetto della procedura.

Tabella 10 – Le Procedure SGA in prospettiva 231

	Procedura SGA			
		Proc. n. 05-PGA	Rev. 3	Pag. 1 di 1
Gidielle SpA, via …. , 3 20122 Milano		Data emissione: 30/07/2003		

Elaborato	Verificato		Approvato
….	…	…..	…..
Firma:	*Firma:*	*Firma:*	*Firma:*

In coerenza con la separazione dei ruoli e delle funzioni ex Decreto 231

PROCEDURA OPERATIVA PER LA GESTIONE DEI RIFIUTI

Esplicitare la finalità preventiva dei reati

1. SCOPO 1
2. APPLICABILITÀ 1
3. MODIFICHE RISPETTO ALLA REVISIONE PRECEDENTE 2
4. RESPONSABILITÀ 2
5. DEFINIZIONI 3
6. MODALITÀ OPERATIVE 4
7. ALLEGATI 5

- Esplicitare chiaramente le responsabilità di ciascun soggetto coinvolto nel/nei processo/i
- Distinguere responsabilità di decisione dalle responsabilità di attuazione delle attività
- Esplicitare le responsabilità di produzione, aggiornamento e conservazione della documentazione

- Non utilizzare un linguaggio impersonale
- Descrivere i processi decisionali e non solo *le modalità* attraverso cui si svolgono le attività oggetto della procedura

3.2 I rapporti tra l'Organismo di Vigilanza del Decreto 231 e il Sistema di Gestione Ambientale

Come anticipato, ai sensi del D. Lgs 231/2001, l'azienda affida "*il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello e di curarne l'aggiornamento ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo*" (Art. 6, Co. 1, lett. b).
Le principali attività che l'Organismo di Vigilanza è chiamato ad assolvere possono sintetizzarsi nei seguenti compiti:

- vigilanza sull'osservanza e sull'effettività del Modello Organizzativo;
- raccolta e accertamento di tutte le informazioni necessarie in merito ad eventuali condotte illecite, e proposizione delle conseguenti sanzioni;
- disamina in merito all'adeguatezza del Modello, ovvero alla sua effettiva capacità di prevenire le violazioni rispetto al Modello stesso;
- analisi circa il mantenimento nel tempo dei requisiti del Modello;
- cura del necessario aggiornamento del Modello, attraverso la proposizione di proposte di adeguamento dello stesso agli organi/funzioni aziendali responsabili del loro accoglimento/attuazione e la verifica dell'effettivo recepimento delle soluzioni proposte.

Risulta evidente come un analogo soggetto non sia previsto nell'ambito del Sistema di Gestione Ambientale previsto dalla norma ISO 14001 e/o dal Regolamento EMAS. In particolare, vi sono alcuni requisiti che deve possedere l'Organismo di Vigilanza (ODV) per poter assolvere ai propri compiti che ne fanno un soggetto del tutto peculiare rispetto alle logiche dei Sistemi di Gestione volontari. Le principali caratteristiche dell'ODV sono infatti le seguenti:

- ***Autonomia e indipendenza*** – I requisiti di autonomia e indipendenza dell'ODV si riferiscono alla funzionalità dell'Organismo e allo svolgimento dei compiti attribuitigli dalla normativa. Si richiede quindi, anzitutto, l'autonomia dell'iniziativa di controllo da qualsiasi forma di interferenza e/o di condizionamento da parte di qualunque soggetto dell'ente, e in particolare dell'organo dirigente.

- ***Professionalità*** – Il requisito della professionalità attiene il complesso delle conoscenze, delle competenze e degli strumenti che l'ODV deve possedere per svolgere efficacemente i suoi compiti, ricomprendendo metodologie e tecniche specifiche proprie sia dell'attività ispettiva che dell'attività di analisi dei sistemi di controllo, oltreché competenze giuridiche e in particolare penalistiche.

- ***Continuità di azione*** – La continuità di azione dell'ODV si pone come requisito necessario al fine di poter garantire il corretto svolgimento dei suoi compiti e, quindi, l'idoneità e l'efficacia del Modello. Per le aziende di medie e grandi dimensioni, ad esempio, ciò comporta la previsione dell'ODV in termini di struttura dedicata esclusivamente e a tempo pieno all'attività di vigilanza del Modello[8].

Queste prerogative dell'ODV rendono evidente la necessità di dotarsi di tale organismo anche se l'azienda è già dotata di un SGA, non potendosi trovare nell'assetto gestionale ed organizzativo previsto dalla ISO 14001 o dall'EMAS un soggetto che possa ricoprire un ruolo analogo. Ciò che può risultare utile, nella prospettiva di potenziare un SGA e di

[8] Fermi restando i requisiti sopra descritti di autonomia, indipendenza, professionalità e continuità di azione, la funzione di Organismo di vigilanza può avere diversa composizione ed essere affidata a strutture sia interne sia esterne all'azienda.

renderlo una sponda solida ed efficace per un Modello Organizzativo in materia ambientale, è *interrogarsi sul possibile ruolo dell'ODV nell'ambito di un Sistema di Gestione Ambientale* e, soprattutto, sulla sua *capacità di essere destinatario di flussi continui e tempestivi di informazioni* e di disporre di canali di *feedback dalle diverse "componenti" del SGA*.

L'Art. 6 del D. Lgs. 231/01 prevede infatti esplicitamente "*obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello*" (Art. 6, comma 2, lett. d). Tale previsione legislativa mira a facilitare lo svolgimento dei compiti di vigilanza propri dell'ODV. In quest'ottica, è importante che l'Organismo fruisca di un efficiente sistema di reporting, ovvero di canali di comunicazione che garantiscano un flusso di informazioni costante che provenga dal SGA e dalle diverse attività di verifica e di monitoraggio che esso prevede, anche al fine di assicurare la possibilità di prevenire i rischi di commettere reati ambientali.

In particolare, il Modello Organizzativo deve prevedere la possibilità, per ciascun dipendente, di dare all'Organismo tutte le informazioni che esso richieda nell'esercizio delle sue funzioni, con particolare riferimento alla commissione di reati o comunque a comportamenti non in linea con le regole di condotta adottate dall'azienda. Allo stesso tempo, è fondamentale il riconoscimento, a tutto il personale dell'ente e ai suoi collaboratori, della piena libertà di rivolgersi direttamente all'Organismo per segnalare violazioni del Modello ovvero altre eventuali irregolarità, in forma anonima e senza ritorsioni.

In questa logica, il SGA risulta uno strumento di grande efficacia nel garantire una serie di "fonti" di informazione e di comunicazione per l'ODV, al fine di offrire una "**base" cognitiva** su cui esso possa **esercitare pienamente il proprio ruolo di vigilanza**.

Come rappresentato graficamente in **Figura 3**, i principali flussi di informazione e di tempestivo aggiornamento da parte del SGA verso l'ODV sono costituiti da:

- le **valutazioni condotte nell'ambito dell'Analisi ambientale** e **sull'andamento degli indicatori di prestazione e funzionamento** che ne derivano, comprese le conclusioni derivanti dall'analisi dell'esperienza operativa e delle azioni conseguentemente poste in atto;

- le **modifiche e gli aggiornamenti della Politica Ambientale** e **della pianificazione degli obiettivi e dei programmi**;

- gli **esiti delle attività di audit** e di **verifica periodica della conformità legislativa** (si veda in proposito anche il Capitolo 5 delle Linee guida);

- gli **esiti delle attività di verifica periodica di terza parte** del Sistema;

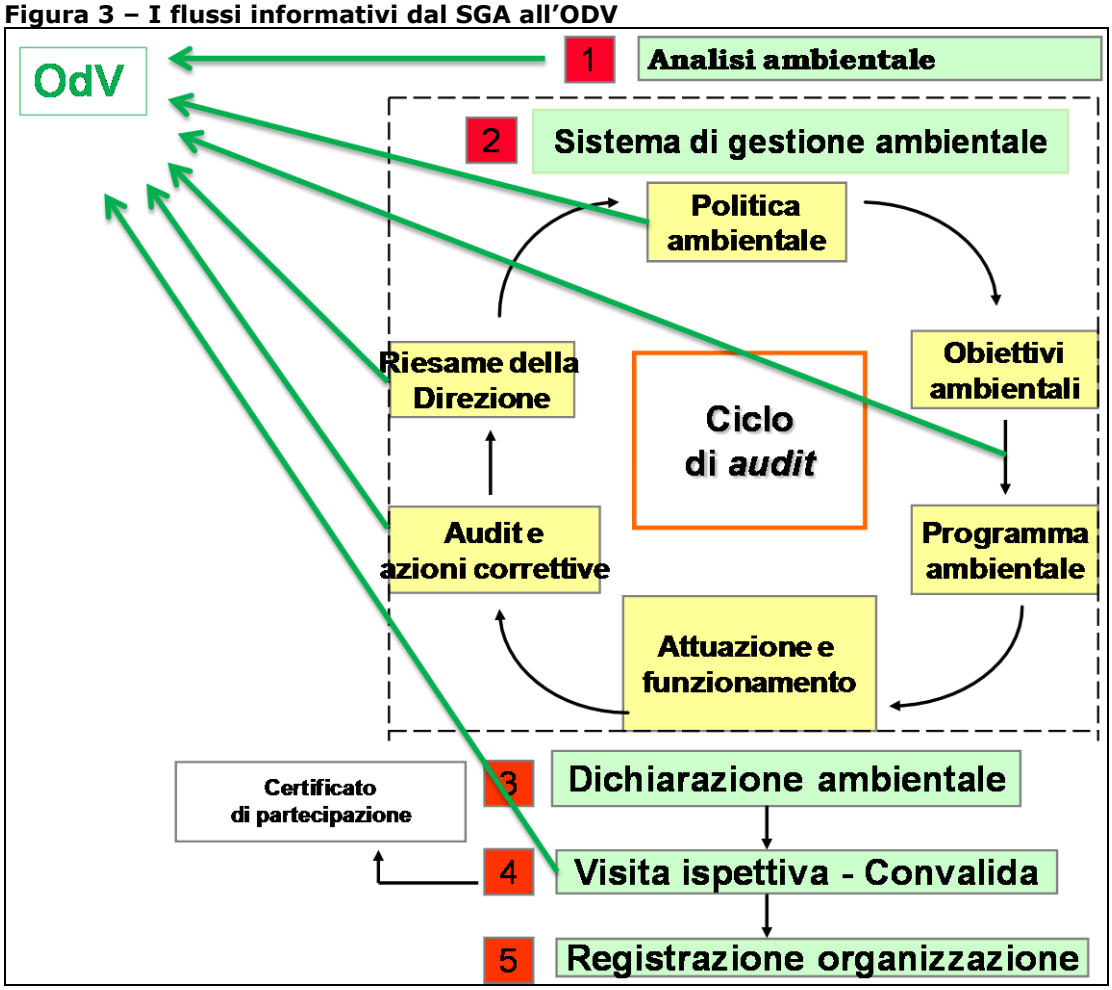
- il periodico resoconto in merito allo **stato di avanzamento delle azioni correttive/preventive** poste in atto a fronte di elementi di debolezza o non conformità evidenziate durante la normale sorveglianza o in sede di audit, anche grazie alla documentabilità del relativo processo gestionale;

- la **sintesi delle attività e dei risultati del ciclo di Sistema** messa a disposizione dell'Alta Direzione ai fini del Riesame;

- le **conclusioni derivanti dall'attività di Riesame** (attraverso, ad esempio, l'inoltro all'ODV del verbale di Riesame) **e le connesse pianificazioni** per il ciclo successivo del SGA.

La documentazione connessa a tutti questi flussi di informazione potrà integrarsi a quella direttamente generata dall'attività esercitata dall'Organismo di Vigilanza, ed essere quindi utilizzata per dimostrare, in modo oggettivo e ripercorribile, quanto posto in atto per il monitoraggio e la verifica del SGA (e quindi per la vigilanza sul Modello 231 per le parti corrispondenti).

Figura 3 – I flussi informativi dal SGA all'ODV



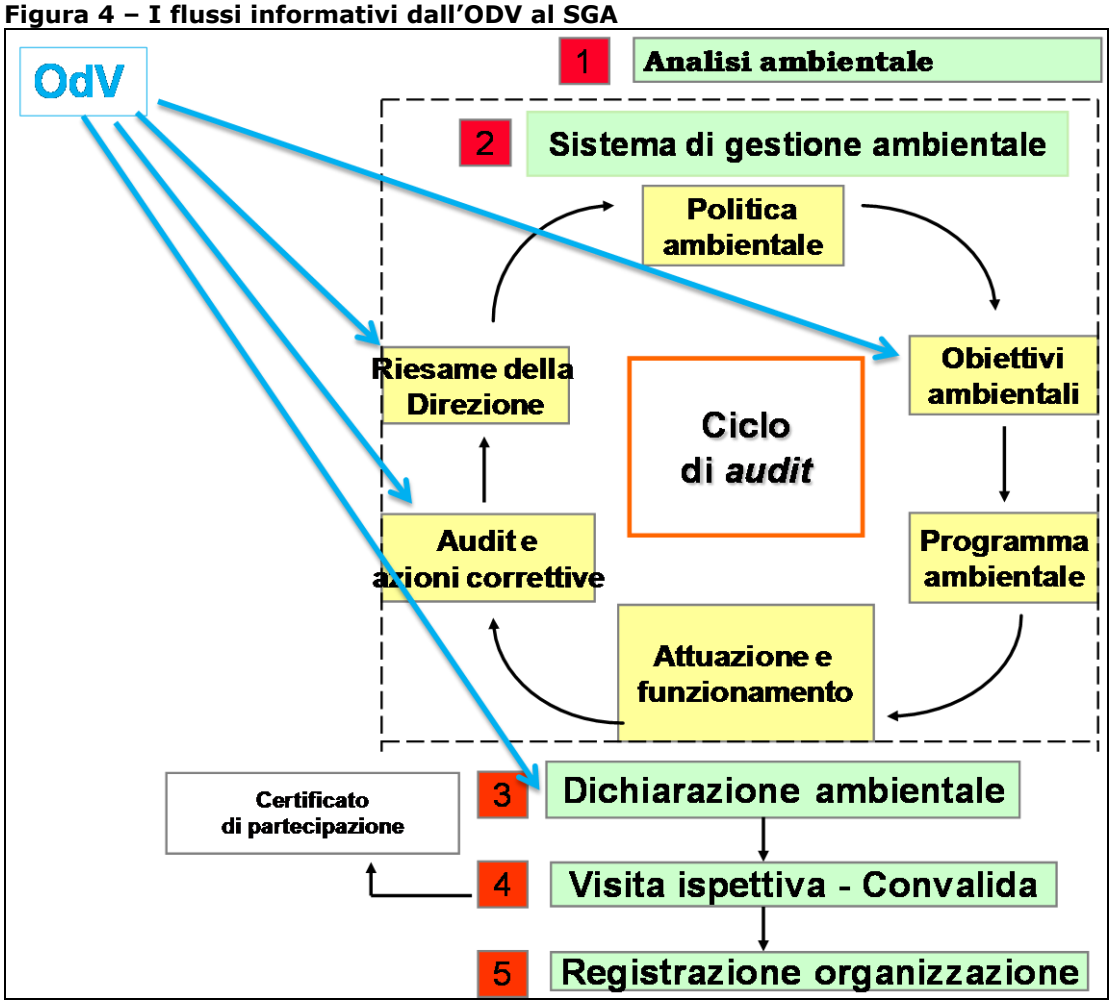
D'altra parte, per essere un efficace complemento alle attività dell'ODV e costituire un Modello Organizzativo efficace, **il SGA dovrebbe dotarsi di strumenti e canali per poter recepire** in modo tempestivo e corretto **le indicazioni che provengono dallo stesso Organismo di Vigilanza**, al fine di migliorare la sua capacità di gestire i rischi di reato e di correggere e modificare l'assetto che l'azienda si è data per la loro prevenzione.

In questo senso, la **Figura 4** raffigura le principali modalità con cui il SGA può attivare canali attraverso cui raccogliere, elaborare ed integrare efficacemente le indicazioni e i suggerimenti provenienti dall'ODV:

- un canale *"diretto"* di comunicazione, che considera le indicazioni dell'ODV come elementi di ingresso per il Riesame, che vengono analizzati e discussi ufficialmente in quella sede, nel cui ambito vengono anche prese le eventuali decisioni relative alle azioni conseguenti per migliorare la prevenzione dei rischi di reato ambientale dall'Alta Direzione;

- due canali *"indiretti"* rappresentati dalla possibilità che le indicazioni dell'ODV, soprattutto se hanno carattere di urgenza o si riferiscono a rischi concreti e imminenti di commettere un reato ambientale, si traducano direttamente in obiettivi e piani di miglioramento, in grado di incidere sulle modalità di gestione dei rischi ambientali attraverso modifiche strutturali al SGA e al suo assetto organizzativo, gestionale e/o tecnico/impiantistico, ovvero in azioni correttive, ancor più in grado di rispondere tempestivamente alle richieste e alle preoccupazioni espresse dall'ODV.

Figura 4 – I flussi informativi dall'ODV al SGA



Va infine evidenziato un ultimo meccanismo di feedback del SGA rispetto all'attività dell'ODV, che si riferisce soprattutto alle aziende registrate EMAS, cui viene richiesta la periodica pubblicazione della Dichiarazione Ambientale, documento di comunicazione esterna attraverso il quale vengono informati gli stakeholders delle più significative attività del SGA in relazione agli aspetti ambientali più rilevanti. In questo senso, la Dichiarazione Ambientale potrebbe dar conto agli stakeholders delle attività dell'ODV, delle indicazioni da esso espresse e del modo e dei tempi in cui l'azienda ha recepito efficacemente tali indicazioni attraverso l'operare del proprio SGA.

Come si vede, la natura e i contenuti di questi flussi informativi – in entrambe le "direzioni": *dal SGA all'ODV* e *dall'ODV al SGA* – rendono evidente come **l'Alta Direzione debba essere l'interlocutore "privilegiato" dell'Organismo di Vigilanza rispetto alle "vicende" del Sistema di Gestione Ambientale**, a partire dalle valutazione effettuate in sede di Riesame (i cui elementi, in ingresso e in uscita, interessano tutte le principali evidenze e relative decisioni del Sistema).

A livello operativo, il Sistema deve poi naturalmente prevedere e garantire, come si è detto, la possibilità di interazione e comunicazione del singolo dipendente con l'ODV, oltreché ovviamente quella del Responsabile del Sistema di Gestione Ambientale, figura di riferimento aziendale per tutto ciò che attiene il SGA.

4. Il Coinvolgimento e la Consapevolezza del Personale

Per quanto riguarda il coinvolgimento del personale, l'introduzione del regime di responsabilità degli Enti ha richiamato tutte le aziende - incluse dunque quelle certificate ISO 14001 e/o registrate EMAS – ad una maggiore cura e attenzione nel sensibilizzare i propri dipendenti al rispetto di un codice comportamentale guidato da norme e da principi etici. In questo senso, molto può essere realizzato attraverso le azioni formative, informative e di coinvolgimento dei dipendenti che, nei casi migliori, rappresentano la "spina dorsale" del Sistema di Gestione Ambientale e sono già recepite appieno nell'assetto procedurale e documentale dello stesso (si pensi al Piano di Formazione, alle relative Procedure, ai Moduli di registrazione, etc.).

Nella prospettiva di valorizzare e rafforzare il SGA nell'ambito di un Modello organizzativo pienamente rispondente ai requisiti del D. Lgs. 231/01, le aziende possono indirizzare il loro impegno verso alcune attività in particolare:

1) in primo luogo, è senz'altro utile **intensificare la formazione** ed accrescere la consapevolezza soprattutto di quei ruoli aziendali e di quelle funzioni che risultano più "sensibili" rispetto ai rischi potenziali di reato (attraverso la cosiddetta "*formazione al ruolo*" e la trasmissione del "*saper essere*" legato alla funzione, si veda sotto);

2) parallelamente, è necessario porre maggiore enfasi sul coinvolgimento e sulla partecipazione del personale, con particolare riferimento alla **responsabilizzazione dei livelli dirigenziali**;

3) in ultimo, vanno potenziati i **sistemi di incentivazione** - già scarsamente diffusi negli attuali SGA - e, soprattutto, occorre prevedere **sistemi disciplinari** per le violazioni delle procedure previste.

Con riferimento ai primi due punti, va specificato che la formazione può avere ad oggetto, in generale, diverse "dimensioni conoscitive", ciascuna delle quali implica la trasmissione di capacità e competenze diverse e distinte fra loro:

- la dimensione del "**sapere**", attraverso cui le risorse *acquisiscono le informazioni* necessarie per poter operare e svolgere correttamente le proprie mansioni. In generale, è questa la dimensione rispetto alla quale gli attuali SGA possono considerarsi già adeguati rispetto alle esigenze del 231;

- la dimensione del "**saper fare**", che implica invece la capacità di *saper svolgere operativamente in modo corretto le modalità di lavoro assegnate*, e che si acquisisce attraverso l'operatività e l'esperienza fondata sulle competenze;

- e infine la dimensione del "**saper essere**", connessa all'acquisizione, da parte delle risorse, della *consapevolezza del proprio ruolo e delle sue implicazioni nei processi decisionali*. E' questa la dimensione che consente al personale di acquisire le "capacità connesse al ruolo" e, quindi, di prendere discrezionalmente decisioni e agire consapevolmente in tutte quelle situazioni che possono verificarsi nell'operatività aziendale ma che possono sfuggire ad una formalizzazione "letterale" in procedure ed istruzioni operative.

In questo quadro, **è soprattutto sulla dimensione del *saper essere* che si gioca la credibilità del Sistema di Gestione Ambientale in ottica 231**, e rispetto alla quale è necessario un salto di qualità nella formazione prevista dagli attuali SGA.

Si tratta, evidentemente, di una forma di conoscenza e di una "capacita" non trasmissibile con le stesse modalità e gli stessi strumenti di quelle riconducibili al *sapere* e al *saper fare* "tout court", proprio nella misura in cui **consapevolezza del ruolo** e **capacità decisionale sono competenze non immediatamente e facilmente codificabili né divulgabili**. In questo senso, il salto di qualità necessario alla formazione erogata nell'ambito del Sistemi di Gestione Ambientale implica:

- che le risorse debbano essere formate non solo per seguire procedure ordinarie, ma anche per *saper gestire il rischio* (e quindi, ad esempio, modificare il proprio comportamento quando si presenta un rischio di non conformità o di reato):

- che queste siano formate non solo per *applicare* le modalità operative, ma anche per *valutarle*. E' evidente, infatti, che non è possibile codificare *ex ante* (e quindi standardizzare in procedure) tutte le possibili casistiche di rischio di non conformità o di reato, ma occorre formare le risorse affinché queste siano in grado di riconoscere tali situazioni e, conseguentemente, agire nel rispetto e nella consapevolezza delle responsabilità assegnate. Si pensi, ad esempio, ad una situazione in cui sia necessario riconoscere una tipologia di rifiuto non procedurata, ma che deve essere ugualmente gestita e smaltita nei tempi e nelle modalità previsti dalla legge;

- e infine che le risorse siano formate non solo per *riconoscere* le responsabilità, ma anche per *metterle in atto* (essere quindi in grado, ad esempio, di assumersi la responsabilità di respingere un trasportatore non conforme).

Nella prospettiva del rafforzamento della formazione in chiave 231, è necessario ribadire la **rilevanza di tutte le dimensioni** (*sapere, saper fare, saper essere*), **con riferimento a tutti i ruoli e livelli dell'organizzazione**, con un enfasi in particolare sulla **responsabilizzazione dei soggetti apicali**, coerentemente con le previsioni degli gli Articoli 5 e 6 del Decreto 231.

Ciò significa, anzitutto, una partecipazione più forte e diretta da parte dell'**Alta Direzione** (Amministratore Delegato, Consiglio di Amministrazione). L'approccio e i contenuti degli standard ISO14001 ed EMAS, peraltro, attribuiscono già al coinvolgimento dell'Alta Direzione un ruolo fondamentale, indipendentemente dalle previsioni del 231. L'introduzione dei reati ambientali nel 231 ha enfatizzato questo requisito, ed oggi il mancato (ovvero solo formale) coinvolgimento dell'Alta Direzione nella gestione ambientale può comportare conseguenze ben più gravi per l'azienda rispetto a quelle connesse al rispetto dei requisiti delle norme di Sistema in un'ottica di certificazione/registrazione ambientale.
Diventa essenziale infine, garantire che il coinvolgimento dell'Alta Direzione si manifesti anche attraverso una maggiore capacità di ascolto con un approccio "*bottom up*" nella struttura organizzativa, intensificando la capacità di relazione tra *top management* e personale aziendale e creando opportunità affinché questo sia in grado di recepire indicazioni e istanze provenienti "dal basso".

Anche rispetto ai **livelli dirigenziali** i SGA vanno potenziati: la formazione di questi livelli è infatti in genere piuttosto debole negli attuali SGA, mentre il loro coinvolgimento nelle attività "cuore" del SGA – e *in primis* del Riesame, come si è visto sopra – si manifesta spesso solo sul piano formale.

Con riferimento ai **livelli intermedi** dell'azienda, oltre alla necessità di una maggiore consapevolezza del ruolo sopra delineata, è importante che questi possiedano anche l'*autorità* per poterlo esercitare, e che questa autorità trovi una esplicita formalizzazione

nel profilo organizzativo di queste figure (si vedano, in proposito, le considerazioni svolte nel capitolo precedente in merito all'importanza di esplicitare e formalizzare i ruoli aziendali con responsabilità di natura ambientale).

Cardine del Modello organizzativo 231 è l'***autorità*** delle funzioni aziendali per poter esercitare il proprio ruolo nell'ambito delle attività che possono generare rischi di reato. Nei SGA, viceversa, questo aspetto è un aspetto delicato, in quanto spesso ai ruoli e alle responsabilità definite nelle procedure non corrisponde l'autorità per poterle esercitare compiutamente. Tale autorità deriva dalla congiunzione di diversi elementi: *potere decisionale, capacità di spesa, posizione organizzativa, livello gerarchico*, etc.

Sotto questo profilo, uno strumento particolarmente chiaro ed efficace è costituito dalle cosiddette ***Job descriptions***, documenti che racchiudono le prerogative di una funzione, descrivendole sotto forma di attività e di decisioni (nell'ottica 231) cui essa è chiamata. In questo senso, le Job descriptions hanno il vantaggio di essere utilizzabili come strumento di vera e propria "regolazione" e distribuzione delle autorità e dei poteri nell'organizzazione, e di essere totalmente integrate nel sistema di gestione complessivo dell'azienda. Proprio per questo, però, talvolta soffrono del limite di non essere utilizzate per attribuire autorità e, soprattutto, per assegnare mansioni "non convenzionali" (ad esempio non previste dai contratti nazionali) alle figure aziendali, in quanto si temono le conseguenze di una formalizzazione esplicita.

Infine, per gli **addetti** e per gli **operatori di processo**, la formazione deve interessare – oltreché, come si è detto, la capacità di riconoscere e valutare situazioni di rischio e di agire di conseguenza - anche i flussi decisionali e la comunicazione interna. Nell'ottica del 231, la comunicazione interna (intesa come regolatore delle interfacce nell'esercizio delle responsabilità) assume infatti uno specifico rilievo.

In chiusura di capitolo, va richiamata la citata necessità di potenziare nei SGA i **sistemi di *incentivazione***, ovvero di introdurre quelli ***disciplinari***.
Fra i passi aggiuntivi che l'estensione del D.Lgs. 231/01 ai reati ambientali comporta per i SGA, il sistema disciplinare è senz'altro quello che richiede il più ampio "salto di qualità" rispetto alla situazione attuale. Nel panorama delle aziende certificate/registrate, si riscontrano infatti pochi casi eccellenti di SGA in cui viene incorporato un sistema *premiante* (basato, nella migliore delle ipotesi, su incentivi di natura economica), ma in questi casi ciò che viene "disciplinato" è unicamente il modo in cui questi incentivi vengono distribuiti. In altri termini, il mancato incentivo equivale, in questa logica, ad un provvedimento punitivo nei confronti di chi non ha seguito le regole comportamentali e/o non ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi ambientali. Si tratta di un approccio potenzialmente efficace, ancorché non perfettamente coincidente con quanto previsto dal "sistema disciplinare" del D. Lgs. 231/01, per il quale comunque è quasi unanime l'interpretazione che il termine "disciplinare" non sia da intendersi principalmente (o esclusivamente) come "sanzionatorio".

In questo ambito, l'indicazione generale che può fornirsi è quella di rafforzare i sistemi di incentivi nei SGA, corredandoli anche di opportuni provvedimenti che disciplinino le **devianze dai comportamenti attesi** dal Modello organizzativo. Il percorso all'interno di un SGA potrebbe quindi essere graduale e prevedere:

- lo sviluppo di un adeguato sistema incentivante;
- ad integrazione e completamento di questo, l'inserimento di un sistema disciplinare in tema ambientale, che potrebbero anche assumere la forma di "mancati incentivi" o premialità non assegnate nel caso di scostamenti da obiettivi e/o comportamenti e/o livelli partecipazione attesi. Si pensi, ad esempio, all'introduzione di obiettivi ambientali nei sistemi di *MBO – Management by objectives*;
- introdurre veri e propri elementi che "sanzionino" i comportamenti non allineati al SGA.

In **Tabella 11** è riportato un esempio di sanzione disciplinare sotto forma di decurtazione degli incentivi nei confronti dei dipendenti che, fra l'altro, non prendono parte alla formazione ambientale.

Tabella 11 – Sistema disciplinare e sistema premiale in prospettiva 231/SGA

Paragrafo su sistema disciplinare estratto da Modello 231:

[…] Il sistema disciplinare influisce anche sul sistema degli incentivi adottato dalla società […] In questa prospettiva, **il riconoscimento di premi** al raggiungimento di obiettivi di produzione **è subordinato alla condizione essenziale di aver rispettato il principio di legalità nello svolgimento delle attività lavorative**, eseguite nell'interesse o a vantaggio della società, che hanno comportato il raggiungimento degli obiettivi […].

Il sistema degli incentivi è formalizzato per iscritto, in particolare per quanto concerne obiettivi, corrispettivi e termini di pagamento, e prevede espressamente il rispetto della legalità quale condizione necessaria affinché sia riconosciuto il raggiungimento dell'obiettivo e il conseguente premio.

[…] Il sistema degli incentivi prevede, quale criterio di decurtazione del premio maturato:

- la mancata partecipazione a sessioni formative in materia di responsabilità degli enti e in relazione al Modello o a sue procedure;

- **la mancata partecipazione a sessioni formative in materia** di igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro, sicurezza informatica, privacy, **tutela ambientale e gestione degli smaltimenti di rifiuti** ed altri materiali per i quali vi è rischio di reato e/o è previsto dal legislatore un obbligo di formazione;

- la violazione di norme del Modello, del Codice Etico o di procedure operative richiamate dal Modello stesso.

5. Le Attività di Audit, Sorveglianza e Monitoraggio

Secondo quanto stabilito dai principali riferimenti in materia (EMAS ed ISO 14001), il SGA prevede modalità di controllo sull'efficacia del suo livello di funzionamento e della sua reale operatività e attuazione, nonché la necessità di processare e prendere in carico eventuali evidenze di non conformità, rilevate sia nell'ambito delle attività di monitoraggio e sorveglianza da parte del personale in merito alla corretta conduzione dell'operatività, sia in momenti dedicati di verifica (audit) e di riesame dell'efficacia nel perseguire gli impegni assunti, nonché gli obiettivi di miglioramento pianificati.

Il sistema dei controlli viene opportunamente documentato attraverso modalità regolamentate e strumenti di registrazione delle attività condotte, quali: raccolta e analisi di indicatori di funzionamento e di prestazione del SGA, moduli di segnalazione di anomalie o di situazioni non conformi, rapporti di audit, *check list* di verifica compilate, moduli di non conformità, rapporti e verbali di riesame, piani di miglioramento etc.
In questo quadro, rispetto allo "stato dell'arte" nell'implementazione dei SGA, l'estensione del Decreto 231 ai reati ambientali sollecita un rafforzamento di (almeno) due elementi fondamentali:

- il **sistema di monitoraggio**, attraverso l'uso idonei di indicatori;
- Il **processo di sorveglianza**, attuato essenzialmente tramite il sistema delle *non conformità* e delle *azioni correttive e preventive*, da un lato, e l'*audit ambientale*, dall'altro.

5.1 Il sistema di monitoraggio

Con riferimento al sistema di monitoraggio, alla luce dell'estensione del D. Lgs. 231/2001, occorre in primo luogo considerare come un'azienda certificata ISO 14001 o registrata EMAS abbia ora la necessità di **misurare il livello di attuazione e di conformità del proprio Modello** organizzativo, attraverso l'utilizzo di indicatori relativi a dimensioni di *specifico interesse* per il Modello stesso, quali ad esempio:

1) Indicatori di conformità legislativa - Una prima tipologia riguarda gli indicatori finalizzati a misurare la capacità del SGA di **garantire, *nel tempo*, la conformità alla legislazione ed alla normativa** ambientale applicabile. Se, da un lato, la conformità normativa rappresenta infatti un *presupposto* dell'applicazione degli schemi volontari di certificazione, dall'altro l'introduzione dei reati ambientali nel novero delle fattispecie presupposto rispetto a cui le aziende possono essere chiamate a rispondere nell'ambito del regime di responsabilità *ex 231*, richiama le aziende alla necessità di dotarsi di indicatori in grado di misurare e valutare la capacità del Modello di presidiare, nel tempo, la conformità anche in una più specifica prospettiva di prevenzione dei rischi di reato.

In questo senso, l'azienda dovrebbe utilizzare indicatori mirati a misurare la distanza, il cosiddetto *gap*, delle proprie prestazioni rispetto ad adempimenti misurabili, per esempio rispetto al limite fissato per determinati parametri di legge rilevanti anche ai fini della responsabilità *ex 231.* Si pensi, ad esempio, per quanto riguarda gli scarichi idrici, alle sostanze pericolose comprese nelle famiglie e nei gruppi di sostanze indicate nelle tabelle 5 e 3/A dell'Allegato 5 alla parte III, D.Lgs. n. 152/2006. Scopo principale di questa tipologia di indicatori è quello di segnalare tempestivamente all'azienda situazioni di

potenziale superamento dei limiti di legge: in questo senso, vanno concepiti indicatori in grado di misurare non solo l'andamento *medio* dei parametri rispetto ai corrispondenti limiti legislativi, ma anche la *variabilità* associata al loro andamento (deviazione standard).

In altri casi, qualora non sia possibile utilizzare come riferimento un parametro quantitativo fissato per legge, l'azienda potrebbe invece avvalersi di indicatori mirati a misurare il rischio di reato basati su una valutazione, anche qualitativa, della frequenza e della gravità associate ad eventi della propria operatività ordinaria e straordinaria da cui possa derivare una non conformità legislativa.

2) Indicatori di reattività (e **capacità di adeguamento del SGA**) - Una seconda tipologia riguarda gli indicatori finalizzati a misurare la capacità del Sistema di Gestione Ambientale di cogliere (e di rispondere tempestivamente e adeguatamente a) gli eventi e gli stimoli, positivi e negativi, che si manifestano nella vita del Sistema, in termini di:

- **reazione a quasi - incidenti** (*near miss*) e/o a scostamenti che possono comportare il rischio di commettere un reato. Nella logica preventiva propria del Modello organizzativo, è evidente la rilevanza che assume la capacità dell'azienda di rilevare tempestivamente (e quindi reagire a) tutte quelle situazioni che, pur non concretizzandosi in incidenti o eventi (registrati o meno *ex post* come non conformità), segnalano elementi di debolezza del SGA/Modello 231, rispetto a cui è necessario intervenire per preservare l'efficacia del SGA/Modello stesso (si vedano più avanti, in questo capitolo, le considerazioni su non conformità, azioni correttive e preventive);
- **adeguamento tempestivo all'evoluzione della normativa** che introduca nuovi reati o che modifichi significativamente la legislazione attuale, o ancora a cambiamenti significativi dell'operatività aziendale (es.: modifiche impiantistiche sostanziali).

3) Indicatori economici – Una terza tipologia di indicatori utili per il monitoraggio in chiave 231 comprende gli indicatori relativi alla capacità di **sostenere economicamente** il SGA e, quindi, il Modello organizzativo 231 per l'ambiente. In questo ambito, va ricordato anzitutto come il Decreto legislativo 231/2001, nel disciplinare i requisiti di un Modello organizzativo efficace, preveda espressamente che questo "*individui modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati*" (Articolo 6, comma c). Attraverso tale previsione, il legislatore ha inteso richiamare l'attenzione, da un lato, sui processi interni all'azienda facenti capo all'area finanziaria, (evidenziandone la rilevanza fra gli ambiti potenzialmente esposti al rischio di commissione di reato), dall'altro sulla necessità di destinare al sistema risorse finanziarie di entità sufficiente a garantirne funzionalità ed efficacia.

In linea con queste previsioni, è evidente la rilevanza dell'utilizzo di indicatori economici sia "strutturali" (es.: volti a quantificare le risorse stanziate per i programmi ambientali di miglioramento), sia di feedback rispetto, ad esempio, a quante non conformità registrate hanno successivamente dato luogo ad un investimento per la loro risoluzione. Più in generale, possono essere elaborati indicatori volti a monitorare l'andamento nel tempo del sostegno economico al SGA - anche rapportandolo a grandezze quali il fatturato dell'azienda – ovvero a ricondurre le risorse economiche stanziate nell'ambito del SGA agli aspetti ambientali identificati, e in particolare alla loro significatività.

E' evidente come in tutti questi casi si tratti di grandezze e indicatori il cui significato va contestualizzato rispetto ad una serie di variabili anche esterne alla "vita" del SGA, ma che, se correttamente interpretati, forniscono all'azienda un patrimonio informativo irrinunciabile per valutare, in ottica 231, l'adeguatezza delle risorse finanziarie stanziate per l'efficace funzionamento del Modello.

La **Tabella 12** esemplifica alcuni fra i principali indicatori economici di cui le aziende possono dotarsi per misurare tale adeguatezza.

Tabella 12 – Indicatori economici di sostegno al SGA

- Investimenti ambientali / Investimenti totali;
- Spese ambientali correnti (variazione su anni precedenti);
- Spese per interventi in seguito a nuove disposizioni normative / Spese per interventi più sanzioni pecuniarie;
- Spese per strumenti di gestioni della conformità normativa (es.: software) / Spese stanziate per strumenti a supporto della gestione aziendale;
- Spese stanziate per la formazione ambientale (variazione su anni precedenti);
- Spese per la formazione ambientale sostenute / Spese per la formazione ambientale stanziate;
- Spese per iniziative di sensibilizzazione ambientale dei dipendenti (es.: iniziative per incentivare forme di mobilità sostenibile "casa-lavoro" o "lavoro-lavoro", contest aziendali con valenza ambientale, etc.);
- Spese o investimenti per interventi realizzati nella logistica con valenza ambientale (es.: ottimizzazione carichi, localizzazione network per la distribuzione, etc.);
- Spese per l'acquisto di prodotti a minor impatto ambientale utilizzati da manutentori (dipendenti, appaltatori e subappaltatori) / Spese totali per l'acquisto di prodotti utilizzati da manutentori;
- Investimenti in tecnologie e impianti con valenza ambientale sui processi produttivi e/o a supporto dei processi di erogazione del servizio (non prescritti da normativa o enti);
- Investimenti nella progettazione e sviluppo di nuovi prodotti/servizi con migliori prestazioni ambientali lungo tutto il loro ciclo di vita;
- Spese finalizzate alla comunicazione ambientale interna (es.: spese per la realizzazione, sull'intranet aziendale, di un software per il calcolo della carbon footprint per i dipendenti);
- Budget annuale dell'Organismo di Vigilanza per lo svolgimento delle proprie attività.

4) Indicatori relativi all'applicazione del SGA da parte del personale - Al fine di garantire l'efficacia del Modello, è importante, inoltre, l'adozione di indicatori finalizzati a misurare la reale (e corretta) applicazione del Sistema e delle sue modalità operative da parte del personale. Questo ambito comprende quindi indicatori volti a misurare e verificare sia l'apprendimento da parte del personale rispetto alla formazione erogata (sul SGA in generale o su temi/ambiti specifici connessi ai rischi di reato), sia la correttezza e l'adeguatezza dei comportamenti dei singoli dipendenti (ad esempio, identificando, nell'ambito dell'analisi delle cause delle non conformità complessivamente rilevate, quelle specifiche legate al comportamento del singolo soggetto).

5) Indicatori di trasparenza dei processi - Infine è opportuno l'utilizzo di indicatori relativi alla trasparenza dei processi, sia decisionali che gestionali, anche rispetto all'impiego e alla gestione delle risorse utilizzate nel SGA e dei rapporti con la filiera e con i soggetti terzi. Come si è visto nel capitolo dedicato ad "assetto organizzativo, ruoli e responsabilità", la documentabilità e la tracciabilità dei processi sono principi cardine del Modello 231, il cui rispetto può richiedere di integrare nel SGA specifici indicatori di monitoraggio. Si pensi, ad esempio, ad indicatori volti a misurare il numero e la tipologia di soggetti coinvolti formalmente in un dato processo, ovvero a dare evidenza dell'attività di divulgazione svolta rispetto a significativi cambiamenti interni all'azienda (di carattere organizzativo e/o produttivo).

Come dimostrano molti studi sul tema, tutte queste tipologie di indicatori sono poco utilizzate nell'ambito dei SGA e rappresentano la frontiera nella sperimentazione di metodi innovativi di misurazione che non si limitino alle prestazioni ambientali, ma siano in grado di riflettere l'efficacia e l'efficienza del funzionamento del Sistema di Gestione Ambientale[9].

L'azienda interessata a valutare l'efficacia del proprio SGA in prospettiva 231, dovrebbe quindi in definitiva interrogarsi **su quante di queste tipologie di indicatori sono oggi già prese in considerazione e concretamente utilizzate nelle attività di monitoraggio svolte nell'ambito del proprio SGA**, e provvedere ad integrare e rafforzare quest'ultimo di conseguenza.

5.1 Le attività di audit e sorveglianza

Al contrario di quanto possa apparire, le attività di sorveglianza e audit sono l'elemento del SGA oggi più *lontano* da un'efficace valorizzazione ai fini del D. Lgs. 231/01, per (almeno) due ordini di motivi:

- in primo luogo, le **non conformità** (NC) e le relative **azioni correttive e preventive** sono molto spesso un sub-sistema più "apparente" che reale nell'ambito degli SGA. Le NC vengono infatti definite *ex-post*, di frequente per l'esigenza di dimostrare che l'azienda è stata in grado di identificarne qualcuna, e decisamente più orientate a correggere che a prevenire le modalità che le hanno generate;

- l'**Audit**, al contrario, è considerato dalle aziende certificate ISO 14001 o registrate EMAS uno strumento molto utile sul piano pratico e dalla forte valenza operativa, ma è quasi esclusivamente finalizzato alla gestione (per la quale è stato concepito), piuttosto che alla valutazione e al mantenimento della conformità normativa.

Il rafforzamento delle modalità di gestione delle NC e delle azioni correttive/preventive in vista del 231, quindi, passa necessariamente attraverso il preliminare miglioramento di questa parte essenziale del SGA e di un suo graduale ***riorientamento verso la prevenzione*** dei reati.

Nello specifico, si dovrebbe quindi, in primo luogo, **aumentare il livello di condivisione** e **penetrazione delle modalità di segnalazione delle NC tra il personale**, soprattutto allentando i condizionamenti connessi ad una percezione negativa delle NC. Dovrebbe, in altri termini, essere superata l'interpretazione, oggi prevalente, che un elevato numero di NC sia sintomo di una situazione negativa del SGA. Al contrario, maggiore è il numero delle NC segnalate, più alta è la partecipazione dei dipendenti al miglioramento del SGA.

Più in dettaglio, è opportuno far comprendere al personale che vi possono essere *diversi livelli di "scostamento"* dell'operatività rispetto a quanto previsto dalle norme e procedure aziendali, di Sistema e/o legislative, *non tutti della stessa gravità* (si veda la **Figura 5**):

1) un primo livello può ricondursi ai già citati ***quasi – incidenti***, o near miss: come anticipato, questi qualificano tutti quegli episodi/eventi anomali e negativi che non hanno determinato un vero e proprio incidente (e quindi una non conformità) con danni ambientali, ma che avrebbero potuto facilmente provocare tali conseguenze, evitate solo per circostanze favorevoli e/o casuali. Tali eventi, poiché traggono la loro origine dalle medesime cause degli incidenti a gravità maggiore, segnalano un difetto nel SGA, prima ancora che si realizzino quegli eventi dalle conseguenze più gravi.

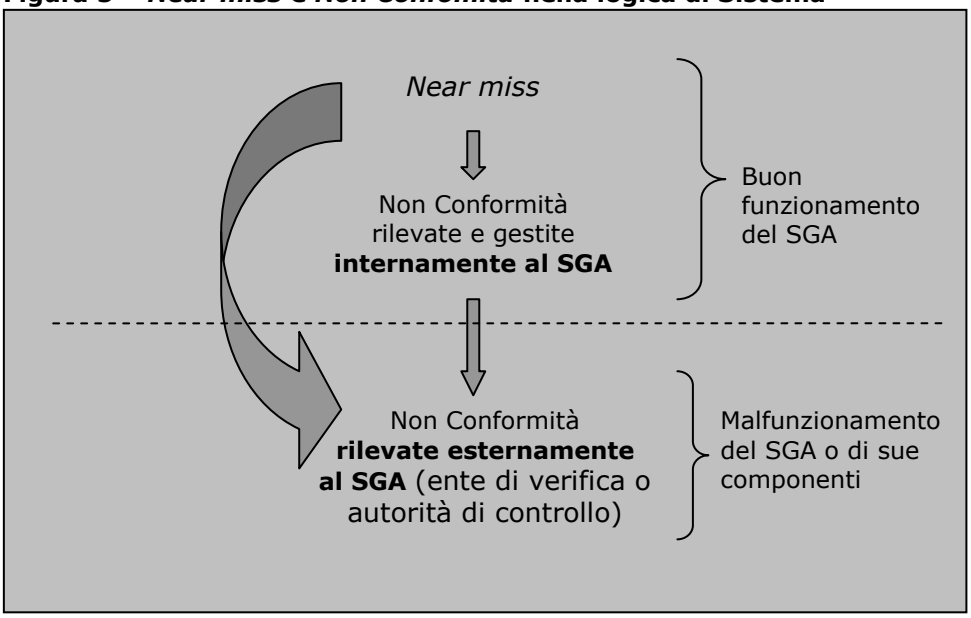
[9] A questo proposito, si vedano le "*Linee Guida per lo sviluppo di indicatori sulle prestazioni del Sistema di Gestione Ambientale*", Dispense Assolombarda, Milano, 2012.

Pertanto rappresentano per l'azienda una fonte primaria di conoscenza che, se opportunamente gestita, può contribuire significativamente alla prevenzione e al miglioramento della gestione ambientale.

2) Un secondo livello può ricondursi invece a vere e proprie ***non conformità***, ma **rilevate *internamente*** dal personale dell'azienda. La rilevazione (e risoluzione) di tali scostamenti, unitamente ai *near miss*, è un indice di reattività del SGA e, quindi, del suo corretto funzionamento. L'efficienza delle fasi di *follow up* del Sistema consente infatti di migliorare la pianificazione delle azioni di prevenzione, che potranno orientarsi verso i near miss giudicati più critici, ovvero di risolvere tempestivamente le NC, evitando la loro rilevazione da parte di soggetti esterni (verificatori di parte terza, se non autorità preposte al controllo).

3) Correttamente, quindi, è solo il terzo livello, quello delle ***non conformità registrate da soggetti terzi***, esterni all'azienda e alle verifiche interne del SGA, che può essere considerato "acriticamente" indice di cattivo funzionamento del SGA e/o di debolezza di sue componenti specifiche.

Figura 5 – *Near miss* e *Non Confomità* nella logica di Sistema



Seguendo questo approccio, l'azienda dovrebbe quindi **agevolare le modalità di segnalazione di *near miss* e NC** - ad esempio rendendo più facile la compilazione dei moduli e chiarendo i flussi di comunicazione tra i diversi livelli aziendali coinvolti – ovvero **incentivare la segnalazione**, ad esempio rafforzando i meccanismi di tutela della *privacy* e dell'anonimato e **premiare le soluzioni proposte** (ad esempio inserendole fra gli incentivi al management). Nel contesto del sistema disciplinare previsto dal Modello 231, l'utilizzo di questo approccio potrebbe concretizzarsi nella previsione di sanzioni per coloro che *non segnalano* la non conformità, piuttosto che chi ne è la causa.

In definitiva, la corretta segnalazione, registrazione e risoluzione interna di near miss e non conformità può costituire evidenza fondamentale ai fini della dimostrazione che il Modello 231 è conosciuto e correttamente applicato in azienda e, quindi, della sua efficacia.

Per quanto riguarda infine l'**audit ambientale**, va sottolineato in primo luogo come le linee evolutive dei riferimenti normativi - e in particolare del Regolamento EMAS III - tendano a richiedere in modo sempre più esplicito che questo strumento di valutazione

sia anche finalizzato alla verifica della conformità normativa. Risulta naturale quindi ricomprendere in tale obiettivo dell'audit anche la valutazione di tutte quelle attività e risorse del SGA che sono destinate alla prevenzione dei reati ricadenti nel campo di applicazione del D. Lgs. 121/11. In altri termini, audit interni (e relativi piani) dovrebbero prevedere un punto specifico dedicato alla valutazione del rispetto delle prescrizioni di legge ambientali la cui inosservanza determina anche la responsabilità amministrativa *ex* D.Lgs. n. 231/2001.

Più in generale, le attività di audit in ambito SGA presentano alcune importanti caratteristiche coerenti con i requisiti del Modello 231:

- dal punto di vista della **distinzione fra "responsabilità di attuazione" e "responsabilità di controllo"**, ad esempio, è regola fondamentale dell'audit condotto nell'ambito dei SGA che il team di audit chiamato a svolgere l'attività di verifica del Sistema sia indipendente rispetto all'oggetto della verifica, ovvero che l'audit sia effettuato da personale non coinvolto nella impostazione e nella gestione diretta delle attività verificate, in modo da poter esprimere valutazioni obiettive rispetto alle situazioni osservate;
- altra attenzione specifica è costituita dalla prassi di identificare **responsabilità diverse di redazione, verifica e approvazione dei documenti** di Sistema, come modalità specifica di controllo della correttezza dei documenti stessi.

A fronte di tali caratteristiche, va sottolineato tuttavia che i processi di audit e sorveglianza attuati all'interno di un SGA, seppure efficaci, non sono stati concepiti con l'obiettivo di indirizzarne i risultati all'Organismo di Vigilanza, soggetto *esterno* al Sistema di Gestione Ambientale, elemento che potrebbe rappresentare un "freno" al loro utilizzo ai fini 231.

Per facilitare la sinergia tra i due ambiti, può risultare opportuno "ritagliare" per il Responsabile del Sistema di Gestione Ambientale (RSGA) un ruolo di filtro delle NC (emergenti dalla gestione ordinaria e/o dagli Audit), affinché queste siano valorizzabili anche ai fini 231 e siano intellegibili e utilizzabili da parte del l'Organismo di Vigilanza (ODV) ai propri fini. In questa logica, potrebbe essere prevista, ad esempio, una reportistica "selettiva" da parte del RSGA su quelle NC che hanno rilevanza ai fini della prevenzione dei reati ambientali, per consentire un'efficace comunicazione con l'ODV, ferma restando la facoltà di quest'ultimo di richiedere degli approfondimenti sulle risultanze delle attività di audit e sorveglianza condotte nell'ambito del SGA.

Più in generale, è importante sottolineare come le attività di audit, monitoraggio e sorveglianza possano costituire un prezioso contributo per il perseguimento degli obiettivi dell'Organismo di Vigilanza: evitare la commissione del reato attraverso una adeguata attività di vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del Modello 231. In questo senso, anche gli strumenti tradizionalmente utilizzati a supporto della conduzione dell'audit possono essere rivisti e arricchiti in chiave 231.

In **Tabella 13** sono riportate ad esempio alcune voci estratte da una check list di audit focalizzate sulla corretta gestione dei rifiuti e prevenzione dei rischi di reato ex 231 connessi a tale attività.

Tabella 13 – Alcuni esempi di verifiche da includere nelle check list di audit del Sistema di Gestione Ambientale in merito alla gestione dei rifiuti

[...]	Rif. documenti	Note	Conforme (C/NC)
• Verifica della definizione di modalità di selezione dei trasportatori al fine di garantire che siano effettivamente in possesso, al momento dello svolgimento del servizio, di tutte le autorizzazioni ed i requisiti previsti dalla legge per svolgere l'incarico con riferimento ai specifici rifiuti da gestire;			
• Verifica dell'autorizzazione del trasportatore e dello smaltitore/recuperatore di rifiuti attraverso la tenuta, in sede, di una copia delle relative autorizzazioni;			
• Verifica che il mezzo sia autorizzato al trasporto di quel particolare rifiuto consultando la lista dei mezzi riportata sull'autorizzazione al trasporto;			
• Verifica annuale delle apparecchiature fuori uso (es.: frigoriferi, monitor, stampanti, computer, batterie laptop), al fine di evitare dimenticanze e il possibile superamento del limite temporale di stoccaggio nel deposito temporaneo;			
• Verifica dei quantitativi dei rifiuti speciali prodotti con frequenza maggiore e, normalmente, più di una volta ogni anno (es.: toner);			
• Verifica delle modalità di selezione dei laboratori chimici a cui affidare l'esecuzione delle analisi (con la conseguente redazione del certificato analitico) per le diverse tipologie di rifiuti gestite dall'azienda			
• Verifica delle modalità di campionamento dei rifiuti da sottoporre ad analisi di laboratorio			
• Verifica che tutta la documentazione sia correttamente archiviata presso la funzione preposta;			
• […]			

6. Il Controllo Operativo e i Rapporti con i Fornitori

6.1 Il Controllo operativo

Lo sviluppo delle tematiche connesse al controllo operativo ed alla gestione dei rapporti con i fornitori in ottica 231 prende le mosse dalle previsioni del dettato normativo dello stesso Decreto 231/2001. Come noto, l'articolo 6 del Decreto individua i requisiti fondamentali che deve soddisfare un Modello per potersi qualificare come idoneo ad esonerare l'ente da responsabilità, sintetizzabili nelle seguenti attività:

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 sull'osservanza del Modello;
e) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello.

Sul piano operativo, un Modello efficace deve quindi prevedere, alla base:

- **protocolli specifici** finalizzati a **programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni**, nonché
- **misure idonee** a garantire lo svolgimento delle attività **nel rispetto della legge** e a **individuare ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio**.

Vediamo quindi cosa implicano, sotto il profilo applicativo, questi due elementi.

1) La previsione di specifici protocolli diretti a "programmare la formazione ed attuazione delle decisioni" richiama la necessità di rafforzare il processo di formazione delle decisioni, anche attraverso una maggiore formalizzazione documentale e chiarezza del linguaggio utilizzato nella documentazione di Sistema. Il tema è trattato nel capitolo delle presenti Linee guida dedicato ad "Assetto organizzativo, ruoli e responsabilità", al quale si rimanda per i necessari approfondimenti. In questa sede, è sufficiente ribadire l'importanza che assume, in prospettiva 231, la descrizione puntuale, nelle procedure del SGA, dei meccanismi di formazione delle decisioni, attraverso una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità di ciascun soggetto coinvolto nelle attività disciplinate, l'esplicitazione dei flussi di comunicazione attraverso cui si compiono le decisioni e l'adozione di registrazioni che consentano di tracciare tutti i processi decisionali attuati.

2) La previsione di misure idonee a garantire lo svolgimento delle attività in conformità alla legge e in un'ottica di prevenzione del rischio richiama invece, direttamente, il concetto di controllo operativo. Questo infatti, nell'accezione propria delle norme sui Sistemi di Gestione Ambientale, esprime la capacità dell'organizzazione di definire e adottare modalità di lavoro che garantiscano l'attuazione "sul campo" dei principi della Politica Ambientale e la realizzazione degli obiettivi di miglioramento. Tale capacità si manifesta, in primo luogo:

- attraverso una corretta **identificazione delle attività operative a cui sono associati gli aspetti ambientali** più significativi,
- e la conseguente **definizione delle azioni e dei comportamenti** più idonei ad assicurare che questi siano condotti minimizzando l'impatto sull'ambiente, in linea con

la Politica ambientale dell'azienda e con i suoi obiettivi e traguardi, i quali, in prospettiva 231, includono espressamente la prevenzione dei reati.

In altri termini, **il controllo operativo, in ottica 231, deve essere finalizzato alla prevenzione dei reati**, in totale analogia a quanto visto rispetto all'integrazione della mappatura dei reati nell'ambito della conduzione dell'Analisi ambientale e dei suoi aggiornamenti (si veda in proposito il capitolo 1 delle Linee guida).
Un controllo operativo efficace, in termini di prevenzione dei reati ambientali, richiede quindi che siano pianificate corrette modalità di lavoro e che queste siano condotte in conformità alle condizioni prescritte:

- stabilendo e tenendo aggiornate **procedure documentate per prevenire situazioni in cui l'assenza di tali procedure potrebbe portare a difformità** rispetto alla Politica Ambientale, agli obiettivi e ai traguardi;
- definendo nelle procedure i **criteri operativi**, sulla base dei quali devono operare i diversi soggetti;
- stabilendo e aggiornando le procedure che concernono gli aspetti ambientali significativi relativi **ai beni e ai servizi utilizzati dall'organizzazione** e comunicando **ai fornitori e agli appaltatori** le procedure e i requisiti di loro pertinenza.

E' evidente che il rispetto di queste indicazioni implica che un'azienda proceda ad una valutazione della "qualità" e della "bontà" delle proprie procedure SGA, in termini di adeguata documentazione e formalizzazione del presidio sui rischi, per potervi apportare tutte le eventuali modifiche necessarie. Le attività di audit interno offrono, in questo senso, un contesto idoneo per effettuare questa valutazione (si veda in proposito il capitolo precedente).

In questa sede è utile invece elencare **le componenti "tipiche" del controllo operativo** nell'ambito del Sistema di Gestione Ambientale che un'azienda deve prendere in esame per valutarne la rispondenza alle finalità del Modello 231, ovvero:

- le procedure e le istruzioni operative che definiscono le modalità di esecuzione dell'attività, sia da parte degli addetti dell'azienda che da parte di soggetti terzi che agiscono per suo conto;
- le procedure relative agli acquisti e agli appalti, per garantire che i fornitori e coloro che agiscono per conto dell'azienda si conformino alla sua Politica Ambientale;
- le procedure per il controllo delle caratteristiche pertinenti del processo;
- le procedure per l'approvazione dei processi e la manutenzione delle apparecchiature utilizzate nella conduzione delle attività dell'azienda;
- le procedure atte ad individuare e a rispondere a potenziali incidenti e situazioni di emergenza e a prevenire ed attenuare l'impatto ambientale che ne può conseguire (l'azienda deve riesaminare e revisionare, allorché necessario, queste procedure, in particolare dopo che si sono verificati incidenti o emergenze e deve prevedere periodiche esercitazioni, ove possibile);
- le procedure finalizzate alla comunicazione e alla gestione delle interazioni con tutti i soggetti esterni all'azienda dalle quali può originare un aspetto ambientale indiretto, vale a dire alla gestione delle attività che vedono coinvolti i soggetti "intermedi".

Come si vede, oggetto del controllo operativo non sono quindi solo le attività "*ordinarie*", ma anche quelle *manutentive* e quelle per la *gestione delle emergenze*.

In sintesi, gli elementi propri del Modello 231 cui l'azienda deve porre maggiore attenzione nella definizione del controllo operativo nel SGA sono:

- la definizione di modalità operative che disciplinano **ruoli e responsabilità** per la gestione di specifici aspetti ambientali;
- la **separazione di poteri e di attività** tra i soggetti incaricati di attuare le direttive e quelli deputati al controllo;
- il **coinvolgimento**, anche tramite flussi informativi, **di più soggetti** aziendali nelle decisioni in materia di gestione ambientale;
- l'utilizzo di sistemi di **registrazione degli adempimenti** operativi e di verifica periodica della loro evasione;
- l'esistenza di un **sistema di procure e deleghe** di funzione in materia ambientale tali da garantire poteri decisionali coerenti con le deleghe assunte, ovvero di un "obbligo di rendicontazione formalizzata sui poteri delegati con modalità prestabilite atte a garantire un'attività di vigilanza senza interferenze".

Ancora una volta, è utile ribadire che un'Analisi ambientale condotta nella prospettiva di rispondere ai requisiti del Decreto 231 – e quindi svolta in moda da mappare le attività sensibili, secondo le indicazioni illustrate nel capitolo 1 – fornisce all'azienda gli "input" fondamentali anche per poter procedere anche ad una corretta disciplina del controllo operativo, a partire dalla conoscenza degli ambiti da regolamentare attraverso apposite procedure. Nell'ambito di queste procedure dovranno quindi essere esplicitati non solo i *principi di controllo* necessari ad assicurare che le attività si svolgano secondo le previsioni (si veda l'esempio del capitolo precedente), ma anche opportuni **principi di comportamento**, mirati a definire in modo chiaro e trasparente le modalità di comportamento che i soggetti devono adottare (o non adottare) nell'esecuzione delle attività a loro assegnate.

In **Tabella 14** è riportato un esempio di principi di comportamento estratto da una procedura di gestione dei rifiuti. In questo caso, la disciplina del comportamento da adottare si sostanzia, fra l'altro, in una serie di divieti, che l'azienda potrà esplicitare anche in coerenza con il sistema disciplinare adottato.

Tabella 14 – Alcuni esempi di principi di comportamento da esplicitare in una procedura di gestione dei rifiuti

[…] E' fatto esplicito divieto ai soggetti che, per ragione del proprio incarico o della propria funzione o mandato, siano coinvolti nella gestione dei rifiuti, di: - falsificare il registro di carico e scarico rifiuti modificando le reali tempistiche di carico; - gestire i rifiuti in modo difforme da come esplicitato nel presente protocollo, con particolare riferimento al trasporto di rifiuti effettuato in conto proprio in assenza di necessaria autorizzazione; - omettere di archiviare e conservare i documenti secondo le tempistiche e le modalità stabilite nel presente protocollo. […]

6.2 Il rapporto con i fornitori e gli appaltatori

Il rapporto con fornitori, terzisti ed appaltatori nell'ambito del regime di responsabilità del Decreto 231 è, allo stesso tempo, un tema chiave ed un ambito ancora non adeguatamente esplorato nei modelli organizzativi oggi esistenti.
La questione fondamentale riguarda l'identificazione e la definizione dei "confini" del Modello organizzativo, ovvero la l'individuazione dei confini della responsabilità dell'azienda nello svolgimento di tutte quelle attività sensibili che – a diverso titolo e con differenti modalità – vengono gestite congiuntamente dall'azienda con soggetti terzi, per poi definire coerentemente il relativo sistema di controlli. Nella prospettiva del 231 infatti, il reato può infatti essere realizzato non solo dai soggetti apicali, ma anche da altri soggetti operanti con e per l'impresa – quali appunto i fornitori – qualora questi pongano in essere una condotta "nell'interesse" o "a vantaggio" dell'ente.

Nel definire i requisiti di un efficace Modello organizzativo, il Decreto 231 non entra nel merito di questo aspetto, lasciando all'azienda il compito di individuare gli strumenti e le modalità più idonei a tutelarsi contro il possibile insorgere di una responsabilità amministrativa a suo carico in relazione ad attività svolte da fornitori e appaltatori nell'esecuzione del contratto che formalizza il rapporto di questi soggetti con l'azienda.

In questo quadro, nella misura in cui queste Linee guida mirano non solo a rafforzare il SGA in prospettiva 231, ma anche a *valorizzarne gli elementi la cui natura meglio si presta a rispondere alle finalità del Decreto*, è evidente che la gestione dei fornitori può rappresentare un "punto di forza" di EMAS ed ISO 14001. In tema di prevenzione dei reati infatti, il SGA può essere utilizzato come elemento di *rafforzamento* del Modello 231 in un'ottica "precauzionale", avvalendosi cioè degli strumenti che i Sistemi hanno già in dotazione per ***gestire in modo proattivo i rapporti con i soggetti della filiera***. A questo scopo, è utile, anzitutto, ripercorrere gli elementi del SGA secondo i requisiti delle norme di riferimento, esplicitando i punti in cui i soggetti terzi vengono esplicitamente presi in considerazione (si veda la **Tabella 15**).

Tabella 15 – I soggetti terzi nei requisiti del Sistema di Gestione Ambientale

Politica Ambientale	Deve essere comunicata a tutti coloro che lavorano per l'organizzazione o per conto di essa.
Aspetti ambientali	Devono essere considerati gli aspetti ambientali di attività, prodotti e servizi su cui l'organizzazione può esercitare un'influenza, tra cui: "prestazione ambientale e prassi in uso presso fornitori e appaltatori".
Risorse, ruoli, responsabilità e autorità	Devono essere comunicati al personale che lavora per conto dell'organizzazione le responsabilità chiave e i ruoli definiti all'interno dell'organizzazione.
Competenza, formazione e consapevolezza	E' necessaria la garanzia che qualsiasi persona che esegua per conto dell'organizzazione compiti che possono causare impatti ambientali abbia acquisito la competenza necessaria (istruzione, formazione, *training*, esperienza).
Controllo operativo	Sono necessarie procedure concernenti aspetti ambientali significativi di beni e servizi utilizzati. E' richiesta la comunicazione a fornitori e appaltatori dei requisiti ad essi applicabili.
Registrazioni	Tra le registrazioni ambientali da tenere sotto controllo vi sono anche quelle relative alla formazione e alla qualificazione di fornitori e appaltatori.

Ai fini della prevenzione dei reati ex Decreto 231, l'azienda dovrebbe quindi sviluppare una serie di attenzioni specifiche affinché i fornitori abbiano:

- **identificato e conoscano gli adempimenti** connessi alla normativa ambientale applicabile all'attività;
- sviluppato **capacità di assicurare la propria conformità** alle prescrizioni derivanti dalla normativa ambientale applicabile, incluse le autorizzazioni e le prescrizioni ivi contenute;
- adottato **procedure che consentono il rispetto di tali requisiti nel tempo**, nonché per la valutazione periodica della conformità ai requisiti legali applicabili e agli altri requisiti derivanti contratti o da accordi volontariamente sottoscritti.

In termini operativi, ciò significa garantirsi che i fornitori risultino *conformi al vaglio del sistema di controlli messo in atto dall'azienda in tema di prevenzione dei rati ambientali*, attraverso la formalizzazione di tutti gli impegni necessari ad ottenere tale garanzia.

Sotto questo profilo, diversi sono gli strumenti e le modalità attraverso cui l'azienda può richiedere ai terzi di garantire la conformità al proprio sistema di controlli, fra cui:

- la **sottoscrizione del Codice Etico** (e della Politica Ambientale laddove questa venga formalmente riconosciuta dal Modello 231 quale documento cardine dei principi aziendali in materia ambientale, coerentemente con le indicazioni sviluppate nel capitolo 2 delle Linee guida);
- la **qualifica dei fornitori** e la loro **valutazione periodica**;
- l'utilizzo di **regole contrattuali specifiche**;
- lo **svolgimento di attività specificamente richieste** (da svolgere periodicamente o *ad hoc*);
- la **fornitura di documentazione** atta a comprovare il possesso dei requisiti che il fornitore dichiara di possedere in sede di qualifica o contrattuale, ovvero l'evidenza degli impegni assunti in tale sede (ad esempio l'evidenza documentale della formazione erogata ai propri dipendenti sul corretto svolgimento delle proprie mansioni in conformità agli adempimenti legislativi);
- l'adozione di **regole di "ingaggio" e di comunicazione**, che impegnino il fornitore a comunicare tempestivamente all'azienda situazioni di possibile non conformità o di rischio. Si pensi, a titolo di esempio, alle tempistiche previste dalla legge in merito al ritiro ed allo smaltimento dei rifiuti prodotti, rispetto alle quali l'azienda può tutelarsi prevedendo contrattualmente che il fornitore la informi tempestivamente in merito a qualsiasi situazione che possa prefigurare il mancato rispetto di tali tempistiche. Più in generale, l'azienda può impegnare il fornitore a comunicarle qualsiasi vicenda modificativa della propria organizzazione che possa in qualche modo interessare il rapporto tra le parti (es.: cambiamenti di ruoli e responsabilità all'interno dell'azienda fornitrice);
- lo svolgimento di **controlli diretti** e **indiretti**.

A fronte di tali possibili, diverse misure, va esplicitato che **non tutti i fornitori di un'azienda sono ugualmente "sensibili" rispetto alla possibile commissione di reati ambientali ex Decreto 231**. E' evidente, infatti, che le possibilità di commissione di tali reati, le modalità di interazione con l'azienda e la gravità delle relative conseguenze variano a seconda della tipologia di attività svolta e di servizio prestato dai soggetti terzi.

Sotto questo profilo, l'azienda può utilmente procedere ad elaborare un **profilo di rischio dei propri fornitori**, finalizzato ad individuare le categorie più sensibili fra questi, e all'adozione delle misure di tutela in chiave 231 più idonee per ciascuna categoria.

Fra i parametri di tale valutazione, possono ricomprendersi naturalmente tutte quelle variabili esplicative della natura del rapporto fra l'azienda e il fornitore in relazione alla possibile commissione di reati ambientali: si pensi, anzitutto, alla *criticità del settore di appartenenza* (es: trasporto e smaltimento dei rifiuti, analisi di laboratorio), ma anche alla maggiore criticità attribuibile, in termini generali, ai *fornitori di servizi* rispetto ai *fornitori di beni*, agli *appaltatori rispetto ai subappaltatori*, etc.

In **Tabella 16** è riportato un esempio di clausole ambientali che possono essere formalizzate dalle aziende nei contratti con i propri fornitori: come si vede, la sottoscrizione degli impegni da parte dei terzi comprende sia clausole generali di rispetto della conformità alla legislazione ambientale applicabile, sia requisiti ed adempimenti specifici. Di seguito, la **Tabella 17** esemplifica alcune fra le più importanti tipologie di documenti che l'azienda può decidere di richiedere ai propri fornitori al fine di rafforzare il proprio sistema di controlli preventivi rispetto ai reati ambientali.

Tabella 16 – Alcuni esempi di clausole contrattuali per la disciplina dei rapporti con i fornitori

[…]

Il fornitore di beni deve essere conforme a tutta la normativa e legislazione applicabile in materia di ambiente ed agli eventuali altri impegni sottoscritti, ed essere in grado di:

- dimostrare di aver identificato e di conoscere le implicazioni connesse alla legislazione ambientale ad esso applicabile;
- fornire tutta la documentazione attestante il rispetto della conformità legislativa, inclusi i permessi e il rispetto dei limiti da questi sanciti;
- dimostrare di avere delle procedure che gli consentono il continuo rispetto di questi requisiti;
- disporre di procedure per la periodica valutazione della conformità alla legislazione applicabile e agli altri impegni sottoscritti, così come per identificare i requisiti connessi a nuovi adempimenti legislativi connessi alla propria attività ai fini di un loro tempestivo soddisfacimento;
- aver svolto una valutazione del rischio al fine di identificare tutti i propri processi e attività che possono implicare rischi potenziali di non conformità legislativa, e di aver adottato adeguate misure per la prevenzione di tali rischi. (Parte di) questa valutazione del rischio può essere tratta da documentazione interna redatta ai fini della conformità alla legislazione esistente.

[…]

Il fornitore deve comunicare all'azienda entro massimo 48 ore:
- qualsiasi modifica, cambiamento o aggiornamento relativo alle autorizzazioni e/o ai permessi, fornendo copia della nuova documentazione rilasciata dalle autorità competenti;
- le evidenze inerenti controlli e ispezioni ambientali effettuati dalle autorità competenti e, in caso di infrazione, le azioni svolte o pianificate in accordo con tali autorità per ripristinare la conformità legislativa;

Il fornitore deve altresì comunicare all'azienda qualsiasi incidente o emergenza ambientale entro massimo 24 ore dal suo accadimento, e le misure adottate per la gestione e risoluzione dell'evento;

[…]

Tabella 17 – Alcuni esempi di documenti che possono essere richiesti ai fornitori per il presidio delle attività da essi svolte

- Copia del certificato ISO 14001 o EMAS in corso di validità;
- Copia della Politica ambientale e degli altri eventuali documenti ufficiali connessi all'adozione del Sistema di Gestione Ambientale;
- Procedure per il monitoraggio, l'aggiornamento e la periodica valutazione della conformità legislativa e il suo mantenimento;
- Copia delle autorizzazioni ambientali e delle relative prescrizioni rilasciate dalle autorità competenti;
- Copia degli eventuali impegni volontari sottoscritti in materia ambientale;
- Copia delle valutazioni di rischio ambientale svolte;
- Copia delle polizze assicurative sottoscritte a copertura dei rischi ambientali;
- Copia dei piani dei controlli previsti dalle autorizzazioni e dai permessi e della documentazione prodotta in accordo con le prescrizioni in essi contenute (es. analisi periodiche delle emissioni, degli scarichi idrici, …);
- Rapporti di audit ambientale, rapporti di non conformità e delle relative azioni preventive e correttive intraprese per la loro risoluzione, con riferimento in particolare al rispetto della conformità legislativa;
- …

Conclusioni

Il percorso proposto nelle pagine precedenti è costituito da alcune "tappe" corrispondenti alla sequenza di attività che un'azienda è chiamata a realizzare nel momento in cui decide di valorizzare tutte le sinergie possibili fra un Sistema di Gestione Ambientale ed un Modello organizzativo per la prevenzione dei reati ambientali, così come previsto dal D. Lgs. 231/2001.

Questa scelta, scaturente e incentivata dall'estensione del campo di applicazione del Decreto ai reati ambientali, può essere particolarmente efficace e premiante per l'azienda, nella misura in cui essa è in grado di cogliere le opportunità di rafforzamento "reciproco" che il SGA e le prerogative di un Modello organizzativo offrono sulla base delle forti analogie di approccio evidenziate nei diversi capitoli delle presenti Linee guida.

In sede conclusiva, va sottolineato come queste opportunità sono a disposizione di tutte le aziende interessate ad attuare i due strumenti, a prescindere dalle caratteristiche specifiche dell'organizzazione e dal "punto di partenza" da cui muovono le possibili strategie di mutuo supporto, e perfino di integrazione, tra SGA e Modello.

La scelta di dotarsi di un Modello organizzativo e di far valere la sua piena attuazione come condizione esimente della responsabilità dell'organizzazione è sempre più diffusa, anche fra le aziende di minori dimensioni. L'inclusione dei reati prima legati alla sicurezza del lavoro e poi ambientali ha impresso un'ulteriore spinta ad una tendenza già in atto, portando all'attenzione delle aziende rischi di reato che possono generarsi non solo in realtà aziendali complesse o impegnate in attività commerciali o in relazioni di *business* particolarmente sensibili a distorsioni e "deviazioni", ma che possono insorgere nella gestione ordinaria e quotidiana di attività dalla forte valenza operativa.

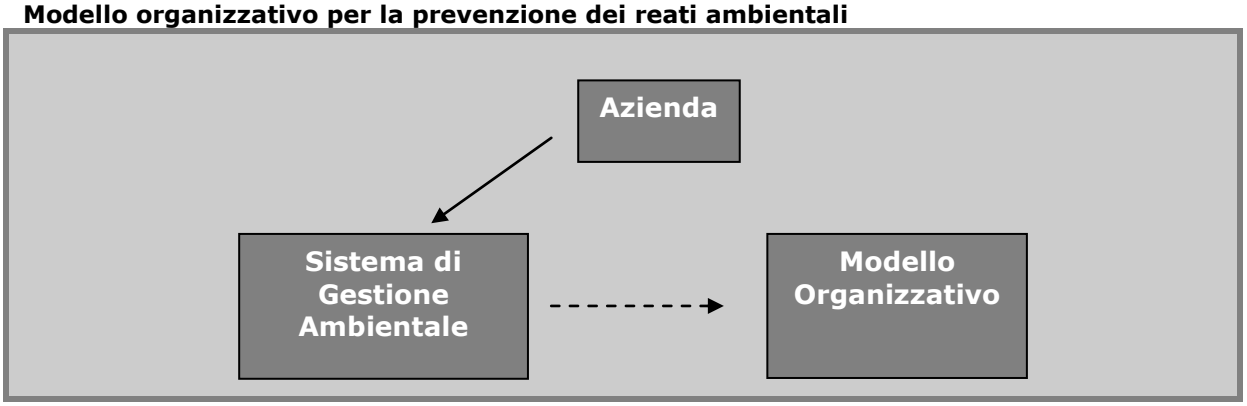
In questo senso, l'interesse nei confronti dell'opportunità di sviluppare un Modello organizzativo in campo ambientale è stata fortemente stimolata, anche nelle aziende che non avevano precedentemente attuato un simile strumento per gestire reati di altra natura (ad esempio perché non rilevanti o presenti nel contesto in cui esse operano), né tantomeno avevano intrapreso un percorso di certificazione volontaria di un SGA conformemente ai requisiti del Regolamento EMAS o dello standard ISO 14001.

Le indicazioni offerte in ciascuna delle "tappe" del percorso presentato nei capitoli di queste Linee guida possono essere applicabili e utili anche a queste aziende, perché offrono diversi livelli di lettura e di possibile utilizzo e valorizzazione pratica, a seconda del punto di partenza e della "meta" che l'azienda si prefigge di raggiungere grazie al percorso intrapreso.

In questa logica, si potrebbero, per semplicità, configurare **quattro scenari "tipici"** che un'azienda si trova di fronte nella possibile applicazione delle presenti Linee guida, al fine di evidenziare quali siano le chiavi di lettura che consentono di sfruttare al meglio le indicazioni fornite, di seguito illustrati.

1) Il primo scenario si riferisce ad un percorso che muove da un **SGA già sviluppato e radicato** (o perlomeno pienamente attuato) **nell'organizzazione aziendale**, **certificato** secondo uno dei riferimenti a disposizione (EMAS o ISO 14001), per sviluppare, su questa base, un **Modello Organizzativo** per la prevenzione dei reati ambientali, **precedentemente assente**.

Figura 6 – Il "primo scenario": rafforzare il SGA (preesistente) ai fini dello sviluppo del Modello organizzativo per la prevenzione dei reati ambientali



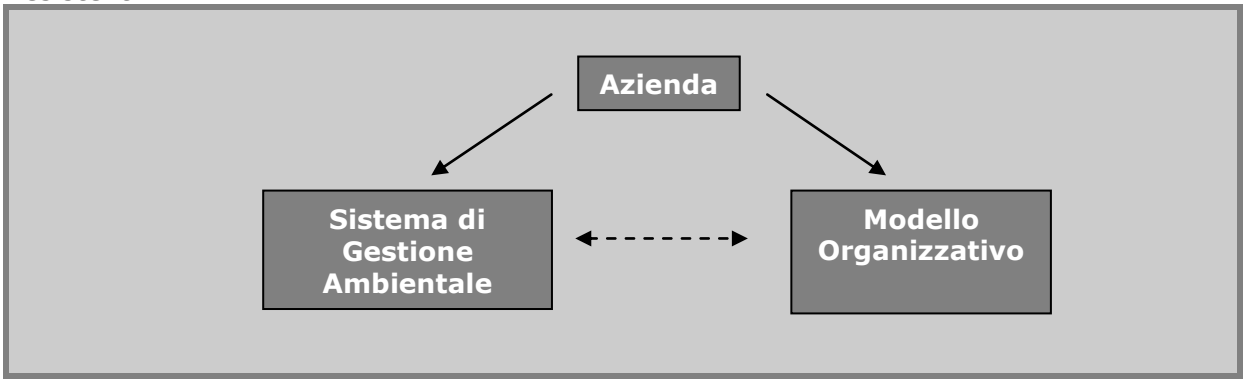
A spingere l'azienda in questa direzione è principalmente l'obiettivo di *valorizzare al massimo lo sforzo già compiuto*, per consentire al proprio SGA di operare come strumento in grado di offrire ulteriori garanzie in un ambito di recente evoluzione normativa, quale quello degli illeciti amministrativi riconducibili al tema ambientale.

In questo caso, le indicazioni delle Linee Guida sono direttamente ed immediatamente applicabili, senza alcun ulteriore "filtro interpretativo" necessario. L'approccio è evidentemente molto orientato ad **ampliare e potenziare le capacità del SGA** per consentire a questo strumento di gestire nuovi ambiti, caratterizzati da alcune rilevanti innovazioni (o aspetti poco sviluppati nelle esperienze attuali di SGA), quali, ad esempio: la valutazione e gestione del rischio, i processi decisionali, i meccanismi di budgetting e rendicontazione delle risorse finanziarie legate agli investimenti, i sistemi di incentivi e disciplinari mirati a modificare i comportamenti, i rapporti con l'Organismo di vigilanza, etc. (si veda la **Figura 6**).

In questo scenario, le Linee guida prefigurano un percorso che, oltre a guidare l'azienda verso il pieno "utilizzo" del SGA come Modello Organizzativo per la prevenzione dei reati ambientali può rappresentare una formidabile occasione di rafforzamento dello stesso Sistema, come evoluzione di questo strumento verso una maggiore efficacia, pervasività e radicamento negli altri processi aziendali.

2) Il secondo scenario ricomprende i casi in cui all'**esistenza di un SGA certificato** o **registrato** si è già affiancata la parallela **strutturazione di un Modello Organizzativo pre-esistente**.

Figura 7 – Il "secondo scenario": armonizzare e rendere coerenti due strumenti già esistenti



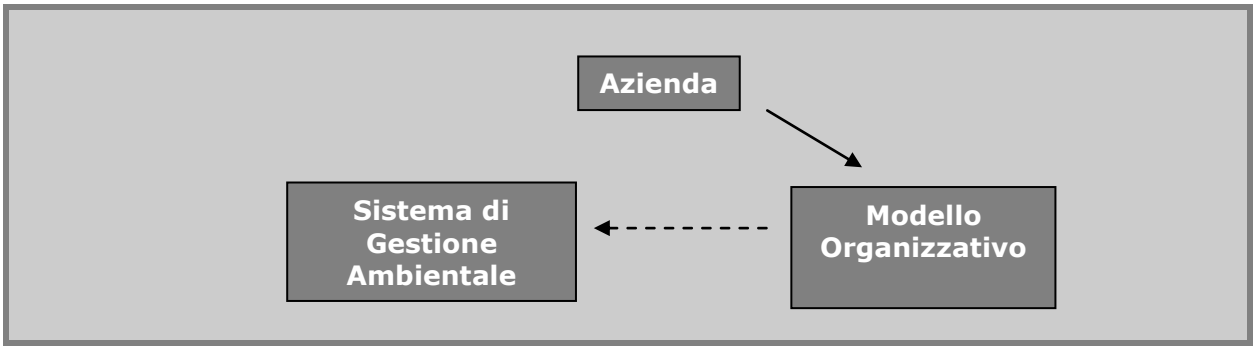
In questo caso, nella stessa organizzazione aziendale co-esistono due strumenti: da un lato il SGA e, dall'altro, il Modello organizzativo ex-231 "tout court" (includente anche la prevenzione dei reati ambientali), che l'azienda vorrebbe integrare maggiormente. La spinta a far "dialogare" il SGA e il Modello organizzativo già attuati dall'azienda deriva da alcune motivazioni molto fondate: da un lato, la volontà di ottimizzare i diversi presidi gestionali che l'azienda ha attivato sul medesimo ambito di attività (rischi ambientali, in senso lato) e l'intento di renderli pienamente coerenti e reciprocamente utili, dall'altro la necessità di evitare che nell'azienda siano percepiti due diversi piani a cui viene gestito lo stesso "problema ambientale" (uno più "pratico" ed operativo, l'altro più legato alle dinamiche decisionali e alle responsabilità ad esse connesse).

Questa esigenza è motivata anche (e soprattutto) dalla possibile discrepanza che potrebbe essere eventualmente rilevata da un soggetto esterno inquirente o giudicante, nel momento in cui fosse necessario valutare la reale efficacia di un Modello organizzativo a fronte del verificarsi di un reato. E' evidente che la presenza di due strumenti "paralleli", attuati contestualmente ma non comunicanti, indebolirebbe molto la possibilità di dimostrare che il Modello organizzativo è realmente operativo, radicato nei comportamenti degli operatori aziendali, condiviso ed attuato dal personale.

In questo caso, le indicazioni fornite dalle Linee guida prevedono uno sforzo particolare dell'azienda nel rendere complementari e coerenti requisiti che sono stati concepiti ed elaborati per finalità molto diverse, quali ad esempio: l'Analisi ambientale e la mappatura dei reati, la Politica ambientale e il Codice etico, i protocolli e le procedure e istruzioni operative, etc. (**Figura 7**).

3) Il terzo scenario è probabilmente il meno diffuso nelle realtà imprenditoriali ed è relativo ai casi in cui l'azienda ha *già sviluppato* un Modello organizzativo, l'ha adeguato alla necessità di gestire i rischi di reato ambientale, così come configurati dal D. Lgs. 121/11, e non ha mai creduto opportuno o utile sviluppare un SGA per poter ottenere un'eventuale certificazione ambientale volontaria.

Figura 8 – Il "terzo scenario": far evolvere il Modello organizzativo per la prevenzione dei reati ambientali verso il SGA



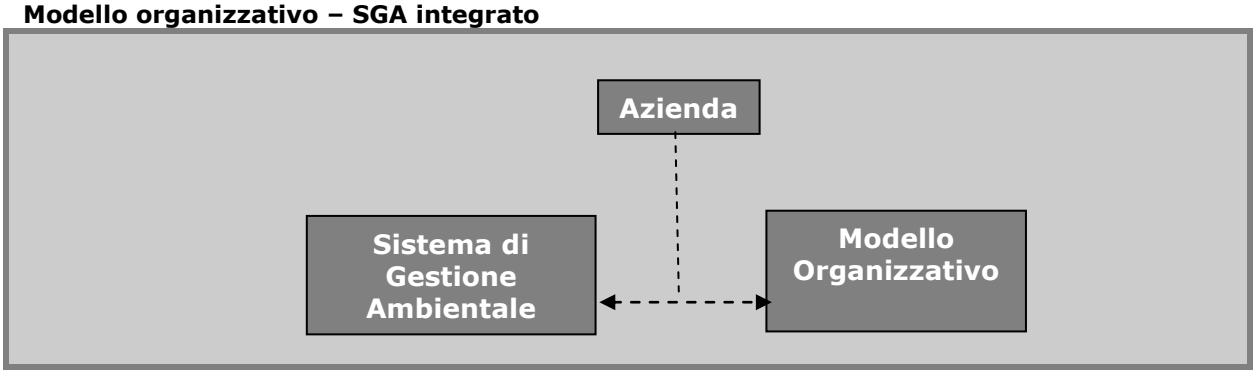
Le ragioni che potrebbero spingere verso il SGA, in questo caso possono essere legate a diversi fattori: l'azienda potrebbe trovare nell'assetto metodologico e operativo dato al Sistema dalla norma ISO 14001 e dal Regolamento EMAS l'ideale completamento del Modello organizzativo, capace di fornire ad esso quella concretezza e incisività pratica che il dettato del D. Lgs. 231/01 non ha potuto e non ha inteso includere fra i propri requisiti.
Oppure, l'azienda potrebbe decidere di valorizzare lo sforzo compiuto con l'estensione del Modello organizzativo ai reati ambientali, compiendo passi ulteriori per sviluppare un SGA che possa conferirle un riconoscimento di eccellenza spendibile anche in termini competitivi.
Oppure ancora, l'azienda potrebbe essere convinta che un riconoscimento di parte terza su un SGA sviluppato a partire dall'ossatura del Modello pre-esistente possa dare

maggiore credibilità e autorevolezza al presidio dei rischi di reato, che anche un organo inquirente o giudicante potrebbe senz'altro valutare positivamente.

In questo caso, le indicazioni delle Linee guida vanno rilette sotto la luce della necessità di una maturazione del Modello organizzativo verso un progressivo arricchimento di diversi tasselli di natura strategica e gestionale (mancanti nell'assetto voluto dal D. Lgs. 231/2001, poiché non necessari ai propri fini normativi), quali ad esempio: la pianificazione del miglioramento continuo, il Riesame come "guida" della gestione ambientale, l'audit e il sistema delle Azioni Correttive e Preventive come strumento di monitoraggio e fonte di suggerimenti per il miglioramento, etc. (**Figura 8**).

4) Il quarto scenario, infine, è riconducibile ai casi (molto frequenti) in cui **l'avvento del 231** e, soprattutto, la sua estensione all'ambito dei reati ambientali rappresenta per l'azienda il **primo stimolo forte ad adottare una logica gestionale** ed un approccio organizzativo nel misurarsi con le problematiche ambientali (si veda la **Figura 9**).

Figura 9 – Il "quarto scenario": sviluppare un percorso unitario per lo sviluppo di un Modello organizzativo – SGA integrato



Per queste aziende, soprattutto di piccole o piccolissime dimensioni, la scelta di dotarsi di un Modello organizzativo ex-231 per i reati ambientali potrebbe coincidere con la volontà di compiere un "salto di qualità" verso una gestione proattiva dei rischi di reato e, con un'ottica più ampia, degli impatti ambientali connessi alle proprie attività.

Sono questi i casi in cui l'azienda, per la prima volta, si ritiene significativamente esposta a reati ricompresi nel campo di applicazione del D. Lgs. 231/01, per esempio perché questi riguardano la sfera operativa e non solo quella delle relazioni di *business* (come accade anche per la sicurezza dei lavoratori), e decide di "aggredire" il problema con un approccio attivo e non di mero adeguamento ai requisiti di legge.

In questo caso, è evidente che la scelta di sviluppare fin dall'inizio un approccio "integrato" Modello organizzativo – SGA si basa soprattutto sulle sinergie che possono essere colte con un percorso comune. Si potrebbe notare come questo approccio abbia avuto un successo considerevole nel campo della sicurezza dei lavoratori, dove, tuttavia, ha agito come stimolo la condizione esimente stabilita dall'articolo 30 del D. Lgs.vo 81/2008.

Va sottolineato che questo approccio potrebbe essere efficacemente attuato, con il supporto delle presenti Linee guida, anche con un'impostazione "minimalista", ovvero non necessariamente finalizzata, da subito, all'ottenimento della certificazione volontaria del SGA. In questo senso, un'azienda di piccole dimensioni potrebbe costruire un percorso di sviluppo di un Modello organizzativo che utilizzi dapprima solo quelle parti del SGA che sono particolarmente coerenti e utili rispetto ai requisiti del 231, e quindi possano costituire un supporto operativo che arricchisca, integri e potenzi le scarse indicazioni del Decreto 231/2001 riguardanti la struttura del Modello.

Le Linee guida, in questa prospettiva, andrebbero lette soprattutto come guida alla selezione e all'identificazione di quei "tasselli" del SGA da cui partire per poter affidarsi a strumenti operativi efficaci nella definizione e attuazione del Modello, quali ad esempio: la metodologia dell'Analisi ambientale iniziale per costruire la mappatura dei rischi di reato, i contenuti tipici della Politica Ambientale per sviluppare un sintetico Codice etico, il Programma ambientale per garantire le risorse sufficienti a sostenere la prevenzione dei reati, procedure come schematico riferimento per i protocolli, etc.

Appendici

A.1 Come attuare un Sistema di Gestione Ambientale: le attività necessarie e le scelte possibili[10]

Al fine di fornire alcune indicazioni per la corretta impostazione di un Sistema di Gestione Ambientale (SGA), è utile ripercorrere, in sintesi, il processo di implementazione definito dagli schemi di certificazione volontaria EMAS e ISO 14001, evidenziando quali passi l'azienda deve affrontare e quali scelte gestionali, organizzative e operative possono guidarla verso l'ottenimento di questo risultato.

Con l'**Analisi ambientale iniziale** si richiede innanzitutto all'azienda uno sforzo di analisi e di autovalutazione, dai risultati della quale dipende buona parte delle scelte che riguardano la struttura del SGA. Per Analisi ambientale iniziale si deve intendere un'esauriente analisi dei problemi ambientali, dell'impatto e delle prestazioni ambientali connesse alle attività di un'organizzazione. In pratica, questo è lo strumento attraverso il quale l'azienda può stabilire la propria posizione rispetto agli aspetti ambientali connessi alle attività svolte, "fotografando" quelli che sono i risultati della propria gestione di tali aspetti. Tramite strumenti analitici appropriati (analisi a campione, rilevamenti, *check-list*, costruzione di bilanci di massa e di energia, etc.), finalizzati a reperire tutte le informazioni necessarie, l'azienda può raggiungere gli obiettivi principali di un'analisi ambientale efficace:

- individuare, valutare e documentare gli aspetti ambientali rilevanti connessi alle attività svolte;
- analizzare la relazione tra gli aspetti individuati e l'organizzazione tecnica e gestionale delle sue attività;
- fornire gli elementi di informazione e le indicazioni necessarie a stabilire le priorità, gli obiettivi ed il programma di miglioramento ambientale;
- costituire un riferimento oggettivo per dimostrare la fondatezza delle scelte del programma e del Sistema di Gestione Ambientale.

Per fare ciò, l'azienda deve valutare tutti gli elementi, interni ed esterni, relativi alle proprie attività, processi e prodotti che possono interagire con l'ambiente. Ne dovrebbe scaturire un quadro completo e aggiornato della situazione, che raffiguri l'entità dell'impatto sull'ambiente, l'efficacia delle procedure di gestione ambientale e il livello di conformità legislativa che l'organizzazione è in grado di assicurare.

Nel dettaglio, è opportuno che l'analisi individui prima di tutte le leggi e le normative ambientali pertinenti all'attività dell'organizzazione e valuti la capacità dell'organizzazione stessa di garantirne il rispetto. La definizione del quadro della conformità legislativa può essere d'aiuto per identificare e, soprattutto, per valutare correttamente gli aspetti e gli impatti ambientali connessi alle attività dell'azienda. E' bene chiarire il significato dei termini "aspetto" ed "impatto" ambientale, utilizzati nell'Analisi iniziale:

- per *aspetto* ambientale si intende la causa di qualunque variazione dell'ambiente, positiva o negativa, riconducibile alle attività di una organizzazione;
- per *impatto* ambientale si intende qualsiasi danno, reale o potenziale, procurato da un aspetto ambientale ai differenti componenti dell'ambiente e/o alle persone.

[10] I contenuti dell'Appendice sono tratti da: Assolombarda (2003), *Un'Introduzione al Sistema di Gestione Ambientale, Linee di orientamento per il primo approccio e la corretta applicazione*, Capitolo 3. I riferimenti normativi e i relativi contenuti sono stati opportunamente aggiornati.

Obiettivo dell'Analisi iniziale è quello di individuare tutti gli aspetti ambientali derivanti dalle attività dell'organizzazione, misurarli e quantificarli laddove possibile per valutare, anche sulla base dell'entità e della tipologia degli impatti ad essi legati, quali siano da considerarsi come più significativi.

Il **Regolamento EMAS 1221/2009/CE**, inoltre, distingue esplicitamente **aspetti ambientali diretti** e **indiretti**. I primi sono "*sotto il controllo gestionale*" dell'organizzazione, gli indiretti sono quelli su cui essa "*può non avere un controllo totale*". Il concetto di controllo gestionale viene assunto dall'EMAS come criterio per valutare gli aspetti indiretti. Il Regolamento chiede infatti che, per questi aspetti, il SGA e i suoi traguardi superino i confini della singola azienda, considerando possibilità di miglioramento ambientale in ambiti non direttamente governati.

Con l'invito a prendere in considerazione gli aspetti indiretti, il Regolamento vuole quindi evitare che le difficoltà nel controllo di un aspetto portino ad escludere lo stesso dal SGA. La considerazione degli aspetti indiretti, sui quali l'azienda non ha un controllo totale, implica il riconoscimento del fatto che tali aspetti coinvolgono uno o più soggetti esterni. Si potrebbe trattare di un soggetto che insieme all'organizzazione produce un impatto ambientale, oppure di un soggetto che genera autonomamente ed in modo diretto un impatto sull'ambiente, i cui aspetti diretti possono essere influenzati dalle scelte e dai comportamenti dell'organizzazione. Soltanto attraverso il coinvolgimento di questi soggetti "intermedi" l'aspetto potrà essere valutato, gestito e migliorato[11]. Il Regolamento EMAS specifica che in caso di aspetti ambientali indiretti un'organizzazione deve esaminare l'influenza che essa può avere su questi aspetti e le possibili misure per ridurne l'impatto. Quando poi dovrà scegliere i suoi obiettivi e programmi, l'organizzazione potrà quindi agire in due direzioni: da un lato migliorare gli aspetti diretti, dall'altro aumentare la capacità di controllo o influenza sui soggetti esterni e sugli impatti che essi generano. Più in generale, il Regolamento prevede che l'analisi degli aspetti ambientali (diretti e indiretti) tenga conto anche di:

- condizioni operative normali (ad esempio la manutenzione ordinaria);
- condizioni operative anormali (eventi non previsti: ad es.: manutenzione straordinaria);
- incidenti, imprevisti e possibili situazioni di emergenza (da valutare insieme alla probabilità, le conseguenze possibili e le misure di prevenzione);
- attività presenti e future (ad es.: effetti dei nuovi prodotti e processi).

Dopo che l'Analisi ha individuato e esaminato tutti gli aspetti ambientali relativi alle attività dell'organizzazione, l'azienda deve individuare quali, tra questi, siano da considerare significativi e meritino quindi attenzione particolare nella strutturazione del SGA. Tale valutazione, guidata dalle indicazioni degli schemi di riferimento, è lasciata principalmente alla competenza e ai criteri di significatività che l'organizzazione ritiene prioritari. L'organizzazione dovrà rendere espliciti i criteri secondo i quali ha attribuito maggiore o minore rilevanza ai diversi aspetti identificati.

Una volta effettuato l'esame e la valutazione degli impatti ambientali connessi agli aspetti delle attività, si deve procedere alla compilazione di un registro degli impatti ambientali connessi agli aspetti significativi. Questo registro rappresenta uno dei principali strumenti per monitorare il miglioramento di un SGA: è impostato e strutturato sulla traccia dei dati relativi alla situazione ambientale dell'impresa, raccolti al momento dell'Analisi iniziale, e viene sistematicamente aggiornato.

[11] Esempi di aspetti indiretti sono: i rifiuti generati dai turisti in un parco che intenda certificarsi, la concessione di prestiti agevolati da parte di una banca alle aziende più ecocompatibili, la raccolta differenziata praticata dagli abitanti di un Comune o i consumi idrici di una lavatrice prodotta da un'azienda industriali che si generano quando essa è utilizzata dal consumatore.

Completata l'analisi ambientale iniziale, l'impresa ha a disposizione tutti gli elementi informativi e conoscitivi necessari per definire la propria Politica ambientale, fissare gli obiettivi e formulare la programmazione ambientale, secondo la sequenza logica che il Regolamento EMAS e la norma ISO 14001 suggeriscono.
Questi schemi prevedono che l'organizzazione definisca:

- una **Politica ambientale**, che contenga obiettivi generali e principi d'azione dell'organizzazione riguardo all'ambiente;
- un **Programma ambientale**, che includa una descrizione degli obiettivi e delle attività specifici delle organizzazioni e delle misure adottate o previste per raggiungere tali obiettivi.

La Politica ambientale è una sorta di "dichiarazione di intenti" che sancisce l'impegno volontario, informa le strategie dell'organizzazione a favore della tutela ambientale ed enuncia i principi generali cui tale impegno si ispira. La Politica non va considerata come un puro atto formale: da un lato, infatti, essa definisce l'orientamento dell'impegno dell'organizzazione, i principi che ispireranno la sua gestione ambientale e gli obiettivi generali sulla base dei quali valutare le prestazioni del SGA; dall'altro costituisce la manifestazione dell'impegno dell'alta direzione, che in tal modo rende trasparente il proprio *committment* nei confronti degli interlocutori esterni.

Gli impegni essenziali della Politica ambientale includono la *piena conformità legislativa*, la quale costituisce un presupposto essenziale per l'adesione agli schemi di certificazione volontari. La dichiarazione di tale principio nella Politica viene considerata una basilare garanzia di reale impegno a favore della tutela ambientale. Un altro principio che deve ispirare la politica ambientale è quello del *miglioramento continuo*, definibile come processo di miglioramento, *di anno in anno*, dei risultati misurabili del SGA relativi alla gestione da parte di un'organizzazione dei suoi aspetti ambientali significativi in base alla sua politica e ai suoi obiettivi e target ambientali; questo miglioramento *non deve necessariamente verificarsi simultaneamente in tutti i settori di attività*. Qualora l'azienda avesse già migliorato le proprie prestazioni in passato in alcune aree della gestione ambientale, dove perciò esistono minori margini di miglioramento, essa è quindi legittimata a valorizzare gli sforzi sostenuti, concentrandosi in altre aree.

Un ultimo requisito essenziale ed imprescindibile della Politica ambientale è la certezza del coinvolgimento del vertice aziendale nel perseguimento degli obiettivi e nell'attuazione dei piani operativi definiti nello stesso documento. Questo impegno deve essere formalizzato: l'alta direzione, nella persona del presidente o dell'amministratore delegato, quindi deve apporre la firma in calce al programma.

Il **Programma ambientale** trasforma gli obiettivi generali in obiettivi specifici, predisponendo risorse e strumenti operativi adeguati per il loro conseguimento. Nella logica del miglioramento continuo delle proprie prestazioni, l'azienda dovrà quindi introdurre uno o più programmi per agire sugli aspetti ambientali identificati come significativi in fase di Analisi iniziale. I programmi ambientali dovranno contenere la descrizione dei concreti piani d'azione mediante i quali l'impresa traduce i principi della Politica in obiettivi per quanto possibile quantificabili, pianifica interventi attuativi e investimenti adeguati e definisce poteri e responsabilità per il conseguimento di tali obiettivi, pianifica le scadenze secondo le quali essi dovranno essere raggiunti.

Il Programma ambientale può ad esempio prevedere l'impiego di processi, pratiche o prodotti che evitano, riducono o controllano l'inquinamento, tra cui possono annoverarsi riciclaggio, trattamento, modifiche dei processi, meccanismi di controllo, uso efficiente delle risorse e sostituzione dei materiali, ovvero l'adozione di misure atte a prevenire le emissioni accidentali, ad attivare la cooperazione con le autorità pubbliche nel formulare ed aggiornare i piani e le procedure di emergenza, al fine di ridurre al minimo gli effetti di qualsiasi scarico accidentale nell'ambiente.

Per realizzare gli obiettivi che ha stabilito nei programmi ambientali, l'impresa deve quindi dotarsi di una struttura organizzativa specifica, il **Sistema di Gestione Ambientale**, che rappresenta il "cuore" di tutto il processo di adesione agli schemi ISO ed EMAS. Il SGA viene definito come quella parte del sistema di gestione aziendale complessivo che comprende la struttura organizzativa, le responsabilità, le prassi, le procedure, i processi e le risorse (umane, tecniche e finanziarie) definiti e adottati per attuare la politica e i programmi ambientali. Ferma restando la piena autonomia dell'organizzazione nella scelta dell'assetto gestionale che meglio si presta a garantire il conseguimento dei suoi obiettivi, è possibile specificare alcuni compiti fondamentali, a cui qualunque SGA correttamente strutturato deve assolvere.

Per struttura organizzativa si intende un inquadramento delle risorse umane destinate dall'organizzazione alla gestione ambientale e delle relazioni tra queste. La responsabilità non è che la definizione di funzioni e poteri dei diversi livelli aziendali in materia di gestione ambientale; le prassi sono i modi di operare adottati dall'organizzazione; le procedure sono i metodi di esecuzione di un'attività e, infine, i processi sono le operazioni effettuate attraverso dispositivi tecnici. Da ultimo, devono essere considerate le risorse umane, tecniche e finanziarie destinate alla realizzazione del programma ambientale ed al raggiungimento degli obiettivi in esso definiti.

Da questa definizione si evince come non sia sufficiente designare un responsabile aziendale per le tematiche ambientali, a cui attribuire tutti gli oneri e le responsabilità connesse all'ambiente. Assume infatti prioritaria importanza il coinvolgimento diretto ed una piena responsabilizzazione anche di coloro che operano in tutte le funzioni dell'organizzazione, ad ogni livello. Solo integrando il SGA con quello complessivo, l'organizzazione può compiere, nel campo della gestione ambientale, il salto di qualità richiesto da ISO ed EMAS.

In realtà tutti gli elementi citati fanno già parte, in qualche modo, di un buon sistema di gestione aziendale: spesso l'adozione e l'implementazione di un SGA non rivoluziona la struttura aziendale, ma riorganizza in modo più razionale una serie di elementi fino ad allora sviluppati separatamente.

A proposito di radicamento del SGA nella struttura dell'organizzazione, va osservato come, fra i principali elementi distintivi del Regolamento EMAS, vi sia la maggior enfasi data alla partecipazione dei dipendenti. Questa è richiamata infatti fra i fattori essenziali per il raggiungimento degli obiettivi dello schema europeo. Ciò indica una particolare attenzione agli aspetti relativi all'efficace funzionamento del SGA, perseguibile solo attraverso la motivazione e il coinvolgimento del personale e, di conseguenza, agli aspetti comunicazionali e formativi all'interno della struttura dell'organizzazione, nei confronti delle risorse umane. Il ruolo attribuito da EMAS ai dipendenti è finalizzato a creare in loro una maggiore conoscenza e consapevolezza dei processi di controllo necessari ad assicurare una corretta gestione delle problematiche ambientali, accrescendone la sensibilità nei confronti dell'impegno profuso e degli interventi messi in atto dall'azienda[12].

Altri requisiti essenziali del SGA sono relativi alla **sorveglianza** e al **controllo degli aspetti ambientali**. In particolare, la valutazione e la registrazione degli aspetti ambientali prevedono la raccolta di dati relativi ai parametri ambientali più critici e

[12] A questi aspetti va aggiunto il ruolo dei dipendenti come intermediari dell'informazione presso le comunità locali. L'impresa, infatti, attinge la maggior parte della forza lavoro dalla comunità in cui è localizzata e l'efficienza ambientale percepita dai dipendenti è sicuramente il più immediato ed autorevole canale di comunicazione dell'immagine aziendale. La diffusione del SGA a tutti i livelli aziendali può esser realizzata sia mediante incontri appositi coi dipendenti, sia introducendo la gestione ambientale tra i temi delle riunioni aziendali, sia attraverso l'utilizzo di strumenti e soluzioni di tipo innovativo. In ogni caso, le iniziative di formazione e sensibilizzazione del personale devono essere programmate, documentate, sistematiche e continuative.

l'aggiornamento sistematico delle informazioni relative ad impatti ed aspetti ambientali, anche mediante la periodica revisione dell'Analisi ambientale, la quantificazione dei risultati di gestione (registro degli aspetti ambientali) e la documentazione del miglioramento continuo delle prestazioni.

Per concludere la pur sintetica descrizione di un SGA, occorre infine enfatizzare la necessità che l'azienda si doti di procedure operative per la pianificazione ed il **controllo operativo** delle attività e, soprattutto, di una attività di **auditing**.

Riassumendo, ancorché rimanga la piena autonomia dell'azienda nel predisporre la propria struttura interna, è possibile elencare, per chiarezza, le aree che dovrebbero essere coperte dal Sistema di Gestione nei seguenti punti:

1. Introduzione e revisione della Politica e del Programma e riesame periodico della gestione ambientale;
2. Definizione e attuazione dell'assetto organizzativo e delle responsabilità in materia di ambiente;
3. Sensibilizzazione, formazione e partecipazione del personale;
4. Valutazione e registrazione degli impatti ambientali;
5. Definizione e adozione di procedure di controllo operativo e di sorveglianza (nonché di gestione delle emergenze e di gestione delle non-conformità e azioni correttive);
6. Comunicazione con tutti i soggetti esterni interessati alle prestazioni ambientali dell'organizzazione;
7. Documentazione delle attività di gestione ambientale;
8. Audit ambientale.

Dopo aver strutturato il Sistema di Gestione, l'azienda si trova di fronte alla necessità di valutarne l'efficienza e la capacità di raggiungere gli obiettivi definiti nel Programma ambientale. L'adesione agli schemi ISO 14001 ed EMAS, infatti, richiede di predisporre adeguate modalità di valutazione e di controllo interno, sia per raggiungere un certo livello di prestazioni ambientali, sia per monitorare in modo efficace i risultati ottenuti con l'approccio votato al miglioramento continuo. Per questo viene riservata una particolare importanza all'attività di auditing all'interno di un SGA. Secondo la definizione di EMAS, l'**Audit ambientale interno** è uno "*una valutazione sistematica, documentata, periodica e obiettiva delle prestazioni ambientali di un'organizzazione, del sistema di gestione e dei processi destinati alla tutela dell'ambiente"* (Art. 2, punto 16). In sostanza, l'attività di auditing deve garantire che il SGA sia *efficace* (raggiunga gli obiettivi prestabiliti), *adeguato* (coerente con le caratteristiche e le attività svolte dall'organizzazione in cui è applicato) ed *operativo* (realmente conosciuto ed applicato correttamente da tutte le persone coinvolte).

Le attività di auditing comprendono discussioni con il personale, ispezione delle condizioni operative e degli impianti ed esame dei registri, delle procedure scritte e di altra documentazione pertinente, con l'obiettivo di valutare le prestazione ambientali dell'attività oggetto di audit e determinare se essa sia conforme alle norme e ai regolamenti applicabili o agli obiettivi e target stabiliti e appurare se il sistema in vigore per gestire le responsabilità ambientali sia efficace e appropriato.

In un dato arco di tempo tutte le attività dell'organizzazione devono essere sottoposte ad audit: il periodo necessario a completare questo iter viene chiamato "ciclo di audit". Nel Regolamento EMAS è espressamente richiesto che gli audit interni siano affidati ad esperti di fiducia dell'organizzazione, che però siano sufficientemente indipendenti dall'attività interessata, in modo da garantire l'imparzialità. Per questo gli incaricati spesso fanno parte dell'organizzazione ma, normalmente, non presidiano né sono direttamente coinvolti nelle attività del SGA.

Un audit ambientale si sviluppa attraverso le seguenti fasi:

- la pianificazione e la preparazione dell'audit (preparazione documenti di lavoro, creazione del team di auditor, etc.);
- la comprensione del Sistema di Gestione Ambientale;
- la raccolta delle evidenze pertinenti (interviste, esame dei documenti, visita agli impianti, etc.);
- la valutazione dei risultati dell'audit;
- la preparazione delle conclusioni dell'audit;
- il rapporto sui risultati e sulle conclusioni dell'audit.

Alla fine del ciclo di audit, gli auditor preparano un rapporto scritto in una forma e contenuto appropriati per garantire una presentazione formale completa dei risultati e delle conclusioni cui sono pervenuti.

Un ultimo aspetto importante dell'attività di auditing riguarda la frequenza con cui essa viene condotta: l'audit o il ciclo di audit riguardante tutte le attività dell'organizzazione deve essere completato a intervalli non superiori a tre anni o quattro anni se si applica la deroga di cui all'articolo 7[13]. La frequenza con cui ogni attività è sottoposta ad audit varia in funzione di diversi fattori: natura, dimensione e complessità delle attività; significatività degli impatti ambientali associati; importanza ed urgenza dei problemi individuati da audit precedenti; precedenti in materia di problemi ambientali.

Se è vero che l'obiettivo primario di un SGA è la gestione programmata ed integrata degli aspetti ambientali connessi alle proprie attività, un programma di auditing ben impostato e condotto è un elemento irrinunciabile. Esso permette alla direzione aziendale di individuare le aree con più ampi margini di miglioramento, di ridefinire ed aggiornare gli obiettivi del Programma ambientale, di modificare, laddove fosse necessario, il SGA e, quindi, di garantire l'effettivo miglioramento continuo delle prestazioni ambientali.

L'ultimo passo che un'organizzazione deve affrontare (in vista della sola registrazione EMAS) è la redazione e diffusione della **Dichiarazione ambientale**. La Dichiarazione è un documento che descrive il SGA dell'organizzazione in questione e l'efficienza ambientale relativa alle sue attività e alle incidenze che esse hanno sull'ambiente. Sono compresi nella Dichiarazione, sia un resoconto sui risultati ottenuti dall'impresa – anche attraverso l'uso di appropriati indicatori chiave - sia l'enunciazione degli obiettivi e dei programmi futuri. Tale documento rappresenta senz'altro la componente di EMAS più rivolta all'acquisizione di credibilità presso gli interlocutori esterni: lo stesso Regolamento richiede, infatti, che la Dichiarazione sia dettagliata ed esatta, per garantire che i dati e le informazioni siano attendibili e che siano incluse tutte le questioni rilevanti. Il Regolamento richiede altresì che la Dichiarazione sia sottoposta ad esame e convalida da parte di un verificatore accreditato. I requisiti minimi che EMAS individua per la Dichiarazione sono:

- una descrizione dell'organizzazione, delle sue attività, dei suoi servizi e dei suoi prodotti, nonché delle sue relazioni con qualsiasi eventuale casa madre;

- la Politica ambientale dell'organizzazione e una breve illustrazione del suo SGA;

- una descrizione di tutti gli aspetti ambientali significativi, diretti ed indiretti, che determinano impatti ambientali significativi ed una spiegazione della natura degli impatti connessi a tali aspetti;

[13] L'articolo 7 prevede una serie di deroghe per le organizzazioni di piccole dimensioni che aderiscono ad EMAS, a partire dalla maggiore durata del periodo di validità del certificato, pari a quattro anni anziché tre.

- una descrizione degli obiettivi e dei traguardi ambientali in relazione agli aspetti e impatti ambientali significativi;

- un sommario dei dati disponibili sulle prestazioni dell'organizzazione rispetto ai suoi obiettivi ambientali. Sono inclusi gli indicatori chiave previsti dall'EMAS;

- le prestazioni rispetto alle disposizioni di legge per quanto riguarda gli impatti significativi;

- un riferimento agli obblighi normativi applicabili in materia di ambiente;

- il nome ed il numero di accreditamento del verificatore ambientale e la data di convalida.

Nella descrizione dell'organizzazione, laddove possibile, è importante includere anche la localizzazione, intesa non come mera ubicazione, ma piuttosto come descrizione del contesto in cui essa è localizzata, che comprenda la destinazione d'uso delle aree circostanti, le caratteristiche del territorio ed alcune informazioni sulla sua conformazione[14]. La descrizione delle attività dell'organizzazione può contemplare gli impianti in funzione con gli eventuali sistemi di trattamento, i processi che avvengono in tali impianti e l'illustrazione delle caratteristiche dei prodotti e dei servizi.

La presentazione del SGA consiste nel riassumere, in maniera chiara ed esauriente, tutte le prassi, le procedure, le responsabilità e le risorse atte ad implementare il Programma ambientale. In questa parte della Dichiarazione è importante descrivere i dispositivi tecnici, le apparecchiature ed i processi di abbattimento o di riduzione dell'inquinamento oltre, naturalmente, all'organizzazione del personale, alle risorse finanziarie, alle procedure di sensibilizzazione e di formazione ed alle varie metodologie di controllo e monitoraggio delle attività.

Per concludere si possono rilevare alcuni aspetti positivi della Dichiarazione ambientale nelle strategie di comunicazione esterna dell'organizzazione. La procedura di convalida ed approvazione della Dichiarazione sfocia in un riconoscimento istituzionale che permette di acquisire credibilità ed autorevolezza, così da poter comunicare con i propri interlocutori in modo trasparente e diretto.

La stretta connessione tra i dati e le informazioni presentate nella Dichiarazione ed il Sistema di Gestione da cui sono prodotti, rafforza la capacità dell'azienda di misurare, controllare e valutare i parametri ambientali rilevanti.

La ripetuta interazione con i soggetti istituzionali che presidiano la gestione dello schema aiuta infine la conoscenza delle rispettive esigenze, aumentando il livello di reciproca fiducia.

[14] In questo possono essere d'aiuto documenti di analisi ambientale territoriale redatti e diffusi da istituzioni locali o altri soggetti rappresentativi di un contesto territoriale.

A.2 Linee guida e riferimenti metodologici per l'adozione del Modello organizzativo 231

- **ABI - Associazione Bancaria Italiana** (2004) *Linee guida dell'Associazione Bancaria Italiana per l'adozione di modelli organizzativi sulla responsabilità amministrativa delle banche (d.lgs. n. 231/2001*); http://www.abi.it/Pagine/Normativa/Ordinamento/Responsabilita-amministrativa.aspx

- **AIE – Associazione Italiana Editori** (2011), *D. Lgs. 231/2001 Responsabilità amministrativa degli enti - Linee guida per la redazione dei modelli di gestione e organizzazione per la prevenzione dei reati nel settore dell'editoria libraria*; http://www.aie.it/Topmenu/DOCUMENTI/LineeGuida231.aspx

- **ANCE – Associazione Nazionale Costruttori Edili** (2008), *Codice di comportamento delle imprese di costruzione ai sensi dell'art. 6, comma 3, del D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231*;

- **ANIA – Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici** (2008), *Linee guida per il settore assicurativo ex art. 6, comma 3, D. Lgs. 8.6.2001, n. 231 (Responsabilità amministrativa delle imprese di assicurazione)*;

- **ASSIFACT – Associazione Italiana per il Factoring** (2004), *Linee guida per l'adesione al Decreto Legislativo n. 231/2001 da parte delle Associate*;

- **ASSOBIOMEDICA – Federazione nazionale per le tecnologie biomediche, diagnostiche, apparecchiature medicali, dispositivi medici borderline, servizi e telemedicina** (2009), *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex. D. Lgs. n. 231/2001*; http://www.assobiomedica.it/it/analisi-documenti/linee-guida/index.html

- **ASSONIME** (2012), *Circolare n.15 del 20 maggio 2012 – Reati ambientali e responsabilità amministrativa degli enti*;

- **ASSOSIM – Associazione Italiana Intermediari Mobiliari** (2011), *Linee guida ex D Lgs 8 giugno 2001, n. 231*; http://www.assosim.it/Assosim/hp_assosim.jsp?area=HP_CODICI

- **CONFAPI** – **Confederazione Italiana della Piccola e Media Industria privata** (2010), *Linee Guida per la responsabilità amministrativa delle PMI*;

- **CONFCOOPERATIVE** (2010), Linee guida per la predisposizione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231; http://www.confcooperativelucca.it/Codice%20etico%20Confcooperative.pdf

- **CONFINDUSTRIA** (2011), *Linee guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231/2001*; http://www.confindustria.it/Aree/lineeg.nsf/All/A152FEF9B1696DA1C1256C2F00378650?openDocument&MenuID=175FD521E02BB71DC1256F90002F9A96

A.3 I reati ambientali nel Decreto Legislativo n. 231/2001

Il 16 agosto 2011 è entrato in vigore il D.Lgs. n. 121/2011, recante "*Attuazione della direttiva 2008/99/CE sulla tutela penale dell'ambiente, nonché della direttiva 2009/123/CE che modifica la direttiva 2005/35/CE relativa all'inquinamento provocato dalle navi all'introduzione di sanzioni per violazioni*". Il Decreto attrae una serie di reati ambientali nell'orbita della responsabilità amministrativa degli enti e delle imprese prevista dal D.Lgs 231/2001 – riportate nella tabella sottostante - prevedendo sanzioni nei confronti degli enti nell'interesse o a vantaggio dei quali è stato commesso uno dei reati previsti.

Il provvedimento era atteso da oltre un decennio. Già la *Legge Delega* n. 300/2000[15] contemplava, infatti, alcune fattispecie di reato in materia di tutela dell'ambiente e del territorio, mostrando sensibilità per il tema della responsabilità dell'impresa per i reati ambientali. Sotto questo profilo, la legge rimase inattuata – dal momento che il Governo fece una scelta iniziale "minimalista" limitata ai reati di corruzione, concussione e frode – e solo attraverso successivi provvedimenti l'ambito di operatività del D.Lgs. 231/01 è stato esteso a numerose altre fattispecie di reato.

Il decreto legislativo 121/2011 si è reso necessario, inoltre, per attuare la Direttiva n. 2008/99 CE sulla tutela penale dell'ambiente e la Direttiva n. 2009/123/CE (che ha modificato la direttiva n. 2005/35 CE) relativa all'inquinamento provocato dalle navi. In particolare, la Direttiva 2008/99/CE ha l'obiettivo di creare un sistema penale-sanzionatorio idoneo a garantire un'applicazione efficace ed omogenea della normativa comunitaria a presidio dell'ambiente. A questo scopo, la Direttiva impone agli Stati Membri l'adozione di sanzioni penali "*efficaci, proporzionate e dissuasive in relazione a condotte, offensive per l'ambiente*" nei confronti delle persone fisiche o giuridiche, senza tuttavia stabilire una soglia minima per le pene (principio di sovranità dei singoli Stati Membri in materia penale).

Accanto alle sanzioni amministrative sono previste, in alcuni casi (es. traffico illecito o discarica abusiva), anche le importanti e pesantissime sanzioni interdittive di cui all'articolo 9, comma 2, D.Lgs 231/2001: l'interdizione dall'esercizio dell'attività; la sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito; il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio; l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi; il divieto di pubblicizzare beni o servizi.

Inoltre, secondo l'art. 19 d.lgs. 231/2001 (la cui applicabilità non è stata esclusa dal D.Lgs 121/2011), nei confronti dell'ente/impresa è sempre disposta, con la sentenza di condanna, la confisca del prezzo o del profitto del reato o, se non è possibile, di somme

[15] Legge 29 settembre 2000, n. 300 "*Ratifica ed esecuzione dei seguenti Atti internazionali elaborati in base all'articolo K. 3 del Trattato dell'Unione europea: Convenzione sulla tutela degli interessi finanziari delle Comunità europee, fatta a Bruxelles il 26 luglio 1995, del suo primo Protocollo fatto a Dublino il 27 settembre 1996, del Protocollo concernente l'interpretazione in via pregiudiziale, da parte della Corte di Giustizia delle Comunità europee di detta Convenzione, con annessa dichiarazione, fatto a Bruxelles il 29 novembre 1996, nonché della Convenzione relativa alla lotta contro la corruzione nella quale sono coinvolti funzionari delle Comunità europee o degli Stati membri dell'Unione europea, fatta a Bruxelles il 26 maggio 1997 e della Convenzione OCSE sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali, con annesso, fatta a Parigi il 17 dicembre 1997. Delega al Governo per la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e degli enti privi di personalità giuridica*." pubblicata nella *Gazzetta Ufficiale* n. 250 del 25 ottobre 2000 S.O.

di denaro, beni o altre utilità di valore equivalente e in tali casi, secondo l'art. 53, il giudice può disporre il sequestro preventivo delle cose di cui è consentita la confisca.

Fattispecie di reato	**Sanzione**
Uccisione, distruzione, cattura, prelievo, detenzione di esemplari di specie animali o vegetali selvatiche protette (art. 727-bis c.p.)	Sanzione pecuniaria fino a 250 quote
Distruzione o deterioramento di habitat all'interno di un sito Protetto (art. 733-bis c.p.)	Sanzione pecuniaria da 150 a 250 quote
Scarico nelle acque del mare da parte di navi od aeromobili contiene sostanze o materiali per i quali è imposto il divieto assoluto di sversamento ai sensi delle disposizioni contenute nelle convenzioni internazionali vigenti in materia e ratificate dall'Italia, (articolo 137, comma 13)	Sanzione pecuniaria fino a 250 quote
Scarichi di acque reflue industriali contenenti le sostanze pericolose comprese nelle famiglie e nei gruppi di sostanze indicate nelle tabelle 5 e 3/A dell'allegato 5 dello stesso Codice ambientale (d.lgs. 152/06 articolo 137, comma 2)	Sanzione pecuniaria da 200 a 300 quote Sanzioni interdittive per una durata non superiore a sei mesi
Scarico di acque reflue industriali contenenti sostanze pericolose (d.lgs. 152/06, articolo 137, comma 3)	Sanzione pecuniaria da 150 a 250 quote
Superamento valori limite in caso di scarico di acque reflue industriali (d.lgs. 152/06, articolo 137, comma 5, primo periodo)	Sanzione pecuniaria da 150 a 250 quote
Scarichi di acque reflue industriali oltre i limiti, più restrittivi fissati dalle Regioni (d.lgs. 152/06. articolo 137, comma 5, secondo periodo)	Sanzione pecuniaria da 200 a 300 quote Sanzioni interdittive per una durata non superiore a sei mesi
Mancata osservanza dei divieti di scarico sul suolo, nel sottosuolo e nelle acque sotterranee (d.lgs. 152/06, articolo 137, comma 11)	Sanzione pecuniaria da 200 a 300 quote Sanzioni interdittive per una durata non superiore a sei mesi
Attività di raccolta, trasporto, recupero, smaltimento, commercio ed intermediazione di rifiuti non pericolosi senza autorizzazione (d.lgs. 152/06, articolo 256, comma 1, lettera a))	Sanzione pecuniaria fino a 250 quote
Deposito temporaneo presso il luogo di produzione di rifiuti sanitari pericolosi (d.lgs. 152/06, articolo 256, comma 6, primo periodo)	Sanzione pecuniaria fino a 250 quote
Attività di raccolta, trasporto, recupero, smaltimento, commercio ed intermediazione di rifiuti pericolosi senza autorizzazione (d.lgs. 152/06, articolo 256, comma 1, lettera b)	Sanzione pecuniaria da 150 a 250 quote

Realizzazione o gestione di discarica non autorizzata (d.lgs. 152/06, articolo 256, comma 3, primo periodo)	Sanzione pecuniaria da 150 a 250 quote
Effettuazione di attività non consentite di miscelazione di rifiuti (d.lgs. 152/06, articolo 256, comma 5)	Sanzione pecuniaria da 150 a 250 quote
Realizzazione o gestione di discarica non autorizzata in con destinazione della discarica, anche in parte allo smaltimento di rifiuti pericolosi (d.lgs. 152/06, articolo 256, comma 3, secondo periodo)	Sanzione pecuniaria da 200 a 300 quote Sanzioni interdittive per una durata non superiore a sei mesi
Inquinamento del suolo, del sottosuolo, delle acque superficiali o delle acque sotterranee con il superamento delle concentrazioni soglia di rischio senza provvedere alla bonifica (d.lgs. 152/06, articolo 257, comma 1)	Sanzione pecuniaria fino a 250 quote
Inquinamento, tramite sostanze pericolose, del suolo, del sottosuolo, delle acque superficiali o delle acque sotterranee con il superamento delle concentrazioni soglia di rischio senza provvedere alla bonifica (d.lgs. 152/06, articolo 257, comma 2)	Sanzione pecuniaria da 150 a 250 quote
Predisposizione di un certificato di analisi di rifiuti, fornendo false indicazioni sulla natura, sulla composizione e sulle caratteristiche chimico-fisiche dei rifiuti e uso di un certificato falso durante il trasporto (d.lgs. 152/06, articolo 258, comma 4, secondo periodo)	Sanzione pecuniaria da 150 a 250 quote
Traffico illecito di rifiuti (d.lgs. 152/06, articolo 259, comma 1)	Sanzione pecuniaria da 150 a 250 quote
Attività organizzata al fine del traffico illecito di rifiuti (d.lgs. 152/06, articolo 260, comma 1)	Sanzione pecuniaria da 300 a 500 quote Sanzioni interdittive per una durata non superiore a sei mesi
Attività organizzata al fine del traffico illecito di rifiuti ad alta radioattività (d.lgs. 152/06, articolo 260, comma 2)	Sanzione pecuniaria da 400 a 800 quote Sanzioni interdittive per una durata non superiore a sei mesi
Predisposizione di un certificato di analisi di rifiuti, utilizzato nell'ambito del sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti fornendo false indicazioni sulla natura, sulla composizione e sulle caratteristiche chimico-fisiche dei rifiuti e a inserimento di un certificato falso nei dati da fornire ai fini della tracciabilità dei rifiuti (d.lgs. 152/06, articolo 260-bis, comma 6)	Sanzione pecuniaria da 150 a 250 quote

Omissione, in caso di rifiuti pericolosi, di accompagnare il trasporto dei rifiuti con la copia cartacea della scheda Sistri — Area movimentazione e, ove necessario sulla base della normativa vigente, con la copia del certificato analitico che identifica le caratteristiche dei rifiuti. Uso, durante il trasporto di rifiuti pericolosi di un certificato di analisi di rifiuti contenente false indicazioni sulla natura, sulla composizione e sulle caratteristiche chimico-fisiche dei rifiuti trasportati (d.lgs. 152/06, articolo 260-bis, comma 7, secondo e terzo periodo)	Sanzione pecuniaria da 150 a 250 quote
Accompagnamento del trasporto di rifiuti con una copia cartacea della scheda Sistri – Area movimentazione fraudolentemente alterata (d.lgs. 152/06, articolo 260-bis, comma 8, primo periodo)	Sanzione pecuniaria da 150 a 250 quote
Accompagnamento del trasporto di rifiuti pericolosi con una copia cartacea della scheda Sistri – Area movimentazione fraudolentemente alterata (d.lgs. 152/06, articolo 260-bis, comma 8, secondo periodo)	Sanzione pecuniaria da 200 a 300 quote
Soggetti che nei casi ex articolo 281, comma 1 non hanno adottato tutte le misure idonee a evitare un aumento anche temporaneo, delle emissioni (d.lgs. 152/06, articolo 279, comma 5)	Sanzione pecuniaria fino a 250 quote
Importazione, esportazione, vendita, trasporto, o comunque detenzione di esemplari di specie indicate nell'allegato A, del regolamento (CEE) n. 3626/82 (legge 7 febbraio 1992, n. 150, articolo 1, comma 1 e 2)	Sanzione pecuniaria fino a 250 quote *In caso di recidiva* Sanzione pecuniaria da 150 a 250 quote
Commissione dei i reati del codice penale richiamati dall' articolo 3-bis, comma 1, della medesima legge n. 150 del 1992, ossia " Alle fattispecie previste dall'articolo 16, paragrafo 1,lettere a), c), d), e), ed l), del Regolamento (CE) n. 338/97 del Consiglio, del 9 dicembre 1996, e successive modificazioni, in materia di falsificazione o alterazione di certificati, licenze, notifiche di importazione, dichiarazioni, comunicazioni di informazioni al fine di acquisizione di una licenza o di un certificato, di uso di certificati o licenze falsi o alterati si applicano le pene di cui al libro II, titolo VII, capo III del codice penale"	Sanzione pecuniaria fino a 250 quote, in caso di commissione di reati per cui è prevista la pena non superiore nel massimo ad un anno di reclusione Sanzione pecuniaria da 150 a 250 quote, in caso di commissione di reati per cui è prevista la pena non superiore nel massimo a due anni di reclusione Sanzione pecuniaria da 200 a 300 quote, in caso di commissione di reati per cui è prevista la pena non superiore nel massimo a tre anni di reclusione Sanzione pecuniaria da 300 a 500 quote, in caso di commissione di reati per cui è prevista la pena superiore nel massimo a tre anni di reclusione

Importazione, esportazione, vendita, trasporto, o comunque detenzione di esemplari di specie indicate nell'allegato B e C, del regolamento (CEE) n. 3626/82 (legge 7 febbraio 1992, n. 150, articolo 1, comma 1 e 2)	Sanzione pecuniaria fino a 250 quote
Cessazione e riduzione dell' impiego delle sostanze lesive (legge 28 dicembre 1993, n. 549, articolo 3 comma 6)	Sanzione pecuniaria da 150 a 250 quote
Violazione dolosa del divieto alle navi, senza alcuna discriminazione di nazionalità, versare in mare le sostanze inquinanti di cui all'articolo 2, comma 1, lettera b), o causare lo sversamento di dette sostanze (d.lgs. 6 Novembre 2007, n. 202, articolo 8, comma 1)	Sanzione pecuniaria da 150 a 250 quote Sanzioni interdittive per una durata non superiore a sei mesi
Violazione dolosa del divieto alle navi, senza alcuna discriminazione di nazionalità, versare in mare le sostanze inquinanti di cui all'articolo 2, comma 1, lettera b), o causare lo sversamento di dette sostanze comportante danni permanenti o, comunque, di particolare gravità, alla qualità delle acque, a specie animali o vegetali o a parti di queste (d.lgs. 6 Novembre 2007, n. 202, articolo 8, comma 2)	Sanzione pecuniaria da 200 a 300 quote Sanzioni interdittive per una durata non superiore a sei mesi
Violazione colposa del divieto alle navi, senza alcuna discriminazione di nazionalità, versare in mare le sostanze inquinanti di cui all'articolo 2, comma 1, lettera b), o causare lo sversamento di dette sostanze (d.lgs. 6 Novembre 2007, n. 202, articolo 9, comma 1)	Sanzione pecuniaria fino a 250 quote
Violazione colposa del divieto alle navi, senza alcuna discriminazione di nazionalità, versare in mare le sostanze inquinanti di cui all'articolo 2, comma 1, lettera b), o causare lo sversamento di dette sostanze comportante danni permanenti o, comunque, di particolare gravità, alla qualità delle acque, a specie animali o vegetali o a parti di queste (d.lgs. 6 Novembre 2007, n. 202, articolo 9, comma 2)	Sanzione pecuniaria da 150 a 250 quote Sanzioni interdittive per una durata non superiore a sei mesi

Dispense Assolombarda

Novembre 2007

- **Mercato Innovazione Mercato: il circolo virtuoso per restare competitivi**
  Area Mercato e Impresa

Aprile 2008

- **Guida alla predisposizione di un modello organizzativo per la salute e sicurezza sul lavoro: elementi di confronto e integrazione tra D.Lgs. 81/08, D.Lgs. 231/01 e BS OHSAS 18001:2001**
  Area Ambiente e Sicurezza

Maggio 2008

- **La certificazione energetica degli edifici**
  Settore Territorio
- **La normativa italiana, britannica e francese in materia di bonifica dei siti contaminati**
  Area Ambiente e Sicurezza

Giugno 2008

- **Collocamento dei disabili**
  Area Lavoro e Previdenza

Ottobre 2008

- **Guida pratica al capitale di rischio: avviare e sviluppare un'impresa con il venture capital e il private equity**
  Area Finanza

Dicembre 2008

- **Buone pratiche di mobility management aziendale**
  Area Monitoraggio del Territorio e Infrastrutture, Organizzazione Zonale

Marzo 2009

- **Partecipazione attiva e valorizzazione delle tecnologie italiane nel processo d'implementazione dell'IPPC e nella predisposizione dei BREFs**
  Area Ambiente e Sicurezza
- **Linee guida per l'identificazione, la valutazione e la gestione degli Aspetti Ambientali Indiretti nell'ambito dei Sistemi di Gestione ISO 14001 ed EMAS**
  Area Ambiente e Sicurezza

Aprile 2009

- **Le dieci regole d'oro per tutelarsi nei contratti commerciali**
  Area Mercato e Impresa

Novembre 2009

- **Idee e soluzioni tecniche dal mondo della Subfornitura**
  Area Mercato e Impresa

Febbraio 2010

- **Marketing multidimensionale: condividere Valore per restare competitivi**
  Area Mercato e Impresa

Novembre 2010

- **Le alleanze tra imprese per affrontare con successo le gare d'appalto: A.T.I., consorzi, subappalti, "avvalimenti"**
  Area Mercato e Impresa
- **Il Project Management come leva strategica per la gestione d'impresa**
  Area Mercato e Impresa
- **Soluzioni logistiche per la ripresa e lo sviluppo delle PMI**
  Area Mercato e Impresa

Febbraio 2011

- **Marketing Metrics: strumenti operativi per ottimizzare le attività di marketing e vendita**
  Area Mercato e Impresa

Aprile 2011

- **Linee guida per il Marketing e la Comunicazione ambientale: come valorizzare prodotti e servizi sostenibili ed evitare i rischi del greenwashing**
  Settore Territorio Ambiente Energia

Maggio 2011

- **Indirizzi all'uso pratico delle schede dati di sicurezza (SDS)**
  Area Salute e Sicurezza sul Lavoro

Novembre 2011

- **La trattativa d'acquisto: suggerimenti per generare contatti e contratti**
  Area Mercato e Impresa

Aprile 2012

- **Linee guida per lo sviluppo di indicatori sulle prestazioni del Sistema di Gestione Ambientale**
  Settore Territorio Ambiente Energia

- **I requisiti dei partecipanti alle gare d'appalto di beni e servizi e le cause di esclusione**
  Area Mercato e Impresa

Maggio 2013

- **Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d.lgs. n. 231/2001**
  Settore Territorio Ambiente Energia

ASSOLOMBARDA

Settore Territorio Ambiente Energia
Via Pantano 9 - 20122 Milano
amb@assolombarda.it
Telefono 0258370.467/482/431
www.assolombarda.it