



*MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO AI
SENSI DEL D. LGS. 231/2001*

*MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E
CONTROLLO AI SENSI DEL D. LGS. 231/2001*

TBWA \ Italia S.p.A.

Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001

16.12.2008	Consiglio di Amministrazione	Istituzione	
04.12.2009	Consiglio di Amministrazione	Modifica	Aggiornamento del Modello ai nuovi reati introdotti e nomina nuovo OdC
29.10.2010	Consiglio di Amministrazione	Modifica	Aggiornamento statuto TBWA
05.10.2011	Consiglio di Amministrazione	Modifica	Aggiornamento organigramma funzionale
08.11.2012	Consiglio di Amministrazione	Modifica	Aggiornamento Codice Etico
31.1.2013	Consiglio di Amministrazione	Modifica	Aggiornamento del Modello nella "attuazione" dei protocolli precedentemente "in attuazione"
02.7.2019	Consiglio di Amministrazione	Modifica	<p>Aggiornamento del modello a seguito delle modifiche societarie e dell'introduzione dei seguenti reati:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abuso e sfruttamento sessuale dei minori e pornografia minorile - Auto-riciclaggio - Delitti contro l'ambiente; - Delitti contro Razzismo e xenofobia; - Delitti contro la pubblica amministrazione, di associazioni di tipo mafioso e di falso in bilancio - Fenomeni del lavoro nero, dello sfruttamento del lavoro in agricoltura e di riallineamento retributivo nel settore agricolo - corruzione nel settore privato; - traffico di influenze illecite; - riciclaggio dei proventi di attività criminali e di finanziamento del terrorismo; - whistleblowing; - indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato; - aggiornamento del sistema sanzionatorio alla luce di quanto previsto dalla nota illustrativa di Confindustria di gennaio 2018 sul whistleblowing;
27/1/2022	Consiglio di Amministrazione	Modifica	Aggiornamento del modello a seguito dell'introduzione dei reati tributari
31/03/2023	Consiglio di Amministrazione	Modifica	Aggiornamento del modello a seguito dell'introduzione dei delitti contro il patrimonio culturale.



**Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.
Lgs. 231/2001**

PARTE GENERALE

INDICE

1. PREMESSE.....	5
1.1. Definizioni	5
2. LA RESPONSABILITA' DEGLI ENTI – NORMATIVA DI RIFERIMENTO.....	8
2.2. Quadro normativo.....	8
2.3. Delitti tentati.....	10
2.4. Reati commessi all'estero.....	10
2.5. Responsabilità amministrativa degli enti - Esimente prevista dal Decreto	10
2.6. Regime sanzionatorio - Sanzioni in generale previste dal Decreto.....	11
2.7. Linee Guida emanate dalle associazioni di categoria.....	14
3. IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO DI TBWA.....	16
3.1. TBWA.....	16
3.2. COMPOSIZIONE SOCIETARIA DI TBWA E STRUTTURA DI GOVERNANCE	16
3.3. RESPONSABILITÀ E POTERI DECISIONALI IN MERITO ALL'ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO	24
3.4. OBIETTIVI E FINALITÀ PERSEGUITI CON L'ADOZIONE DEL MODELLO	25
3.5. ELEMENTI FONDAMENTALI DEL MODELLO.....	25
3.6. MODELLO DI TBWA E I MODELLO DI GRUPPO.....	28
3.7. PERCORSO OPERATIVO E METODOLOGICO CHE HA PORTATO ALLA COSTRUZIONE DEL MODELLO.....	29
4. CODICE ETICO	32
5. DISPOSIZIONI DISCIPLINARI/SANZIONATORIE.....	33
6. ORGANISMO DI VIGILANZA.....	35
6.1. Requisiti dell'organismo di vigilanza	35
6.2. Sintesi dei compiti e delle caratteristiche dell'Organismo di Vigilanza	36
6.3. Verifiche periodiche sul modello	38
6.4. Obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza	39
6.5. Invio delle segnalazioni - Raccolta e conservazione delle informazioni.....	40
6.6. Reporting dell'Organismo di Vigilanza verso gli organi societari.....	40
6.7. L'Organismo di Vigilanza delle società del Gruppo TBWA.....	41
7. FORMAZIONE ED INFORMAZIONE.....	42
8. INFORMAZIONE AGLI ALTRI SOGGETTI TERZI.....	42

1. PREMESSE

1.1. Definizioni

Nel presente documento e nei relativi allegati le seguenti espressioni hanno il significato di seguito indicato:

- **“Area a rischio di reato”**: l’area o la funzione aziendale di TBWA responsabile della gestione dell’Attività a rischio di reato.
- **“Attività a rischio di reato”**: il processo, l’operazione, l’atto, ovvero l’insieme di operazioni e atti, che possono costituire occasione o strumento di realizzazione dei reati/illeciti di cui al D.Lgs. 231/2001.
- **“CCNL”**: il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicabile ai dipendenti di TBWA; nel caso specifico il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, per gli addetti del settore commercio e servizi.
- **“Codice Etico”**: il documento, ufficialmente voluto e approvato dal vertice di TBWA quale esplicitazione della politica societaria, che contiene i principi etici di comportamento - ovvero, le raccomandazioni, gli obblighi e/o i divieti - cui i Destinatari devono attenersi e la cui violazione è sanzionata.
- **“Decreto 231” o “Decreto”**: il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, recante la *“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”*, pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 140 del 19 giugno 2001, e le sue successive modificazioni e/o integrazioni.
- **“Destinatari”**: membri degli Organi Sociali, Dipendenti, Personale, Personale Apicale, Personale sottoposto ad altrui direzione, mandatarî, procuratori, consulenti, collaboratori esterni, intermediari, *outsourcer* e *partner* commerciali.
- **“Dipendenti”**: tutte le persone fisiche che intrattengono con TBWA un rapporto di lavoro subordinato ai sensi del codice civile.
- **“Gruppo TBWA”**: TBWA\Italia spa - Integer S.r.L.;
- **“Illecito Amministrativo”**: ai fini del Decreto 231, gli illeciti amministrativi di cui agli artt. 187 bis e 187 *ter* del Decreto Legislativo 58/98 (“TUF”) che prevedono sanzioni amministrative per l’Ente.
- **“Incaricato di pubblico servizio”**: colui che presta un servizio pubblico, ma non è dotato dei poteri del pubblico ufficiale, ovvero che, pur agendo nell’ambito di un’attività disciplinata nelle forme della pubblica funzione, non esercita i poteri tipici di questa e non svolge semplici mansioni d’ordine né presta opera semplicemente materiale. A titolo meramente esemplificativo, rivestono la qualifica di incaricato di pubblico servizio i seguenti soggetti: esattori dell’Enel, lettoristi dei contatori di gas, energia elettrica,

dipendente postale addetto allo smistamento della corrispondenza, dipendenti del Poligrafico dello Stato, guardie giurate che conducono furgoni portavalori.

- **“Istituzioni Pubbliche”**: sono, a titolo esemplificativo e non esaustivo le amministrazioni dello Stato (compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative), le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, le regioni, le province, i comuni, le comunità montane, e loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, gli Istituti autonomi case popolari, le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende e gli enti del servizio sanitario nazionale. Funzione pubblica viene rivestita anche dai membri della Commissione delle comunità europee, del Parlamento Europeo, della Corte di giustizia e della Corte dei conti delle comunità europee, dai funzionari e dagli agenti assunti a contratto a norma dello statuto dei funzionari delle comunità europee, dalle persone comandate dagli Stati membri o da qualsiasi ente pubblico o privato presso le comunità europee che esercitino funzioni corrispondenti a quelle dei funzionari o agenti delle comunità europee, i membri o gli addetti a enti costituiti sulla base dei trattati che istituiscono le comunità europee.
- **“Linee Guida”**: le linee guida di Confindustria per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/2001 che sono state considerate ai fini della predisposizione ed adozione del Modello.
- **“Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001” o “Modello”**: il modello di organizzazione, gestione e controllo ritenuto dagli Organi Sociali idoneo a prevenire i Reati e, pertanto, adottato da TBWA, ai sensi degli articoli 6 e 7 del Decreto Legislativo, al fine di prevenire la realizzazione dei Reati stessi da parte del Personale Apicale o del Personale sottoposto ad altrui direzione, così come descritto dal presente documento e relativi allegati.
- **“Organi Sociali”**: il Consiglio di Amministrazione e/o il Collegio Sindacale di TBWA, in funzione del senso della frase di riferimento.
- **“Organismo di vigilanza” o “ODV”**: l’organismo previsto dall’art. 6 del Decreto, avente il compito di vigilare sull’efficacia ed effettività del Modello di organizzazione, gestione e controllo, nonché sull’aggiornamento dello stesso.
- **“PA”**: la Pubblica Amministrazione. Rientrano nel concetto di Pubblica Amministrazione le Istituzioni Pubbliche, i Pubblici Ufficiali e gli Incaricati di pubblico servizio.
- **“Personale”**: tutte le persone fisiche che intrattengono con TBWA un rapporto di lavoro, inclusi i lavoratori dipendenti, interinali, i collaboratori, gli “stagisti” ed i liberi professionisti che abbiano ricevuto un incarico da parte di TBWA.
- **“Personale Apicale”**: i soggetti di cui all’articolo 5, comma 1, lett. a) del Decreto, ovvero i soggetti che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione della TBWA o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale; in particolare, i membri del consiglio di amministrazione, il suo presidente, l’amministratore delegato, i membri del comitato esecutivo, il direttore generale, gli institori, i procuratori.
- **“Personale sottoposto ad altrui direzione”**: i soggetti di cui all’articolo 5, comma 1, lett. b)

del Decreto, ovvero tutto il Personale che opera sotto la direzione o la vigilanza del Personale Apicale.

- **“Protocollo”**: la misura organizzativa, fisica e/o logica prevista dal Modello per governare i profili di rischio di realizzazione di uno o più Reati di cui al Decreto.
- **“Pubblico Ufficiale”**: ai sensi dell’art. 357 del codice penale, sono “coloro i quali esercitano una pubblica funzione legislativa, giudiziaria o amministrativa. Agli stessi effetti è pubblica la funzione amministrativa disciplinata da norme di diritto pubblico e da atti autoritativi e caratterizzata dalla formazione e dalla manifestazione della volontà della pubblica amministrazione o dal suo svolgersi per mezzo di poteri autoritativi¹ o certificativi²”. Rientrano nella categoria, tra gli altri, i funzionari bancari nell’espletamento dei compiti di gestione dei pubblici interessi valutari, affidati in esercizio dalla Banca d’Italia alla Società di credito cui il soggetto dipende, gli ufficiali giudiziari, i consulenti tecnici del giudice, i notai, gli esattori di aziende municipalizzate, le guardie giurate, i dipendenti comunali, i dipendenti INPS, etc.
- **“Reati”** o il **“Reato”**: l’insieme dei reati, o il singolo reato, richiamati dal Decreto, per come eventualmente modificato e/o integrato in futuro.
- **“Sistema Disciplinare”**: l’insieme delle misure sanzionatorie applicabili in caso di violazione delle regole procedurali e comportamentali previste dal Modello.
- **“Società”** o **“TBWA”**: TBWA\ITALIA S.p.A.
- **“Statuto dei Lavoratori”**: la Legge 20 maggio 1970, n. 300, recante le “Norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e della attività sindacale nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento”, pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 131 del 27 maggio 1970, e successive modificazioni ed integrazioni.

¹ Rientra nel concetto di poteri autoritativi non solo il potere di coercizione, ma ogni attività discrezionale svolta nei confronti di soggetti che si trovano su un piano non paritetico rispetto all’autorità (cfr. Cass., Sez. Un. 11/07/1992, n. 1181)

² Rientrano nel concetto di poteri certificativi tutte quelle attività di documentazione cui l’ordinamento assegna efficacia probatoria, indipendentemente dal grado.

2. LA RESPONSABILITA' DEGLI ENTI - NORMATIVA DI RIFERIMENTO

2.2. *Quadro normativo*

Sulla scia di un processo avviato dall'Unione Europea³, con l'approvazione del Decreto Legislativo n. 231 dell'8 giugno 2001, è stata introdotta anche in Italia la responsabilità amministrativa degli enti derivante dalla commissione di illeciti penali.

La disciplina del Decreto è entrata in vigore il 4 luglio 2001, introducendo per la prima volta in Italia una particolare forma di responsabilità amministrativa degli enti per alcuni reati commessi nell'interesse o a vantaggio degli stessi dal proprio personale (Personale Apicale, Personale sottoposto ad altrui direzione, ecc.). Tale responsabilità non sostituisce quella della persona fisica che ha commesso il fatto illecito, ma si aggiunge ad essa.

Il nuovo regime di responsabilità, quindi, coinvolge nella punizione di determinati illeciti penali il patrimonio degli enti che abbiano tratto un vantaggio dalla commissione degli illeciti stessi. Infatti, in caso di illecito è sempre prevista l'applicazione di una sanzione pecuniaria e, per i casi più gravi, sono previste anche ulteriori gravi misure interdittive, quali la sospensione o revoca di concessioni e licenze, l'interdizione dall'esercizio dell'attività, il divieto di contrarre con la Pubblica Amministrazione, l'esclusione o revoca di finanziamenti e contributi, il divieto di pubblicizzare beni e servizi, fino al commissariamento dell'ente, la confisca del profitto e la pubblicazione della sentenza.

Il Decreto prevede attualmente la punibilità per le seguenti categorie di reato⁴:

- Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o dell'Unione europea o per il conseguimento di erogazioni pubbliche, frode informatica in danno dello stato o di un ente pubblico e frode nelle pubbliche forniture (art. 24)⁵;
- Delitti informatici e trattamento illecito di dati (art. 24-bis);
- Delitti di criminalità organizzata (art. 24-ter);
- Peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e abuso d'ufficio (art. 25)⁶;
- Falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento (art. 25-bis);
- Delitti contro l'industria e il commercio (art. 25-bis1);
- Reati societari (art. 25-ter);
- Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico (art. 25-quater);
- Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (art. 25-quater1);
- Delitti contro la personalità individuale (art. 25-quinquies);
- Abusi di mercato (art. 25-sexies);
- Omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro (art. 25-septies);

³ Convenzione OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) del 17 dicembre 1997 sulla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali. Convenzioni OCSE e Unione Europea contro la corruzione nel commercio internazionale e contro la frode ai danni della Comunità Europea. L'art. 11 della legge delega (legge 29 settembre 2000 n. 300), in particolare, delegava il Governo a disciplinare questo tipo di responsabilità.

⁴ Per l'analisi approfondita delle singole fattispecie di reato richiamate dal Decreto si rinvia all'**Allegato 1** della Parte Speciale, in cui sono riportate le informazioni inerenti le fattispecie e all'**Allegato 2**, sempre della Parte Speciale, ove - nelle linee guida delle associazioni di categoria - è riportata l'analisi delle condotte utilizzate anche nelle attività di risk assessment.

⁵ Articolo modificato dal D. Lgs. 75/2020 che ha dato attuazione della direttiva (UE) 2017/1371, relativa alla lotta contro la frode che lede gli interessi finanziari dell'Unione mediante il diritto penale (c.d. Direttiva PIF).

⁶ Articolo modificato dal D. Lgs. 75/2020 che ha dato attuazione della direttiva (UE) 2017/1371, relativa alla lotta contro la frode che lede gli interessi finanziari dell'Unione mediante il diritto penale (c.d. Direttiva PIF).

- Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio (art. 25-*octies*);
- Delitti in materia di violazione del diritto d'autore (art. 25-*novies*);
- Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (art. 25-*decies*);
- Reati ambientali (art. 25-*undecies*);
- Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (art. 25-*duodecies*);
- Razzismo e xenofobia (art. 25-*terdecies*);
- Frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati (art. 25-*quaterdecies*);
- Reati tributari (art. 25-*quinquiesdecies*)⁷;
- Contrabbando (art. 25-*sexiesdecies*)⁸;
- Delitti contro il patrimonio culturale (art. 25-*septiesdecies*)⁹;
- Riciclaggio di beni culturali e devastazione e saccheggio di beni culturali e paesaggistici (art. 25-*duodevicies*)¹⁰.

Particolare importanza rivestono i reati di cui all'art. 25 *septies* (reati colposi) i quali si caratterizzano per essere commessi nelle condizioni previste dall'art. 43 co. 3 c.p. e cioè quando l'evento, anche se preveduto, non è voluto dall'agente e si verifica a causa di negligenza o imprudenza o imperizia, ovvero per inosservanza di leggi, regolamenti, ordini o discipline (omicidio colposo e lesioni gravi o gravissime commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro). L'elemento psicologico del reato colposo è dunque caratterizzato dalla non volontà a determinare con la propria condotta l'evento. In pratica, la condotta rilevante ai fini della responsabilità colposa è quella che il soggetto responsabile pone in essere con un fare (condotta attiva) oppure con un non fare (condotta omissiva), sempre che vi sia un nesso di causalità tra la condotta e l'evento come stabilito dall'art. 40 c.p. La condotta rilevante ai fini del rapporto causa-effetto (ex art. 40 c.p.) può essere dunque generica, quando è caratterizzata da imprudenza, negligenza o imperizia, ovvero specifica, quando è di per sé contraria ad una norma di condotta contenuta in una regola cautelare (art. 43 co. 3 c.p.).

Per completezza, in Allegato 2 si elencano i reati, alla data di approvazione del presente Modello, in relazione alla commissione dei quali l'ente può essere condannato alla sanzione amministrativa¹¹.

Come anticipato, ai sensi dell'articolo 5 del Decreto, *“l'ente è responsabile per i reati commessi nel*

⁷ Il 24 dicembre è stata pubblicata in Gazzetta Ufficiale la legge di conversione n. 157 che ha definitivamente approvato il decreto legge n. 124 del 26 ottobre 2019, il c.d. Decreto Fiscale intitolato “Disposizioni urgenti in materia fiscale e per esigenze indifferibili”. Tale provvedimento ha recepito integralmente le modifiche introdotte in sede referente al testo del Decreto e pertanto, sono rimasti inalterati sia l'attenuazione dell'apparato sanzionatorio nei confronti delle persone fisiche (il lieve abbassamento del limite massimo di penale edittale per i reati inerenti le dichiarazioni è bilanciato dall'eliminazione dell'abbassamento delle soglie per entrambi i reati di omesso versamento), sia l'inasprimento della disciplina nei confronti delle persone giuridiche.

In relazione a tale ultimo aspetto, sono state inserite all'interno dell'elenco dei reati presupposto ulteriori fattispecie di delitti tributari previste dal Decreto Legislativo n. 74/2000.

Il D. Lgs. 75/2020 – in vigore dal 30 luglio 2020 – recepisce la Direttiva PIF ed introduce quali ulteriori reati presupposto le fattispecie ex art. 4, 5 e 10-*quater* del D. Lgs. 74/2000.

⁸ Articolo inserito dal D. Lgs. 75/2020 che ha dato attuazione della direttiva (UE) 2017/1371, relativa alla lotta contro la frode che lede gli interessi finanziari dell'Unione mediante il diritto penale (c.d. Direttiva PIF).

⁹ Articolo inserito dalla L. 9 marzo 2022, n. 22 “Disposizioni in materia di reati contro il patrimonio culturale”.

¹⁰ Articolo inserito dalla L. 9 marzo 2022, n. 22 “Disposizioni in materia di reati contro il patrimonio culturale”.

¹¹ Resta assai concreta l'ipotesi di ampliamento dell'elenco delle fattispecie di reato rientranti nell'applicazione di questa disciplina, di prossimo inserimento, in particolare, i reati in materia corruzione nel settore privato, di tutela dei beni ambientali e culturali e di tutela della pubblica incolumità. Per l'analisi approfondita dei reati richiamati dal Decreto si rinvia all'Allegato 1, in cui sono riportate le informazioni inerenti le fattispecie e l'analisi dei precedenti utilizzati anche nelle attività di risk assessment.

suo interesse o a suo vantaggio". L'ente, invece, non risponderà se gli attori del reato avranno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi. Inoltre, sempre ai sensi del citato articolo 5 del Decreto, le azioni di rilievo debbono essere poste in essere:

- da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di una sua autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso;
- da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti indicati nel punto precedente.

Con particolare riferimento ai delitti previsti dall'articolo 25-*septies* del D.Lgs. 231/01 (delitti legati alle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro) poiché il criterio dell'"*interesse*" risulta incompatibile con i reati di natura colposa (non è infatti configurabile rispetto ad essi una finalizzazione soggettiva dell'azione), la responsabilità prevista è presente solo se dal fatto illecito ne sia derivato un vantaggio per l'ente, nel caso di specie, un risparmio di costi o di tempi.

2.3. Delitti tentati

In caso di commissione, nelle forme del tentativo, dei delitti indicati nel Capo I del D.Lgs. 231/2001 (artt. da 24 a 25-*sexies*), le sanzioni pecuniarie (in termini di importo) e le sanzioni interdittive (in termini di tempo) sono ridotte da un terzo alla metà. E' invece esclusa l'irrogazione di sanzioni se l'ente impedisce volontariamente il compimento dell'azione o la realizzazione dell'evento.

2.4. Reati commessi all'estero

L'art. 4 del D.Lgs. 231/2001 prevede che l'ente possa essere chiamato a rispondere per reati, previsti dal D.Lgs. 231/2001, commessi all'estero. Scopo di tale previsione è, come sottolineato dalla Relazione illustrativa al D.Lgs. 231/2001, di non lasciare sfornita di sanzione una situazione criminologica di frequente verifica, anche per evitare che l'intero impianto normativo in oggetto venga facilmente aggirato.

2.5. Responsabilità amministrativa degli enti - Esimente prevista dal Decreto

Premessa l'esclusione della responsabilità dell'Ente nel caso in cui il Reato sia commesso nell'interesse esclusivo proprio dell'autore del fatto o di terzi (di cui si è detto al precedente punto 1.4), il Decreto all'art. 6 prevede, altresì, un'esimente alle ipotesi di commissione di Reati. Precisamente il citato art. 6 dispone che l'Ente non risponde del Reato se prova di aver adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, "*modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi*".

La norma in questione dispone, altresì, l'obbligo di istituire un "*organismo di vigilanza interno all'ente*", con il compito di vigilare sul funzionamento, sull'efficacia e sull'osservanza del predetto modello di organizzazione, gestione e controllo, nonché di curarne l'aggiornamento.

Pertanto, a norma del citato art. 6 del Decreto, in caso di un Reato commesso da soggetti apicali (di cui al citato art. 5, comma 1, lett. a) del Decreto), l'Ente non risponde se prova:

- (i) che l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, un modello di organizzazione e di gestione idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi;

- (ii) che è stato istituito un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo a cui è stato affidato il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curarne l'aggiornamento;
- (iii) che le persone hanno commesso il fatto eludendo fraudolentemente il Modello;
- (iv) che non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di vigilanza di cui al precedente punto (ii).

Nell'ipotesi in cui il Reato sia stato commesso da soggetti sottoposti alla direzione o alla vigilanza dei soggetti in posizione apicale (ex art. 5, comma 1, lett. b) del Decreto), a norma dell'art. 7, comma 1 del Decreto in esame, "... l'Ente è responsabile se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza". In ogni caso, a norma del comma 2 del citato art. 7 del Decreto, "è esclusa l'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza se l'ente, prima della commissione del Reato, ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione gestione e controllo idoneo a prevenire Reati della specie di quello verificatosi."

L'Ente risponde, quindi, per non essersi dotato o per non aver efficacemente attuato un Modello idoneo alla prevenzione dei reati del tipo di quello realizzatosi, per non aver istituito un apposito organismo di vigilanza, o per la mancata o insufficiente vigilanza da parte di questo e per altri comportamenti diversamente delineati a seconda che si tratti di reato commesso da persona ai vertici della gerarchia dell'Ente o di reato commesso da persona in rapporto di subordinazione all'interno dell'Ente stesso.

Da tutto quanto sopra riportato si evince che la responsabilità introdotta dal Decreto è improntata ad un criterio di colpa specifica (c.d. "colpa di organizzazione"), nel senso che l'insorgere della responsabilità dell'impresa è determinata dalla mancanza di un'organizzazione idonea alla prevenzione dei reati e dall'omessa vigilanza. In altri termini il sistema delineato dal Decreto si compone di due momenti: il reato commesso a vantaggio o nell'interesse dell'impresa dai soggetti di cui al citato art. 5, che funge da presupposto rispetto all'illecito amministrativo delle persone giuridiche e la cd (predetta) colpa di organizzazione da parte dell'impresa, vale a dire la precedente e causale inosservanza di doverose cautele.

I modelli organizzativi devono quindi rispondere alle seguenti esigenze:

- individuare le attività a rischio di reato;
- prevedere specifici protocolli per la prevenzione dei reati;
- individuare, al fine della prevenzione dei reati, le modalità di gestione delle risorse finanziarie;
- prevedere obblighi di informazione all'organismo deputato al controllo sul funzionamento e l'osservanza dei modelli;
- introdurre un sistema disciplinare interno idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

2.6. Regime sanzionatorio - Sanzioni in generale previste dal Decreto

Nell'ambito della disciplina della responsabilità amministrativa degli Enti la tipologia sanzionatoria si articola sul modello della sanzione pecuniaria, alla quale si affianca un complesso di sanzioni interdittive previste solo per le ipotesi di reati più gravi.

Specificamente, le sanzioni per gli illeciti amministrativi dipendenti da Reato sono elencate nell'art. 9 del Decreto e sono costituite:

- dalle sanzioni pecuniarie;
- dalle sanzioni interdittive;
- dalla confisca;
- dalla pubblicazione della sentenza di condanna.

Quanto alle sanzioni pecuniarie, la commisurazione avviene secondo un modello che consente di distinguere tra il numero di quote di sanzione pecuniaria (da 100 a 1000) che il giudice determinerà nell'ambito della cornice edittale, tenuto conto (in estrema sintesi) della gravità del fatto di reato e l'importo di ogni singola quota (da Euro 258 a Euro 1.549) che sarà commisurata alle condizioni economico patrimoniali dell'Ente.¹²

In altri termini, nella commisurazione della sanzione pecuniaria il giudice deve compiere due distinte valutazioni:

- a) innanzitutto dovrà determinare il numero delle quote tenendo conto della gravità del fatto, del grado della responsabilità dell'ente nonché dell'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti (ex art. 11, comma 1 del Decreto);
- b) in secondo luogo, dovrà fissare l'ammontare di ogni singola quota sulla base delle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente allo scopo di assicurare l'efficacia della sanzione (ex art. 11, comma 2 del Decreto).

Il Decreto all'art. 12 disciplina i casi di riduzione della sanzione pecuniaria.

Quanto alle sanzioni interdittive, esse consistono:

- nella interdizione dall'esercizio dell'attività;
- nella sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
- nel divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio;
- nella esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli concessi;
- nel divieto di pubblicizzare beni o servizi¹³.

A norma dell'art. 13 del Decreto *"le sanzioni interdittive si applicano con riferimento ai soli Reati per i quali siano espressamente previste¹⁴ quando ricorre almeno una delle condizioni"* di seguito indicate:

¹² Con riferimento ai reati di abuso di informazioni privilegiate e manipolazione del mercato, di cui agli artt. 184 e 185 D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, l'art. 25-sexies del Decreto (rubricato "abusi di mercato") prevede, nel caso in cui in seguito alla commissione dei predetti reati il prodotto o il profitto conseguito dall'ente sia di rilevante entità, la possibilità di incremento della sanzione pecuniaria fino a dieci volte detto prodotto o profitto. Salvo aggravanti.

¹³ E' evidente l'incisività di tali sanzioni che possono paralizzare l'operatività dell'Ente e condizionarla attraverso la limitazione della sua capacità giuridica ovvero con la sottrazione di risorse finanziarie. La loro funzione si connota in termini di natura spiccatamente "special-preventiva".

¹⁴ Segue l'elenco di alcuni dei reati con riferimento ai quali si applicano le sanzioni interdittive: reati contro la pubblica amministrazione (ex artt. 24 e 25 del Decreto); delitti informatici e trattamento illecito di dati (ex art. 24-bis Decreto); delitti in

- a) nel caso in l'Ente abbia tratto dal Reato un profitto di rilevante entità e il Reato sia stato commesso da soggetti in posizione apicale ovvero da soggetti sottoposti all'altrui direzione quando, in detto ultimo caso, la commissione del Reato sia stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative;
- b) in caso di reiterazione degli illeciti¹⁵.

Le sanzioni interdittive hanno una durata non inferiore a tre mesi e non superiore a due anni ed hanno ad oggetto la specifica attività alla quale si riferisce l'illecito dell'Ente.

A norma del disposto dell'art. 45 del Decreto, le sanzioni interdittive sono applicabili anche in via cautelare, su richiesta del pubblico ministero, *“quando sussistono gravi indizi per ritenere la sussistenza della responsabilità dell'ente per un illecito amministrativo dipendente da reato e vi sono fondati e specifici elementi che fanno ritenere concreto il pericolo che vengano commessi illeciti della stessa indole di quello per cui si procede ...”*.

Va infine osservato che il Decreto all'art. 23 prevede sanzioni *ad hoc* in caso di inosservanza delle sanzioni interdittive. Pertanto:

- a) chiunque, nello svolgimento dell'attività dell'Ente a cui è stata applicata una sanzione o una misura cautelare interdittiva trasgredisce agli obblighi o ai divieti inerenti a tali sanzioni o misure, è punito con la reclusione da sei mesi a tre anni;
- b) nel caso di cui alla precedente lettera a), nei confronti dell'Ente nell'interesse o a vantaggio del quale il reato è stato commesso, si applica la sanzione amministrativa pecuniaria da 200 a 600 quote e la confisca del profitto;
- c) se dal reato di cui alla precedente lettera a), l'Ente ha tratto un profitto rilevante, si applicano le sanzioni interdittive, anche diverse da quelle in precedenza irrogate.

Quanto alla confisca del prezzo o del profitto del reato, essa costituisce un'ulteriore sanzione di carattere obbligatorio. Infatti, a norma dell'art. 19 del Decreto, nei confronti dell'Ente è sempre disposta, con la sentenza di condanna, la confisca del prezzo o del profitto del reato, salvo che per la parte che può essere restituita al danneggiato. Sono fatti salvi i diritti acquisiti dai terzi in buona fede. Quando non è possibile eseguire la confisca come dianzi rappresentato, la stessa può avere ad oggetto somme di denaro, beni o altre utilità di valore equivalente al prezzo o al profitto del reato. Ciò detto, va precisato che nel sistema in esame la confisca non ha solo carattere punitivo; infatti, anche nell'ipotesi in cui il Reato sia stato commesso da un soggetto che si trova in posizione apicale e l'Ente non risponda del Reato posto in essere nel suo interesse e a suo vantaggio, è disposta (ai sensi dell'art. 6, comma 5 del Decreto) la confisca del profitto che comunque l'Ente ha conseguito dal Reato. In questo caso la confisca perde il suo carattere afflittivo-punitivo *“per assumere la fisionomia di uno strumento di compensazione dell'equilibrio economico violato”* (confisca nella forma per equivalente)¹⁶.

materia di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico (ex art. 25-*quater* del Decreto); delitti di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro (ex art. 25-*septies* del Decreto); reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (ex art. 25-*octies* del Decreto) ecc....

¹⁵ A norma dell'art. 20 del Decreto *“si ha reiterazione quando l'ente, già condannato in via definitiva almeno una volta per un illecito dipendente da reato, ne commette un altro nei cinque anni successivi alla condanna definitiva”*.

¹⁶ In tal senso cfr. C. Monesi, *I Modelli Organizzativi ex D.Lgs. 231/2001*, AIGI, Giuffrè, 2005.

Quanto alla pubblicazione della sentenza a norma dell'art. 18 del Decreto, essa può essere disposta quando nei confronti dell'Ente viene applicata una sanzione interdittiva. La pubblicazione della sentenza avviene ai sensi dell'articolo 36 del codice penale nonché mediante affissione nel comune ove l'ente ha la sede principale.

Per concludere specifiche disposizioni in tema di prescrizione sono previste dall'art. 22 del Decreto, a norma del quale, le sanzioni amministrative si prescrivono nel termine di cinque anni dalla data di consumazione del Reato. Interrompono la prescrizione la richiesta di applicazione di misure cautelari interdittive e la contestazione dell'illecito amministrativo a norma del Decreto.

In aggiunta al regime sanzionatorio dinanzi descritto applicabile alla Società va tenuto a mente anche il sistema sanzionatorio, prescritto dall'art. 6, comma 2, lettera e), del Decreto e di cui si tratterà in uno specifico protocollo, è applicabile alle persone fisiche, che in estrema sintesi si risolve nell'assunzione di provvedimenti diretti ad incidere sul rapporto di lavoro, sulle cariche degli esponenti aziendali e/o o sul diverso rapporto negoziale instaurato dalla Società nei confronti di dipendenti, di esponenti aziendali e/o di terzi che tengano condotte in violazione delle disposizioni del Modello o delle regole comportamentali del Codice Etico.

2.7. Linee Guida emanate dalle associazioni di categoria

La formulazione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo nonché l'attività dell'Organismo di Vigilanza devono porsi l'obiettivo del giudizio di idoneità, da parte dell'autorità giudiziaria, che conduca all'"esonero" di responsabilità dell'Ente. A tale proposito lo stesso Decreto, all'art. 6, comma 3, prevede che i Modelli possono essere adottati - garantendo le esigenze di cui al comma 2 del citato art. 6 del Decreto- sulla base di codici di comportamento redatti da associazioni di categoria rappresentative degli Enti, comunicati al Ministero della Giustizia, il quale, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare entro trenta giorni osservazioni sulla idoneità dei Modelli di organizzazione e di gestione a prevenire i Reati.

In particolare, con riferimento alla redazione del Modello sono state prese in considerazione le "*Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231/2001*" adottate da Confindustria, la cui versione aggiornata al marzo 2014 ed i successivi aggiornamenti sono stati approvati dal Ministero della Giustizia (disponibili sul sito www.confindustria.it).

Giova precisare che le Linee Guida predisposte da associazioni di categoria oltre ad essere richiamate dal Decreto (come dinanzi evidenziato) sono altresì richiamate dalle pronunce giurisprudenziali emesse in materia ed è anche per tale ragione che costituiscono una importantissima traccia su cui procedere alla costruzione dei Modelli.

La metodologia per la realizzazione di un sistema di gestione del rischio indicata dalle Linee Guida sopra richiamate deve essere adattata alla Società in funzione del proprio contesto operativo interno (struttura organizzativa, articolazione territoriale, dimensioni, ecc.) ed esterno (settore economico, area geografica, ecc.), nonché dei singoli reati ipoteticamente collegabili alle specifiche attività dell'Ente considerate a rischio.

Resta, pertanto, inteso che eventuali discrepanze che dovessero emergere tra il Modello adottato dalla Società e specifiche previsioni delle Linee Guida sopra elencate, non compromettono la validità del Modello stesso per la suddetta ragione. In altri termini, mentre le disposizioni emanate dalle associazioni di categoria hanno natura "generale" (per la necessità di poterle applicare ed adattare ad una pluralità diversa di aziende per dimensioni, oggetto sociale, ecc); viceversa, il Modello deve essere costruito ed adattato alla Società in funzione ed in considerazione del proprio

specifico contesto operativo interno (struttura organizzativa, dimensioni, ecc.) ed esterno (settore economico ed area geografica di operatività, ecc.).

Per concludere, in estrema sintesi, le indicazioni per l'elaborazione del Modello contenute nelle Linee Guida, possono essere schematizzate secondo i seguenti principi generali:

- verificabilità, documentabilità, coerenza e congruenza di ogni operazione;
- separazione delle funzioni (nessuno può gestire in autonomia tutte le fasi di un processo);
- documentazione dei controlli;
- introduzione di un adeguato sistema sanzionatorio per le violazioni delle norme e delle procedure previste dal Modello;
- individuazione di un OdV
- obbligo, da parte delle funzioni aziendali, e segnatamente di quelle individuate come maggiormente "a rischio reato", di fornire informazioni all'OdV, sia su base strutturata (informativa periodica in attuazione del Modello stesso), sia per segnalare anomalie o atipicità riscontrate nell'ambito delle informazioni disponibili.

Inoltre, nella redazione del Modello si è tenuto conto della Nota illustrativa *La disciplina in materia di whistleblowing* di Confindustria emessa in data gennaio 2018 a seguito della entrata in vigore della legge n. 179 recante "Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato". Come è noto, la legge in commento mira a incentivare la collaborazione dei lavoratori per favorire l'emersione dei fenomeni corruttivi all'interno di enti pubblici e privati. L'introduzione di una disciplina *ad hoc* sul fenomeno del c.d. *whistleblowing* recepisce l'invito, rivolto all'Italia da alcuni organismi internazionali impegnati sul fronte anticorruzione, a rafforzare l'azione di prevenzione e contrasto di questo fenomeno, anche con la previsione di sistemi che consentono ai lavoratori di segnalare in condizioni di sicurezza gli eventuali illeciti di cui vengono a conoscenza.

Nella redazione del Modello sono, altresì, state prese in considerazione le pronunce giurisprudenziali maggiormente significative emanate in materia.

3. IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO DI TBWA

Sebbene l'adozione del Modello rappresenti una facoltà e non un obbligo, TBWA ha deciso di adottare il presente Modello di organizzazione gestione e controllo, al duplice fine di adeguarsi alle finalità di prevenzione indicate dal Legislatore e di proteggere, dagli effetti negativi derivanti da un'inopinata applicazione di sanzioni, gli interessi dei Soci, degli Amministratori e, in ultima analisi, di tutto il Gruppo nel suo insieme.

TBWA ritiene inoltre che l'adozione del Modello costituisca un'opportunità importante di verifica, revisione ed integrazione dei processi decisionali ed applicativi aziendali, nonché dei sistemi di controllo dei medesimi, rafforzando l'immagine di correttezza e trasparenza alla quale si è sempre orientata l'attività aziendale.

Al fine di comprendere le peculiarità del Modello di organizzazione gestione e controllo di TBWA è necessario preliminarmente illustrare le caratteristiche e le attività del mercato di riferimento della Società e la relativa struttura organizzativa in modo da chiarire anche le motivazioni sottese alla scelta della società di focalizzare le verifiche del *Risk Assessment* su determinate aree di attività.

3.1. TBWA

TBWA\Italia è parte del network TBWA\Worldwide, uno dei primi 10 network di comunicazione nel mondo, proprietario del metodo Disruption® che serve a sviluppare idee di business che superano le convenzioni per i brand per cui lavora. Il Network TBWA\ include Auditoire, BEING, Digital Arts Network (DAN), eg+ Worldwide, il gruppo Integer®, TBWA\Media Arts Lab e TBWA\WorldHealth così come TBWA\ locali e indipendenti con 323 uffici in 97 paesi e più di 11.100 impiegati nel mondo. In Italia TBWA\ è presente dal 1971.

Oggi il Gruppo TBWA\Italia ha sede a Milano e a Roma e conta su un organico di oltre 100 professionisti che lavorano insieme condividendo obiettivi, sede e direzione creativa pur avendo ognuno competenze specifiche. Fanno parte del Gruppo italiano oltre a TBWA anche Integer, agenzia di shopper retail marketing-eventi-promo&activation che si occupa di produzione stampa e cine tv.

La Società si occupa in particolare di comunicazione integrata, Promotion, loyalty, servizi promozionali ed eventi e ha per oggetto la gestione di budget pubblicitari, la realizzazione di attività promozionali e in generale lo svolgimento di ogni attività concernente il settore pubblicitario e promozionale, ivi comprese la possibilità di effettuare ricerche di marketing e fornire consigli ai Clienti a proposito dei loro programmi e delle loro campagne pubblicitarie, di promuovere tali campagne per mezzo di studi, ricerche e lavori creativi, di curare la realizzazione e l'esecuzione delle stesse, provvedendo ad ogni attività organizzativa ed esecutiva; la Società potrà, altresì, svolgere attività editoriale, con esclusione della pubblicazione di quotidiani, anche in ambito televisivo, e di gestione di attività audiovisive su Internet e altre reti trasmissive ai sensi della normative applicabili.

3.2. COMPOSIZIONE SOCIETARIA DI TBWA E STRUTTURA DI GOVERNANCE

Il capitale sociale di TBWA è interamente detenuto da TBWA International Holding EURL. La Società dichiara di essere soggetta all'altrui attività di direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 c.c..

Il sistema di governance di TBWA prevede una formale attribuzione di poteri coerente con il

sistema organizzativo della Società e, al contempo, soddisfa e combina vari elementi, tra cui:

- flessibilità e autonomia di cui devono disporre i ruoli chiave;
- esigenza, da parte dell'impresa, di tutelarsi rispetto ad un'autonomia decisionale che, se troppo estesa, può esporre a rischi derivanti dal comportamento del dipendente infedele o negli impegni verso terzi
- distribuzione di poteri coerente con le competenze e le effettive possibilità di presidio e vigilanza
- transizione delle responsabilità penali dal datore di lavoro a chi possiede effettivamente le competenze
- adeguata pubblicità verso terzi della distribuzione dei poteri in azienda

La funzione di supervisione strategica si riferisce alla determinazione degli indirizzi e degli obiettivi aziendali strategici e alla verifica della loro attuazione.

La funzione di gestione consiste nella conduzione dell'operatività aziendale volta a realizzare dette strategie.

La funzione di supervisione strategica e quella di gestione, attenendo unitariamente all'amministrazione dell'impresa, sono incardinate nel Consiglio di Amministrazione e nei suoi delegati.

La funzione di controllo si sostanzia nella verifica della regolarità dell'attività di amministrazione e dell'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili della Società.

Tale funzione è esercitata dal Collegio Sindacale, dal Revisore Legale e dall'Organismo di Vigilanza.

3.2.1. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

TBWA è amministrata da un **Consiglio di Amministrazione**, composto da:

- un presidente (legale rappresentante e consigliere delegato),
- un vice presidente (legale rappresentante)
- quattro consiglieri.

Il consiglio è investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società, ad eccezione di quei poteri che sono dalla legge tassativamente riservati all'Assemblea dei soci.

In particolare, **al Presidente spettano, con verbale del consiglio di amministrazione del 21 maggio 2018, i seguenti poteri:**

a) **da esercitarsi con firma libera e disgiunta**

- 1) sottoscrivere impegni in nome e per conto della società in materie relative all'attività sociale, sottoscrivere contratti con clienti e fornitori, nei limiti dei poteri di seguito stabiliti.
- 2) gestire l'attività della società e, a questo fine, dare direttive e fare attuare i regolamenti per la corretta operatività della società.
- 3) acquistare servizi di qualsiasi tipo necessari per lo svolgimento delle attività sociali con espressa facoltà di concludere e sottoscrivere i relativi contratti, pattuire prezzi e modalità di pagamento.
- 4) stipulare contratti di acquisto, locazione, noleggio e leasing di beni mobili e immobili necessari per lo svolgimento delle attività sociali, purché il valore complessivo per transazione non ecceda euro 75.000,00 (settantacinquemila/00) purché tali investimenti siano stati approvati nel budget annuale della società.
- 5) aprire c/c bancari e postali a nome della società, sia in valuta nazionale che estera,

concordando fidi, aprire cassette di sicurezza, locarle ed esercitare tutti i diritti relativi; compiere qualsiasi operazione a debito o a credito dei conti della società', in Italia e all'estero, quali, a titolo puramente esemplificativo:

- firmare per traenza assegni di c/c anche per utilizzo di somme allo scoperto, nei limiti dei fidi concessi;
 - firmare per traenza postagiri;
- 6) firmare per girata assegni di c/c bancario, vaglia postali o telegrafici e qualsiasi altro titolo di credito a favore della società' o bonifici a favore di terzi; il tutto potrà' essere effettuato con firma singola fino all'importo di euro 10.000,00 (diecimila/00) e con firma congiunta ad altri amministratori aventi relativi poteri specifici, per importi superiori.
 - 7) riscuotere qualsiasi somma per interessi, capitale od altro titolo, darne quietanza, concedere liberazione da ogni garanzia contro il pagamento del debito garantito.
 - 8) cedere, vendere e permutare beni mobili della società', purché' il valore degli stessi non ecceda euro 100.000,00 (centomila/00) con espressa facoltà' di sottoscrivere contratti, pattuire prezzi e modalità' di pagamento.
 - 9) stipulare e risolvere qualsiasi altro contratto che appaia utile o necessario per il perseguimento dell'oggetto sociale, purché' l'impegno di spesa, ancorché' i contratti siano pluriennali, non ecceda euro 150.000,00 (centocinquantamila/00) complessivi.
 - 10) compiere tutte le operazioni elencate in precedenza, ivi incluse le operazioni finanziarie di incasso e pagamento in qualsiasi modo, in qualunque forma e senza alcun limite di valore, in Italia e all'estero, con società' appartenenti al gruppo omnicom.
 - 11) concedere garanzie e/o fideiussioni, riscuotere la somma mutuata, in tutto o in parte, darne quietanza. tali operazioni potranno essere effettuate fino ad un valore pari a euro 200.000,00 (duecentomila/00), senza necessità di specifica autorizzazione da parte del consiglio di amministrazione. E' necessaria l'autorizzazione del consiglio di amministrazione per operazioni di valore superiore a euro 200.000,00 (duecentomila/00).
 - 12) rappresentare la società' in qualsiasi sede giudiziale, tanto quale attore che quale convenuto, nominare avvocati, procuratori ed ausiliari, effettuare o chiedere atti di procedura o provvedimenti conservativi ed esecutivi.
 - 13) transigere e compromettere controversie di qualsiasi altra specie e natura fino ad un importo massimo di euro 100.000,00 (centomila/00) per ciascuna controversia.
 - 14) rappresentare la società' innanzi a qualsiasi autorità' fiscale, con espressa facoltà' di sottoscrivere e presentare dichiarazioni relative ad imposte dirette o indirette, dichiarazioni di sostituti di imposta e ogni altra dichiarazione fiscale richiesta dalla legge o dagli uffici fiscali, chiedere e concordare rimborsi di imposte e tasse, rilasciandone quietanza, e compiere ogni altro atto pertinente alla materia ritenuto nell'interesse della società'.
 - 15) rappresentare la società' nei confronti di ogni autorità', ente, istituto in materia di lavoro, nei confronti delle organizzazioni sindacali, sia dei datori di lavoro, sia dei lavoratori e rappresentare la società' nei confronti di tutti gli istituti previdenziali, assistenziali e assicurativi, provvedendo a quanto richiesto dalle disposizioni vigenti in materia di lavoro segnatamente per quanto concerne assicurazioni, contributi, indennità' e tasse.
 - 16) intervenire nelle assemblee dei soci della società' in cui la TBWA\Italia s.p.a. detiene delle partecipazioni di qualunque tipo ed esercitare ogni diritto inerente alle stesse.
 - 17) partecipare a gare per servizi, anche in consorzi e/o raggruppamenti temporanei d'impresa, nonché' il potere di firmare offerte e dichiarazioni e, in caso di aggiudicazione, sottoscrivere i relativi contratti, accettare patti e modalità' firmando i relativi documenti.
 - 18) adottare nei confronti degli impiegati, quadri e dirigenti della società' tutti i provvedimenti disciplinari del caso, predisporre regolamenti interni con espressa facoltà' di stabilire mansioni, qualifiche, firmare richieste di nullaosta al ministero del lavoro, ufficio di collocamento.
 - 19) nominare procuratori ad acta o procuratori generali attribuendo loro i relativi poteri

nell'ambito dei poteri a lui conferiti e revocare tali nomine.

b) con firma abbinata a quella di altro amministratore

- 1) compiere qualsiasi operazione a debito o a credito dei conti della società', in Italia e all'estero, quali, a titolo puramente esemplificativo:
 - firmare per traenza assegni di c/c anche per utilizzo di somme allo scoperto, nei limiti dei fidi concessi;
 - firmare per traenza postagiri;
 - firmare per girata assegni di c/c bancario, vaglia postali o telegrafici e qualsiasi altro titolo di credito a favore della società' o bonifici a favore di terzi;
 - il tutto potrà' essere effettuato senza limiti di importo.
- 2) assumere e licenziare impiegati, quadri e dirigenti, purché' lo stipendio annuo lordo non ecceda la somma di euro 200.000,00 (duecentomila/00), firmare lettere di assunzione e conferire incarichi di consulenza e collaborazione temporalmente limitata di servizi esterni entro il limite di euro 150.000,00 (centocinquantamila/00) complessivi per anno.
- c) di conferire a ciascun amministratore il potere, da esercitarsi con firma congiunta di tutti e sei gli amministratori della società', di compiere tutti gli atti previsti dallo statuto della società' per attività' o importi diversi da quelli sopra indicati.

In qualità di amministratore Delegato, al Presidente vengono altresì conferiti, con verbale del consiglio di amministrazione del 21 maggio 2018, i seguenti poteri:

(a) da esercitarsi con firma libera e disgiunta

- 1) sottoscrivere impegni in nome e per conto della società' in materie relative all'attività' sociale, sottoscrivere contratti con clienti e fornitori, nei limiti dei poteri di seguito stabiliti.
- 2) gestire l'attività' della società' e, a questo fine, dare direttive e fare attuare i regolamenti per la corretta operatività' della società'.
- 3) acquistare servizi di qualsiasi tipo necessari per lo svolgimento delle attività' sociali con espressa facoltà' di concludere e sottoscrivere i relativi contratti, pattuire prezzi e modalità' di pagamento.
- 4) stipulare contratti di acquisto, locazione, noleggio e leasing di beni mobili e immobili necessari per lo svolgimento delle attività' sociali, purché' il valore complessivo per transazione non ecceda euro 75.000,00 (settantacinquemila/00) purché' tali investimenti siano stati approvati nel budget annuale della società'.
- 5) aprire c/c bancari e postali a nome della società', sia in valuta nazionale che estera, concordando fidi, aprire cassette di sicurezza, locarle ed esercitare tutti i diritti relativi; compiere qualsiasi operazione a debito o a credito dei conti della società', in Italia e all'estero, quali, a titolo puramente esemplificativo:
 - firmare per traenza assegni di c/c anche per utilizzo di somme allo scoperto, nei limiti dei fidi concessi;
 - firmare per traenza postagiri;
 - firmare per girata assegni di c/c bancario, vaglia postali o telegrafici e qualsiasi altro titolo di credito a favore della società' o bonifici a favore di terzi; il tutto potrà' essere effettuato con firma singola fino all'importo di euro 10.000,00 (diecimila/00) e con firma congiunta ad altri amministratori aventi relativi poteri specifici, per importi superiori.
- 6) riscuotere qualsiasi somma per interessi, capitale od altro titolo, darne quietanza, concedere liberazione da ogni garanzia contro il pagamento del debito garantito.
- 7) cedere, vendere e permutare beni mobili della società', purché' il valore degli stessi non ecceda euro 100.000,00 (centomila/00) con espressa facoltà' di sottoscrivere contratti, pattuire prezzi e modalità' di pagamento.
- 8) stipulare e risolvere qualsiasi altro contratto che appaia utile o necessario per il

perseguimento dell'oggetto sociale, purché l'impegno di spesa, ancorché i contratti siano pluriennali, non ecceda euro 150.000,00 (centocinquantamila/00) complessivi.

- 9) compiere tutte le operazioni elencate in precedenza, ivi incluse le operazioni finanziarie di incasso e pagamento in qualsiasi modo, in qualunque forma e senza alcun limite di valore, in Italia e all'estero, con società appartenenti al gruppo omnicom.
- 10) concedere garanzie e/o fidejussioni, riscuotere la somma mutuata, in tutto o in parte, darne quietanza. tali operazioni potranno essere effettuate fino ad un valore pari a euro 200.000,00 (duecentomila/00), senza necessità di specifica autorizzazione da parte del consiglio di amministrazione. E' necessaria l'autorizzazione del consiglio di amministrazione per operazioni di valore superiore a euro 200.000,00 (duecentomila/00).
- 11) rappresentare la società in qualsiasi sede giudiziale, tanto quale attore che quale convenuto, nominare avvocati, procuratori ed ausiliari, effettuare o chiedere atti di procedura o provvedimenti conservativi ed esecutivi.
- 12) transigere e compromettere controversie di qualsiasi altra specie e natura fino ad un importo massimo di euro 100.000,00 (centomila/00) per ciascuna controversia.
- 13) rappresentare la società innanzi a qualsiasi autorità fiscale, con espressa facoltà di sottoscrivere e presentare dichiarazioni relative ad imposte dirette o indirette, dichiarazioni di sostituti di imposta e ogni altra dichiarazione fiscale richiesta dalla legge o dagli uffici fiscali,
- 14) chiedere e concordare rimborsi di imposte e tasse, rilasciandone quietanza, e compiere ogni altro atto pertinente alla materia ritenuto nell'interesse della società'.
- 15) rappresentare la società nei confronti di ogni autorità, ente, istituto in materia di lavoro, nei confronti delle organizzazioni sindacali, sia dei datori di lavoro, sia dei lavoratori e rappresentare la società nei confronti di tutti gli istituti previdenziali, assistenziali e assicurativi, provvedendo a quanto richiesto dalle disposizioni vigenti in materia di lavoro segnatamente per quanto concerne assicurazioni, contributi, indennità e tasse.
- 16) intervenire nelle assemblee dei soci della società in cui la TBWA\Italia s.p.a. detiene delle partecipazioni di qualunque tipo ed esercitare ogni diritto inerente alle stesse.
- 17) partecipare a gare per servizi, anche in consorzi e/o raggruppamenti temporanei d'impresa, nonché il potere di firmare offerte e dichiarazioni e, in caso di aggiudicazione, sottoscrivere i relativi contratti, accettare patti e modalità firmando i relativi documenti.
- 18) adottare nei confronti degli impiegati, quadri e dirigenti della società tutti i provvedimenti disciplinari del caso, predisporre regolamenti interni con espressa facoltà di stabilire mansioni, qualifiche, firmare richieste di nullaosta al ministero del lavoro, ufficio di collocamento.
- 19) nominare procuratori ad acta o procuratori generali attribuendo loro i relativi poteri nell'ambito dei poteri a lui conferiti e revocare tali nomine.

(b) con firma abbinata a quella di altro amministratore

- 1) compiere qualsiasi operazione a debito o a credito dei conti della società, in Italia e all'estero, quali, a titolo puramente esemplificativo:
 - firmare per traenza assegni di c/c anche per utilizzo di somme allo scoperto, nei limiti dei fidi concessi;
 - firmare per traenza postagiri;
 - firmare per girata assegni di c/c bancario, vaglia postali o telegrafici e qualsiasi altro titolo di credito a favore della società' o bonifici a favore di terzi;
 - il tutto potrà essere effettuato senza limiti di importo.
- 2) assumere e licenziare impiegati, quadri e dirigenti, purché lo stipendio annuo lordo non ecceda la somma di euro 200.000,00 (duecentomila/00), firmare lettere di assunzione e conferire incarichi di consulenza e collaborazione temporalmente limitata di servizi esterni entro il limite di euro 150.000,00 (centocinquantamila/00) complessivi per anno.
- 3) di conferire a ciascun amministratore il potere, da esercitarsi con firma congiunta di tutti e

sei gli amministratori della società', di compiere tutti gli atti previsti dallo statuto della società' per attività' o importi diversi da quelli sopra indicati.

Al vice Presidente del consiglio, con verbale del consiglio di amministrazione del 21 maggio 2018, vengono conferiti i seguenti poteri:

(a) da esercitarsi con firma libera e disgiunta

- 1) esercitare la legale rappresentanza della società'.
- 2) rappresentare la società' dinanzi a qualsiasi autorità' amministrativa per ottenere il rilascio di licenze, autorizzazioni, permessi, registrazioni o certificati, anche in relazione a marchi e brevetti, nonché' per esercitare qualsiasi altra attività' necessaria ai fini del perseguimento dell'oggetto sociale.
- 3) rappresentare la società' innanzi a qualsiasi autorità' fiscale, con espressa facoltà' di sottoscrivere e presentare dichiarazioni relative ad imposte dirette o indirette, dichiarazioni di sostituti di imposta e ogni altra dichiarazione fiscale richiesta dalla legge o dagli uffici fiscali, chiedere e concordare rimborsi di imposte e tasse, rilasciandone quietanza, e compiere ogni altro atto pertinente alla materia ritenuto nell'interesse della società'.
- 4) rappresentare la società' in ogni rapporto con gli istituti previdenziali, assistenziali, infortunistici e gli uffici del lavoro e di collocamento o nominare procuratori ad acta a questo fine.
- 5) rappresentare la società' innanzi ad autorità' di pubblica sicurezza, organizzazioni sindacali e vigili del fuoco, facendo le dichiarazioni, le denunce e i reclami che si rendano opportuni.
- 6) agire dinanzi a qualsiasi autorità' giudiziaria, ordinaria, amministrativa o tributaria, incluse le giurisdizioni superiori, sia come attore o ricorrente che come convenuto o resistente, nonché' rappresentare la società' in procedure concorsuali di qualsiasi tipo e in concordati anche stragiudiziali con i creditori; compromettere in arbitri; emettere dichiarazioni di terzo debitore e di parte lesa; rispondere a interrogatori sia in istruttoria che in giudizio in veste di legale rappresentante della società'; nominare avvocati, procuratori, periti e abilitati al patrocinio avanti a qualsiasi organo di giustizia, conferendo loro ogni potere; transigere e conciliare vertenze di qualsiasi natura.
- 7) compiere presso qualsiasi ente pubblico o privato, ivi inclusi poste, ferrovie dello stato, dogane, Banca d'Italia, cassa depositi e prestiti e agenzia delle entrate, qualsiasi operazione connessa con lo svincolo, il ritiro, il rilascio o il deposito di beni, merci, valori, vaglia, effetti, documenti, certificati, lettere, anche raccomandate, assicurate o comunque vincolate, rilasciando le relative quietanze e facendo le dichiarazioni, le denunce e i reclami che si rendano opportuni.
- 8) stipulare e risolvere contratti di fornitura di pubblici servizi (energia elettrica, gas, telefono, acqua, etc.).
- 9) esigere e riscuotere qualsiasi somma comunque e da chiunque dovuta, emettendo all'uopo tratte su debitori, scontando, incassando, quietanzando, protestando effetti cambiari e titoli all'ordine, nonché' compiendo qualsiasi altra operazione a ciò' inerente.
- 10) stipulare contratti di acquisto, locazione, noleggio e leasing di beni mobili e immobili necessari per lo svolgimento delle attività' sociali, purché' il valore complessivo non ecceda euro 75.000,00 (settantacinquemila/00) purché' tali investimenti siano stati approvati nel budget annuale della società'.
- 11) acquistare servizi di qualsiasi tipo necessari per lo svolgimento delle attività' sociali, con espressa facoltà' di concludere e sottoscrivere i relativi contratti, pattuire prezzi e modalità' di pagamento, inclusi i contratti con i fornitori, purché' il valore degli stessi non ecceda, singolarmente, euro 100.000,00 (centomila/00). nel caso in cui le forniture di beni e servizi riguardino attività' di produzione nell'ambito di servizi erogati a clienti e agli

- stessi riaddebitati tale valore e' elevato sino ad euro 1.000.000,00 (unmilione/00)
- 12) aprire c/c bancari e postali a nome della società', sia in valuta nazionale che estera, concordando fidi, e compiere qualsiasi operazione a debito o a credito dei conti della società', in Italia e all'estero, quali, a titolo puramente esemplificativo:
 - firmare per traenza assegni di c/c anche per utilizzo di somme allo scoperto, nei limiti dei fidi concessi;
 - firmare per traenza postagiri;
 - firmare per girata assegni di c/c bancario, vaglia postali o telegrafici e qualsiasi altro titolo di credito a favore della società' o bonifici a favore di terzi; il tutto potrà' essere effettuato con firma singola fino all'importo di euro 10.000,00 (diecimila/00) e con firma congiunta ad altri amministratori aventi relativi poteri specifici, per importi superiori.
 - 13) rappresentare la società' innanzi a qualsiasi autorità' amministrativa, ministero del lavoro o ufficio di collocamento con riferimento alle pratiche relative al personale dipendente.
 - 14) cedere, vendere e permutare beni mobili della società', purché' il valore degli stessi non ecceda singolarmente euro 10.000,00 (diecimila/00), con espressa facoltà' di sottoscrivere contratti, pattuire prezzi e modalità' di pagamento.
 - 15) stipulare e risolvere contratti di assicurazione privata od obbligatoria; concordare, in caso di sinistro, l'indennità' dovuta all'assicurato, rilasciando quietanza per l'importo ricevuto.
 - 16) stipulare e risolvere qualsiasi altro contratto che appaia utile o necessario per il perseguimento dell'oggetto sociale, purché' l'impegno di spesa, ancorché' il contratto sia pluriennale, non ecceda euro 10.000,00 (diecimila/00) annui.
 - 17) compiere tutte le operazioni elencate in precedenza, ivi incluse le operazioni finanziarie di incasso e pagamento in qualsiasi modo, in qualunque forma e senza alcun limite di valore, in Italia e all'estero, con società' appartenenti al gruppo omnicom.
 - 18) transigere e compromettere controversie di qualsiasi altra specie e natura fino ad un importo massimo di euro 100.000,00 (centomila/00) per ciascuna controversia.
 - 19) intervenire nelle assemblee dei soci delle società' in cui la TBWA\italia s.p.a. detiene delle partecipazioni di qualunque tipo ed esercitare ogni diritto inerente alle stesse.
 - 20) partecipare a gare per servizi, anche in consorzi e/o raggruppamenti temporanei d'impresa, nonché' il potere di firmare offerte e dichiarazioni e, in caso di aggiudicazione, sottoscrivere i relativi contratti, accettare patti e modalità' firmando i relativi documenti.
 - 21) adottare nei confronti degli impiegati e quadri della società' tutti i provvedimenti disciplinari del caso, predisporre regolamenti interni con espressa facoltà' di stabilire mansioni, qualifiche, firmare richieste di nullaosta al ministero del lavoro, ufficio di collocamento.
 - 22) nominare procuratori ad acta o procuratori generali attribuendo loro i relativi poteri nell'ambito dei poteri a lui conferiti e revocare tali nomine.
 - 23) esercitare la qualifica di "datore di lavoro" ai fini del d. lgs 81/2008 (in materia di tutela della salute e della sicurezza dei luoghi di lavoro).

(b) da esercitarsi con firma abbinata a quella di altro amministratore

- 1) compiere qualsiasi operazione a debito o a credito dei conti della società', in Italia e all'estero, quali, a titolo puramente esemplificativo:
 - firmare per traenza assegni di c/c anche per utilizzo di somme allo scoperto, nei limiti dei fidi concessi;
 - firmare per traenza postagiri;
 - firmare per girata assegni di c/c bancario, vaglia postali o telegrafici e qualsiasi altro titolo di credito a favore della società' o bonifici a favore di terzi;
 - il tutto potrà' essere effettuato senza limiti di importo.

- 2) assumere e licenziare impiegati, quadri e dirigenti, purché' lo stipendio annuo lordo non ecceda la somma di euro 140.000,00 (centoquarantamila/00), firmare lettere di assunzione e conferire incarichi di consulenza e collaborazione temporalmente limitata di servizi esterni entro il limite di euro 150.000,00 (centocinquantamila/00) complessivi per anno.
- 3) di conferire a ciascun amministratore il potere, da esercitarsi con firma congiunta di tutti e sei gli amministratori della società, di compiere tutti gli atti previsti dallo statuto della società per attività o importi diversi da quelli sopra indicati.

Ai 3 consiglieri sono attribuiti i seguenti poteri:

(a) da esercitarsi con firma libera e disgiunta

- 1) depositare e ritirare somme, emettere assegni (anche allo scoperto, nei limiti del fido concesso), pagare e girare assegni, emettere ordinativi di pagamento, depositare e ritirare titoli e valori, fino ad un ammontare massimo di euro 10.000,00 (diecimila/00) per ciascuna operazione.
- 2) acquistare servizi di qualsiasi tipo necessari per lo svolgimento delle attività sociali con espressa facoltà di concludere e sottoscrivere i relativi contratti, pattuire prezzi e modalità di pagamento che non eccedano singolarmente euro 10.000,00 (diecimila/00).
- 3) stipulare e risolvere qualsiasi altro contratto che appaia utile o necessario per il perseguimento dell'oggetto sociale, purché l'impegno di spesa, ancorché i contratti siano pluriennali, non ecceda euro 10.000,00 (diecimila/00) complessivi.
- 4) transigere e compromettere controversie di qualsiasi altra specie e natura fino ad un importo massimo di euro 10.000,00 (diecimila/00) per ciascuna controversia.
- 5) nominare procuratori ad acta o procuratori generali attribuendo loro i relativi poteri nell'ambito dei poteri a lui conferiti e revocare tali nomine.

(b) esercitarsi con firma abbinata a quella di altro amministratore

- 1) compiere qualsiasi operazione a debito o a credito dei conti della società, in Italia e all'estero, quali, a titolo puramente esemplificativo:
 - firmare per traenza assegni di c/c anche per utilizzo di somme allo scoperto, nei limiti dei fidi concessi;
 - firmare per traenza postagiri;
 - firmare per girata assegni di c/c bancario, vaglia postali o telegrafici e qualsiasi altro titolo di credito a favore della società o bonifici a favore di terzi;
 - il tutto potrà essere effettuato senza limiti di importo.
- 2) di conferire a ciascun amministratore il potere, da esercitarsi con firma congiunta di tutti e sei gli amministratori della società, di compiere tutti gli atti previsti dallo statuto della società per attività o importi diversi da quelli sopra indicati.

3.2.2. COLLEGIO SINDACALE

Composizione: il collegio sindacale è composto dal presidente, 2 (due) sindaci effettivi e 2 (due) supplenti, rieleggibili. I sindaci restano in carica per tre esercizi e scadono alla data della deliberazione assembleare di approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della carica.

3.2.3. SOCIETÀ DI REVISIONE

La revisione legale dei conti è esercitata da un revisore legale dei conti iscritto nell'apposito registro.

3.2.4. ASSETTO ORGANIZZATIVO

La Società, nella consapevolezza della rilevanza del proprio assetto organizzativo ai fini della corretta attuazione del modello di organizzazione, gestione e controllo di cui al D.lgs. 231/2001, si è dotata di un assetto che permette una chiara individuazione delle strutture organizzative principali, delle rispettive aree di competenza, delle principali responsabilità nonché dei principali obblighi informativi.

Nella tabella seguente sono riportate le Aree operative all'interno di TBWA. In ciascuna area operano dipendenti le cui mansioni e responsabilità sono chiaramente definiti dalle rispettive *job description*. I processi più importanti sono descritti in apposite Procedure. La Società infatti ha implementato un insieme strutturato di documenti in cui vengono elencati i processi, il Mansionario e delle Procedure Operative a cui si rimanda per la descrizione dei ruoli e delle responsabilità all'interno di ciascuna area.

La struttura interna di TBWA è organizzata aree coordinate da un comitato di direzione. In particolare:

Comitato di direzione: organo d'indirizzo gestionale, coordinamento operativo e commerciale composto dal Country CEO, country CFO, direzione Creativa esecutiva, TBWA director, Head of digital & planning director, Direttore Generale TBWA Roma e director.

Le principali aree operative sono:

- 1) Amministrazione e Personale coordinate dal CFO;
- 2) Servizi Generali e Segreterie coordinate dal CFO;
- 3) Reparto IT;
- 4) Reparto produzione Stampa / Reparto produzione cinema;
- 5) Reparto account Milano;
- 6) Reparto account Roma;
- 7) Reparto creativo Milano;
- 8) Reparto creativo Roma;
- 9) Planning.

Si allega al presente Modello, l'organigramma della Società (Allegato 4).

3.3. RESPONSABILITÀ E POTERI DECISIONALI IN MERITO ALL'ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

Ai sensi dell'articolo 6, comma 1, lett. a) del Decreto, l'adozione e l'efficace attuazione del presente Modello costituiscono atti di competenza e di emanazione del vertice esecutivo societario ¹⁷.

Il Consiglio di Amministrazione di TBWA ha, pertanto, la responsabilità e quindi il potere di approvare, integrare e modificare, mediante apposita delibera, i principi cardine enunciati nel presente documento e nei relativi allegati, che costituiscono parte integrante del Modello adottato.

Conseguentemente, anche le decisioni in merito a successive modifiche e integrazioni del Modello sono di competenza del Consiglio di Amministrazione di TBWA, seppure su impulso dell'Organismo di Vigilanza, secondo quanto di seguito disposto.

¹⁷ In quest'ottica, per "organo dirigente" si è inteso il Consiglio di Amministrazione (cfr. per tutti in dottrina, FABRIZIO BAVA, *La responsabilità amministrativa della società e l'individuazione dell'organismo di vigilanza*, in *Impresa c.i.*, n. 12/2002, p. 1903; ALESSANDRA MOLINARI, *La responsabilità amministrativa delle persone giuridiche*, in *il Fisco* n. 38/2003, p. 15518).

E' competenza del Consiglio di Amministrazione attivarsi e agire per l'attuazione del Modello, mediante valutazione e approvazione delle azioni necessarie per l'implementazione degli elementi fondamentali dello stesso. Per l'individuazione di tali azioni, lo stesso si avvale del supporto e delle segnalazioni dell'Organismo di Vigilanza.

Il Consiglio di Amministrazione della Società garantisce l'implementazione e il rispetto effettivo dei protocolli preventivi nelle aree aziendali "a rischio di reato", anche in relazione ad esigenze di adeguamento future. A tal fine il Consiglio di Amministrazione di TBWA si avvale:

- dei responsabili delle varie strutture organizzative della Società in relazione alle Attività a rischio di reato dalle stesse svolte;
- dell'Organismo di Vigilanza, cui sono attribuiti autonomi poteri di iniziativa e di controllo sulle Attività a rischio di reato.

3.4. OBIETTIVI E FINALITÀ PERSEGUITI CON L'ADOZIONE DEL MODELLO

La Società ha adottato il presente Modello con delibera del Consiglio di Amministrazione tenendo in considerazione l'attività effettuata e la struttura organizzativa esistente.

Il Consiglio di Amministrazione ritiene che l'adozione e l'effettiva attuazione del Modello non solo debba consentire alla Società di beneficiare dell'esimente prevista dal D. Lgs. 231/2001, ma debba tendere ad una corretta e trasparente gestione della Società e al rispetto delle norme e dei principi etici nel perseguimento dell'oggetto sociale, migliorando, in tal modo, la *corporate governance*, e limitando, di conseguenza, il rischio di commissione dei Reati anche mediante l'informazione ai Destinatari sul sistema sanzionatorio applicabile in caso di violazione delle norme.

È, altresì, convinzione del Consiglio di Amministrazione che il Modello adottato, ferma restando la sua finalità peculiare e la necessaria conformità ai requisiti di legge, vada calato nella realtà aziendale, in particolare introducendo un vero e proprio sistema dei controlli interni finalizzato, nello specifico, a garantire la conformità delle prassi aziendali alle norme etiche e al corretto e lecito svolgimento delle attività.

In tal senso, va pure tenuto conto del fatto che la Società (come pure le altre società del Gruppo) è parte di un gruppo di origine statunitense che, in quanto tale, è soggetto alla normativa "Sarbanes-Oxley". In ottemperanza agli obblighi sanciti nella predetta normativa, TBWA si è dotata di una serie di protocolli che interessano le Aree amministrativa, finanziaria e contabile della Società. Sempre in conformità a quanto stabilito dalla *Sarbanes-Oxley*, TBWA effettua costantemente verifiche sul proprio sistema organizzativo e contabile ed è periodicamente soggetta a controlli sia da parte del gruppo sia da parte delle autorità statunitensi.

3.5. ELEMENTI FONDAMENTALI DEL MODELLO

Con riferimento alle esigenze individuate dal legislatore nel Decreto, gli elementi fondamentali del Modello di organizzazione, di gestione e di controllo di TBWA e delle controllate possono essere così brevemente riassunti:

- individuazione delle Attività aziendali che presentano un rischio di realizzazione di reati

- rilevanti, ai sensi del Decreto, per la Società (*risk assessment*);
- protocolli in essere sulle Attività aziendali a rischio, a garanzia dei principi di controllo, tra cui le modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
 - principi etici da applicare ai comportamenti che possono integrare le fattispecie di reato previste dal Decreto, volti a definire la necessità di osservare le leggi ed i regolamenti vigenti;
 - Organismo di Vigilanza e attribuzione allo stesso di specifici compiti di vigilanza sull'efficace e corretto funzionamento del Modello nonché il compito di proporre un'eventuale modifica dello stesso nel caso di significative violazioni delle prescrizioni ovvero nel caso intervengano mutamenti nell'organizzazione o nell'attività;
 - flussi informativi nei confronti dell'Organismo di Vigilanza per facilitare lo svolgimento dell'attività di vigilanza;
 - sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle regole comportamentali e di controllo indicate nel Codice Etico e nel Modello;
 - attività di informazione, sensibilizzazione e formazione ai Destinatari, finalizzata a garantire l'effettiva conoscenza del Codice Etico e del Modello.

Nella predisposizione del presente Modello, si è tenuto conto delle procedure e dei sistemi di controllo esistenti e già ampiamente operanti all'interno di TBWA, quali ad esempio:

- i controlli previsti dalla normativa "Sarbanes-Oaxley";
- il sistema di circolari interne;
- i regolamenti interni;
- il Blue book;
- il Green book;

ove giudicati idonei a valere anche come misure di prevenzione dei reati e di controllo sulle aree ed attività a rischio.

Di fatto, la Società ha da sempre attuato e continuamente aggiornato, da una parte, le regole procedurali imposte dalla normativa di settore per la regolamentazione di alcune attività, e, dall'altra parte, un sistema di controlli interni che ha consentito il raggiungimento di standard organizzativi ottimali.

Si tratta di un insieme di regole, di procedure e strutture organizzative che assicurano il rispetto delle strategie aziendali ed il conseguimento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi aziendali, la salvaguardia del valore delle attività e la protezione delle perdite; l'affidabilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali; la conformità delle operazioni con la legge, con la normativa di settore nonché con le politiche, i piani, i regolamenti e le procedure interne.

Il Modello si inserisce nel più ampio sistema di controllo costituito dalle regole della Società e non ne modifica le funzioni, i compiti, e gli obiettivi preesistenti, ma mira a fornire maggiori garanzie circa la conformità delle prassi e delle attività aziendali alle norme del Codice Etico e alla normativa aziendale che ne declina i principi nella disciplina delle Attività a rischio di reato.

Il Modello adottato coinvolge pertanto ogni aspetto dell'attività della Società e rappresenta un

sistema strutturato ed organico di processi, procedure ed attività di controllo (preventivo ed *ex post*), che ha l'obiettivo di permettere la consapevole gestione del rischio di commissione dei Reati, mediante l'individuazione delle Attività a rischio di reato e la loro conseguente proceduralizzazione.

I principi generali su cui si basa il Modello di TBWA sono i seguenti:

- separazione dei compiti attraverso una corretta distribuzione delle responsabilità e la previsione di adeguati livelli autorizzativi, allo scopo di evitare sovrapposizioni funzionali o allocazioni operative che concentrino le attività critiche su un unico soggetto nel rispetto del principio secondo cui nessuno può gestire in autonomia un intero processo;
- chiara e formalizzata assegnazione di poteri (autorizzativi e di firma) e responsabilità, con espressa indicazione dei limiti di esercizio e delle soglie di approvazione. I poteri e le responsabilità sono definiti in coerenza con le mansioni attribuite e le posizioni ricoperte nell'ambito della struttura organizzativa e nel rispetto dei principi secondo cui a nessuno sono attribuiti poteri illimitati;
- esistenza di regole comportamentali idonee a garantire l'esercizio delle attività aziendali nel rispetto delle leggi e dei regolamenti e dell'integrità del patrimonio aziendale;
- "proceduralizzazione" delle Attività a rischio di reato, al fine di:
 - definire e regolamentare le modalità e tempistiche di svolgimento delle attività medesime;
 - garantire la tracciabilità degli atti, delle operazioni e delle transazioni attraverso adeguati supporti documentali che attestino le caratteristiche e le motivazioni dell'operazione ed individuino i soggetti a vario titolo coinvolti nell'operazione (autorizzazione, effettuazione, registrazione, verifica dell'operazione);
 - garantire, ove necessario, l'"oggettivazione" dei processi decisionali e limitare decisioni aziendali basate su scelte soggettive non legate a predefiniti criteri oggettivi;
- istituzione di un sistema di controllo di gestione in grado di fornire una tempestiva segnalazione all'Organismo di Vigilanza, dell'insorgere o dell'esistenza di situazioni anomale (ovvero di deroghe e criticità, inerenti, per esempio, extrabudget, termini di pagamento).
- istituzione, esecuzione e documentazione di attività di controllo e vigilanza sui processi e sulle Attività a rischio di reato;
- esistenza di meccanismi di sicurezza che garantiscano un'adeguata protezione delle informazioni dall'accesso fisico o logico ai dati e agli asset del sistema informativo aziendale, in particolare con riferimento ai sistemi gestionali e contabili.

Il Modello, quindi, con la previsione della distinzione dei compiti operativi da quelli di controllo, si pone l'obiettivo di gestire correttamente le Attività a rischio di reato e le possibili situazioni di conflitto di interesse. In particolare, i controlli coinvolgono, con ruoli e a livelli diversi, il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale, l'Organismo di Vigilanza e tutto il Personale, rappresentando un attributo imprescindibile dell'attività quotidiana della

Società.

3.6. MODELLO DI TBWA E I MODELLO DI GRUPPO

La definizione del Modello del Gruppo TBWA prevede che ciascuna società del Gruppo, controllata dalla capogruppo, abbia adottato il proprio Modello e che, in ciascun Modello, siano presenti degli "elementi comuni" condivisi dal Gruppo quali:

- Codice Etico di Gruppo;
- Modalità e criteri per la valutazione del rischio di commissione dei reati;
- *Policy* di Gruppo;
- Flussi informativi di Gruppo (anche nei confronti degli organismi di vigilanza nominati).

Più concretamente, relativamente alla gestione dei rischi di reato, TBWA ha il potere di definire la strategia propria e del Gruppo e conseguentemente, impartire criteri e direttive di carattere generale alle controllate, verificandone l'applicazione mediante le proprie funzioni interne.

TBWA, quale capogruppo e nel rispetto della propria autonomia giuridica e dei principi di corretta gestione societaria, ha definito le seguenti modalità di presidio del rischio per tutte le società controllate. Ciascuna società interessata deve:

- adottare il proprio Modello, dopo aver valutato se la propria attività comporta il rischio di commissione di alcuni degli illeciti previsti dal Decreto e predisponendo le misure più idonee a prevenirne la realizzazione. Nella predisposizione del Modello la società controllata deve attenersi ai principi e ai contenuti del Modello di TBWA e del Codice Etico del Gruppo sempre che non sussistano situazioni specifiche relative al Decreto o alla natura, dimensione o al tipo di attività esercitata nonché alla struttura societaria, all'organizzazione e/o all'articolazione delle deleghe interne della controllata che impongano o suggeriscano l'adozione di misure differenti. L'avvenuta adozione del Modello da parte della controllata è comunicata dalla stessa alla funzione interna di TBWA preposta alla gestione del Modello e all'Organismo di Vigilanza di TBWA, mediante trasmissione di copia del medesimo e della delibera di approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di ciascuna società. Resta fermo che fino a che il Modello non sia approvato, la società controllata è comunque chiamata ad adottare ogni misura idonea per la prevenzione dei comportamenti illeciti;
- provvedere tempestivamente alla nomina dell'Organismo di Vigilanza, in linea con le indicazioni fornite dalla capogruppo in relazione ai soggetti da nominare. L'informativa di avvenuta nomina dell'Organismo è comunicata, mediante trasmissione di copia della delibera del Consiglio di Amministrazione, alla funzione interna di TBWA preposta alla gestione del Modello e all'Organismo di Vigilanza di TBWA;
- assicurare il sistematico aggiornamento del Modello in funzione di modifiche normative e organizzative, nonché nel caso in cui significative e/o ripetute violazioni delle prescrizioni del Modello lo rendessero necessario. Le modifiche normative sono segnalate alla controllata dalla funzione interna di TBWA preposta alla gestione del Modello e all'Organismo di Vigilanza di TBWA con apposita comunicazione. L'avvenuto aggiornamento del Modello è comunicato alla predetta funzione di TBWA con la modalità sopra illustrata;
- predisporre, coordinandosi con la funzione che gestisce il personale di TBWA, piani di

formazione e di comunicazione rivolti indistintamente a tutti i Dipendenti nonché interventi specifici di formazione destinati a figure impegnate in attività maggiormente sensibili al Decreto, con l'obiettivo di creare una conoscenza diffusa e una cultura aziendale adeguata in materia;

- (v) adottare un idoneo presidio dei processi sensibili al Decreto che preveda la loro identificazione, documentazione e pubblicazione all'interno del sistema normativo aziendale;
- (vi) avviare, con cadenza periodica, un processo di autodiagnosi sulle attività svolte al fine di attestare il livello di attuazione del Modello, con particolare attenzione al rispetto dei principi di controllo e comportamento e delle norme operative. L'attivazione del processo di autodiagnosi viene effettuato coordinandosi con la funzione interna di TBWA preposta alla gestione del Modello e con l'Organismo di Vigilanza di TBWA;
- (vii) fornire alla funzione interna di TBWA preposta alla gestione del Modello copia delle relazioni periodiche, comprensive anche delle risultanze del processo di autodiagnosi, presentate dalla controllata all'Organismo di Vigilanza;
- (viii) osservare il protocollo di coordinamento che la capogruppo circolerà a ciascuna società

Anche nella scelta della composizione dell'Organismo di Vigilanza TBWA, come meglio precisato nel prosieguo, ha tenuto conto dell'esigenza che il proprio Organismo riceva specifici flussi informativi da parte degli altri Organismi di Vigilanza delle società controllate che hanno adottato un proprio modello di organizzazione, gestione e controllo.

3.7. PERCORSO OPERATIVO E METODOLOGICO CHE HA PORTATO ALLA COSTRUZIONE DEL MODELLO

Lo sviluppo del Modello organizzativo di TBWA si è articolato nelle seguenti fasi:

1. Attività di Risk Assessment

L'attività in oggetto, finalizzata all'individuazione dei profili di rischio della Società, è stata svolta in *self assessment* dal *team* aziendale (Gruppo di lavoro aziendale) costituito, in considerazione della complessità del progetto, al fine di programmare ed eseguire le fasi operative del progetto stesso. Il *Risk Assessment*, finalizzato ad individuare le aree che risultano interessate dalle potenziali casistiche di reato mediante l'analisi dell'organizzazione, delle funzioni e dei processi aziendali della Società, ha preso avvio dall'analisi documentale, ed è stato successivamente realizzato mediante delle interviste al personale apicale.

Durante tale attività sono stati identificati anche i soggetti interessati dall'attività di monitoraggio. L'analisi dei potenziali rischi ha avuto ad oggetto le possibili modalità attuative dei reati nelle diverse aree aziendali rispetto al contesto operativo interno ed esterno in cui opera l'azienda, considerando anche i dati inerenti la storia dell'ente e dati di settore. In particolare, l'analisi del rischio di reato ha permesso alla Società di completare i seguenti passaggi:

1. Valutazione del livello di vulnerabilità di ciascuna attività (analisi vulnerabilità);
2. Individuazione e valutazione delle minacce rispetto a ciascun attività critica (analisi delle probabilità di minaccia);
3. Valutazione del potenziale impatto che la realizzazione di una minaccia può causare per

- ciascuna attività (analisi degli impatti);
4. Valutazione delle contromisure applicate (analisi delle contromisure).

Attraverso la compilazione del questionario presente nelle schede di intervista, del clima etico e dei protocolli implementati è stato possibile calcolare il grado di rischio ottenendo la mappa delle aree a rischio.

Al termine del Risk Assessment sono state redatte delle schede sintetiche per singola funzione aziendale, che associano alle diverse attività svolte dalla funzione in oggetto i potenziali rischi di realizzazione dei reati previsti dal Decreto (mappa delle Attività a rischio di reato). A conclusione è stata inoltre predisposta una matrice riepilogativa che evidenzia l'allocazione dei diversi rischi di realizzazione dei reati 231 nella struttura organizzativa di TBWA (mappa delle Aree a rischio di reato).

Le risultanze dell'attività del Risk Assessment sono riepilogate nel documento "*Esiti risk assessment e piano di gestione del rischio*" nella Parte Speciale.

2. Valutazione e validazione dei presidi esistenti

Le attività precedentemente descritte sono state completate dall'Analisi delle vulnerabilità, ovvero la valutazione del sistema di controlli preventivi (organizzativi, fisici e tecnologici) già esistenti all'interno della Società. Tale attività ha permesso di documentare la conformità dei controlli preventivi esistenti e di individuare i presidi che è necessario implementare affinché la Società sia maggiormente tutelata abbassando i rischi di commissione dei reati, considerando le attività e le aree di rischio-reato.

Nella predisposizione del presente Modello infatti si è tenuto innanzitutto conto della normativa, delle procedure e dei sistemi di controllo esistenti e già operanti nella Società in quanto idonei a valere anche come misure di prevenzione di reati e di comportamenti illeciti in genere, inclusi quelli previsti dal D.Lgs. n. 231/2001.

Tali presidi si concretizzano in protocolli di decisione finalizzati a gestire i profili di rischio di TBWA nel rispetto dei principi di:

- chiara attribuzione di ruoli e responsabilità;
- poteri autorizzativi e di firma in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali e con una chiara indicazione dei limiti di spesa;
- separazione di compiti e funzioni compatibilmente con l'operatività e la struttura organizzativa di TBWA;
- tracciabilità, verificabilità e documentabilità del processo decisionale;
- efficace sistema di controllo di gestione.

In particolare, sono state sviluppate le seguenti attività:

- definizione, formalizzazione e pubblicizzazione di ruoli, funzioni, competenze, responsabilità e poteri (*organigramma, funzionigramma, sistema di deleghe e procure*) in un'ottica di prevenzione dei fatti di reato richiamati dal D.Lgs. 231/2001;
- definizione di specifiche procedure organizzative;
- predisposizione del Codice Etico;
- istituzione di un Organismo di Vigilanza interno, dotato di poteri autonomi e indipendenti

rispetto al vertice aziendale con compiti di verificare l'efficacia e l'effettività del Modello (ovvero di idoneità del Modello di prevenire i reati in ottica *ex ante*) e regolamentare i flussi di segnalazione all'Organismo di Vigilanza e *reporting* agli organi rappresentativi dell'ente.

- predisposizione della procedura sanzionatoria e disciplinare nei confronti di amministratori, dirigenti, dipendenti, fornitori di prestazioni professionali o servizi e, più in generale, di terzi soggetti che agiscono per conto della Società.

3. Valutazione ed integrazione dei presidi mancanti- Piano di gestione del rischio

Sulla base dell'analisi di cui sopra, la Società ha deciso di implementare alcuni ulteriori specifici Protocolli al fine di arginare il rischio nelle principali attività e processi aziendali che possono costituire occasione o modalità di realizzazione delle fattispecie di reato disciplinate dal Decreto. I protocolli sono attuati ovvero in fase di attuazione dalla Società.

Ogni area e attività a rischio è governata da uno o più protocolli di decisione specifici oltre che dai principi del Codice Etico.

Le attività sopra descritte hanno condotto alla definizione da parte di TBWA. del Modello e del presente documento descrittivo del Modello, che è così strutturato:

(i) Parte Generale, che descrive:

- il quadro normativo di riferimento;
- la realtà aziendale (sistema di *governance* e assetto organizzativo di TBWA);
- la metodologia adottata per le attività di analisi delle attività sensibili e *gap analysis*;
- la individuazione e nomina dell'Organismo di Vigilanza, con specificazione di poteri, compiti e flussi informativi che lo riguardano;
- la funzione del Sistema Disciplinare e al relativo apparato sanzionatorio;
- il piano di formazione e comunicazione da adottare al fine di garantire la conoscenza delle misure e delle disposizioni del modello;
- i criteri di aggiornamento e adeguamento del Modello;

(ii) Parte Speciale, che descrive:

- le fattispecie di reato richiamate dal D.Lgs. 231/2001 che la Società ha stabilito essere a rischio in considerazione in ragione delle caratteristiche della propria attività;
- i processi/attività sensibili di TBWA;
- i protocolli preventivi, generici e specifici, adottati dalla Società per gestire il rischio reato;
- i controlli e flussi informativi da parte dell'Organismo di Vigilanza.

4. CODICE ETICO

Tra i principali e più generali protocolli preventivi, la Società si dota di un Codice Etico, i cui principi sono resi effettivi attraverso l'adozione del Modello di organizzazione, gestione e controllo, integrandosi con esso.

Il Codice Etico è stato adottato dalla Capogruppo TBWA contestualmente all'approvazione del Modello con delibera del Consiglio di Amministrazione. E' un documento di portata generale in quanto contiene una serie di principi di "deontologia aziendale", che il Gruppo TBWA riconosce come propri e sui quali intende richiamare l'osservanza a tutto il Personale e a tutti coloro che, anche all'esterno della Società, cooperano al perseguimento dei fini aziendali.

In particolare, il Codice Etico del Gruppo TBWA è espressione anche della politica aziendale per la salute e sicurezza sul lavoro e indica la visione, i valori essenziali e le convinzioni dell'azienda in tale ambito, tra cui:

TBWA\Italia è impegnata ad un'effettiva diffusione, al suo interno, così come all'interno delle Società del Gruppo che a lei fanno capo, come pure nei confronti dei soggetti che con esse collaborano, delle informazioni relative alla disciplina normativa ed alle regole comportamentali e procedurali da rispettare, al fine di assicurare che l'attività d'impresa si svolga nel rispetto dei principi etici dettati dal Codice Etico.

Il Codice Etico è sottoposto periodicamente a verifica, aggiornamento ed eventuale ampliamento sia con riferimento alle novità legislative sia per effetto delle vicende modificative dell'operatività della Società e/o della sua organizzazione interna.

5. DISPOSIZIONI DISCIPLINARI/SANZIONATORIE

Condizione necessaria per garantire l'effettività del Modello e un'azione efficiente dell'Organismo di Vigilanza è la definizione di un sistema di sanzioni commisurate alla violazione dei Protocolli e/o delle regole del Modello o del Codice Etico. Tale sistema disciplinare costituisce, infatti, ai sensi dell'art. 6, comma 1, lettera e) del D. Lgs. 231/2001, un requisito essenziale ai fini dell'esimente rispetto alla responsabilità della Società.

Il sistema disciplinare prevede sanzioni per ogni Destinatario, in considerazione della diversa tipologia di rapporti. Il sistema, così come il Modello, si rivolge, infatti, a tutti i Destinatari, compreso il Personale Apicale, i collaboratori e i terzi che operino per conto della Società, prevedendo adeguate sanzioni, considerate le peculiarità della Società, di carattere contrattuale/commerciale.

L'applicazione del sistema disciplinare e delle relative sanzioni è indipendente dall'esistenza e dall'esito del procedimento penale eventualmente avviato dall'autorità giudiziaria, nel caso in cui il comportamento da censurare valga anche ad integrare una fattispecie di reato rilevante ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

Al fine di esplicitare preventivamente i criteri di correlazione tra le mancanze dei lavoratori ed i provvedimenti disciplinari adottati, il Consiglio di Amministrazione classifica le azioni degli Amministratori e di altri soggetti terzi in:

- a. comportamenti tali da ravvisare una mancata esecuzione degli ordini impartiti dalla Società sia in forma scritta che verbale nell'esecuzione di Attività a rischio di reato, quali a titolo di esempio:
 - violazione delle procedure, regolamenti, istruzioni interne scritte o verbali;
 - violazione del Codice Etico;
 - violazione, aggiramento o disattivazione colposa di uno o più Protocolli;
- b. comportamenti tali da ravvisare una grave infrazione alla disciplina e/o alla diligenza nel lavoro tali da far venire meno radicalmente la fiducia della Società nei confronti dell'Amministratore e/o del Personale quali:
 - adozione, nell'espletamento delle Attività a rischio di reato, di comportamenti di cui al precedente punto a. diretti in modo non equivoco al compimento di un reato o a rappresentarne l'apparenza a danno della Società;
- c. comportamenti tali da provocare grave nocumento morale o materiale a TBWA tali da non consentire la prosecuzione del rapporto neppure in via temporanea, quale l'adozione di comportamenti che integrano uno o più Reati o inerenti fatti illeciti presupposti dei reati, ovvero comportamenti di cui al precedente punto a.) commessi con dolo.

TBWA ha adottato un proprio Sistema Disciplinare ex D.Lgs. 231/01 disponibile in Società nel quale sono state predisposte procedure sanzionatorie differenziate in base al relativo destinatario. In particolare, le procedure sanzionatorie si rivolgono a:

- i lavoratori subordinati;
- i lavoratori autonomi, parasubordinati e collaboratori della Società;

- i Dirigenti;
- gli Amministratori.

Per quanto concerne la normativa di dettaglio relativa alle procedure sanzionatorie si rinvia al "Sistema Disciplinare" implementato da TBWA.

6. ORGANISMO DI VIGILANZA

6.1. *Requisiti dell'organismo di vigilanza*

Il Decreto identifica in un organismo dell'Ente, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo (art. 6, comma 1, lett. b)), l'organo al quale deve essere affidato il compito di vigilare sul funzionamento, l'efficacia e l'osservanza del Modello nonché di curarne il costante e tempestivo aggiornamento.

La genericità del concetto di "organismo dell'Ente" giustifica l'eterogeneità delle soluzioni che al riguardo possono adottarsi in considerazione sia delle caratteristiche dimensionali della Società, sia delle regole di *corporate governance*, sia della necessità di realizzare un equo bilanciamento tra costi e benefici. Ciò consente di optare per una composizione sia mono che plurisoggettiva. Nella composizione plurisoggettiva possono essere chiamati a far parte dell'Organismo di Vigilanza componenti sia interni che esterni all'Ente, purché ciascuno di essi abbia i requisiti di cui sotto.

Nel caso di specie il Consiglio di Amministrazione della Società ha affidato il relativo incarico ad un organismo collegiale appositamente istituito, caratterizzato dai seguenti requisiti:

a) autonomia e indipendenza: valutati, in estrema sintesi, in relazione alla funzionalità dell'organismo nella sua globalità¹⁸.

Concorrono a garantire il requisito in questione:

- il possesso di autonomi poteri di iniziativa e controllo, autonomia da ogni forma d'interferenza e/o condizionamento esercitabile da parte di qualunque componente della Società (*i.e* indipendenza di giudizio e autonomia decisionale). Conseguentemente – fatta eccezione per il rapporto di lavoro subordinato preesistente (per quanto concerne i membri dell'Organismo di Vigilanza interni alla Società) – proprio per preservare il requisito de quo è vietato ai membri dell'Organismo di Vigilanza intrattenere con la Società e/o con Soggetti Rilevanti (quali, ad esempio, componenti il Consiglio di Amministrazione e/o il Collegio Sindacale, ecc.) rapporti di natura economico/finanziaria significativi. L'autonomia decisionale si esprimerà nell'esercizio di poteri ispettivi, di accesso alle informazioni aziendali, di controllo, consultazione e proposta, quale necessario completamento di un'autonomia non meramente formale ma sostanziale, ne consegue l'attribuzione all'Organismo di Vigilanza della possibilità di disporre di forme di autonomia finanziaria e di potestà auto-regolamentari;
- l'insindacabilità delle decisioni. Al fine di garantire la terzietà in questione l'Organismo è composto da soggetti non in conflitto di interessi con l'azienda e che si trovino in una posizione organizzativa adeguatamente elevata da garantire l'indipendenza dagli organi esecutivi;
- la collocazione in posizione di diretto riferimento al Consiglio di Amministrazione, il che implica l'assenza di ogni rapporto gerarchico con i singoli responsabili delle diverse

¹⁸Il documento dell'AODV del 1° febbraio 2010 in tema di "Requisiti e composizione dell'Organismo di Vigilanza" attesta che l'obiezione circa la (possibile) mancanza di indipendenza di taluni dei componenti risulta superata, nella visione dell'ABI, dal giudizio di indipendenza dell'organismo nel suo insieme: "la collegialità della funzione e la provenienza dei suoi componenti dalle diverse "anime della società" (la base, il vertice, il controllo) possono costituire elementi che favoriscono la dialettica interna e l'indipendenza dei suoi membri dalle singole aree di appartenenza". Parimenti, le linee guida di Confindustria osservano sul punto che "Con riferimento all'OdV a composizione plurisoggettiva ci si deve chiedere se i requisiti di autonomia ed indipendenza siano riferibili all'Organismo in quanto tale ovvero ai suoi componenti singolarmente considerati. Si ritiene che con riferimento ai componenti dell'Organismo reclutati all'esterno i requisiti di autonomia ed indipendenza debbano essere riferiti ai singoli componenti. Al contrario, nel caso di composizione mista dell'Organismo, non essendo esigibile dai componenti di provenienza interna una totale indipendenza dell'ente, il grado di indipendenza dell'Organismo dovrà essere valutato nella sua globalità".

aree, funzioni e direzioni della Società (i.e. autonomia gerarchica rispetto ai soggetti sottoposti a controllo);

- la possibilità di relazionarsi direttamente con tutti i soggetti che svolgono l'attività nella Società o per conto della stessa;

b) professionalità¹⁹: intesa, in estrema sintesi, come:

- possesso di adeguate competenze specialistiche (quali, a titolo meramente esemplificativo e non esaustivo, competenze in materia di organizzazione aziendale, di profili giuridici [soprattutto, ma non soltanto, penalistici] e dell'ambito di operatività della Società [i.e. conoscenza nella normativa in tema di istituti di pagamento e di antiriciclaggio], ecc.) da verificare con riferimento ai singoli membri;
- dotazione di strumenti e tecniche specialistiche proprie di chi svolge attività consulenziale, che possono essere utilizzate:

- per indicare agli organi competenti l'adozione delle misure più idonee per l'osservanza del Modello;
- per poter verificare nell'espletamento dei compiti propri di vigilanza che i comportamenti tenuti rispettino effettivamente quelli codificati nel Modello e nel Codice Etico;
- per procedere all'aggiornamento del Modello;

c) continuità dell'azione²⁰: requisito che rende necessaria una "struttura" interna dedicata all'attività di supporto all'Organismo di Vigilanza (da realizzarsi nel concreto con la nomina di almeno un membro interno alla struttura della Società). Specificamente la composizione dell'Organismo di Vigilanza (quando si opta per la forma collegiale) "deve essere declinata nella ricerca del giusto *mix* tra professionalità esterne all'Ente, in grado di conferire autorevolezza ed indipendenza all'Organismo, e soggetti interni (ma avulsi dall'operatività gestionale dell'Ente), questi ultimi gli unici, a ben vedere, in grado di assicurare, da un lato, approfondita conoscenza dei profili organizzativi e gestionali dell'Ente, dall'altro la continuità d'azione richiesta dalla normativa e dalla prassi²¹".

6.2. Sintesi dei compiti e delle caratteristiche dell'Organismo di Vigilanza

Avuto riguardo agli elementi sopra evidenziati, in ottemperanza a quanto previsto all'Articolo 6, comma 1, lettera b) del Decreto, l'Organismo di Vigilanza - avente il compito di controllare il corretto funzionamento e l'osservanza del Modello, nonché di curarne l'aggiornamento, con il

¹⁹L'Organismo di vigilanza deve essere in possesso delle necessarie competenze al fine di poter compiere molteplici attività: (quali ad esempio) di campionamento statistico, in termini di analisi e valutazione dei rischi; di apprezzamento delle misure per il contenimento dei rischi medesimi; di analisi di *flow-charting* di procedure e processi; di disamina delle tecniche di intervista e di elaborazione dei questionari; di apprezzamento delle metodologie poste in essere per l'individuazione di frodi. Un profilo che sta assumendo un rilevanza crescente, da ultimo, sembra essere quello della *expertise* tecnica relativa alle singole fattispecie di reato di cui possono rispondere gli enti.

²⁰Si veda la definizione delle linee guida di Confindustria secondo cui perché il funzionamento dell'Organismo di Vigilanza sia efficace deve essere costante nel tempo ed in continua interazione con il *management* aziendale e le più significative funzioni di staff, quali il controllo di gestione, l'*internal auditing*, il legale, l'amministrazione, il bilancio, la finanza, i sistemi operativi, l'organizzazione, la gestione delle risorse umane.

²¹ Informazioni tratte dal citato documento dell'AODV del 1° febbraio 2010.

supporto delle competenti funzioni della Società, in particolare del collegio sindacale e di consulenti legali esterni - è costituito da un organo collegiale²² nominato dal Consiglio di Amministrazione.

Le attività poste in essere dall'Organismo di Vigilanza non possono essere sindacate da alcun altro organismo o struttura aziendale, fermo restando però che l'organo dirigente è in ogni caso chiamato a svolgere un'attività di vigilanza sull'adeguatezza del suo intervento, in quanto su tale organo rimonta la responsabilità ultima del funzionamento (e dell'efficacia) del Modello.

Per adempiere al meglio alle proprie funzioni, l'Organismo di Vigilanza ha libero accesso presso tutte le funzioni della Società - senza necessità di alcun consenso preventivo - onde ottenere ogni informazione o dato ritenuto necessario per lo svolgimento dei compiti previsti dal Decreto.

In considerazione della peculiarità delle proprie attribuzioni e dei propri requisiti professionali, l'Organismo di Vigilanza, nello svolgimento dei compiti che gli competono, si avvale del supporto di quelle altre funzioni aziendali della Società che, di volta in volta, si rendessero utili per il perseguimento delle finalità ad esso riservate.

All'Organismo di Vigilanza, affinché possa svolgere i suddetti compiti, sono conferiti adeguati poteri di iniziativa e di controllo, che si estrinsecano su di un piano più operativo nella facoltà di:

- attivare le procedure di controllo;
- condurre ricognizioni dell'attività aziendale ai fini della mappatura aggiornata delle aree di attività a rischio nell'ambito del contesto aziendale;
- verificare l'efficienza ed efficacia del Modello adottato rispetto alla prevenzione ed all'impedimento della commissione dei reati previsti dal D.Lgs. 231/2001 provvedendo in caso contrario ad un aggiornamento degli elementi stessi;
- verificare il rispetto delle modalità e delle procedure previste dal Modello e rilevazione degli eventuali scostamenti comportamentali che dovessero emergere dall'analisi dei flussi informativi e dalle segnalazioni alle quali sono tenuti i responsabili delle varie funzioni;
- condurre indagini interne per l'accertamento di presunte violazioni delle prescrizioni del Modello;
- effettuare periodicamente verifiche mirate su determinate operazioni o atti specifici posti in essere nell'ambito delle attività a rischio;
- promuovere iniziative per la diffusione della conoscenza e della comprensione del Modello;
- predisporre la documentazione organizzativa interna necessaria al fine del funzionamento del Modello stesso, contenente le istruzioni, chiarimenti o aggiornamenti;
- raccogliere, elaborare e conservare le informazioni rilevanti in ordine al rispetto del Modello, nonché aggiornare la lista di informazioni che devono essere trasmesse all'organo obbligatoriamente;
- coordinarsi con le altre funzioni aziendali, anche attraverso apposite riunioni, per il monitoraggio delle attività nelle aree a rischio. A tal fine l'Organo deve essere tenuto costantemente informato sull'evoluzione delle attività nelle suddette aree a rischio ed avere libero accesso a tutta la documentazione aziendale rilevante. Ad esso devono essere inoltre

²² In quanto soggetto più idoneo a svolgere il tipo di attività richiesta, attesi i requisiti di autonomia, indipendenza, professionalità, onorabilità e continuità d'azione necessari per l'esercizio di tale funzione. La scelta effettuata dalla Società dovrà essere formalizzata in una espressa disposizione (delibera del Consiglio di Amministrazione) che motivi le ragioni dell'opzione adottata.

segnalate da parte del *management* eventuali situazioni dell'attività aziendale che possano esporre l'azienda al rischio di reato;

- coordinarsi con i Responsabili delle altre funzioni aziendali per i diversi aspetti attinenti all'attuazione del Modello (definizione clausole *standard*, formazione del personale, provvedimenti disciplinari, etc.);
- predisporre una relazione informativa su base annuale per il Consiglio di Amministrazione in ordine alle attività di verifica e controllo compiute e all'esito delle stesse;
- formulare le proposte all'organo amministrativo per gli eventuali aggiornamenti ed adeguamenti del Modello adottato, da realizzarsi mediante le modifiche e/o le integrazioni che si dovessero rendere necessarie in conseguenza di:
 - significative violazioni delle prescrizioni del Modello;
 - significative modificazioni dell'assetto interno della Società e/o delle modalità di svolgimento delle attività d'impresa;
 - modifiche normative;
- segnalare all'organo amministrativo, per gli opportuni provvedimenti, le violazioni accertate del Modello che possano comportare l'insorgere di una responsabilità in capo all'ente.

La definizione delle modalità concrete di svolgimento dell'attività dell'Organismo di Vigilanza (quali ad esempio calendarizzazione dei controlli, individuazione dei criteri e procedure di analisi, ecc...), è rimessa allo stesso organismo, il quale in questi casi disciplina il proprio funzionamento interno tramite l'adozione di un regolamento interno di funzionamento.

Sono disciplinati nello Statuto dell'Organismo di Vigilanza, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione, cui si rinvia:

- le caratteristiche dell'attività dell'Organismo;
- la struttura e composizione dell'Organismo;
- i poteri e ai compiti attribuiti all'Organismo;
- le modalità di funzionamento dell'Organismo;
- gli obblighi di *reporting* nei confronti dell'organo dirigente della Società.

6.3. *Verifiche periodiche sul modello*

Il Modello sarà soggetto a due tipi di verifiche:

1. Verifiche sugli atti: annualmente si procederà ad una verifica degli atti/contratti societari di maggiore importanza conclusi in aree di attività riconosciute a rischio;
2. Verifiche delle procedure: periodicamente l'Organismo di Vigilanza verificherà l'effettività del Modello. Inoltre, sarà effettuata una analisi delle eventuali segnalazioni ricevute, delle azioni intraprese dall'Organismo di Vigilanza e dagli altri soggetti

interessati, dei fatti considerati a rischio, della consapevolezza del personale rispetto alle ipotesi di Reato previste dal Decreto anche con interviste a campione.

Il controllo del corretto funzionamento del Modello è demandato all'Organo di Vigilanza, il quale potrà avvalersi anche dell'ausilio del supporto di personale interno alla Società e/o del supporto di soggetti terzi esterni alla società secondo quanto meglio specificato nello Statuto dell'Organismo di Vigilanza cui si rinvia.

Le verifiche dell'Organismo di Vigilanza potranno essere effettuate anche a sorpresa.

6.4. Obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza

L'Organismo di Vigilanza deve essere tempestivamente informato, mediante apposito sistema di comunicazione interna, in merito a quegli atti, comportamenti od eventi che possono determinare una violazione del Modello o che, più in generale, sono rilevanti ai fini del D.Lgs. 231/2001.

Valgono, in proposito, le seguenti prescrizioni di carattere generale:

- devono essere raccolte eventuali segnalazioni relative: *i)* alla commissione, o al ragionevole pericolo di commissione, dei reati richiamati dal D.Lgs. 231/2001; *ii)* a "pratiche" non in linea con le norme di comportamento emanate dalla Società; *iii)* a comportamenti che, in ogni caso, possono determinare una violazione del Modello;
- il dipendente, i *partner* commerciali, i consulenti, i collaboratori, i c.d. parasubordinati, e in generale tutti gli *stakeholders* per quanto riguarda i rapporti con l'azionista di maggioranza e l'attività svolta nei confronti della Società, effettuano la segnalazione di una violazione (o presunta violazione) del Modello all'Organismo di Vigilanza secondo quanto di seguito previsto;
- l'Organismo di Vigilanza valuta discrezionalmente e sotto la sua responsabilità le segnalazioni ricevute e i casi in cui è necessario attivarsi;
- nel caso in cui la segnalazione di eventuali violazioni del Modello sia riferita a componenti del Consiglio di Amministrazione e/o del Collegio Sindacale, la stessa verrà trasmessa al Presidente del Consiglio di Amministrazione ovvero, se riguardante lo stesso Presidente del Consiglio di Amministrazione al Presidente del Collegio Sindacale;

E' assicurata la riservatezza dell'identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti della Società o delle persone accusate erroneamente e/o in mala fede. In ogni caso i segnalanti in buona fede sono garantiti contro qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione.

In aggiunta alle segnalazioni relative a violazioni di carattere generale sopra descritte, devono essere trasmesse all'Organismo di Vigilanza, da parte delle funzioni aziendali che operano nell'ambito di attività sensibili, le informazioni concernenti:

- a) le risultanze periodiche dell'attività di controllo dalle stesse posta in essere per dare attuazione al Modello (*report* riepilogativi dell'attività svolta, attività di monitoraggio, indici consuntivi, eccetera);

- b) le anomalie o atipicità riscontrate nell'ambito delle informazioni disponibili (un fatto non rilevante se singolarmente considerato, potrebbe assumere diversa valutazione in presenza di ripetitività o estensione dell'area di accadimento).

Si rimanda al paragrafo seguente per le segnalazioni pervenute all'OdV per effetto della procedura di *whistleblowing*.

6.4.1. Procedura di *whistleblowing*

La Società, al fine di adempiere agli obblighi di legge stabiliti dall'art. 6, comma 2-bis. lett. a e b, del D.Lgs. 231/2001 e alla Nota illustrativa dei Confindustria di gennaio 2018, ha implementato la Procedura *Whistleblowing*, ossia un sistema di segnalazione finalizzato a promuovere una cultura aziendale caratterizzata da comportamenti corretti e da un buon sistema di *governance*.

Il personale (apicale o subordinato) di TBWA, qualora riscontri la commissione di una qualsiasi condotta criminosa posta in essere da altro soggetto interno alla Società (con speciale riferimento alle condotte che violino i dettami del Modello della Società) avrà la possibilità di segnalare l'illecito direttamente all'OdV o ad un Responsabile interno di TBWA, così che possa essere avviata l'istruttoria finalizzata all'accertamento della condotta lesiva.

Al segnalante sono forniti, come indicato dalla norma, due canali alternativi di segnalazione, sia telematico che cartaceo, finalizzati altresì a garantirne l'anonimato, qualora si abbia ragione di temere eventuali atti ritorsivi.

È fatto comunque divieto, con specifica indicazione nella Procedura *Whistleblowing*, e nel Modello stesso, di porre in essere eventuali atti ritorsivi e sanzionatori nei confronti del denunciante.

6.5. Invio delle segnalazioni - Raccolta e conservazione delle informazioni

Le segnalazioni possono essere inviate, per iscritto e in forma non anonima, con le seguenti modalità:

- e-mail: odv231@inside.tbwa.it

Le informazioni, le segnalazioni, i *report*, e le relazioni previste nel Modello sono conservate dall'Organismo di Vigilanza in un apposito archivio (informatico o cartaceo).

6.6. Reporting dell'Organismo di Vigilanza verso gli organi societari

L'Organismo di Vigilanza riferisce in merito a: (i) attuazione del Modello, (ii) eventuali aspetti critici, (iii) necessità di interventi modificativi.

Sono previste le linee di *reporting* di seguito indicate:

- la prima, su base continuativa e informale, direttamente verso l'Amministratore Delegato;
- la seconda, su base periodica, nei confronti del Consiglio di Amministrazione con la presenza del Collegio Sindacale.

6.7. *L'Organismo di Vigilanza delle società del Gruppo TBWA*

Contestualmente all'adozione del proprio Modello, gli organi amministrativi delle società del Gruppo TBWA procedono anche alla nomina del proprio Organismo di Vigilanza incaricato di svolgere i compiti di controllo sull'espletamento delle suddette attività e sull'applicazione del Modello.

Come anticipato è attribuito all'Organismo di Vigilanza di TBWA, quale controllante, il compito di dare impulso e di coordinare le attività di controllo sull'applicazione del Modello stesso nell'ambito della società controllata che ha adottato un proprio modello di organizzazione, gestione e controllo, per assicurarne una corretta ed omogenea attuazione, con la possibilità di effettuare direttamente specifiche azioni di controllo sulla controllata.

In particolare sono riconosciuti all'Organismo di Vigilanza di TBWA, nel rispetto dell'autonomia di TBWA e dei limiti imposti da disposizioni di legge (ad esempio, per quanto concerne la segretezza aziendale, la tutela della privacy, ecc.), i seguenti poteri nei confronti delle controllate:

- (i) potere di dare impulso riguardo alle attività di verifica e controllo nonché di applicazione del Modello;
- (ii) potere di proporre all'Organismo di vigilanza della controllata, sulla base delle verifiche di cui sopra, l'aggiornamento del Modello medesimo laddove si riscontrino esigenze di adeguamento dello stesso;
- (iii) potere di effettuare particolari azioni di controllo sulla società controllata nelle aree a rischio, con possibilità di accedere alla documentazione rilevante di tutte le società, senza alcuna forma di intermediazione.

Per la società Integer srl, partecipate al 100% da TBWA si è deciso di costituire un Organismo di Vigilanza "monocratico" composto da un Consigliere senza deleghe esecutive. L'Organismo monocratico dialoga costantemente con l'OdV di TBWA.

7. FORMAZIONE ED INFORMAZIONE

TBWA, consapevole dell'importanza degli aspetti formativi e informativi quale Protocollo di primario rilievo, opera al fine di garantire la conoscenza da parte dei Destinatari sia del contenuto del Decreto e degli obblighi derivanti dal medesimo, sia dei principi e delle prescrizioni contenute nel Modello e nel Codice Etico.

TBWA, in conformità a quanto previsto dal Decreto, ha definito un piano di comunicazione e formazione finalizzato a diffondere il Modello e il Codice Etico ai diversi Destinatari, al fine di sensibilizzare questi ultimi al rispetto dei principi di controllo e comportamento ivi contenuti.

Il piano di comunicazione prevede una comunicazione iniziale da parte dell'Organismo di Vigilanza ai membri degli Organi Sociali, agli eventuali dipendenti e a tutto il personale responsabile delle funzioni eventualmente gestite in *outsourcing*, con conseguente impegno da parte di questi ultimi di rendere edotto tutto il Personale in forze allo stato circa l'adozione del presente documento e del Codice Etico.

Il piano di formazione, gestito dall'Organismo di Vigilanza in collaborazione con le funzioni aziendali competenti, prevede:

- un intervento di carattere generale rivolto a tutto il Personale, con illustrazione della normativa di riferimento e delle componenti del Modello organizzativo adottato da TBWA;
- interventi specifici differenziati nei contenuti e nelle modalità di erogazione, a seconda del *target* dei Destinatari. In particolare, TBWA organizzerà attività formative specifiche, sulla base delle diverse competenze, differenziate per il personale operante nella sede della Società;

Si prevede inoltre un corso di formazione mirato a tutti i Destinatari coinvolti nelle attività legate alla salute e sicurezza sul lavoro. La partecipazione ai corsi di formazione sarà comprovata dalla firma di presenza e sarà comunicata all'Organismo di Vigilanza

Infine, nell'eventualità in cui la Società decida di assumere nuovi Dipendenti, ai nuovi assunti verrà consegnata, come già avviene oggi, una lettera da restituire firmata da parte dei Destinatari, contenente l'indicazione circa l'obbligo di lettura nell'Intranet aziendale di tutto il materiale informativo, relativo (oltre al materiale indicato da ulteriori policy o procedure aziendali, quali privacy e sicurezza delle informazioni, igiene e sicurezza sul lavoro) al CCNL, al testo del Decreto Legislativo 231/2001, al presente documento "Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001" e al Codice Etico, con il quale assicurare agli stessi le conoscenze considerate di primaria rilevanza.

Tutte le azioni di comunicazione e formazione hanno loro origine nella volontà del Consiglio di Amministrazione, che chiede la massima partecipazione e attenzione ai destinatari di tali azioni.

8. INFORMAZIONE AGLI ALTRI SOGGETTI TERZI

Agli ulteriori Destinatari diversi da quelli ricompresi nel paragrafo precedente ed in particolare fornitori, consulenti, collaboratori esterni, intermediari e *partner* commerciali (quali ad esempio partner di Raggruppamenti Temporanei d'Impresa), sono fornite da parte delle funzioni

aziendali aventi contatti istituzionali con gli stessi, in coordinamento con l'Organismo di Vigilanza, apposite informative sulle politiche e le procedure adottate da TBWA sulla base del Modello e del Codice Etico, nonché sulle conseguenze che comportamenti contrari alle previsioni del Modello o al Codice Etico o alla normativa vigente possono avere con riguardo ai rapporti contrattuali.

Il rispetto delle prescrizioni dettate dal Modello e dalle disposizioni contenute nel Codice Etico è richiesto, laddove possibile, con l'inserimento nei testi contrattuali di specifiche clausole dirette a disciplinare tali conseguenze, quali clausole risolutive o diritti di recesso in caso di comportamenti contrari alle norme del Codice Etico, ai Protocolli di riferimento relativi alla specifica area di attività espletata e/o ai principi generali del Modello.

Allegati alla Parte Generale

1. Allegato 1 - Decreto Legislativo 231/2001;
2. Allegato 2 - Elenco reati aggiornato;
3. Allegato 3 - Linee guida Confindustria;
4. Allegato 4 - Organigramma TBWA.