

Sistemi di Gestione Ambientale, responsabilità di impresa e reati ambientali

Michela Melis
1 febbraio 2019

Obiettivi

- Comprendere *il ruolo e il rapporto dei Sistemi di Gestione Ambientale rispetto al Modello 231*, per poterli utilizzare e valorizzare pienamente quali componenti efficaci del Modello stesso, in grado di fungere da condizione esimente con riferimento alla responsabilità per i reati ambientali
- attraverso le **nuove Linee guida** Assolombarda sul tema (2018), che aggiornano e innovano la prima versione del documento (2013) in relazione alla significativa evoluzione intervenuta nel contesto di riferimento:



Legge n. 68/2015

ISO 14001:2015

Il Contesto (1/2):

- Rispetto alla precedente “Linea guida 231” Assolombarda (2013), **due novità** principali caratterizzano l’attuale contesto normativo ed operativo di applicazione dei SGA quali “componenti ambientali” dei Modelli 231:
 1. l’introduzione della **Legge n. 68/2015**, che ha esteso e integrato il novero dei reati ambientali presupposto della responsabilità della persona giuridica ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001
 2. l’emissione della **ISO 14001:2015**, che ha innovato profondamente la struttura dello standard e previsto una serie di nuovi requisiti

Il Contesto (2/2):

- Rispetto agli illeciti previsti dal D. Lgs. n. 121/2011, il rischio di reato ai sensi della Legge 68 non è riconducibile 'solo' ad adempimenti formali, ma si lega molto più strettamente all'operatività aziendale, ampliando la casistica di condotte aziendali potenzialmente sensibili
- Dall'altra parte, i requisiti della 14001:2015 – a partire da quelli sul *rischio* – aumentano, sul piano metodologico e concettuale, il livello di **coerenza** complessivo tra SGA e Modello 231, ponendo contestualmente una serie di interrogativi rispetto alle **concrete implicazioni** – strategiche, operative, gestionali, documentali, ... – **in chiave 231 connesse all'applicazione di tali nuovi requisiti**

I «nuovi» reati ambientali

- Prima dell'introduzione della L. n. 68/2015, i reati presupposto ex D.Lgs. n. 231/2001 ricomprendevano unicamente fattispecie di **pericolo astratto**, e non di **danno o di pericolo concreto** per l'ambiente e per la salute ed integrità fisica delle persone
- Con la Legge 68, vengono previsti quali reati presupposto della responsabilità degli Enti in campo ambientale:
 - i reati di **inquinamento ambientale** e di **disastro ambientale**, entrambi nella forma *dolosa* (artt. 452-*bis* e 452-*quater* c.p.)
 - i delitti di **inquinamento ambientale** e di **disastro ambientale**, nella forma *colposa* (art. 452-*quinquies* c.p.)
 - il delitto di **traffico e abbandono di materiale ad alta radioattività** (art. 452-*sexies* c.p.)
 - i **delitti associativi aggravati** dall'essere finalizzati a commettere un delitto contro l'ambiente (art. 452-*octies* c.p.)

Pericolo «astratto», alcuni esempi:

- Scarichi di acque reflue industriali contenenti le sostanze pericolose comprese nelle famiglie e nei gruppi di sostanze indicate nelle tabelle 5 e 3/A dell'allegato 5 dello stesso Codice ambientale (d.lgs. 152/06 articolo 137, comma 2)
- Attività di raccolta, trasporto, recupero, smaltimento, commercio ed intermediazione di rifiuti non pericolosi senza autorizzazione (d.lgs. 152/06, articolo 256, comma 1, lettera a))
- Effettuazione di attività non consentite di miscelazione di rifiuti (d.lgs. 152/06, articolo 256, comma 5)
- ...

Rischi di reato ex L. n. 68/2015: *come prevenirli e gestirli nel SGA?*

Molteplicità delle Attività aziendali
potenzialmente sensibili



Molteplicità delle Matrici ambientali
target di uno stesso fenomeno
di inquinamento



**Reati di inquinamento ambientale e di disastro ambientale
ex L. n. 68/2015**

Pluralità e contestualità degli impatti
associati ad uno stesso evento / fenomeno



Evenienza in condizioni operative
normali, non solo *anomale* o di
emergenza



Approccio

- Punto di partenza è il riconoscimento dell'**utilità** ed **utilizzabilità** dei diversi elementi del SGA ai fini della prevenzione dei reati ambientali contenuti nel D. Lgs. n. 231/2001
- **I requisiti relativi al SGA**, e più in generale al percorso di una certificazione volontaria, **così come espressi dalle norme di riferimento racchiudono** infatti, **fatte salve alcune rilevanti eccezioni, tutte le prerogative del Modello 231**
- Un SGA efficacemente progettato, attuato e, soprattutto, concepito dall'organizzazione che lo applica come un reale supporto alla gestione ambientale operativa, **è in gran parte già in grado di rispondere a molte delle richieste del 231**

ELEMENTI COSTITUTIVI DEL MODELLO 231		ELEMENTI COSTITUTIVI DEL SGA ISO 14001 / EMAS		Rif. ISO 14001:2015
INVENTARIO AMBITI DI INTERESSE E VALUTAZIONE DEI RISCHI	Individuazione aree / attività sensibili Valutazione del rischio reato	Contesto dell'organizzazione	4.1; 4.2	
		Azioni per affrontare rischi e opportunità - Generalità	6.1.1	
		Aspetti ambientali significativi	6.1.2	
		Obblighi di conformità	6.1.3	
		Attività di pianificazione	6.1.4	
INTRODUZIONE / ADEGUAMENTO CODICE ETICO	Codice Etico	Politica ambientale	5.2	
		Leadership e impegno	5.1	
REALIZZAZIONE / ADEGUAMENTO PROTOCOLLI GENERALI E SPECIFICI	Organizzazione e gestione risorse finanziarie	Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione	5.3	
		Risorse	7.1	
		Obiettivi ambientali	6.2.1	
		Attività di pianificazione per raggiungere gli obiettivi ambientali	6.2.2	
	Formazione	Competenza	7.2	
		Consapevolezza	7.3	
	Comunicazione e coinvolgimento	Comunicazione	7.4	
	Documentazione e tracciabilità	Informazioni documentate	7.5	
	Gestione Operativa attività sensibili	Pianificazione e Controllo operativi	8.1	
Preparazione e risposta alle emergenze		8.2		
ISTITUZIONE / ATTIVAZIONE SISTEMA DI MONITORAGGIO, VERIFICA E VIGILANZA	Monitoraggio e Verifica (I livello)	Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione	9.1	
		Audit interno	9.2	
		Non conformità e azioni correttive	10.2	
		Valutazione della conformità	9.1.2	
	Riesame di direzione	9.3		
Organismo di Vigilanza - Monitoraggio e Verifica (II livello)	NON PREVISTO	-		
ISTITUZIONE / ADEGUAM. SISTEMA DISCIPLINARE	Sistema disciplinare	NON PREVISTO	-	

Presupposti

- **Utilità ed utilizzabilità dei requisiti del SGA** sanciti dalle norme di riferimento ai fini di un **efficace Modello 231**
- **Rafforzamento della coerenza** in relazione ai requisiti sul rischio della ISO 14001:2015

Non completa sovrapposibilità e diversa finalità dei due strumenti:

- SGA → Miglioramento continuo
- Modello 231 → Prevenzione dei reati

Contesto

- **Limiti applicativi e di interpretazione** del SGA, sul piano operativo
- **Complessità dell'assetto giuridico-legale** emergente dalla Legge n. 68/2015 rispetto a cui definire il sistema delle misure e delle cautele preventive del 231



Obiettivi delle Linee guida

- Razionalizzare ed esplicitare i presupposti e le condizioni che consentono di **intendere correttamente il rapporto tra Sistema di Gestione Ambientale e Modello 231**
- **Fornire indicazioni metodologiche e operative** su come rileggere gli elementi del SGA:
 - ✓ per rafforzarne la capacità di rispondere ai requisiti del 231, rispetto alla prevenzione dei reati ambientali introdotti dal Decreto 121 e dalla Legge 68
 - ✓ migliorando contestualmente il funzionamento e l'efficacia del Sistema di Gestione Ambientale, in linea con gli obiettivi ISO che hanno condotto alla versione 14001:2015 dello standard

Struttura Linee guida

Le Linee guida si articolano in una serie di Capitoli dedicati ai diversi elementi costitutivi del SGA, secondo una struttura funzionale alla migliore comprensione degli elementi di convergenza nell'utilizzo del Sistema come strumento a supporto del Modello Organizzativo 231:

- **Analisi del Contesto**
- **Analisi Ambientale e valutazione dei rischi**
- **Leadership, Ruoli e Responsabilità**
- **Le Risorse del Sistema**
- **Il Controllo Operativo e il rapporto con i fornitori**
- **La Valutazione delle Prestazioni**
- **I rapporti tra ODV e Sistema di Gestione Ambientale**

ISO 14001:2015:

Come valorizzare in nuovi requisiti in prospettiva 231?

1. Contesto

Analisi del contesto (non solo ambientale) in cui opera l'organizzazione e mappatura delle questioni ambientali rilevanti, delle parti interessate e dei loro bisogni/aspettative

Introduzione del concetto di analisi e di valutazione del "rischio" e necessità di definire azioni volte ad una sua prevenzione



2. Risk Assessment

3. Leadership

Coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione nel Sistema e integrazione delle priorità ambientali nel business

Considerazione più ampia delle conseguenze sull'ambiente legate ad attività a monte e/o a valle, in fase di analisi; maggiore attenzione al controllo sull'operato di fornitori/appaltatori, in fase di gestione

4. Life Cycle Perspective

Il reato di «inquinamento ambientale»

Art. 452-bis. (Inquinamento ambientale)

*È punito con la reclusione da due a sei anni e con la multa da euro 10.000 a euro 100.000 chiunque **abusivamente** cagiona una **compromissione** o un **deterioramento significativi e misurabili**:*

- 1) delle acque o dell'aria, o di porzioni estese o significative del suolo o del sottosuolo;*
- 2) di un ecosistema, della biodiversità, anche agraria, della flora o della fauna.*

Quando l'inquinamento è prodotto in un'area naturale protetta o sottoposta a vincolo paesaggistico, ambientale, storico, artistico, architettonico o archeologico, ovvero in danno di specie animali o vegetali protette, la pena è aumentata.

Il reato di «disastro ambientale»

Art. 452-quater. (Disastro ambientale)

Fuori dai casi previsti dall'articolo 434, chiunque **abusivamente** cagiona un disastro ambientale è punito con la reclusione da cinque a quindici anni.

Costituiscono disastro ambientale alternativamente:

- 1) **l'alterazione irreversibile** dell'equilibrio di un ecosistema;
- 2) l'alterazione dell'equilibrio di un ecosistema la cui eliminazione risulti **particolarmente onerosa** e conseguibile **solo con provvedimenti eccezionali**;
- 3) **l'offesa alla pubblica incolumità** in ragione della rilevanza del fatto per l'estensione della compromissione o dei suoi effetti lesivi ovvero per il numero delle persone offese o esposte a pericolo.

Quando il disastro è prodotto in un'area naturale protetta o sottoposta a vincolo paesaggistico, ambientale, storico, artistico, architettonico o archeologico, ovvero in danno di specie animali o vegetali protette, la pena è aumentata.

la «condotta abusiva»

- Ai fini delle configurabilità dei reati, la norma considera anzitutto, quale modalità di realizzazione, l'**abusività della condotta**:
«È punito [...] chiunque abusivamente cagiona una compromissione o un deterioramento significativi e misurabili: 1) delle acque o dell'aria, o di porzioni estese o significative del suolo o del sottosuolo; 2) di un ecosistema, della biodiversità, anche agraria, della flora o della fauna [...]»
- L'avverbio “abusivamente” crea ampie incertezze per le imprese, che dovrebbero, viceversa, poter operare sulla base di titoli e atti normativi e autorizzatori che (al netto di anomalie in relazione ad eventuali altri reati, es.: corruzione, abuso di ufficio, etc.) delimitino in maniera chiara il ‘perimento di conformità normativa’ entro cui muoversi
- Diventa essenziale definire indicazioni a supporto delle imprese per la comprensione e corretta interpretazione del concetto di condotta abusiva, per la successiva definizione e adozione delle relative cautele in ottica 231

Le modifiche all'ambiente

- Un secondo tema riguarda l'utilizzo dell'espressione «una compromissione o un deterioramento significativi e misurabili» per specificare la tipologia di alterazione che caratterizza i nuovi reati
- Gli interpreti evidenziano l'ambiguità della formulazione utilizzata dal Legislatore, ponendo – in primis alle imprese – una serie di quesiti in merito alla definizione della «soglia» oltrepassata la quale potrebbe configurarsi un'ipotesi di reato 231: *in quali circostanze può verificarsi «una compromissione o un deterioramento significativi e misurabili» dell'ambiente? Quali cautele adottare per evitare che ciò si verifichi? Fin dove «spingersi»?*

Es.: rischi di contaminazione del suolo o della falda acquifera; rischi associati a eventi naturali, a rilasci incontrollati in atmosfera, etc.



Es. rischi connessi a: corporate liability, business continuity, reputazione e immagine, asset integrity; market response, equilibrio e stabilità finanziaria, etc.

Il rischio per le organizzazioni legato agli obblighi di conformità

Potenziali conseguenze in termini di

Obblighi di conformità



AMBIENTE
Origine o tramite



BUSINESS
Target

Concetti di «rischio» e di «rischio-reato»

Rischio secondo la ISO 14001:2015

Rischio per l'ambiente
Potenziali conseguenze negative su una o più matrici ambientali (acqua, suolo, aria, ...)

Rischio di non conformità legislativa

Rischi di reato 231

Inquinamento e disastro ambientale ex L. 68/2015	Altre fattispecie ex D. Lgs. 121/2011 e L. 68/2015
--	--

Rischio per l'organizzazione
Potenziali conseguenze Negative per l'impresa (asset materiali e immateriali)

Rischio di compromissione o deterioramento **significativo e misurabile** di una o più matrici ambientali, con potenziali conseguenze negative

- 1) sia per l'ambiente («**fattispecie di danno o di pericolo concreto**»),
- 2) sia per l'organizzazione

Rischio di violazione di una prescrizione legislativa ambientale rilevante ai sensi del 231:

- 1) ha potenziali conseguenze negative per l'organizzazione:
 - sia per la violazione della specifica legislazione 'in sé' (es.: mancato adempimento, violazione di un provvedimento),
 - sia per la rilevanza ai sensi del 231
- 2) ha potenziali conseguenze negative per l'ambiente (ma non necessariamente: «**fattispecie di pericolo astratto**»)

Rischio di non essere conforme ad una prescrizione legislativa ambientale:

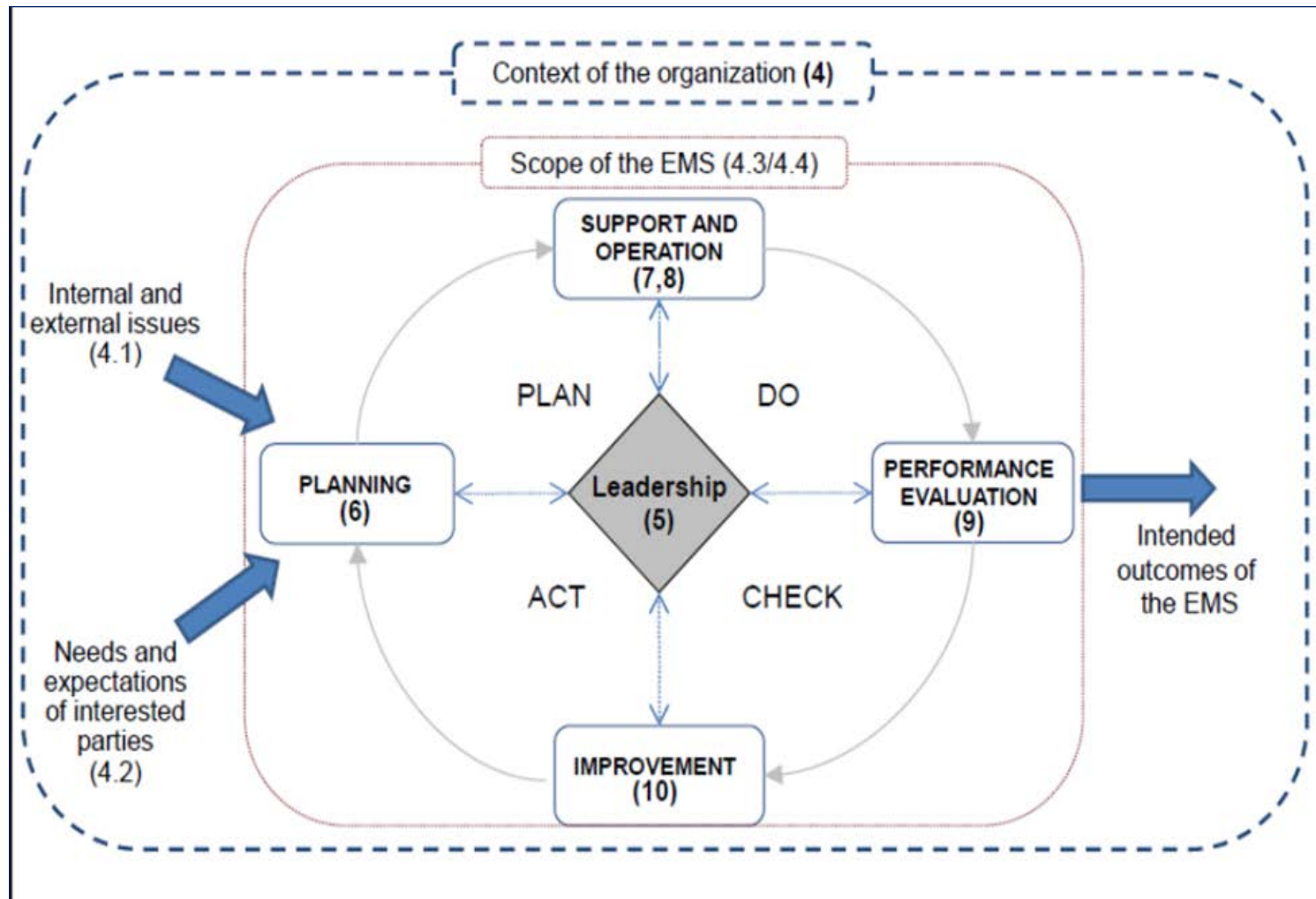
- 1) ha potenziali conseguenze negative per l'organizzazione (sanzione, reputazione, ...)
- 2) non ha necessariamente conseguenze negative per l'ambiente (esempio: mancato rispetto dei tempi di rientro IV copia formulario rifiuti previsti dalla legge)
- 3) non rileva necessariamente ai sensi del 231 (anche quando le conseguenze per l'ambiente possono essere molto significative (es. rischio di reato per omessa bonifica)

1. Contesto

Dalla ISO del 2004 a quella del 2015:

ISO 14001:2004		ISO 14001:2015	
	Punto norma	Punto norma	
		4	Contesto dell'organizzazione (<i>solo titolo</i>)
Requisiti del sistema di gestione ambientale (<i>solo titolo</i>)	4		
		4.1	Comprensione dell'organizzazione e del suo contesto
		4.2	Comprensione di bisogni e aspettative delle parti interessate
Requisiti generali	4.1	4.3	Determinazione dello «scope» (cioè del <i>campo di applicazione</i>) del SGA
		4.4	Sistema di gestione ambientale

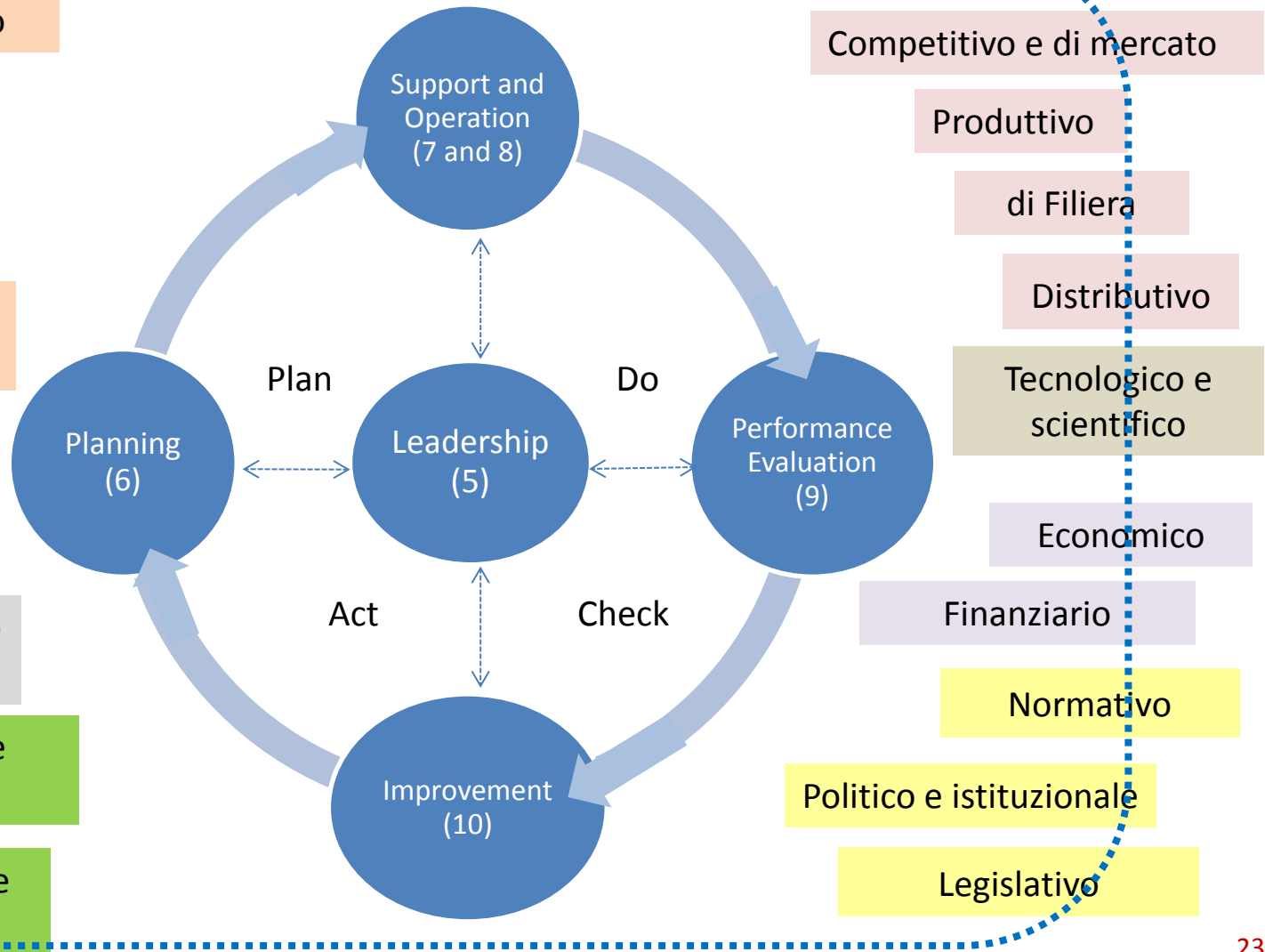
Il (nuovo) *Ciclo di Deming* in rapporto al *Contesto*

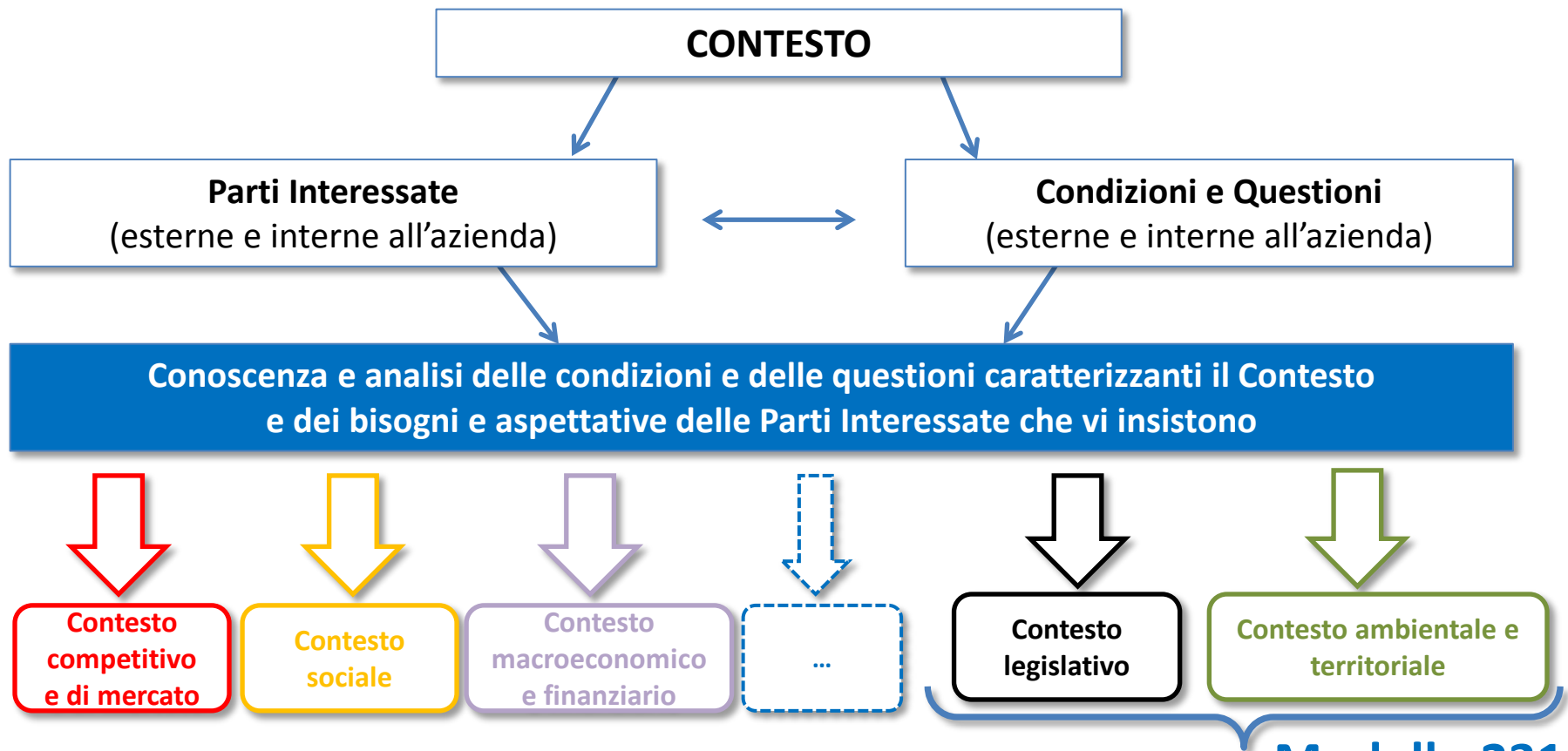


Quante e quali sono le sue possibili declinazioni?

Contesto dell'organizzazione (*globale, nazionale, locale, in un dato momento storico*)

Come delimitarlo e identificarne le questioni rilevanti?





Modello 231

Conoscenza approfondita:

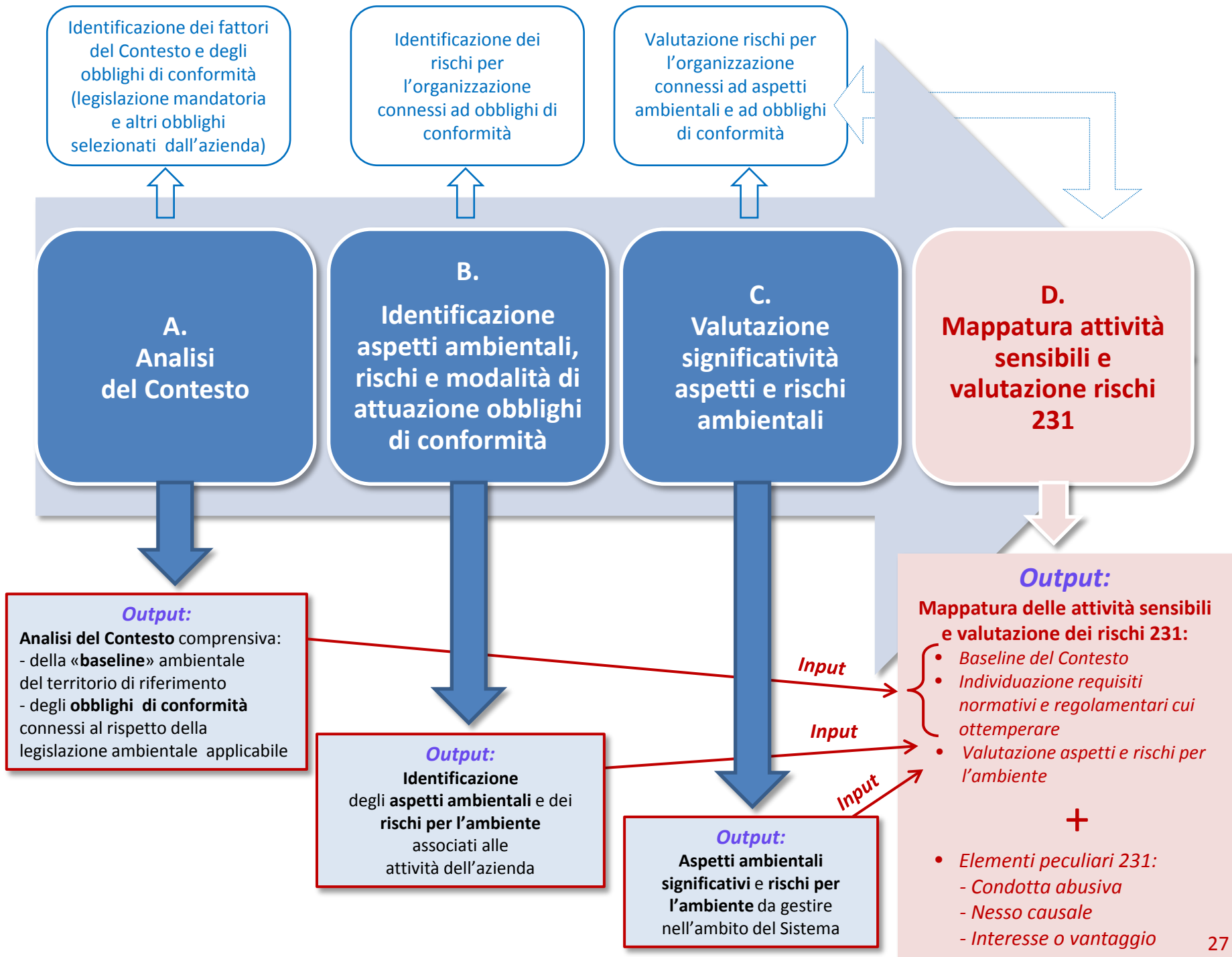
- ✓ delle condizioni ambientali del territorio («baseline»)
- ✓ del quadro legislativo ambientale applicabile
- ✓ delle istanze ambientali dei soggetti del territorio

- Caratteristiche e condizioni del territorio sotto il profilo fisico-naturale
- Caratteristiche e condizioni del territorio rispetto al fattore umano (urbanizzazione, sistema produttivo, infrastrutture, comunità locali, ...); parti interessate del territorio e loro istanze
- Quadro legislativo ambientale applicabile al contesto operativo di riferimento
- Obblighi di conformità connessi al rispetto della legislazione mandatoria e ad altri impegni ambientali sottoscritti

231: Come valorizzare l'Analisi del Contesto?

- Le Linee guida mirano a supportare le imprese attraverso indicazioni operative che consentano alle stesse:
 - 1) di *conoscere* le condizioni territoriali e ambientali del proprio contesto operativo
 - 2) *ricostruendolo e misurandolo* attraverso parametri frutto di conoscenze scientifiche e di metodologie riconosciute, utilizzando fonti primarie e secondarie
 - 3) per *definire e attuare* di conseguenza le opportune cautele funzionali a minimizzare i potenziali “rischi-reato”
 - 4) ed essere potenzialmente in grado, un domani, di *valutare il differenziale* tra le condizioni preesistenti di tale contesto (frutto spesso di comportamenti ripetuti e consolidati nel tempo, ad opera di una molteplicità di soggetti) e le condizioni successive ad un eventuale illecito che le veda coinvolte

2. Risk Assessment



La magnitudo per l'ambiente: esempi

- Rapporto con la capacità di carico del corpo ricettore
- Sensibilità dell'area colpita
- Contributo al peggioramento di una problematica ambientale (misurato, ad esempio, attraverso i fattori di caratterizzazione relativi alle corrispondenti categorie di impatto nell'ambito di una LCA)
- Reversibilità, o meno, dell'impatto
- Livelli di inquinamento registrati da indicatori di stato di qualità delle matrici ambientali (rilevati, ad esempio, da centraline o da sistemi di analisi degli inquinanti sul territorio)
- Durata nel tempo dell'impatto (es.: rumore costante o sporadico);
- Tipologia di inquinante che genera l'impatto in questione (es.: tossico, cancerogeno, etc.)
-

Esempio: approccio a matrici per la correlazione di aspetti ambientali/attività (1/2)

Emissioni in atmosfera		Linea produttiva 1				Linea produttiva 2				...
		Non normato	Normato	Rilevante ai sensi 231	Reati connessi	Non normato	Normato	Rilevante ai sensi 231	Reati Connessi	
Parametri ambientali	SOV		X	X	Superamento dei valori limite di qualità dell'aria		X	X	Superamento dei valori limite di qualità dell'aria	
	Fluoro		X	X	Superamento dei valori limite di Qualità dell'aria		X	X	Superamento dei valori limite di qualità dell'aria	
	Polveri		X	X	Superamento dei valori limite di qualità dell'aria		X	X	Superamento dei valori limite di qualità dell'aria	
	Emissione vapore acqueo	X				X				
	...									

Esempio: approccio a matrici per la correlazione di aspetti ambientali / attività (2/2)

Emissioni di SOV

	Linea produttiva 1							
	Forno	Verniciatura	Essiccatore	Cogeneratore	Filtri di abbattimento	Camino E1	Camino E2	...
<i>Caporeparto</i>	Istruzione Operativa n. 2	Istruzione Operativa n. 3	Istruzione Operativa n. 3	Procedura Gestionale n. 12	Istruzione Operativa n. 6A	Procedura Gestionale n. 12	Procedura Gestionale n. 12	
<i>Capoturno</i>	Istruzione Operativa n. 2	Istruzione Operativa n. 3	Istruzione Operativa n. 3					
<i>Operatore di linea</i>	Istruzione Operativa n. 2	Istruzione Operativa n. 3	Istruzione Operativa n. 3					
<i>Responsabile ambientale</i>					Istruzione Operativa n. 6A			
...								

La **Relazione n. III/04/2015** dell'Ufficio del Massimario della Corte di Cassazione



3. Leadership

La Leadership

- L'introduzione del Punto norma 5 dedicato alla **leadership**, in cui la ISO 14001:2015 enfatizza la necessità che il Top Management dell'organizzazione sia **realmente coinvolto** nella pianificazione delle attività a presidio della gestione degli aspetti (e dei rischi) ambientali e adotti uno stile di *governance* attivo e presente nei momenti chiave della vita del SGA, stimolando e incentivando le prime linee direttive dell'azienda a operare con lo stesso obiettivo

I requisiti sulla Leadership (1/2)

Punto norma 5.1 ISO 14001:2015

Riflessi e implicazioni in chiave 231

L'alta direzione («i soggetti apicali» in logica 231) deve dimostrare leadership e impegno nei riguardi del sistema di gestione ambientale:

- Assumendosi la **responsabilità dell'efficacia** del Sistema

- Assicurando che la **Politica ambientale** e gli **obiettivi** ambientali siano **definiti e compatibili** con l'indirizzo strategico e con il **contesto** dell'organizzazione

- Assicurando l'**integrazione dei requisiti** del SGA nei **processi di business**

- Assicurando che il SGA **raggiunga i suoi «esiti attesi»**

- Promuovendo il **miglioramento continuo**

Se la responsabilità «ultima» dell'efficacia del Sistema non è «delegabile», **alcune decisioni** (es. in relazione alla messa a disposizione di adeguate risorse per il Sistema) e **alcune attività** (es. incontri con OdV) **rimangono in capo ai vertici aziendali**

Se la tutela dell'ambiente deve essere «sostanziale» e non solo «formale», la Leadership del Top Management deve assicurare:

- lo **stanziamento a budget di risorse** (incluse quelle mirate ad indagare le matrici ambientali su cui impattano le attività dell'impresa, al fine di presidiare e monitorare gli annessi profili di rischio)


- la conseguente **pianificazione e adozione di presidi** che tengano conto dell'evoluzione della tecnica e che si ispirino alle migliori tecnologie

- la definizione di obiettivi misurabili

I requisiti sulla Leadership (2/2)

Punto norma 5.1 ISO 14001:2015	Riflessi e implicazioni in chiave 231
<p>- Assicurando che le risorse necessarie per il SGA siano disponibili</p>	<p>(continua)</p> <p>- la previsione di indicatori di misurazione delle prestazioni ambientali, di sistemi di monitoraggio e controllo che vadano oltre il mero aspetto documentale e formale/autorizzatorio, in grado di indagare e valutare l'adeguatezza dei presidi adottati (es.: impianto di depurazione) e la tenuta delle proprie infrastrutture (es.: sistemi di ispezione in grado di testare la tenuta di tubature, condotte, cisterne e serbatoi interrati, ...)</p>
<p>- Comunicando l'importanza di una gestione ambientale efficace e della conformità ai requisiti del SGA</p>	
<p>- Guidando e supportando le persone nel contribuire all'efficacia del SGA</p>	
<p>- Supportando gli altri ruoli manageriali rilevanti nel dimostrare la loro leadership nelle rispettive aree di responsabilità</p>	

Politica ambientale e Codice Etico

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

I requisiti della Politica Ambientale

Nuovi requisiti della Politica ambientale ex ISO 14001:2015	Riflessi e implicazioni in chiave 231
<p><i><u>Adeguatezza</u> della Politica <u>rispetto al Contesto</u>, inclusa la natura, la scala e gli impatti ambientali delle attività, prodotti e servizi dell'impresa</i></p>	<p>Rafforza l'esigenza di conoscere le condizioni ambientali e territoriali del proprio contesto di riferimento e di definire di conseguenza obiettivi di tutela del bene ambiente in linea <u>coerenti e appropriati</u></p>
<p>Inclusione dell'impegno alla <u>protezione dell'ambiente</u>, inclusa la prevenzione dell'inquinamento e altri <u>impegni specifici rilevanti per il contesto</u></p>	<p><u>Impegno più ampio</u> (in coerenza con i requisiti sul rischio), che include tutte le dimensioni attraverso cui si articola la tutela dell'ambiente: <i>precauzione, prevenzione, mitigazione, ripristino</i></p>
<p>Inclusione dell'impegno al soddisfacimento degli <u>obblighi di conformità</u></p>	<p>Comprende, fra gli altri, gli obblighi di conformità connessi ad istanze a aspettative delle parti interessate più direttamente coinvolte nel Modello 231:</p> <ul style="list-style-type: none">- l'Organismo di Vigilanza- Ma anche le comunità locali, <i>anche rispetto alla tutela della loro salute ed integrità fisica</i>, che costituisce, a tutti gli effetti, una componente della tutela ambientale

Assetto organizzativo, ruoli e responsabilità

- Nel Modello 231, la struttura organizzativa aziendale deve articolarsi in un sistema formalizzato e chiaro in termini di:
 - attribuzione di ruoli e di responsabilità
 - definizione di linee di dipendenza gerarchica
 - descrizione di compiti e mansioni
- L'organizzazione aziendale deve essere impostata in modo da assicurare il rispetto di una serie di **principi di controllo**, mirati a garantire l'efficacia del Modello nel prevenire e nel contrastare i rischi di reato precedentemente identificati:
 - il principio della **documentabilità** delle operazioni
 - il principio di **separazione** delle funzioni
 - il principio della **documentazione** dei controlli

La Separazione di ruoli e funzioni nel SGA

- Ruoli e responsabilità nel SGA e requisiti di leadership
 - Le responsabilità ambientali devono essere chiaramente definite e documentate
 - Come peraltro richiamato implicitamente anche dal (nuovo) punto norma 5.1
- Meccanismi di delega, poteri decisionali e di spesa
 - È opportuno rafforzare, all'interno del SGA, la **definizione dei poteri decisionali e di spesa** delle figure coinvolte ed **esplicitare i meccanismi di delega**

La delega nei Sistemi di Gestione

- Delega in materia di salute e sicurezza sul lavoro (cfr. art. 16 D. Lgs.vo n. 81/2008)

Vs

- Delega in materia ambientale

La delega di funzioni nel SGA (1/2)

- In generale, è l'atto con cui il soggetto titolare di determinate funzioni e dei connessi obblighi (il **delegante**, es. CdA, ovvero il/gli amministratore/i che ha/nno ricevuto la delega di gestione)
- trasferisce dette funzioni e i connessi compiti a un soggetto diverso, il **delegato**
- che subentra così negli obblighi facenti capo al delegante e nelle corrispondenti responsabilità (penali, civili, amministrative)
- E' finalizzata a realizzare la mitigazione del rischio di responsabilità, mediante attuazione della c.d. segregazione delle funzioni

La delega di funzioni nel SGA (2/2)

- Requisiti oggettivi e soggettivi di ammissibilità della *delega* in materia *ambientale*:
 - **carattere puntuale ed espresso della delega**, con esclusione in capo al delegante di poteri residuali di tipo discrezionale
 - **effettivo trasferimento dei poteri** in capo al delegato, con attribuzione di una completa autonomia decisionale e gestionale e con piena disponibilità economica
 - **capacità e idoneità tecnica del delegato**
 - **necessità della delega**
 - **divieto di ingerenza** da parte del delegante
 - **insussistenza di una richiesta di intervento del delegato**
 - **esistenza di una prova certa in ordine al conferimento della delega**

Il processo di formazione delle decisioni

- E' spesso sottovalutato nei SGA, che tendono a dare maggiore importanza alla regolamentazione dei comportamenti e delle prassi operative piuttosto che alla loro legittimazione attraverso l'esercizio dei poteri decisionali connessi ai ruoli in azienda
- Alcune indicazioni utili a «correggere» questa tendenza:
 - descrivere, nei documenti del Sistema, *i processi decisionali* e non solo *le modalità* attraverso cui si svolgono determinate attività
 - adottare registrazioni che consentano sempre di tracciare i processi decisionali attuati (ad esempio il funzionamento della “catena di comando”), ovvero di tracciare eventuali deroghe a tali processi
 - descrivere chiaramente nelle procedure e nelle istruzioni operative i flussi di comunicazione attraverso cui si esplicano le decisioni

Un esempio di Procedura SGA impostata in prospettiva 231

	Procedura SGA	Proc. n. 05-PGA	Rev. 3	Pag. 64 di 126
		Gidielle SpA, Via ... , 3 20122 Milano		

Elaborato	Verificato		Approvato
	
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:

Esplicitare la finalità preventiva dei reati

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

PROCEDURA OPERATIVA PER LA GESTIONE DEI RIFIUTI

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

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

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

Il Programma Ambientale

- E' l'elemento principale di **governo delle risorse finanziarie** nell'ambito del Sistema di Gestione Ambientale
- E' la più credibile **attestazione di impegno concreto** da parte di un'azienda certificata ISO 14001 o registrata EMAS per il perseguimento degli obiettivi di un SGA (inclusa la capacità di mantenere nel tempo la conformità normativa)
- Nelle esperienze applicative, tuttavia, il Programma ambientale soffre di alcuni **limiti significativi** come reale strumento di gestione delle risorse economiche e finanziarie, come dovrebbe invece risultare ad efficace supporto di un Modello Organizzativo 231

L'integrazione del Programma ambientale nella gestione finanziaria dell'azienda - Alcune indicazioni:

- Collegare lo stanziamento delle risorse nel Programma Ambientale con i **processi di budgeting** aziendali
- Prevedere esplicitamente una fase di **valutazione ex ante** di fattibilità economica
- Stabilire momenti di **verifica di stato di avanzamento e spesa**
- Adottare meccanismi di **feedback** sul Programma
- Integrare nel Programma anche le richieste che emergono in “corso d'opera” nella gestione ambientale “ordinaria”
- Aumentare la capacità di **rendicontare i flussi** di investimento e le variabili di spesa

Esempio: uno schema di Programma ambientale in prospettiva 231

PROGRAMMA AMBIENTALE - ANNO XXXX

Aspetto ambientale	Obiettivo	Traguardo	Intervento / iniziativa	Risorse stanziare	Scadenza	Responsabile attuazione	Data e firma	Rif. Budget aziendale previsionale	Responsabile Approvazione	Data e firma	Stato di avanzamento		
											Periodo	Attività	Spese sostenute
...									I trim.		
		...									II trim.		
		...									III trim.		
		...									VI trim.		
...		
			
			
...											

Rafforzamento del Programma in prospettiva 231

Il Riesame

ELEMENTI IN INGRESSO	ELEMENTI IN USCITA
<ul style="list-style-type: none">• Stato delle azioni dei precedenti Riesami• Cambiamenti intervenuti:- nelle questioni interne ed esterne rilevanti per- nei bisogni e nelle aspettative delle parti- obblighi di conformità- negli aspetti ambientali significativi- nei rischi e nelle opportunità<ul style="list-style-type: none">• Grado di raggiungimento degli obiettivi• Informazioni sulle prestazioni ambientali dell'organizzazione, inclusi i trend:- nelle Non Conformità e nelle Azioni Correttive- nei risultati delle misurazioni e dei monitoraggi- nel soddisfacimento degli obblighi di- nei risultati degli audit<ul style="list-style-type: none">• Adeguatezza delle risorse• Comunicazioni rilevanti delle partireclami• Opportunità per il miglioramento continuo	<ul style="list-style-type: none">• Conclusioni in merito alla continua adeguatezza ed efficacia del Sistema di Ambientale• Decisioni relative alle opportunità di continuo• Decisioni relative a qualsiasi necessità cambiamento per il SGA, inclusa la risorse• Azioni necessarie quando gli obiettivi sono stati raggiunti• Opportunità di migliorare l'integrazione altri processi di business, ove• Implicazioni per l'indirizzo strategico dell'organizzazione

4. Life Cycle Perspective

Il rapporto con la filiera (1/3)

- La questione fondamentale riguarda **l'identificazione e la definizione dei "confini" del Modello organizzativo (e del Sistema)**, ovvero l'individuazione dei confini della responsabilità dell'azienda nello svolgimento di tutte quelle attività sensibili che – a diverso titolo e con differenti modalità – vengono gestite congiuntamente dall'azienda con soggetti terzi, per poi definire coerentemente il relativo sistema di controlli
- Nella prospettiva del 231, il reato può infatti essere realizzato non solo dai soggetti apicali, ma anche da altri soggetti operanti *con e per* l'impresa – quali appunto i fornitori – qualora questi pongano in essere una condotta "nell'interesse" o "a vantaggio" dell'ente

Il rapporto con la filiera (2/3)

- Nelle ‘vecchie’ Linee guida, il tema del rapporto con fornitori e appaltatori era affrontato fornendo una serie di indicazioni mirate a valorizzare gli strumenti e le attività caratteristici dei SGA per gestire in modo ‘proattivo’ i rapporti con i soggetti della filiera (es.: formazione e informazione, procedure, controllo operativo, audit, etc.) e a rafforzarne le corrispondenti evidenze formali e documentali
- Nello scenario odierno, il tema è più complesso, per almeno due ordini di motivi:
 - da una parte, l’ampliamento del novero delle attività sensibili a seguito della Legge 68, a prescindere dal/dai soggetto/i (impresa e/o terzi) deputati allo svolgimento di tali attività
 - dall’altra, l’introduzione nella 14001:2015 della Life Cycle Perspective:
 - sia in fase di **analisi** degli aspetti (e rischi) ambientali, estesa alle conseguenze sull’ambiente legate ad attività a monte e a valle dei confini dell’organizzazione
 - sia in fase di **gestione e controllo** sull’operato della propria catena di fornitori/appaltatori

Il rapporto con la filiera (3/3)

- In questo scenario, ***fino a che punto*** deve spingersi l'impresa nel predisporre un sistema di cautele funzionali a minimizzare il “rischio-reato” ***nelle filiere a monte e a valle*** delle proprie attività?
- Quando è configurabile una «***culpa in vigilando***» per l'impresa rispetto a violazioni commesse dai fornitori/appaltatori?
- ***Qual è, in ultima analisi, il “modello di diligenza esigibile” all'impresa rispetto all'adozione, nel Sistema di Gestione Ambientale, della «Life Cycle Perspective»?***

Principi e criteri (1/3)

- **Non tutti i fornitori** (e relative attività appaltate) **sono ugualmente “sensibili”** rispetto alla potenziale commissione degli illeciti
- E' quindi cruciale disporre **di criteri in grado di “intercettare” gli ambiti e i soggetti più critici**, per poterli presidiare efficacemente nella prospettiva della prevenzione dei reati

Principi e criteri (2/3)

1. Un primo principio generale consolidato sancisce l'esistenza di una **responsabilità diretta** in capo all'azienda in tutti quegli ambiti in cui essa disponga di un *potere di disposizione e di controllo* (es.: processi di selezione e di qualifica dei fornitori, che tipicamente precedono l'assegnazione di un'attività in appalto a terzi)
2. Nel caso di commissione di reati in sede di *svolgimento delle attività* appaltate ai terzi, non è invece possibile identificare, *a priori*, i casi in cui un'azienda può essere chiamata in causa configurando un'ipotesi di **responsabilità condivisa** con i terzi a cui ha appaltato tali attività
3. Tuttavia, partendo dal presupposto che l'"intensità del controllo" esercitato (ed esercitabile) su terzi, fornitori e appaltatori, dipende dalla natura e dalla tipologia dell'attività affidata, possono suggerirsi una serie di **criteri mirati a guidare l'azienda verso la più idonea forma di controllo** da adottare

(segue)

Principi e criteri (3/3)

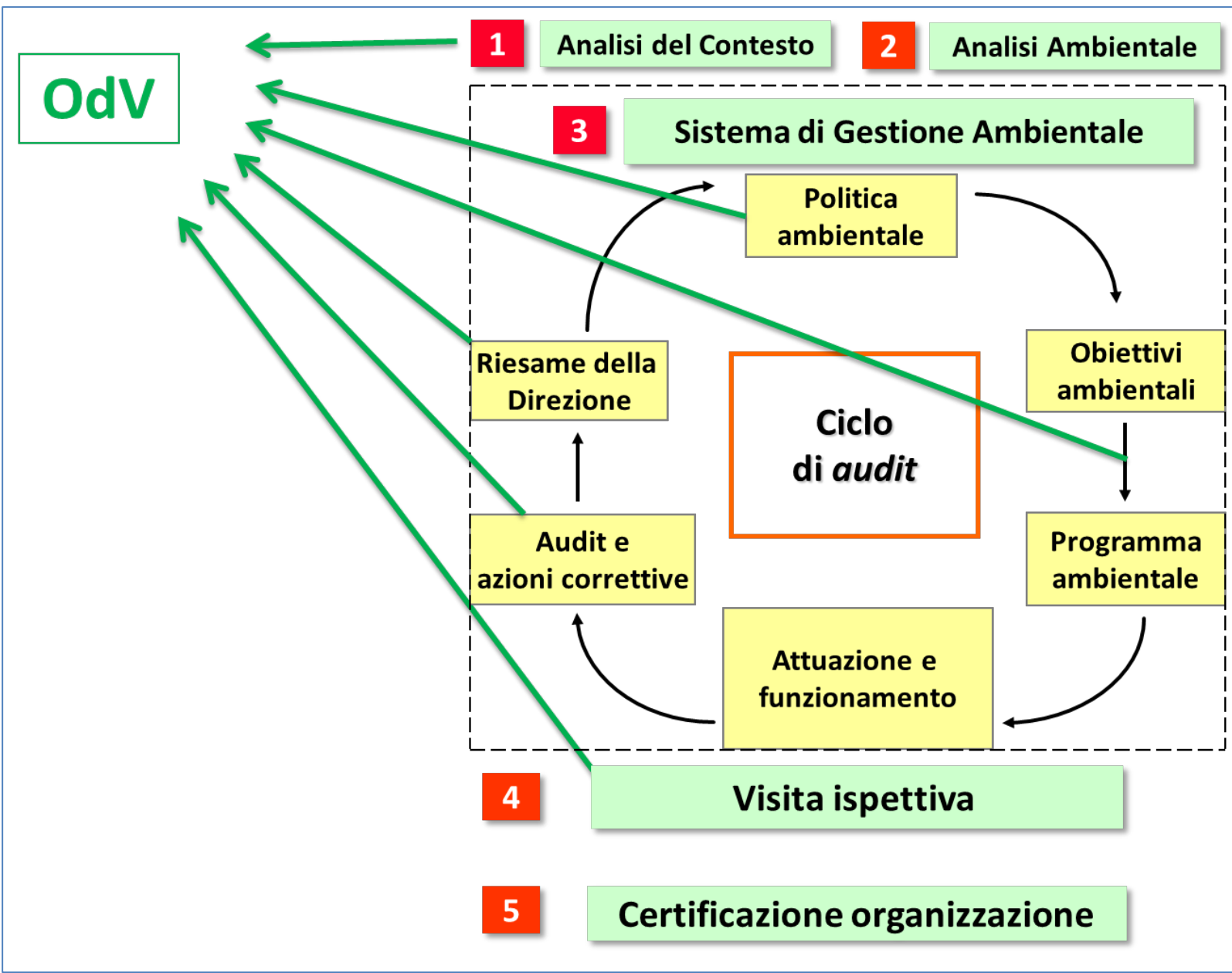
4. *Esecuzione del contratto*: Se l'attività appaltata si svolge *all'interno del sito produttivo/stabilimento* dell'azienda, è ragionevole presumere che vi sia la possibilità, da parte dell'azienda, di esercitare modalità di controllo più stringenti delle attività svolte dai terzi
5. *Settore di appartenenza* (es. trasporto e smaltimento rifiuti, analisi di laboratorio, ...)
6. *Peso contrattuale* esistente fra le parti: è ragionevole attendersi che un'azienda di grandi dimensioni possa esercitare forme di controllo anche molto stringente nei confronti, ad esempio, di un fornitore di dimensioni medio-piccole
7. *Livello di complessità* dell'attività appaltata

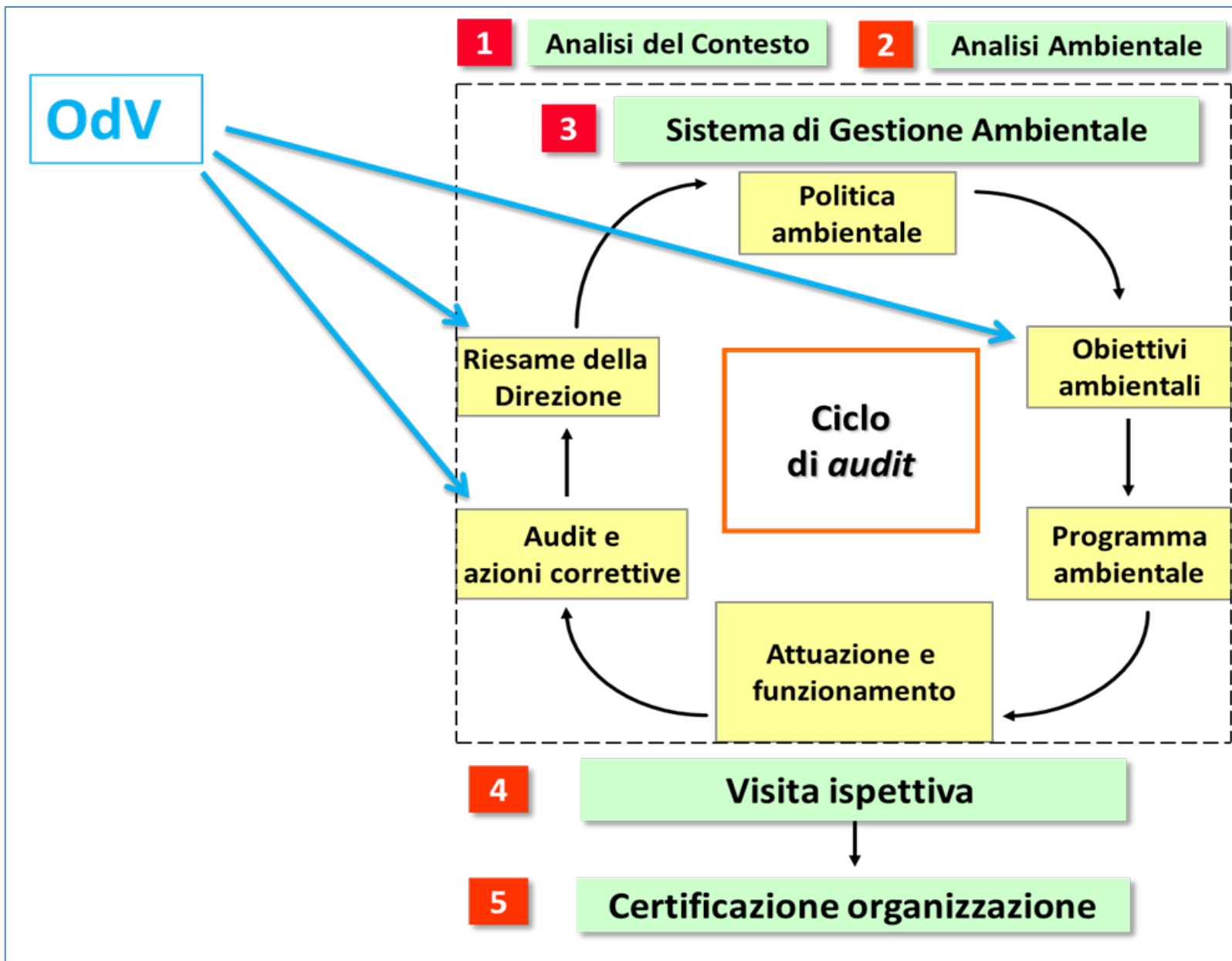
Possibili azioni e strumenti

- la **sottoscrizione del Codice Etico (e della Politica Ambientale)**
- la **selezione e la qualifica dei fornitori e la loro valutazione periodica**, anche mediante **audit**
- la formalizzazione e l'utilizzo di **regole contrattuali specifiche**
- la **fornitura di documentazione** atta a comprovare il possesso dei requisiti
- l'**adozione di stringenti regole di comunicazione** rispetto all'evolversi delle attività nell'esecuzione del contratto
- lo **svolgimento di controlli diretti e indiretti**
- la sottoscrizione dell'impegno dei fornitori a tramettere tutte le informazioni necessarie ed effettuare opportuni **controlli sui propri subappaltatori**
- ...

Il rapporto con l'ODV

- Ai sensi del D. Lgs n. 231/2001, l'azienda affida *“il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello e di curarne l'aggiornamento ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo”*
- Le principali attività che l'Organismo di Vigilanza è chiamato ad assolvere sono:
 - vigilanza sull'osservanza e sull'effettività del Modello Organizzativo
 - raccolta di tutte le informazioni necessarie in merito ad eventuali condotte illecite e formulazione di proposte delle conseguenti sanzioni e delle ulteriori azioni/misure da adottare per l'adeguamento del Modello
 - disamina in merito all'adeguatezza del Modello, ossia alla sua effettiva capacità di prevenire le violazioni rispetto al Modello stesso
 - analisi circa il mantenimento nel tempo dei requisiti del Modello
 - cura del necessario aggiornamento del Modello, attraverso la proposizione di proposte di adeguamento dello stesso agli organi/funzioni aziendali responsabili del loro accoglimento/attuazione e verifica dell'effettivo recepimento delle soluzioni proposte





Appendice: il Decreto Lgs.vo n. 231/2001 (1/2)

- Il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 (*“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. 3”*)
- ha introdotto nell’ordinamento giuridico italiano un regime di responsabilità amministrativa a carico degli Enti collettivi per **alcuni tipi di reato**
- commessi nell'**interesse** o a **vantaggio** della Società da parte di loro amministratori e/o dipendenti
- Tale responsabilità va **ad aggiungersi** a quella della persona fisica che ha materialmente realizzato il fatto illecito

Appendice: il Decreto Lgs.vo n. 231/2001 (2/2)

- Il Decreto prevede una forma di **esonero dalla responsabilità** dell'Ente se quest'ultimo è in grado di dimostrare, in sede giudiziale per uno dei reati considerati, di aver adottato ed efficacemente attuato un “Modello di organizzazione, gestione e controllo” **idoneo a prevenire i reati della specie di quello verificatosi**
- L'adozione del Modello è *facoltativa*, ma necessaria nella misura in cui gli Enti intendano beneficiare del sistema di esonero disciplinato dalla norma
- Il regime di responsabilità istituito dal Decreto, inizialmente rivolto ad ambiti specifici di reato *doloso*, si è **ampliato** negli anni attraverso successivi interventi normativi

Campo di applicazione 231

- **Art. 1, co. 2**, soggetti **destinatari** sono gli *“Enti forniti di personalità giuridica e nelle Società e nelle Associazioni anche prive di personalità giuridica”*
- **Art. 1, co. 3**, la disciplina non si applica a *“lo Stato, agli Enti pubblici territoriali nonché agli Enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale”*
- **Art. 5**, la responsabilità dell'ente sorge per i reati commessi nel suo **interesse** o a suo **vantaggio**:
 - a) da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso (c.d. *“soggetti apicali”*);
 - b) da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a) (c.d. *“soggetti sottoposti”*)

2007: estensione ai reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro

- L'estensione del regime di responsabilità ai reati commessi in violazione della normativa sulla salute e sicurezza del lavoro (**L. n. 123/2007**), ha introdotto per la prima volta la punibilità degli enti per delitti perseguibili **a titolo colposo**
- Nel caso di reati di “*omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro*”, l'individuazione di un interesse o di un vantaggio dell'ente derivanti dal reato commesso risulta particolarmente difficile, a meno di non spostare l'attenzione dall'*evento* alla *condotta ed alle ricadute concrete derivate all'ente a seguito dell'inosservanza di norme*

PROPOSTA PER IL RICONOSCIMENTO
DELLA PRESUNZIONE DI IDONEITÀ DEI
SISTEMI DI GESTIONE AMBIENTALE AI
REQUISITI DEL MODELLO
ORGANIZZATIVO AI SENSI DEL D.LGS.
N. 231/2001

LA RATIO DELLA PROPOSTA

- L'estensione della responsabilità degli enti ad alcune tipologie di reati ambientali (D.Lgs. 121/2011; Legge 68/2015) non è stata accompagnata dall'introduzione di criteri specifici per la redazione dei modelli di organizzazione e gestione in tale ambito
- Invece, per i reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro, la disciplina di settore (art. 30 D.Lgs. 81/2008) sancisce una "Presunzione di Idoneità" dei Modelli Organizzativi ai sensi del D.Lgs. 231/2001 quando questi sono definiti conformemente alle Linee guida UNI-INAİL o allo standard internazionale BS OHSAS 18001

LA RATIO DELLA PROPOSTA

- Questa carenza nel D.Lgs. 231/2001 non consente agli enti di ottenere un riconoscimento, in termini di idoneità del Modello organizzativo, degli sforzi profusi attraverso l'adozione di un Sistema di Gestione Ambientale (SGA) certificato, nonostante i requisiti dello standard (Regolamento EMAS, ISO 14001:2015) rispondano in realtà alla maggior parte dei requisiti del "Modello organizzativo" previsti dal D.Lgs. 231/2001
- **E' quindi opportuna la previsione di una Presunzione di Conformità dei SGA certificati al Modello organizzativo 231, per le parti corrispondenti**

LA RATIO DELLA PROPOSTA

- Il riconoscimento della Presunzione di Idoneità
 - consentirebbe di **riconoscere la validità dei SGA quali strumenti di gestione e controllo**, premiando le imprese più virtuose nel campo della gestione ambientale
 - contribuirebbe ad **aumentare il numero di certificazioni ambientali**
 - **eliminarrebbe la disparità rispetto al riconoscimento già ottenuto dai Sistemi di Gestione in materia di Salute e Sicurezza sul Lavoro certificati**

LA RATIO DELLA PROPOSTA

- A sostegno di tale proposta va ricordato che:
 - **la norma ISO 14001 e il Regolamento EMAS possono essere considerati “migliori tecniche disponibili”** in ambito organizzativo per la gestione degli aspetti ambientali di un'organizzazione, come confermato dall'art. 5, comma 1, lettera I-ter del D.Lgs. 152/2006 e dal documento “*Standard texts used in BREFs*” dell'European IPPC Bureau

LA RATIO DELLA PROPOSTA

- A sostegno di tale proposta va ricordato che:
 - **Il legislatore ambientale**, quando attribuisce benefici alle imprese dotate di SGA (ad es. in termini economici o di semplificazione burocratica), **riconosce che simili strumenti sono in grado di determinare una riduzione del rischio ambientale**, ampiamente considerato, associato all'esercizio dell'attività.

IL TESTO DELLA PROPOSTA DI INTERVENTO LEGISLATIVO

1. Con riferimento ai reati ambientali di cui all' art. 25-undecies del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, il modello di organizzazione e di gestione idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, deve, fatti salvi gli ulteriori requisiti previsti dagli artt. 6 e 7 del medesimo Decreto Legislativo:
 - a) stabilire, attuare e mantenere attive una o più procedure per assicurare il rispetto di tutti gli obblighi normativi applicabili in materia di ambiente;

IL TESTO DELLA PROPOSTA DI INTERVENTO LEGISLATIVO

- b) identificare le attività dell'ente che interagiscono con l'ambiente e valutare il rischio di commissione dei reati ambientali di cui all'art. 25-undecies del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 e s.m.i. ad esse associato;
- c) predisporre le misure di prevenzione, di gestione e di controllo conseguenti alle attività di identificazione e di valutazione di cui al precedente punto b), incluse quelle relative alla gestione delle situazioni di emergenza ambientale;
- d) informare e formare i destinatari del modello in merito ai rischi individuati e alle misure di prevenzione e gestione adottate;

IL TESTO DELLA PROPOSTA DI INTERVENTO LEGISLATIVO

- e) monitorare l'applicazione delle misure adottate da parte dei destinatari del modello e verificarne periodicamente l'idoneità e l'efficacia;
- f) definire, documentare e comunicare ruoli, responsabilità e risorse per l'attuazione delle misure e delle attività di cui ai punti precedenti.

IL TESTO DELLA PROPOSTA DI INTERVENTO LEGISLATIVO

2. Il modello di organizzazione e di gestione deve prevedere idonei sistemi di registrazione dell'avvenuta effettuazione delle attività di cui al comma 1.
3. Il modello di organizzazione e di gestione deve in ogni caso prevedere, per quanto richiesto dalla natura e dimensioni dell'organizzazione e dal tipo di attività svolta, un'articolazione di funzioni che assicuri le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio, nonché un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

IL TESTO DELLA PROPOSTA DI INTERVENTO LEGISLATIVO

4. Il modello di organizzazione e di gestione deve altresì prevedere un idoneo sistema di controllo sull'attuazione delle misure adottate, che preveda il ruolo attivo e documentato, oltre che dei soggetti deputati alla gestione ambientale, anche dei più alti livelli direzionali dell'organizzazione, oltre che dell'Organismo nominato ai sensi dell'articolo 6 del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231. L'adozione e attuazione di tale sistema di controllo costituisce esercizio del potere di vigilanza da parte del delegante in ordine al corretto espletamento da parte del delegato delle funzioni trasferite con eventuali deleghe di funzioni in materia ambientale adottate nell'ambito dell'impresa.

IL TESTO DELLA PROPOSTA DI INTERVENTO LEGISLATIVO

5. Il riesame e l'eventuale modifica del modello di organizzazione e di gestione devono essere effettuati quando siano scoperte violazioni significative delle norme in materia ambientale, ovvero in occasione di mutamenti nell'organizzazione e nell'attività in relazione al progresso scientifico e tecnologico.
6. I sistemi di gestione ambientale registrati secondo il Regolamento EMAS (Reg. 2009/1221/CE) o certificati secondo lo standard ISO 14001:2015 da un organismo accreditato si presumono conformi ai requisiti del modello organizzativo di cui al presente articolo per le parti corrispondenti.

HANNO GIÀ ADERITO ALLA PROPOSTA:

- A2A
- BRACCO
- CIAL - CONSORZIO
IMBALLAGGI ALLUMINIO
- DELOITTE
- DHL SUPPLY CHAIN (ITALY)
- ECOLOGICA NAVIGLIO
- ERM ITALIA
- EY
- FALCK RENEWABLES
- LAVAZZA
- INDENA
- OTIS SERVIZI
- POZZOLI
- ESHQ Consulting
- ST MICROELECTRONICS
- Università Bocconi
- Studio Legale Associato
Chilosi Martelli

PER ADERIRE ALLA PROPOSTA:

CONTATTI:

- *Mail:* amb@assolombarda.it
- *Tel:* 02.58370.204