

C & W (U.K.) LLP

MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231

Approvato dal Board of management di C & W (U.K.) LLP in data 19/09/2019

Cronologia delle revisioni

VERSIONE N.	TIPOLOGIA DI REVISIONE	DATA APPROV.NE
n. 1	Redazione Modello – Parte Generale e Parte Speciale	30/04/2015
n. 2	Aggiornamento Modello – Parte Generale e Parti Speciali	19/09/2019

INDICE

1. PREMESSA.....	6
1.1. Definizioni.....	7
PARTE GENERALE.....	10
2. CONTESTO NORMATIVO.....	11
2.1. Natura e caratteristiche della responsabilità amministrativa prevista dal D.Lgs. 231/2001	11
2.2. Reati che determinano la responsabilità amministrativa degli Enti.....	12
2.3. Adozione del Modello come possibile esimente della responsabilità amministrativa.....	13
2.3.1. Reati commessi dai Soggetti Apicali	13
2.3.2. Reati commessi dai Soggetti Sottoposti.....	14
2.3.3. Efficace attuazione del Modello	14
2.4. Sanzioni irrogabili all'Ente	15
2.5. Linee guida delle associazioni di categoria.....	17
3. MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO DI CUSHMAN & WAKEFIELD 	18
3.1. Funzione e scopo del Modello	18
3.2. Destinatari	19
3.3. Modello di governance di Cushman & Wakefield e strumenti aziendali esistenti a supporto del Modello	20
3.3.1. Modello di governance.....	20
3.3.2. Sistema dei poteri e delle deleghe	21
3.3.3. Global Code of Business Conduct	21
4. ADOZIONE, EFFICACE ATTUAZIONE, MODIFICAZIONE E AGGIORNAMENTO DEL MODELLO.....	22
4.1. Adozione del Modello	22
4.2. Efficace attuazione, modificazione e aggiornamento del Modello	22
4.3. Modalità operative seguite per la costruzione e l'aggiornamento del Modello.....	24
5. ORGANISMO DI VIGILANZA	27

5.1.	Composizione e nomina	27
5.2.	Requisiti di eleggibilità, cause di decadenza e sospensione, temporaneo impedimento ..	28
5.2.1.	Requisiti di professionalità, indipendenza e onorabilità dei singoli membri.....	29
5.2.2.	Verifica dei requisiti.....	30
5.3.	Funzionamento, compiti e poteri dell'Organismo di Vigilanza	33
5.4.	Reporting dell'Organismo di Vigilanza	34
5.5.	Flussi informativi nei confronti dell'Organismo di Vigilanza	35
5.5.1.	Flussi informativi a evento	35
5.5.2.	Flussi informativi periodici.....	39
6.	SISTEMA DISCIPLINARE	40
6.1.	Principi generali.....	40
6.2.	Provvedimenti per inosservanza da parte dei dipendenti.....	41
6.2.1.	Aree professionali e quadri direttivi	41
6.2.2.	Personale dirigente.....	42
6.3.	Provvedimenti per inosservanza da parte dei componenti del Board of management	42
6.4.	Provvedimenti per inosservanza da parte dei soggetti esterni destinatari del Modello	42
7.	INFORMAZIONE E FORMAZIONE DEL PERSONALE.....	44
7.1.	Diffusione del Modello	44
7.2.	Formazione del personale	44
	PARTI SPECIALI	46
8.	METODOLOGIA DI INDIVIDUAZIONE DELLE PARTI SPECIALI	47
9.	PARTE SPECIALE I - REATI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E REATO DI CORRUZIONE TRA PRIVATI.....	49
9.1.	Fattispecie di reato	49
9.2.	Attività sensibili.....	49
9.3.	Principi di controllo e comportamento applicabili a tutte le attività sensibili	50
9.4.	Gestione delle attività di mediazione e consulenza.....	52
9.5.	Gestione dei contenziosi e degli accordi transattivi.....	58
9.6.	Gestione dei rapporti con esponenti di Autorità di Vigilanza ed Enti della Pubblica Amministrazione in occasione di visite ispettive	61

9.7.	Gestione delle attività inerenti la richiesta di autorizzazioni o l'esecuzione di adempimenti verso la Pubblica Amministrazione	64
9.8.	Gestione del processo di selezione, assunzione e valutazione del personale	68
9.9.	Gestione di omaggi, spese di rappresentanza e beneficenze	72
9.10.	Gestione delle procedure acquisitive dei beni e dei servizi e degli incarichi professionali	75
10.PARTE	SPECIALE	II
		-
		REATI
		SOCIETARI
	79
10.1.	Fattispecie di reato	79
10.2.	Attività sensibili.....	79
10.3.	Attività di reporting di dati contabili alla Capogruppo ai fini della predisposizione delle relazioni infrannuali e del bilancio di esercizio e gestione dei rapporti con i Soci.....	80
10.4.	Diffusione di dati e/o notizie riservate relative alla propria clientela.....	83
11.PARTE SPECIALE III	- REATI CON FINALITÀ DI TERRORISMO ED EVERSIONE DELL'ORDINE DEMOCRATICO, RICETTAZIONE, RICICLAGGIO E IMPIEGO DI DENARO, BENI O UTILITÀ DI PROVENIENZA ILLECITA, NONCHÉ DI AUTORICICLAGGIO	85
11.1.	Fattispecie di reato	85
11.2.	Attività sensibili.....	85
11.3.	Gestione degli adempimenti per il contrasto al riciclaggio e al finanziamento del terrorismo	87
12.PARTE SPECIALE IV	- REATI DI CRIMINALITÀ ORGANIZZATA, REATI TRANSNAZIONALI E REATI CONTRO LA PERSONA.....	91
12.1.	Fattispecie di reato	91
12.2.	Attività sensibili.....	91
13.PARTE SPECIALE V	- REATI E ILLECITI AMMINISTRATIVI DI ABUSI DI MERCATO	94
13.1.	Fattispecie di reato	94
13.2.	Attività sensibili.....	94
14.PARTE SPECIALE VI	- REATI INFORMATICI E RELATIVI AL TRATTAMENTO ILLECITO DI DATI E DELITTI IN MATERIA DI VIOLAZIONE DEL DIRITTO D'AUTORE	96
14.1.	Fattispecie di reato	96
14.2.	Attività sensibili.....	97
14.3.	Gestione dei sistemi informativi aziendali	97

15.PARTE SPECIALE VII - REATI IN MATERIA DI SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO	102
.....	
15.1. Fattispecie di reato	102
15.2. Attività sensibili.....	103
15.3. Gestione delle attività relative allo svolgimento degli adempimenti in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro	103
15.3.1. Rispetto degli standard tecnico-strutturali di legge relativi ad attrezzature, impianti, luoghi di lavoro nonché ad agenti chimici, fisici e biologici.....	107
15.3.2. Valutazione dei rischi e predisposizione delle relative misure di prevenzione e protezione conseguenti, metodologia adottata e mappatura dei fattori di rischio individuati.....	108
15.3.3. Attività di natura organizzativa, comprese emergenze, primo soccorso, riunioni periodiche di sicurezza, consultazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza	110
15.3.4. Gestione degli appalti e delle forniture	111
15.3.5. Attività di sorveglianza sanitaria.....	113
15.3.6. Informazione, formazione e addestramento in materia di salute e sicurezza sul lavoro 114	
15.3.7. Attività di vigilanza con riferimento al rispetto delle procedure e delle istruzioni di lavoro in sicurezza da parte dei lavoratori	115
15.3.8. Sistemi di registrazione implementati.....	115
15.4. Sorveglianza e sistema disciplinare.....	116
16.PARTE SPECIALE VIII – REATI AMBIENTALI	117
.....	
16.1. Fattispecie di reato	117
16.2. Attività sensibili.....	118
16.3. Gestione dei rifiuti.....	120
16.4. Sorveglianza e sistema disciplinare.....	121

1. PREMESSA

Il presente documento, corredato di tutti i suoi allegati, costituisce il Modello di organizzazione, gestione e controllo (di seguito anche il “Modello”) ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 (di seguito denominato “Decreto” o “D.Lgs. 231/2001”) adottato da C & W (U.K.) LLP, *branch* italiana (di seguito anche “Cushman & Wakefield ” o la “Società” o anche “la *branch*”), nella sua prima versione, con delibera del Board of Management EMEA (di seguito anche “Board of management”) del 30/04/2015. L’aggiornamento del predetto Modello è stato approvato dal Board of management in data 19/09/2019.

Il Modello della Società è così articolato:

- **Premessa**, incluse le definizioni ricorrenti nel documento;
- **Parte Generale**, che contiene:
 - il contesto normativo di riferimento;
 - la descrizione degli strumenti aziendali esistenti a supporto del Modello;
 - le finalità perseguite con l’adozione del Modello e gli elementi caratterizzanti il Modello della Società;
 - la metodologia adottata per l’individuazione delle Attività sensibili ai Reati di cui al D.Lgs. 231/2001 e dei relativi presidi;
 - le modalità di adozione, efficace attuazione e aggiornamento del Modello;
 - la composizione e la nomina dell’Organismo di Vigilanza di Cushman & Wakefield (di seguito anche “OdV”) con indicazione dei poteri, dei compiti e dei flussi informativi che lo riguardano;
 - il sistema disciplinare;
 - le modalità di diffusione del Modello e il piano formazione da adottare al fine di garantire la conoscenza delle misure e delle disposizioni del Modello;
- le **Parti Speciali**, contenenti i protocolli che disciplinano per le singole Attività sensibili ai Reati di cui al D.Lgs. 231/01 i principali presidi di controllo e di comportamento rilevanti ai fini della prevenzione della commissione dei Reati stessi;
- Allegato 1 “Reati presupposto del D.Lgs. 231/2001”.

Costituisce, inoltre, parte integrante del Modello, ancorchè non allegato, il Global Code of Business Conduct adottato dalla Società.

1.1. Definizioni

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

- **Attività sensibili o Attività a rischio:** le attività della Società rispetto alle quali sussiste la possibilità che si manifestino uno o più dei Reati presupposto del D.Lgs. 231/2001; comprendono le attività nell'ambito delle quali si potrebbero, in linea di principio, configurare le condizioni, le occasioni o i mezzi per la commissione di Reati, anche in via strumentale alla concreta realizzazione delle fattispecie di Reato contemplate nel Decreto.
- **Autorità:** le Pubbliche Amministrazioni, nazionali ed estere e le Autorità di Vigilanza, italiane ed estere (ad es. l'Autorità Garante per la protezione dei dati personali, l'Autorità Nazionale Anticorruzione e la Corte dei Conti).
- **Autorità Giudiziaria:** tutti gli organi giurisdizionali.
- **Board of management:** organo di controllo che riunisce trimestralmente i soggetti apicali dell'azienda, ai fini della determinazione delle linee guida aziendali e del controllo delle attività poste in essere della *Region*.
- **Agenti immobiliari:** soggetti che svolgono attività di intermediazione finalizzata al perfezionamento di attività di compra-vendita e/o locazione di immobili, per conto di Cushman & Wakefield.
- **CCNL:** il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per il personale dipendente delle aziende del settore terziario, della distribuzione e dei servizi.
- **Collaboratori:** tutte le persone fisiche che – in ragione della loro comprovata esperienza e specializzazione – collaborano con la Società, in virtù di contratti autonomi per lo svolgimento di prestazioni professionali altamente qualificate. Sono assimilati ai Collaboratori, i lavoratori con contratto di somministrazione (ex interinali) e gli stagisti.
- **Datore di Lavoro:** soggetto titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore o, comunque, il soggetto che, secondo il tipo e l'assetto dell'organizzazione nel cui ambito il lavoratore presta la propria attività, ha la responsabilità dell'organizzazione stessa o dell'unità produttiva in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa.
- **D.Lgs. 231/2001 o Decreto:** 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 nella Gazzetta Ufficiale n. 140 del 19 giugno 2001, e successive modificazioni ed integrazioni.

- **Delega:** l'atto con il quale un soggetto (delegante) sostituisce a sé un altro soggetto (delegato) nell'esercizio di attività di sua competenza.
- **Destinatari:** soggetti destinatari delle prescrizioni di cui al presente Modello.
- **Dipendenti:** tutti coloro che intrattengono con la Società un rapporto di lavoro subordinato, compresi i dirigenti.
- **Ente o Enti:** persone giuridiche (società, associazioni, consorzi, ecc.).
- **Fornitore:** la persona fisica o giuridica che presta beni, servizi e consulenza a favore della Società ed i suoi collaboratori.
- **Global Code of Business Conduct:** il documento contenente l'insieme dei principi, dei valori e delle responsabilità interne ed esterne di tutti i soggetti e degli organi che operano nella e con la Società.
- **Illeciti:** gli illeciti amministrativi di abuso di informazioni privilegiate (art. 187-bis TUF) e di manipolazione del mercato (art. 187-ter TUF)¹.
- **Modello:** Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi degli articoli 6 e 7 del D.Lgs. n. 231/2001.
- **Organismo di Vigilanza o OdV:** Organismo previsto dall'art. 6 del D.lgs. n.231/2001.
- **Partner commerciale:** Soggetto con il quale la Società ha in essere un accordo commerciale, di consulenza, fornitura, ecc.
- **Pubblica Amministrazione o P.A.:** la Pubblica Amministrazione, nazionale e comunitaria, incluse le persone fisiche che assumono, ai fini della legge penale, la qualifica di "Pubblico Ufficiale" e/o di "Incaricato di pubblico servizio".

¹ Si evidenzia che:

- in relazione ai "Reati" di abuso di informazioni privilegiate e di manipolazione del mercato previsti dalla Parte V, Titolo I-bis, Capo II, TUF (artt. 184 e 185) si applica la sanzione penale ai sensi dell'art. 25-sexies del D.Lgs. 231/2001;
- in relazione agli "illeciti" di abuso di informazioni privilegiate e di manipolazione del mercato previsti dalla Parte V, Titolo I-bis, Capo III, TUF (artt. 187-bis e 187-ter), l'ente è responsabile del pagamento di una sanzione amministrativa ai sensi dell'art. 187-quinquies del TUF, applicata dalla Consob ai sensi dell'art. 187-septies del TUF stesso.

- **Procura:** indica l'atto con il quale un soggetto (rappresentato) conferisce ad un altro soggetto (rappresentante) il potere di compiere in suo nome e nel suo interesse atti giuridici.
- **Protocollo:** parte del presente Modello che riporta, per le singole famiglie di Reato, le Attività sensibili, nell'ambito delle quali i Reati presupposto potrebbero essere commessi, l'insieme dei presidi organizzativi, di gestione e di controllo volti a prevenire la commissione dei Reati ad esse associati.
- **Reati presupposto o Reati:** i Reati rientranti nel perimetro di applicazione del D.Lgs. n. 231/2001 e successive modifiche, integrazioni e disposizioni di attuazione.
- **Sistema disciplinare:** insieme delle misure sanzionatorie applicabili in caso di violazione del presente Modello.
- **Soggetti Apicali o Soggetti in posizione apicale:** le persone indicate nell'art. 5, co. 1, lett. a) del D.Lgs. n. 231/2001: "a) persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua struttura organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso".
- **Soggetti Sottoposti o Sottoposti:** le persone indicate nell'art. 5, co. 1, lett. b) del D.Lgs. n. 231/2001, i.e. persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di un Soggetto Apicale, come sopra definito.
- **Strutture organizzative:** si intendono genericamente le Funzioni Aziendali, le Direzioni della Società.

PARTE GENERALE

2. CONTESTO NORMATIVO

2.1. Natura e caratteristiche della responsabilità amministrativa prevista dal D.Lgs. 231/2001

Il D.Lgs. n. 231/2001, emanato l'8 giugno 2001, in attuazione della legge delega 29 settembre 2000, n. 300, disciplina la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle Società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica (c.d. Enti²).

Tale legge delega ratifica, tra l'altro, la Convenzione sulla tutela finanziaria delle Comunità europee del 26 luglio 1995, la Convenzione U.E. del 26 maggio 1997 relativa alla lotta contro la corruzione e la Convenzione del 17 settembre 1997 sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali.

Si tratta di una responsabilità "amministrativa" *sui generis*, poiché, pur comportando sanzioni amministrative (si veda il successivo capitolo 2.4), consegue da Reato e presenta le garanzie proprie del procedimento penale.

La sanzione amministrativa per gli Enti può essere applicata esclusivamente dal giudice penale e solo se sussistono tutti i requisiti oggettivi e soggettivi fissati dal legislatore: la commissione di determinati Reati elencati nel Decreto, nell'interesse³ o a vantaggio⁴ dell'Ente, da parte di:

- persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'Ente o di una sua struttura organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso (cosiddetti "Soggetti Apicali");
- persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti apicali (cosiddetti "Soggetti Sottoposti").

La responsabilità dell'Ente si aggiunge a quella della persona fisica che ha commesso materialmente il Reato e sussiste in maniera autonoma rispetto a quest'ultima, anche quando l'autore materiale del

² Nell'ambito della definizione di Ente rientrano sia gli Enti dotati di personalità giuridica (SpA, Srl, società consortili, cooperative, associazioni riconosciute, fondazioni, altri enti privati e pubblici economici) sia gli Enti privi di personalità giuridica (Snc e Sas, consorzi, associazioni non riconosciute), mentre non vi rientrano lo Stato, gli enti pubblici territoriali, gli altri enti pubblici non economici nonché gli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale (art. 1, comma 3 del D.Lgs. 231/2001).

³ Favorire l'Ente, senza che sia in alcun modo necessario il conseguimento effettivo e concreto dell'obiettivo. Si tratta dunque di un criterio che si sostanzia nella finalità – anche non esclusiva – con la quale il Reato è stato realizzato.

⁴ Beneficio che l'Ente ha obiettivamente tratto dalla commissione del Reato, a prescindere dall'intenzione di chi l'ha commesso.

Reato non è stato identificato o non è imputabile ovvero nel caso in cui il Reato si estingua per una causa diversa dall'amnistia.

L'Ente, però, non è responsabile se il fatto illecito è stato commesso da uno dei soggetti indicati dal Decreto "nell'interesse esclusivo proprio o di terzi"⁵.

Ai fini dell'affermazione della responsabilità dell'Ente, oltre all'esistenza dei richiamati requisiti che consentono di collegare oggettivamente il Reato all'Ente, il legislatore impone l'accertamento della colpevolezza dell'Ente. Tale condizione si identifica con una colpa da organizzazione, intesa come violazione di adeguate regole di diligenza autoimposte dall'Ente medesimo e volte a prevenire lo specifico rischio da Reato.

Specifiche disposizioni sono state dettate dal legislatore per i casi di trasformazione, fusione, scissione e cessione d'azienda per i quali si rimanda, per maggiori dettagli, a quanto specificamente previsto dagli artt. 28-33 del D.Lgs. 231/2001.

2.2. Reati che determinano la responsabilità amministrativa degli Enti

Le fattispecie di Reato che, in ossequio al principio di legalità confermato dall'art. 2 del D.Lgs. 231/2001, sono suscettibili di configurare la responsabilità amministrativa dell'Ente sono soltanto quelle espressamente e tassativamente elencate dal legislatore.

Segnatamente, la responsabilità amministrativa degli enti può conseguire dai Reati elencati dal D.Lgs. 231/2001, come di seguito riportati:

- 1) Reati contro la P.A. (artt. 24 e 25);
- 2) Reati informatici e trattamento illecito di dati (art. 24-bis);
- 3) Delitti di criminalità organizzata (art. 24-ter);
- 4) Falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento (art. 25-bis);
- 5) Delitti contro l'industria e il commercio (art. 25-bis.1);
- 6) Reati societari (art. 25-ter);
- 7) Reati con finalità di terrorismo o di eversione dall'ordine democratico (art. 25-quater);
- 8) Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (art. 25-quater.1);

⁵ La responsabilità dell'Ente si configura anche in relazione a Reati commessi all'estero, purché per la loro repressione non proceda lo Stato del luogo in cui siano stati commessi e l'Ente abbia nel territorio dello Stato italiano la sede principale.

- 9) Reati contro la personalità individuale (art. 25-quinquies);
- 10) Reati di abusi di mercato (art. 25-sexies);
- 11) Omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro (art. 25-septies);
- 12) Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio (art. 25-octies);
- 13) Delitti in materia di violazione del diritto d'autore (art. 25-novies);
- 14) Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (art. 25-decies);
- 15) Reati ambientali (art. 25-undecies);
- 16) Reato di impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (art. 25-duodecies);
- 17) Delitti di razzismo e xenofobia (art. 25-terdecies);
- 18) Reati transnazionali (art. 10 L.16 marzo 2006, n. 146).

La responsabilità amministrativa degli enti può inoltre conseguire, ai sensi dell'art. 187-quinquies TUF, in relazione agli illeciti di abuso di informazioni privilegiate e manipolazione del mercato.

Per maggiori dettagli si rimanda a quanto meglio specificato nell'Allegato 1 del presente Modello "Reati presupposto del D.Lgs. n. 231/2001".

2.3. Adozione del Modello come possibile esimente della responsabilità amministrativa

Il Decreto prevede una forma specifica di esonero dalla responsabilità amministrativa dipendente dai Reati (c.d. condizione esimente), a seconda che il Reato sia commesso dai Soggetti Apicali o dai Soggetti Sottoposti.

2.3.1. Reati commessi dai Soggetti Apicali

Per i Reati commessi da Soggetti Apicali l'Ente, per essere esente da colpa, dovrà dimostrare che (art. 6, comma 1 del D.Lgs. n. 231/2001):

- l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, un Modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire Reati della specie di quelli verificatosi;
- il compito di verificare il funzionamento e l'osservanza del Modello nonché di curarne l'aggiornamento sia stato affidato ad un organo dell'Ente, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo;

- le persone che hanno commesso il Reato hanno agito eludendo fraudolentemente il Modello;
- non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organo di cui al secondo punto.

Le condizioni sopra elencate devono concorrere tutte e congiuntamente affinché la responsabilità dell'Ente possa essere esclusa.

2.3.2. Reati commessi dai Soggetti Sottoposti

Per i Reati commessi da Soggetti Sottoposti alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti apicali, l'Ente è responsabile se la "commissione del Reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza" dei soggetti apicali, inosservanza che è in ogni caso esclusa "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".

La responsabilità dell'Ente è pertanto ricondotta alla c.d. "colpa da organizzazione", ossia alla mancata adozione o al mancato rispetto di standard doverosi attinenti all'organizzazione e all'attività dell'Ente medesimo.

2.3.3. Efficace attuazione del Modello

L'art. 6, co. 1 del D.Lgs. 231/2001 prevede la cosiddetta "condizione esimente", ovvero le condizioni che l'ente deve dimostrare per non essere imputabile della responsabilità ai sensi del D.Lgs. 231/2001. In particolare l'ente non risponde della responsabilità ex D.Lgs. 231/2001 se dimostra che l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire Reati della specie di quello verificatosi". Di conseguenza, la mera adozione del Modello non è sufficiente a garantire l'esonero dalla responsabilità per l'Ente, ma il Modello dev'essere implementato nel rispetto delle seguenti condizioni previste dall'art. 6, co. 2 del Decreto:

- individuazione delle attività nel cui ambito esiste la possibilità che vengano commessi Reati previsti dal D.Lgs. n. 231/2001;
- previsione di specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente in relazione ai Reati da prevenire;
- individuazione delle modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire la commissione di Reati;

- previsione degli obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello;
- introduzione di un sistema disciplinare interno idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello.

Deve inoltre rispondere al requisito dell'efficacia attuazione, il quale, come previsto dall'art. 7, co. 4 del D.Lgs. 231/2001, richiede fra l'altro la verifica periodica nonché l'eventuale modifica del Modello, ogniqualevolta l'Ente modifichi la propria struttura organizzativa o l'oggetto delle attività sociali o si rilevino significative violazioni delle prescrizioni.

2.4. Sanzioni irrogabili all'Ente

A carico dell'Ente che ha tratto vantaggio dalla commissione del Reato, o nel cui interesse sono stati compiuti i Reati, sono irrogabili (art. 9 del D.Lgs. n. 231/2001) le seguenti misure sanzionatorie:

- sanzione pecuniaria: si applica ogniqualevolta è riconosciuta la responsabilità dell'Ente ed è determinata dal giudice penale attraverso un sistema basato su «quote». Per i Reati previsti dall'art. 25-sexies del D.Lgs. n. 231/2001, se il prodotto o il profitto conseguito dall'Ente è di rilevante entità "la sanzione pecuniaria è aumentata fino a dieci volte tale prodotto o profitto".

Il Decreto prevede altresì l'ipotesi di riduzione della Sanzione pecuniaria, allorquando l'autore del Reato abbia commesso il fatto nel prevalente interesse proprio o di terzi e l'Ente non ne abbia ricavato un vantaggio ovvero ne abbia ricavato un vantaggio minimo, oppure quando il danno cagionato risulti di particolare tenuità.

La Sanzione pecuniaria, inoltre, è ridotta da un terzo alla metà se, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado, l'Ente ha risarcito integralmente il danno ed ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del Reato, o si è comunque adoperato in tal senso.

Infine, la sanzione pecuniaria è ridotta nel caso in cui l'Ente abbia adottato un modello idoneo alla prevenzione di Reati della specie di quello verificatosi.

Del pagamento della Sanzione pecuniaria inflitta risponde soltanto l'Ente, con il suo patrimonio; si esclude, pertanto, una responsabilità patrimoniale diretta dei soci o degli associati, indipendentemente dalla natura giuridica dell'Ente, fatta salva l'eventuale possibilità di produzione di un danno erariale conseguente a inadempimenti in termini di adozione, efficace attuazione e aggiornamento del Modello;

- sanzione interdittiva: si applica per alcune tipologie di Reati e per le ipotesi di maggior gravità. Si traduce:

- nell'interdizione dall'esercizio dell'attività aziendale;
- nella sospensione e nella revoca delle autorizzazioni, delle licenze o delle concessioni funzionali alla commissione del Reato;
- nel divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione (salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio);
- nell'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e nell'eventuale revoca di quelli concessi;
- nel divieto di pubblicizzare beni o servizi.

Le sanzioni interdittive si applicano in relazione ai soli Reati per i quali sono espressamente previste quando ricorre almeno una delle seguenti condizioni:

- l'ente ha tratto dal Reato un profitto di rilevante entità e il Reato è stato commesso da soggetti in posizione apicale ovvero da soggetti sottoposti all'altrui direzione quando, in tale ultimo caso, la commissione del Reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative;
- in caso di reiterazione dei Reati.

Le sanzioni dell'interdizione dell'esercizio dell'attività, del divieto di contrarre con la pubblica amministrazione e del divieto di pubblicizzare beni o servizi possono essere applicate - nei casi più gravi - in via definitiva. Si segnala, inoltre, la possibile prosecuzione dell'attività dell'ente (in luogo dell'irrogazione della sanzione) da parte di un commissario nominato dal giudice ai sensi e alle condizioni di cui all'art. 15 del D.Lgs. n. 231/2001.

Le misure interdittive possono essere applicate anche in via provvisoria e cautelare, in attesa dell'esito del processo penale.

In ogni caso, le sanzioni interdittive non si applicano (o sono revocate, se già applicate in via cautelare) qualora l'Ente – prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado:

- abbia risarcito il danno, o lo abbia riparato;
- abbia eliminato le conseguenze dannose o pericolose del Reato (o, almeno, si sia adoperato in tal senso);
- abbia messo a disposizione dell'Autorità Giudiziaria, per la confisca, il profitto del Reato;
- abbia eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il Reato, adottando modelli organizzativi idonei a prevenire la commissione di nuovi Reati.

Qualora ricorrano tutti questi comportamenti – considerati di ravvedimento operoso – anziché la sanzione interdittiva si applicherà quella pecuniaria;

- confisca: consiste nell'acquisizione del prezzo o del profitto del Reato da parte dello Stato o nell'acquisizione di somme di danaro, beni o altre utilità di valore equivalente al prezzo o al profitto del Reato; non investe, tuttavia, quella parte del prezzo o del profitto del Reato che può restituirsi al danneggiato. La confisca è sempre disposta con la sentenza di condanna;
- pubblicazione della sentenza: può essere disposta quando all'Ente viene applicata una sanzione interdittiva; viene effettuata a cura della cancelleria del Giudice, a spese dell'Ente, ai sensi dell'articolo 36 del codice penale nonché mediante affissione nel comune ove l'Ente ha la sede principale⁶.

2.5. Linee guida delle associazioni di categoria

Per espressa previsione legislativa (art. 6 comma 3, D.Lgs. 231/2001), i modelli di organizzazione, gestione e controllo possono essere adottati sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della giustizia.

In attuazione di siffatto disposto normativo, Confindustria ha redatto e successivamente aggiornato le "Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo" ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, delineando le best practices applicabili alla generalità dei Modelli ex D.Lgs. 231/2001.

Per la predisposizione del proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo, la Società ha espressamente tenuto conto – oltre che delle disposizioni normative – anche delle suddette linee guida.

⁶ La Legge Finanziaria di Luglio 2011 ha modificato l'art. 36 del Codice Penale, richiamato dall'art. 18 del D. Lgs. 231/2001. A seguito di tale modifica, la sanzione relativa alla "pubblicazione della sentenza penale di condanna" è stata ridotta in termini di severità, prevedendo che la pubblicazione avverrà esclusivamente nel sito del Ministero della Giustizia e non anche nei quotidiani nazionali.

3. MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO DI CUSHMAN & WAKEFIELD

3.1. Funzione e scopo del Modello

Benché la legge non ne preveda l'obbligo, Cushman & Wakefield ha ritenuto opportuno adottare uno specifico Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, conforme alle indicazioni del Decreto, nella convinzione che ciò costituisca, oltre che un valido strumento di sensibilizzazione di tutti coloro che operano per conto della Società, affinché tengano comportamenti corretti e lineari, anche un più efficace mezzo di prevenzione contro il rischio di commissione dei Reati di cui al Decreto.

In particolare, attraverso l'adozione del presente Modello, la Società intende perseguire le seguenti finalità:

- adeguarsi alla normativa sulla responsabilità amministrativa degli Enti, nonché verificare e valorizzare i presidi già in essere, atti a prevenire la realizzazione di condotte illecite rilevanti ai sensi del D.Lgs. 231/2001;
- informare tutti coloro che operano per conto della Società del contenuto del Decreto, della sua rilevanza e delle sanzioni penali e amministrative che possono essere comminate alla Società e nei loro confronti, in caso di violazione degli obblighi impartiti in materia, nonché delle conseguenze disciplinari e/o contrattuali che possono derivarne nei loro confronti;
- rendere noto che Cushman & Wakefield non tollera condotte che, anche se possono apparentemente favorire l'interesse della Società, sono contrarie, oltre che alle disposizioni di legge, alla normativa di settore e aziendale, anche ai principi etici ai quali la Società intende attenersi nell'esercizio dell'attività aziendale;
- assumere le iniziative necessarie per prevenire o contrastare comportamenti illeciti e contrari al proprio Modello.

La Società ritiene altresì che, oltre ai predetti obiettivi primari, ve ne siano di ulteriori e consequenziali - che evidenziano l'opportunità di adottare il Modello e di introdurlo adeguatamente nella propria struttura organizzativa - quali la creazione di una nuova cultura di controllo, la gestione più efficiente del rischio, la tutela dell'immagine e della reputazione della Società stessa.

Il Modello di Cushman & Wakefield:

- è costituito dall'insieme delle regole interne di cui la Società si è dotata, in relazione ai rischi connessi all'attività specifica svolta;

- individua le attività nel cui ambito possono essere commessi i Reati e definisce i principi comportamentali necessari per evitare che siano commessi;
- si poggia sui principi fondamentali della:
 - trasparenza dei comportamenti riferibili alle aree sensibili, come di seguito individuate, sia all'interno di Cushman & Wakefield che nei rapporti con le controparti esterne;
 - tracciabilità delle operazioni relative alle aree sensibili, finalizzata a garantire la verificabilità delle congruenze e coerenza delle stesse, anche attraverso un adeguato supporto documentale;
 - correttezza da parte di tutti i soggetti facenti capo a Cushman & Wakefield, garantita dal rispetto delle disposizioni di legge, di regolamenti, della normativa e delle procedure organizzative interne.

3.2. Destinatari

I principi e le disposizioni del Modello devono essere rispettate da tutti i soggetti interni alla Società, nonché da tutti i soggetti esterni che, in forza di rapporti contrattuali, prestino la loro collaborazione a Cushman & Wakefield per la realizzazione delle sue attività, intendendosi per:

- soggetti interni:
 - componenti del Board of management della Società;
 - tutto il Personale di Cushman & Wakefield intendendosi per tale i dipendenti, compreso il top management.
- soggetti esterni, coloro che agiscono - nell'ambito delle Attività Sensibili, o parte di esse, individuate nelle Parti Speciali del presente Modello - in nome e per conto della Società, in forza del rapporto contrattuale diverso dal lavoro subordinato, quali a titolo esemplificativo e non esaustivo:
 - i Collaboratori;
 - i Fornitori;
 - gli Agenti immobiliari;
 - i Partner commerciali.

La Società richiede ai soggetti esterni una dichiarazione di presa visione e conoscenza del Modello, nonché del Global Code of Business Conduct (che ne costituisce parte integrante), mediante la sottoscrizione di un'apposita clausola contrattuale ex D.Lgs. 231/01.

L'insieme dei soggetti interni e dei soggetti esterni costituisce i "Destinatari" del Modello.

3.3. Modello di governance di Cushman & Wakefield e strumenti aziendali esistenti a supporto del Modello

Il presente Modello si integra all'interno della normativa, delle procedure e dei sistemi di controllo già esistenti ed operanti in Cushman & Wakefield .

Il contesto organizzativo della Società è costituito dall'insieme di regole, strutture e procedure che ne garantiscono il corretto funzionamento; si tratta dunque di un sistema articolato che rappresenta già di per sé uno strumento a presidio della prevenzione di comportamenti illeciti in genere, inclusi quelli previsti dalla normativa specifica che dispone la responsabilità amministrativa degli Enti.

In particolare, quali specifici strumenti diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni aziendali e a effettuare i controlli, la Società ha individuato:

- Global Policy, Linee di condotta EMEA, Policy locali;
- il sistema dei poteri e delle deleghe;
- il Global Code of Business Conduct.

Inoltre, la Società ha formalizzato in specifici Protocolli, contenuti nelle Parti Speciali del presente Modello :

- il risultato della ricognizione delle "Attività sensibili" nell'ambito delle quali può verificarsi il rischio di commissione dei Reati presupposto;
- i principi di comportamento e le regole di controllo volti a prevenire i Reati.

3.3.1. Modello di governance

In Cushman & Wakefield il sistema amministrativo viene gestito dal Board of management che riunisce trimestralmente i soggetti apicali dell'azienda, ai fini della determinazione delle linee guida aziendali e del controllo delle attività poste in essere della *Region*.

Al Board of management spetta il controllo e la supervisione strategica delle sedi dell'area EMEA, mentre la revisione legale è affidata, sulla base di una decisione a livello globale del Gruppo, a una Società di revisione legale.

3.3.2. Sistema dei poteri e delle deleghe

Al fine di assicurare la corretta e ordinata gestione della Società, è in essere un sistema di poteri e procure, da parte del Board of management, all'Amministratore Delegato. Tale sistema è volto a mantenere in capo al Board of management le proprie prerogative e poteri decisionali, a garantire la corretta circolazione dei flussi informativi e a gestire correttamente le situazioni di potenziale conflitto di interessi.

Le deleghe conferite sono esercitate in applicazione e nel rispetto della governance vigente per le specifiche materie oggetto di delega. Inoltre, è prevista l'informativa da parte dei soggetti delegati al Board of management relativamente all'attività svolta nell'esercizio dei poteri e delle procure conferite.

La Società ha altresì definito un processo di gestione e autorizzazione delle spese garantendo il rispetto dei principi di trasparenza, verificabilità, inerenza all'attività aziendale e la coerenza fra i poteri autorizzativi di spesa e le responsabilità organizzative e gestionali.

3.3.3. Global Code of Business Conduct

La Società, riconoscendo e promuovendo i più elevati standard di comportamento, ha declinato, all'interno del proprio Global Code of Business Conduct, l'insieme dei valori e dei principi, nonché le linee di comportamento a cui devono attenersi i relativi destinatari, coincidenti con i Destinatari del presente Modello.

Il Global Code of Business Conduct costituisce presupposto e parte integrante del presente Modello.

4. ADOZIONE, EFFICACE ATTUAZIONE, MODIFICAZIONE E AGGIORNAMENTO DEL MODELLO

4.1. Adozione del Modello

L'adozione e l'efficace attuazione del Modello costituiscono, ai sensi dell'art. 6, comma 1, lett. a) del Decreto, atti di competenza e di emanazione del Board of management che approva, mediante apposita delibera, il Modello. Parimenti ogni successivo aggiornamento è approvato con le medesime modalità.

In fase di prima adozione e aggiornamento del Modello, l'Amministratore Delegato sottopone il Modello all'approvazione del Board of management con il supporto, per gli ambiti di rispettiva competenza, delle funzioni aziendali.

4.2. Efficace attuazione, modificazione e aggiornamento del Modello

Il Board of management assicura l'efficace attuazione del Modello, mediante valutazione e approvazione delle azioni necessarie per implementarlo o modificarlo. Per l'individuazione di tali azioni, il Board of management si avvale del supporto dell'Organismo di Vigilanza.

Il Board of management, sentito il parere dell'Organismo di Vigilanza, modifica il Modello qualora siano state individuate significative violazioni delle prescrizioni in esso contenute che ne evidenziano l'inadeguatezza, anche solo parziale, a garantire l'efficace prevenzione dei Reati di cui al Decreto e aggiorna, in tutto o in parte, i contenuti del Modello qualora intervengano mutamenti nell'organizzazione, nell'attività o nel contesto normativo di riferimento.

L'efficace e concreta attuazione del Modello è garantita altresì dall'Organismo di Vigilanza, nell'esercizio dei poteri di iniziativa e di controllo allo stesso conferiti sulle attività svolte dalle singole funzioni aziendali, nonché dai responsabili delle varie funzioni aziendali, i quali propongono, alle competenti funzioni le modifiche delle procedure di loro competenza, quando tali modifiche appaiano necessarie per l'efficace attuazione del Modello. Le procedure e le modifiche alle stesse devono essere tempestivamente comunicate all'Organismo di Vigilanza.

È facoltà comunque dell'Organismo di Vigilanza proporre le variazioni ritenute necessarie al Modello fornendone informativa al Board of management e proporre variazioni ai flussi informativi da / verso l'Organismo di Vigilanza.

L'Organismo di Vigilanza riferisce, inoltre, con periodicità annuale, al Board of management sullo stato di applicazione e sulle eventuali necessità di aggiornamento del Modello, proponendo le

conseguenti integrazioni e/o modifiche da apportare. A titolo esemplificativo, l'aggiornamento del Modello può rendersi necessario in presenza delle seguenti circostanze:

- modifiche rilevanti della normativa esterna di riferimento (es.: modifiche/integrazione al novero dei Reati presupposto);
- evoluzioni giurisprudenziali;
- modifiche all'assetto di governance della Società;
- modifiche alla struttura organizzativa, ivi comprese revoche, modifiche o nuove assegnazioni di deleghe operative;
- introduzione di nuovi prodotti/servizi, sviluppi e modifiche delle attività e dei processi aziendali che comportino l'insorgenza di nuovi profili di rischio ai sensi del D.Lgs. 231/01;
- rilevazioni di carenze del Modello.

Nella gestione del Modello sono inoltre coinvolte le funzioni di seguito indicate, a cui sono affidati, in tale ambito, specifici ruoli e responsabilità.

Si rileva che nel prosieguo del presente documento sarà utilizzato il termine "strutture" per indicare indistintamente le Funzioni/Strutture previste dall'organigramma della Società.

Dipartimento Legal, Risk & Compliance

Il Dipartimento Legal, Risk & Compliance, collabora con l'Organismo di Vigilanza ai fini dell'espletamento delle sue attività di controllo, portando all'attenzione dello stesso eventuali criticità riscontrate nel corso delle proprie attività di verifica, con particolare riferimento a quelle potenzialmente connesse a profili di rischio di commissione di Reati rilevanti ai sensi del Decreto, nonché monitorando che le funzioni competenti portino a termine le azioni di mitigazione individuate a fronte di tali criticità.

Nell'ambito della composizione definita dell'Organismo di Vigilanza (rappresentata nel Capitolo 5), il Corporate Counsel Italy, è membro dell'Organismo stesso.

Il Dipartimento Legal, Risk & Compliance, al fine di meglio presidiare la coerenza della struttura organizzativa e dei meccanismi di governance rispetto agli obiettivi perseguiti col Modello, ha la responsabilità di supportare l'Alta Direzione nelle seguenti attività:

- collaborare con il Datore di lavoro ex D.Lgs. n. 81/2008 e le altre funzioni aziendali interessate – ognuna per il proprio ambito di competenza – all'adeguamento del sistema normativo (a seguito di modifiche nella normativa applicabile, nell'assetto organizzativo aziendale e/o nelle procedure operative, anche rilevanti ai fini del Decreto);

- diffondere la normativa interna a tutta la Società.

Il Dipartimento Legal, Risk & Compliance supporta altresì l'Alta Direzione ai fini dell'esecuzione delle seguenti attività, con specifico riferimento al Decreto:

- comprensione dei contenuti del Modello, con lo scopo di chiarire in dettaglio le criticità, i segnali premonitori di anomalie o irregolarità, le azioni correttive da implementare per le operazioni anomale o a rischio;
- presidiare il processo di rilevazione e gestione delle violazioni del Modello, nonché il conseguente processo sanzionatorio e, a sua volta, fornire tutte le informazioni emerse in relazione ai fatti e/o ai comportamenti rilevanti ai fini del rispetto della normativa del Decreto all'Organismo di Vigilanza, il quale le analizza al fine di prevenire future violazioni, nonché di monitorare l'adeguatezza del Modello.

Struttura Human Resources

La struttura Human Resources, ha la responsabilità di curare il fabbisogno formativo in raccordo con le altre Strutture organizzative e monitorare i risultati, presidiando la corretta applicazione delle norme contrattuali e di legge e garantendo l'espletamento degli adempimenti amministrativi che riguardano i dipendenti.

Inoltre, la struttura Human Resources valuta ed assume gli opportuni provvedimenti disciplinari nei confronti dei dipendenti della Società.

Datore di lavoro e Committente ai sensi del D.Lgs. n. 81/2008

Il Datore di Lavoro e il Committente ai sensi del D.Lgs. n. 81/2008, limitatamente all'ambito di competenza per la gestione dei rischi in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, individuano e valutano l'insorgenza di fattori di rischio dai quali possa derivare la commissione di Reati di cui al Decreto e promuovono eventuali modifiche organizzative volte a garantire un presidio dei rischi individuati. Per gli ambiti di propria competenza, essi possono partecipare alla definizione della struttura del Modello e all'aggiornamento dello stesso, nonché alla predisposizione del piano di formazione.

4.3. Modalità operative seguite per la costruzione e l'aggiornamento del Modello

Tenendo conto anche delle linee guida dell'Associazione Confindustria, si è provveduto a identificare i principi di comportamento e le regole di controllo volti a prevenire la commissione dei Reati

presupposto e a formalizzarli in specifici protocolli di decisione rispondenti all'operatività delle strutture organizzative e avendo riguardo alle specificità di ogni settore di attività.

Le Linee Guida dell'Associazione Confindustria indicano *best practice* applicabili alla generalità dei Modelli ex D.Lgs. 231/2001 a prescindere del settore di attività dell'ente e che sono state altresì considerate nell'ambito della metodologia di *risk assessment & gap analysis* adottata nell'aggiornamento del Modello della Società.

Gli interventi di predisposizione e successivo aggiornamento del Modello si basano su una metodologia uniforme che prevede la realizzazione delle seguenti attività:

Fase I - Raccolta e analisi della documentazione

Analisi dell'insieme dei documenti in vigore presso la stessa che forniscono le indicazioni circa il sistema di regole e normative a governo dei processi aziendali. Particolare attenzione è attribuita all'analisi della seguente documentazione:

- organigramma e documenti descrittivi delle funzioni delle strutture organizzative;
- sistema dei poteri e delle deleghe;
- Global Code of Business Conduct;
- Global Policy, Linee di condotta EMEA, Policy locali;
- sistema sanzionatorio esistente.

Fase II - Identificazione delle attività "sensibili" e dei presidi in essere

Successivamente alla raccolta di tutto il materiale di cui alla Fase I, individuazione e rappresentazione in apposite schede di *risk assessment & gap analysis* delle attività "sensibili" o "a rischio" di realizzazione dei Reati presupposto del D.Lgs. 231/2001.

L'identificazione delle attività sensibili è effettuata con il diretto coinvolgimento dei Responsabili delle strutture organizzative della Società. I risultati degli incontri sono documentati nelle schede di *risk assessment & gap analysis*, debitamente validate e archiviate.

Una volta identificate le attività sensibili, sono rilevati – sempre tramite analisi documentale e interviste ai referenti – i presidi di controllo in essere aventi efficacia in termini di prevenzione dei rischi-Reato, verificando quindi l'adeguatezza degli stessi presidi e individuando eventuali ambiti di rafforzamento.

Fase III - Elaborazione dei Protocolli

I Protocolli, riportati nella Parte Speciale del Modello, contengono i principi di controllo e di comportamento (che trovano declinazione nei presidi di controllo rilevati in fase di *risk assessment &*

gap analysis) definiti con l'obiettivo di stabilire le regole, a cui la Società deve adeguarsi con riferimento all'espletamento delle attività definite sensibili.

In particolare, i protocolli identificano:

- la segregazione funzionale delle attività operative e di controllo;
- la documentabilità delle operazioni a rischio e dei controlli posti in essere per impedire la commissione dei Reati;
- la ripartizione e attribuzione dei poteri autorizzativi e decisionali, nonché delle responsabilità delle strutture della Società, basate su principi di trasparenza, chiarezza e verificabilità delle operazioni, in conformità al sistema dei poteri e delle deleghe adottato dalla Società stessa.

La scelta di seguire tale approccio è effettuata considerando che tale modalità consente di valorizzare al meglio il patrimonio conoscitivo della Società in termini di regole e normative interne che indirizzano e governano la formazione e l'attuazione delle decisioni della Società in relazione agli illeciti da prevenire e, più in generale, la gestione dei rischi e l'effettuazione dei controlli. Inoltre tale approccio permette di gestire con criteri univoci le regole operative aziendali, incluse quelle relative alle aree "sensibili" e, da ultimo, rende più agevole la costante implementazione e l'adeguamento tempestivo dei processi e dell'impianto normativo interni ai mutamenti della struttura organizzativa e dell'operatività aziendale, assicurando un elevato grado di "dinamicità" del Modello.

Il presidio dei rischi rivenienti dal D.Lgs. 231/2001 è pertanto assicurato dal presente Modello e dall'impianto normativo esistente, che ne costituisce parte integrante e sostanziale.

Quanto definito nei Protocolli di decisione viene verificato e confermato tramite la condivisione, da parte dei soggetti titolari delle Attività sensibili ivi descritte, delle schede di *risk assessment & gap analysis*, delle Attività a rischio e dei presidi in essere (eventualmente a tendere, nei casi in cui sono stati individuati ambiti di adeguamento degli stessi).

5. ORGANISMO DI VIGILANZA

5.1. Composizione e nomina

In attuazione di quanto previsto dal Decreto, il Board of management della Società nomina l'Organismo di Vigilanza, al quale è affidato il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello, nonché di curarne l'aggiornamento. Cushman & Wakefield ha costituito, ai sensi di quanto disposto dall'art. 6 del D.Lgs. 231/2001, un Organismo a composizione collegiale i cui membri sono scelti tra soggetti qualificati, in possesso dei requisiti di autonomia, professionalità e indipendenza voluti dal Decreto, nonché dei requisiti di onorabilità, come nel seguito descritti.

L'Organismo di Vigilanza della Società è composto da:

- due membri esterni (di cui uno che ricopre la carica di Presidente dell'Organismo di Vigilanza);
- un membro interno (Corporate Counsel Italy).

L'incarico all'Organismo di Vigilanza, quando formalmente accettato dai soggetti nominati, è comunicato a tutte le Strutture organizzative della Società.

La durata in carica dei membri dell'OdV è determinata, con delibera del Board of management, in tre anni dalla data di accettazione dell'incarico.

La nomina del Presidente dell'Organismo di Vigilanza compete all'Organismo medesimo.

Alla scadenza della carica, i membri dell'OdV mantengono le loro funzioni e i loro poteri sino alla eventuale riconferma o alla nomina di nuovi membri, per un periodo non superiore a 6 mesi.

Al fine di assicurare l'operatività dell'Organismo di Vigilanza anche nei casi di sospensione ovvero di temporaneo impedimento di un componente (come nel seguito descritti), di durata superiore a 3 mesi, il Board of management nomina un componente supplente. Il supplente cessa dalla carica nel momento in cui viene meno l'impedimento del membro dell'OdV sostituito.

La rinuncia da parte dei componenti dell'Organismo di Vigilanza può essere esercitata in qualsiasi momento e deve essere comunicata al Board of management, per iscritto, unitamente alle motivazioni che l'hanno determinata.

Il funzionamento dell'Organismo di Vigilanza è disciplinato da un apposito Regolamento, approvato dal medesimo Organismo.

5.2. Requisiti di eleggibilità, cause di decadenza e sospensione, temporaneo impedimento

Ai sensi del D.Lgs. 231/2001, è necessario che l'Organismo di Vigilanza impronti le proprie attività a criteri di autonomia e indipendenza, professionalità e continuità di azione, così da assicurare un'effettiva e efficace attuazione del Modello.

L'**autonomia** e l'**indipendenza** dell'OdV si traducono nell'autonomia dell'iniziativa di controllo rispetto ad ogni forma d'interferenza o di condizionamento da parte di qualunque esponente della persona giuridica e, in particolare, dell'organo dirigente. Al fine di assicurare tali requisiti, i membri dell'OdV sono privi di mansioni operative e di interessi che possano confliggere con l'incarico, condizionandone l'autonomia di giudizio e di valutazione, nonché dalla circostanza che l'OdV opera in assenza di vincoli gerarchici nel contesto della corporate governance societaria, riportando direttamente al Board of management nel suo complesso per le materie oggetto del Modello e del Decreto. L'OdV deve altresì godere di garanzie tali da impedire che lo stesso Organismo, o alcuno dei suoi componenti, possano essere rimossi o penalizzati in conseguenza dell'espletamento dei loro compiti. All'OdV e alla struttura della quale esso si avvale sono riconosciuti, nel corso delle verifiche e ispezioni, i più ampi poteri al fine di svolgere efficacemente i compiti affidatigli.

Ai fini di potere agire in autonomia e indipendenza, inoltre, l'OdV deve disporre di autonomi poteri di spesa sulla base di un **budget annuale**, approvato dal Board of management, su proposta dell'OdV stesso. In ogni caso, quest'ultimo può richiedere un'integrazione del budget assegnato, qualora non sufficiente all'efficace espletamento delle proprie incombenze, e può estendere la propria autonomia di spesa di propria iniziativa in presenza di situazioni eccezionali o urgenti, che saranno oggetto di successiva relazione al Board of management.

Il requisito della **professionalità** si traduce, invece, nella capacità dell'OdV di assolvere alle proprie funzioni ispettive rispetto all'effettiva applicazione del Modello, nonché nelle necessarie qualità per garantire la dinamicità del Modello medesimo, attraverso proposte di aggiornamento da indirizzare al vertice societario. È necessario altresì che i componenti dell'OdV dispongano di capacità specifiche in tema di attività ispettiva e consulenziale.

L'OdV può essere coadiuvato dalle funzioni interne della Società, per gli ambiti di competenza e in primis dal Dipartimento Legal, Risk & Compliance, per porre in essere verifiche specifiche. Ove necessario, l'OdV può avvalersi, con riferimento all'esecuzione delle operazioni tecniche necessarie per lo svolgimento della funzione di controllo, anche di consulenti esterni. In tal caso, i consulenti dovranno sempre riferire i risultati del loro operato all'OdV.

Con riferimento, infine, alla **continuità di azione**, l'OdV deve continuamente vigilare sul rispetto del Modello, verificarne l'effettività e l'efficacia, curarne l'aggiornamento, a seguito di modifiche

organizzative e/o normative, e/o in caso di manifesta inefficienza e/o inappropriatezza del Modello, rappresentare il principale referente per i dipendenti nelle materie di cui al Decreto. L'OdV si riunisce almeno con cadenza trimestrale. Sia il Presidente dell'OdV che i suoi membri possono, tuttavia, richiedere per iscritto ulteriori incontri, ogniqualvolta risulti necessario per l'effettivo svolgimento dei compiti dell'Organismo. D'altra parte, resta ferma la possibilità del Board of management di convocare l'OdV ogniqualvolta si rendano necessari chiarimenti, notizie o giudizi valutativi. Per tutti gli altri aspetti operativi si rimanda al Regolamento dell'OdV.

5.2.1. Requisiti di professionalità, indipendenza e onorabilità dei singoli membri

A tal fine, i professionisti esterni:

- deve essere scelti tra esperti in materie giuridiche, economiche, finanziarie, tecnico-scientifiche o comunque tra soggetti in possesso di idonee competenze specialistiche adeguate alla funzione derivanti, ad esempio, dall'aver svolto per un congruo periodo di tempo attività professionali in materie attinenti il settore nel quale la Società opera e/o dall'aver un'adeguata conoscenza dell'organizzazione e dei principali processi aziendali;
- non devono avere vincoli di parentela con gli esponenti e con il top management appartenenti al vertice della Società, né devono essere legati alla stessa da rapporti di lavoro autonomo, ovvero da altri significativi rapporti di natura patrimoniale o professionale che ne compromettano l'indipendenza.

I membri dell'Organismo di Vigilanza dovranno altresì essere in possesso dei seguenti ulteriori requisiti di onorabilità, secondo i quali non possono essere eletti componenti dell'Organismo coloro i quali:

- siano stati condannati con sentenza irrevocabile o con sentenza non definitiva, anche se a pena condizionalmente sospesa ai sensi dell'art. 163 c.p., fatti salvi gli effetti della riabilitazione, per uno dei Reati per cui è applicabile il D.Lgs. 231/2001. Per sentenza di condanna si intende anche quella pronunciata ai sensi dell'art. 444 c.p.p.;
- abbiano rivestito la qualifica di componente dell'Organismo di Vigilanza in seno a Società nei cui confronti siano state applicate, anche con provvedimento non definitivo (compresa la sentenza emessa ai sensi dell'art. 63 del Decreto), le sanzioni previste dall'art. 9 del Decreto, per illeciti commessi durante la loro carica;
- abbiano subito l'applicazione delle sanzioni amministrative accessorie previste dall'art. 187-quater del D.Lgs. 58/1998.

5.2.2. Verifica dei requisiti

Prima del conferimento dell'incarico, i membri dell'OdV devono dichiarare:

- l'**assenza di cause di incompatibilità** e, pertanto, di non essere portatori, facendone apposita dichiarazione all'atto della nomina, di conflitti di interesse, anche potenziali, con la Società, tali da pregiudicare la loro indipendenza né di coincidenze di interesse con l'ente medesimo esorbitanti da quella ordinaria che trova fondamento nel rapporto di dipendenza e nella relativa fidelizzazione o nel rapporto di prestazione d'opera intellettuale;
- l'**assenza** di una delle seguenti **cause di incompatibilità**: l'interdizione, l'inabilitazione, o la condanna ad una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici ovvero l'incapacità ad esercitare uffici direttivi; la condanna, anche non definitiva, o l'applicazione della pena su richiesta ex art. 444 c.p.p. (c.d. sentenza di "patteggiamento"), per uno dei Reati previsti dal Decreto; la condanna con sentenza irrevocabile, salvi gli effetti della riabilitazione, alla reclusione per un qualunque Reato.

I componenti dell'OdV sono tenuti a comunicare, senza indugio, al Board of management, il sopravvenire di cause di ineleggibilità o il venir meno dei requisiti sopra indicati.

5.2.1. Cause di sospensione, revoca, decadenza e cessazione

Cause di sospensione e revoca

Costituiscono cause di sospensione dalla funzione di componente dell'Organismo di Vigilanza:

- la sentenza di condanna, anche non definitiva emessa nei confronti del componente dell'OdV o di altri provvedimenti per i quali, in base alla normativa vigente, è prevista la sospensione dei componenti del Board of management;
- i casi in cui il Board of management accerti, dopo la nomina, che un membro dell'Organismo ha rivestito il medesimo ruolo in una società nei cui confronti siano state applicate, con provvedimento non definitivo, le sanzioni previste dall'art. 9 del medesimo Decreto, per Reati dell'ente commessi durante la loro carica;
- la sentenza di condanna non definitiva, alla quale è equiparata la sentenza emessa ai sensi dell'art. 444 c.p.p., anche a pena sospesa, per uno dei Reati presupposto del D.Lgs 231/2001;
- la richiesta di rinvio a giudizio per uno dei Reati presupposto del D.Lgs 231/2001 o per i Reati di cui al R.D. n. 267/1942 e per i delitti fiscali;

- la malattia o l'infortunio o altro giustificato impedimento che si protraggono per oltre tre mesi e impediscono al componente dell'OdV di partecipare alle sedute dell'Organismo medesimo.

I componenti dell'Organismo di Vigilanza, sotto la loro responsabilità, debbono comunicare tempestivamente al Presidente dell'OdV e al Presidente del Board of management il sopravvenire di una delle cause di sospensione di cui sopra.

Il Presidente del Board of management, in ogni caso, qualora venga comunque a conoscenza del verificarsi di una delle cause di sospensione citate, ne informa senza indugio il Board of management affinché provveda, nella sua prima riunione successiva, a dichiarare la sospensione dalla carica.

Nell'ipotesi di sospensione di uno o più componenti effettivi, il Board of management dispone l'integrazione dell'Organismo di Vigilanza con uno o più membri supplenti, tenendo conto delle specifiche competenze di ciascuno.

Fatte salve diverse previsioni di legge e regolamentari, la sospensione non può durare oltre sei mesi, entro i quali il Presidente del Board of management – laddove a esito delle evidenze a disposizione (es. esiti di procedimenti giudiziari) riscontri la possibile permanenza delle cause che hanno determinato la sospensione – iscrive l'eventuale **revoca** del componente sospeso fra le materie da trattare nella prima riunione del Board of management successiva a tale termine. Il Board of management delibera quindi in merito all'eventuale revoca del componente sospeso, ovvero alla relativa reintegrazione nel pieno delle funzioni, restando in tal caso il supplente subentrato a disposizione come supplente.

Qualora la sospensione riguardi il Presidente dell'Organismo di Vigilanza, la Presidenza è assunta, per tutta la durata della medesima, dal componente più anziano di nomina o, a parità di anzianità di nomina, dal componente più anziano di età.

Il Board of management può revocare inoltre, con delibera motivata, in ogni tempo uno o più componenti dell'Organismo di Vigilanza:

- qualora accerti che essi si siano resi responsabili di un grave inadempimento nell'assolvimento dei compiti oggetto dell'incarico, ovvero
- per qualunque altra oggettiva ragione di opportunità per il miglior funzionamento del Modello.

Cause di decadenza

I componenti dell'Organismo di Vigilanza, successivamente alla loro nomina, decadono da tale carica, qualora:

- vengono meno i requisiti di professionalità e indipendenza di cui sopra;
- vengano accertate cause di incompatibilità e ineleggibilità di cui sopra;
- siano accertate gravi inadempienze o un comportamento non assistito da diligenza e buona fede nell'esercizio delle funzioni;
- siano attribuite al componente funzioni e responsabilità operative, all'interno dell'organizzazione aziendale, incompatibili con i requisiti di indipendenza ed autonomia propri dell'OdV;
- sia accertata un'assenza ingiustificata a due o più riunioni consecutive dell'Organismo di vigilanza, svoltesi a seguito di formale e regolare convocazione;
- abbia riportato una sentenza di condanna divenuta irrevocabile, anche se condizionalmente sospesa e fatti salvi gli effetti della riabilitazione, per uno dei Reati per i quali è applicabile il D.Lgs. n. 231/01 o per i Reati di cui al R.D. n. 267/1942 e per i delitti fiscali. È equiparata alla sentenza di condanna quella pronunciata ai sensi dell'art. 444 c.p.p., salvi gli effetti della declaratoria giudiziale di estinzione del Reato ai sensi dell'art. 445, comma 2, c.p.p.;
- sia stato componente dell'Organismo di Vigilanza in una società nei confronti della quale siano state applicate, con provvedimento definitivo (compresa la sentenza emessa ai sensi dell'art. 63 del citato Decreto), le sanzioni previste dall'art. 9 del medesimo Decreto, per Reati attribuiti all'ente e commessi durante la loro carica;
- abbia subito l'applicazione delle sanzioni amministrative accessorie che determinano la perdita temporanea dei requisiti di idoneità o l'interdizione temporanea allo svolgimento di funzioni di amministrazione, direzione e controllo presso intermediari o società con azioni quotate ai sensi del D.Lgs. n.58/98 o del D.Lgs. n.385/93;
- si trovi in una delle condizioni di cui all'art. 2382 c.c.

Il componente dell'OdV che è dipendente della Società decade con effetto immediato dalla carica in caso di sua cessazione, per qualsiasi ragione o causa, dell'incarico aziendale presso la Società.

I componenti dell'Organismo di Vigilanza devono comunicare tempestivamente al Presidente dell'OdV e al Presidente del Board of management il sopravvenire di una delle cause di decadenza di cui sopra. Il Presidente del Board of management, anche in tutti gli altri casi in cui viene comunque a conoscenza del verificarsi di una causa di decadenza, informa senza indugio il Board of management affinché, nella prima riunione utile, proceda alla dichiarazione di decadenza dell'interessato dalla carica di componente dell'Organismo di Vigilanza e alla sua sostituzione.

Cessazione per rinuncia

Ciascun componente dell'Organismo di Vigilanza può rinunciare in ogni momento all'incarico con un preavviso di almeno due mesi attraverso comunicazione scritta e motivata da inviarsi al Presidente del Board of management. Quest'ultimo informa senza indugio il Board of management affinché, nella prima riunione utile, proceda alla dichiarazione di cessazione per rinuncia dell'interessato dalla carica di componente dell'Organismo di Vigilanza e alla sua sostituzione.

Cessazione per sopravvenuta incapacità o morte

In tali casi, il Board of management, nella prima riunione utile, procede alla sua sostituzione.

5.3. Funzionamento, compiti e poteri dell'Organismo di Vigilanza

Il funzionamento interno dell'OdV è disciplinato da un Regolamento delle attività e compiti conferiti (determinazione delle cadenze temporali delle proprie riunioni e controlli, modalità di convocazione e di tenuta delle stesse, ecc.). Il Regolamento è predisposto dall'Organismo stesso, quindi presentato al Board of management, affinché possa verificarne la coerenza rispetto alle previsioni del Modello adottato dalla Società. Il Regolamento sarà dunque approvato dall'Organismo di Vigilanza, previo adeguamento rispetto alle indicazioni eventualmente fornite dal Board of management in termini di allineamento al Modello

All'Organismo di Vigilanza è affidato il compito di:

- vigilare sull'efficienza, efficacia e adeguatezza del Modello nel prevenire e contrastare la commissione dei Reati di cui al Decreto;
- vigilare costantemente sull'osservanza delle prescrizioni contenute nel Modello da parte dei Destinatari, rilevando la coerenza e gli eventuali scostamenti dei comportamenti attuati, attraverso l'analisi dei flussi informativi e le segnalazioni pervenute dai Destinatari del Modello nonché da soggetti tenuti al rispetto dei principi etici societari e alle norme specifiche di cui al Modello;
- effettuare un'adeguata attività ispettiva per accertare il verificarsi di violazioni del Modello, coordinandosi di volta in volta con le funzioni interessate per acquisire tutti gli elementi utili all'indagine;
- vigilare, a seguito dell'accertata violazione del Modello, sull'avvio e sullo svolgimento del procedimento di irrogazione di un'eventuale sanzione disciplinare;
- curare l'aggiornamento del Modello nel caso in cui si riscontrino esigenze di adeguamento, formulando proposte agli organi societari competenti, ovvero laddove si rendano opportune

modifiche e/o integrazioni in conseguenza di significative violazioni delle prescrizioni del Modello stesso, di significativi mutamenti dell'assetto organizzativo e procedurale della Società, nonché delle novità legislative intervenute in materia;

- verificare l'attuazione del piano di formazione del personale di cui al successivo capitolo "Informazione e formazione del personale";
- conservare tutta la documentazione relativa alle attività sopra specificate.

Nello svolgimento delle predette attività, l'OdV può avvalersi del supporto di altre funzioni interne della Società e di consulenti esterni con specifiche competenze, il cui apporto professionale si renda di volta in volta necessario, senza necessità di ottenere specifiche autorizzazioni da parte del vertice societario.

I componenti dell'OdV, nonché i soggetti dei quali l'OdV stesso, a qualsiasi titolo, si avvale, sono tenuti a rispettare l'obbligo di riservatezza su tutte le informazioni delle quali sono venuti a conoscenza nell'esercizio delle loro funzioni (fatte salve le attività di reporting al Board of management).

I componenti dell'Organismo di Vigilanza assicurano la riservatezza delle informazioni di cui vengano in possesso, in particolare se relative a segnalazioni che agli stessi dovessero pervenire in ordine a presunte violazioni del Modello. I componenti dell'Organismo di Vigilanza si astengono dal ricevere e utilizzare informazioni riservate per fini diversi da quelli compresi nel presente paragrafo, e comunque per scopi non conformi alle funzioni proprie dell'Organismo di Vigilanza, fatto salvo il caso di espressa e consapevole autorizzazione.

Ogni informazione in possesso dei componenti dell'Organismo di Vigilanza deve essere comunque trattata in conformità con la vigente legislazione in materia e, in particolare, in conformità alla normativa in materia di protezione dei dati personali.

Ogni informazione, segnalazione, report, relazione previsti nel Modello sono conservati dall'OdV in un apposito archivio (informatico e/o cartaceo).

5.4. Reporting dell'Organismo di Vigilanza

Al fine di garantire la sua piena autonomia e indipendenza nello svolgimento delle proprie funzioni, l'OdV relaziona direttamente al Board of management della Società.

L'OdV riferisce al Board of management annualmente, in merito alle seguenti tematiche:

- esiti dell'attività di vigilanza espletata nel periodo di riferimento, con l'indicazione di eventuali problematiche o criticità emerse e degli interventi opportuni sul Modello;

- eventuali mutamenti del quadro normativo e/o significative modificazioni dell'assetto interno di Cushman & Wakefield e/o delle modalità di svolgimento delle attività, che richiedono aggiornamenti del Modello (tale segnalazione ha luogo qualora non si sia previamente proceduto a sottoporla al Board of management);
- resoconto delle segnalazioni ricevute, ivi incluso quanto direttamente riscontrato, in ordine a presunte violazioni delle previsioni del Modello e dei protocolli, nonché all'esito delle conseguenti verifiche effettuate;
- provvedimenti disciplinari e sanzioni eventualmente applicate da Cushman & Wakefield, con riferimento alle violazioni delle previsioni del Modello e dei protocolli;
- rendiconto delle spese sostenute;
- attività pianificate a cui non si è potuto procedere per giustificate ragioni di tempo e risorse;
- piano delle verifiche predisposto per l'anno successivo.

L'OdV potrà in ogni momento chiedere di essere sentito dal Board of management qualora accerti fatti di particolare rilevanza, ovvero ritenga opportuno un esame o un intervento in materie inerenti al funzionamento e all'efficace attuazione del Modello.

A garanzia di un corretto ed efficace flusso informativo, l'OdV ha inoltre la possibilità, al fine di un pieno e corretto esercizio dei propri poteri, di chiedere chiarimenti o informazioni direttamente all'Amministratore Delegato.

L'OdV può, a sua volta, essere convocato in ogni momento dal Board of management per riferire su particolari eventi o situazioni relative al funzionamento e al rispetto del Modello.

5.5. Flussi informativi nei confronti dell'Organismo di Vigilanza

5.5.1. Flussi informativi a evento

I flussi informativi hanno a oggetto tutte le informazioni e tutti i documenti che devono essere portati a conoscenza dell'OdV, secondo quanto previsto dal Modello e dai protocolli di decisione, che ne costituiscono parte integrante. Sono stati istituiti in proposito obblighi di comunicazione, gravanti sugli Organi sociali, su tutto il Personale di Cushman & Wakefield, sui Responsabili delle strutture organizzative e, in generale, sui Destinatari del Modello.

In particolare, i Responsabili delle Strutture organizzative, che svolgono attività sensibili in accordo con le rispettive attribuzioni organizzative, devono comunicare all'OdV, con la necessaria tempestività e in forma scritta, ogni informazione riguardante:

- eventuali documenti di reporting predisposti dalle Strutture Organizzative nell'ambito delle loro attività di verifica, dai quali possano emergere fatti, atti, eventi od omissioni con profili di criticità rispetto all'osservanza delle norme del D.Lgs. 231/2001 o delle previsioni del Modello e dei relativi Protocolli;
- le indagini disciplinari avviate per violazioni del Modello al fine di fornire all'Organismo stesso tutti gli elementi necessari per condurre le proprie attività istruttorie circa tali presunte violazioni;
- i provvedimenti e/o notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria, o da qualsiasi altra autorità, dai quali si evinca lo svolgimento di indagini, anche nei confronti di ignoti, per i Reati contemplati dal D.Lgs. 231/2001 e che possano coinvolgere Cushman & Wakefield. Sono fatte salve eventuali differenti previsioni e/o obblighi di segretezza da osservare nell'ambito dello svolgimento di indagini e/o procedimenti. Laddove al Destinatario interessato non siano chiare tali eventuali differenti previsioni, sarà cura dello stesso acquisire informazioni complete in proposito presso l'organo e/o l'autorità competente;
- notizie:
 - dello svolgimento di procedimenti giudiziari aventi a oggetto la responsabilità amministrativa degli enti ex D.Lgs. 231/01 in cui sia coinvolta la Società e, alla loro conclusione, i relativi esiti;
 - di eventuali sentenze di condanna di dipendenti della Società a seguito del compimento di Reati rientranti tra quelli presupposto del D.Lgs. 231/01;
- notizie dell'avvio di visite, ispezioni e accertamenti avviati da parte degli enti competenti (a titolo meramente esemplificativo, Guardia di Finanza, Agenzia delle Entrate, ASL, INPS, INAIL) o da parte di Autorità di Vigilanza e, alla loro conclusione, i relativi esiti;
- segnalazioni di incidenti/infortuni, anche derivanti da fattori esterni, che hanno comportato lesioni gravi o gravissime a dipendenti e/o a terzi;
- variazioni intervenute nel Sistema dei Poteri e delle Deleghe della Società con impatti rilevanti ai fini del Risk Assessment e del Modello (a titolo esemplificativo, le variazioni devono intendersi rilevanti ai fini del flusso in oggetto laddove interessino deleghe di poteri e/o procure che costituiscono livelli autorizzativi nell'ambito di Attività sensibili/Protocolli);
- variazioni intervenute nella struttura organizzativa e nei processi con impatti rilevanti ai fini del Risk Assessment e del Modello (a titolo esemplificativo, le variazioni devono intendersi rilevanti

ai fini del flusso in oggetto laddove interessino strutture organizzative o processi in relazione ai quali sono state individuate Attività sensibili in fase di Risk Assessment).

Tutti i Destinatari del Modello devono inoltre segnalare tempestivamente all'OdV gli eventi di seguito riportati dei quali vengano direttamente o indirettamente a conoscenza:

- la commissione, la presunta commissione o il ragionevole pericolo di commissione di Reati previsti dal D.Lgs. 231/2001;
- le violazioni o le presunte violazioni del Modello o dei Protocolli;
- ogni fatto/comportamento/situazione con profili di criticità e che potrebbe esporre Cushman & Wakefield alle sanzioni di cui al D.Lgs. 231/2001.

Le terze parti, interne o esterne alla Società, sono tenute a informare immediatamente l'OdV nel caso in cui le stesse ricevano, direttamente o indirettamente, da un dipendente/rappresentante di Cushman & Wakefield una richiesta di comportamenti che potrebbero determinare una violazione del Modello. Detto obbligo deve essere specificato, a cura della struttura competente, nei contratti che legano tali soggetti a Cushman & Wakefield.

L'obbligo di informazione su eventuali comportamenti contrari alle disposizioni contenute nel Modello e nei protocolli di decisione rientra nel più ampio dovere di diligenza e obbligo di fedeltà del prestatore di lavoro.

Il corretto adempimento dell'obbligo di informazione da parte del prestatore di lavoro non può dar luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari.

Le informazioni di cui sopra possono essere segnalate e pervenire all'OdV tramite una delle seguenti modalità:

- casella di posta elettronica, al seguente indirizzo: cw231odv@gmail.com;
- posta cartacea, anche in forma anonima, al seguente indirizzo:

C & W (U.K.) LLP

C/A Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001

via Filippo Turati 16/18

20121 Milano

Alternativamente la segnalazione può essere riferita al Corporate Counsel Italy, il quale avrà cura di trasmetterla tempestivamente all'OdV secondo le modalità citate.

Fermi restando i suesposti canali di segnalazione, per i quali sono in ogni caso previste le misure di tutela dei segnalanti di seguito descritte, è presente un canale alternativo di segnalazione all'Organismo di Vigilanza delle informazioni di cui sopra idoneo a garantire, con modalità informatiche, la riservatezza dell'identità dei segnalanti. Le modalità di accesso a tale canale alternativo e di utilizzo dello stesso sono dettagliatamente rappresentate nella regolamentazione interna disciplinante il sistema interno di segnalazione delle violazioni (c.d. "whistleblowing") adottato dalla Società, alla quale è fatto rimando.

L'Organismo di Vigilanza valuta le segnalazioni ricevute, comprese quelle anonime purché presentino elementi fattuali, ossia tali da risultare sufficientemente circostanziati e verificabili, e adotta gli eventuali provvedimenti conseguenti a sua ragionevole discrezione e responsabilità, ascoltando eventualmente l'autore della segnalazione e/o il responsabile della presunta violazione e motivando per iscritto eventuali rifiuti di procedere a una indagine interna. L'OdV può dare luogo a tutti gli accertamenti e le indagini che ritenga necessarie ad appurare il fatto segnalato. Le determinazioni dell'OdV in ordine all'esito dell'accertamento devono essere motivate per iscritto.

L'OdV agisce in modo da garantire gli autori delle segnalazioni contro qualsiasi atto di ritorsione, discriminazione o penalizzazione o qualsivoglia conseguenza derivante dagli stessi. Tali atti nei confronti dei segnalanti sono assolutamente vietati. È altresì assicurata la riservatezza dell'identità dei segnalanti, fatti comunque salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti della Società o delle persone accusate erroneamente e/o in mala fede.

Ogni informazione e segnalazione prevista nel Modello è conservata dall'OdV in un apposito archivio informatico e/o cartaceo per un periodo di dieci anni, in conformità alle disposizioni in materia di protezione dei dati personali. L'accesso al database è pertanto consentito esclusivamente all'OdV e ai soggetti da questo espressamente e formalmente autorizzati.

Oltre agli obblighi di segnalazione di cui sopra, l'Amministratore Delegato, ovvero i Responsabili delle Strutture Organizzative, nell'ambito delle responsabilità agli stessi attribuite, sono tenuti a comunicare all'OdV ogni informazione rilevante per il rispetto, il funzionamento e l'adeguamento del presente Modello.

L'eventuale omessa o ritardata comunicazione all'OdV dei flussi informativi sopra elencati sarà considerata violazione del Modello e potrà essere sanzionata secondo quanto previsto dal sistema disciplinare di cui al successivo capitolo.

I suddetti obblighi informativi a carico dei Destinatari del Modello, si aggiungono ai più ampi obblighi previsti dalla normativa interna adottata dalla Società in materia di segnalazione di "comportamenti illegittimi", alla quale è fatto rimando, come anzidetto.

Si evidenzia che la violazione delle misure di tutela dei segnalanti e l'effettuazione con dolo o colpa grave di segnalazioni che si rivelino infondate sono vietate e, costituendo violazioni del presente Modello, i relativi autori saranno sanzionati secondo le previsioni di cui al successivo Capitolo "Sistema disciplinare".

5.5.2. Flussi informativi periodici

L'Organismo di Vigilanza esercita le proprie responsabilità di controllo anche mediante l'analisi di sistematici flussi informativi periodici trasmessi dal Dipartimento Legal, Risk & Compliance, ai sensi del D.Lgs. 81/2008, nonché dai Responsabili delle Strutture Organizzative. In particolare:

- il Dipartimento Legal, Risk & Compliance trasmette, con cadenza almeno annuale, relazioni contenenti un'informativa circa l'esito delle attività di controllo svolte, gli interventi correttivi e i migliorativi pianificati (inclusi quelli formativi) e il loro stato di realizzazione. Inoltre, trasmette relazioni semestrali, contenenti un'informativa circa l'esito dell'attività svolta in relazione alle attività di prevenzione e gestione del rischio di riciclaggio e finanziamento del terrorismo, gli interventi correttivi e migliorativi pianificati (inclusi quelli formativi) e il loro stato di realizzazione
- La struttura Human Resources trasmette, con cadenza almeno annuale, un rendiconto contenente l'elenco di tutti i nuovi dipendenti ed elenco dei rapporti cessati con l'indicazione delle motivazioni sottese ove comunicate. Inoltre trasmette, con cadenza almeno annuale, un rendiconto di tutti i contenziosi in essere con i dipendenti.
- il Datore di Lavoro trasmette (i) una relazione annuale contenente l'esito delle attività svolte in relazione all'organizzazione e al controllo effettuato sul sistema di gestione aziendale della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e (ii) il verbale della "riunione periodica" sulla sicurezza tra il Datore di Lavoro (o un suo delegato), il Responsabile del Sistema di Prevenzione e Protezione, il Medico Competente e il Responsabile dei Lavoratori per la Sicurezza, prevista dall'art. 35 del D.Lgs. 81/2008;

Oltre ai flussi informativi a evento e periodici sopra rappresentati, l'Organismo di Vigilanza potrà richiedere, tempo per tempo, ulteriori flussi informativi a supporto delle proprie attività di vigilanza sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di cura dell'aggiornamento dello stesso, definendo le relative modalità e tempistiche di trasmissione.

È facoltà comunque dell'OdV proporre le variazioni ritenute necessarie ai flussi informativi sopra rappresentati.

6. SISTEMA DISCIPLINARE

Il presente capitolo definisce il sistema disciplinare/sanzionatorio inerente esclusivamente alle violazioni delle regole e dei principi di controllo e di comportamento definiti nel Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001, fatte salve le sanzioni previste dalla Società per altre tipologie di infrazioni.

6.1. Principi generali

L'art. 6, comma 2, lett. e) e l'art. 7, comma 4, lett. b) del D.Lgs. n. 231/2001 indicano, quale condizione per un'efficace attuazione del modello di organizzazione, gestione e controllo, l'introduzione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello stesso.

Pertanto, l'adozione di un adeguato sistema disciplinare che sanzioni le violazioni dei principi contenuti nel presente Modello rappresenta un requisito imprescindibile per una piena ed efficace attuazione del Modello stesso.

La definizione di uno specifico sistema di sanzioni, oltre a prevenire la commissione di infrazioni, consente all'OdV di esercitare la funzione di vigilanza con maggiore efficienza e garantisce l'effettiva osservanza del Modello stesso.

Il sistema disciplinare è diretto a sanzionare il mancato rispetto da parte dei Destinatari dei principi e delle regole di condotta prescritti nel presente Modello (e nei documenti che ne costituiscono parte integrante).

Su tale presupposto, Cushman & Wakefield adotterà nei confronti:

- del personale dipendente, il sistema disciplinare adottato dalla Società e dalle leggi che regolano la materia;
- di tutti i soggetti esterni, i provvedimenti stabiliti dalle disposizioni contrattuali e di legge che regolano la materia.

L'attivazione, sulla base delle segnalazioni pervenute dall'Organismo di Vigilanza, lo svolgimento e la definizione del procedimento disciplinare nei confronti dei dipendenti, a seguito di riscontrate violazioni del presente Modello, sono affidati all' Amministratore Delegato, il quale si avvale a tal fine del supporto del Dipartimento Legal, Risk & Compliance; questi, sentito il superiore gerarchico dell'autore della condotta ed effettuati gli opportuni approfondimenti, è chiamato a determinare e ad adottare il relativo provvedimento disciplinare.

Gli interventi sanzionatori nei confronti dei soggetti esterni sono affidati alla funzione che gestisce il contratto o presso cui opera il lavoratore autonomo ovvero il fornitore.

Le sanzioni sono commisurate al livello di responsabilità e autonomia operativa del lavoratore, all'eventuale esistenza di precedenti disciplinari a carico dello stesso, all'intenzionalità e gravità della condotta, ovvero a tutte le altre particolari circostanze che possono aver caratterizzato la violazione del Modello. Le sanzioni sono applicate in conformità all'art. 7 della Legge 20 maggio 1970 n. 300 (Statuto dei Lavoratori), al CCNL vigente all'interno della Società, nonché al sistema disciplinare della stessa.

Pertanto, l'Amministratore Delegato, nel deliberare sulla sanzione applicabile al caso concreto, deve considerare la tipologia di rapporto di lavoro instaurato con il prestatore (subordinato dirigenziale e non dirigenziale), la specifica disciplina legislativa e contrattuale, nonché i seguenti criteri:

- gravità della violazione;
- tipologia dell'illecito perpetrato;
- circostanza in cui si sono svolti i comportamenti illeciti;
- eventualità che i comportamenti integrino esclusivamente un tentativo di violazione;
- eventuale recidività del soggetto.

L'Organismo di Vigilanza, nell'ambito dei compiti allo stesso attribuiti, monitora costantemente i procedimenti di irrogazione delle sanzioni nei confronti dei dipendenti, nonché gli interventi nei confronti dei soggetti esterni.

In applicazione dei suddetti criteri, viene stabilito il seguente sistema sanzionatorio.

6.2. Provvedimenti per inosservanza da parte dei dipendenti

6.2.1. Aree professionali e quadri direttivi

In caso di inosservanza dei principi e delle regole di comportamento previsti dal presente Modello, al personale appartenente alle aree professionali e ai quadri direttivi sono applicabili i seguenti provvedimenti, di volta in volta identificati sulla base dei principi generali *supra* declinati:

- biasimo inflitto verbalmente;
- biasimo inflitto per iscritto;

- multa in misura non eccedente l'importo di 4 ore della normale retribuzione;
- sospensione dalla retribuzione e dal servizio per un massimo di giorni 10;
- licenziamento disciplinare.

6.2.2. Personale dirigente

Il rapporto dirigenziale si caratterizza per la natura eminentemente fiduciaria. Il comportamento del dirigente oltre a riflettersi all'interno della Società, costituendo modello ed esempio per tutti coloro che vi operano, si ripercuote anche sull'immagine esterna della medesima. Pertanto, il rispetto da parte dei dirigenti della Società delle prescrizioni del Modello, del Global Code of Business Conduct, e delle relative procedure di attuazione costituisce elemento essenziale del rapporto di lavoro dirigenziale.

Nei confronti dei dirigenti che abbiano commesso una violazione del Modello, del Global Code of Business Conduct o delle procedure stabilite in attuazione del medesimo, l'Amministratore Delegato, eventualmente con il supporto del Dipartimento Legal, Risk & Compliance, avvia i procedimenti di competenza per effettuare le relative contestazioni e applicare le misure sanzionatorie più idonee, in conformità con quanto previsto dal CCNL applicabile ai dirigenti vigente e, ove necessario, con l'osservanza delle procedure di cui all'art. 7 della Legge 30 maggio 1970, n. 300.

Le sanzioni devono essere applicate nel rispetto dei principi di gradualità e proporzionalità rispetto alla gravità del fatto e della colpa o dell'eventuale dolo. Tra l'altro, con la contestazione può essere disposta cautelativamente la revoca delle eventuali procure affidate al soggetto interessato, fino alla eventuale risoluzione del rapporto in presenza di violazioni così gravi da far venir meno il rapporto fiduciario con la Società.

6.3. Provvedimenti per inosservanza da parte dei componenti del Board of management

In caso di violazione del Modello da parte del Board of management, l'OdV dovrà tempestivamente informare dell'accaduto l'Amministratore Delegato affinché provveda a investire della questione l'organo presieduto. Nei confronti dei componenti del Board of management che abbiano commesso una violazione del Modello, può essere applicato ogni idoneo provvedimento consentito dalla legge

6.4. Provvedimenti per inosservanza da parte dei soggetti esterni destinatari del Modello

Ogni comportamento in violazione del Modello o che sia suscettibile di comportare il rischio di commissione di uno dei Reati per i quali è applicabile il Decreto, posto in essere dai soggetti esterni,

come definiti nel presente Modello, determinerà, secondo quanto previsto dalle specifiche clausole contrattuali inserite nelle lettere di incarico o negli accordi di convenzione, la risoluzione anticipata del rapporto contrattuale per giusta causa, fatta ovviamente salva l'ulteriore riserva di risarcimento qualora da tali comportamenti derivino danni concreti alla Società.

7. INFORMAZIONE E FORMAZIONE DEL PERSONALE

7.1. Diffusione del Modello

Le modalità di comunicazione del Modello devono essere tali da garantirne la piena pubblicità, al fine di assicurare che i destinatari siano a conoscenza delle procedure che devono seguire per adempiere correttamente alle proprie mansioni.

L'informazione deve essere completa, tempestiva, accurata, accessibile e continua.

Obiettivo di Cushman & Wakefield è quello di comunicare i contenuti e i principi del Modello anche ai soggetti che, pur non rivestendo la qualifica formale di dipendente, operano – anche occasionalmente – per il conseguimento degli obiettivi di Cushman & Wakefield in forza di rapporti contrattuali.

A tal fine è previsto l'accesso diretto a un'apposita cartella della rete aziendale, nella quale è disponibile e costantemente aggiornata tutta la documentazione di riferimento in materia di D.Lgs. 231/2001.

L'attività di comunicazione e formazione è supervisionata dall'OdV, avvalendosi delle strutture competenti, alle quali è assegnato il compito di promuovere le iniziative per la diffusione della conoscenza e della comprensione del Modello, dei contenuti del D.Lgs. 231/2001, degli impatti della normativa sull'attività di Cushman & Wakefield, nonché per la formazione del personale e la sensibilizzazione dello stesso all'osservanza dei principi contenuti nel Modello e di promuovere e coordinare le iniziative volte ad agevolare la conoscenza e la comprensione del Modello da parte di tutti coloro che operano per conto di Cushman & Wakefield.

7.2. Formazione del personale

Ai fini dell'efficace attuazione del Modello, è obiettivo generale della Società garantire a tutti i Destinatari del Modello la conoscenza dei principi e delle disposizioni in esso contenuti.

Cushman & Wakefield persegue, attraverso un adeguato programma di formazione aggiornato periodicamente e rivolto a tutti i dipendenti, una loro sensibilizzazione continua sulle problematiche attinenti al Modello, al fine di raggiungere la piena consapevolezza delle direttive aziendali e di essere posti in condizioni di rispettarle in pieno.

Al fine di garantire un'efficace attività di formazione, la Società promuove e agevola la conoscenza dei contenuti del Modello da parte dei dipendenti, con grado di approfondimento diversificato a seconda del loro coinvolgimento nelle attività individuate come sensibili ai sensi del Decreto.

Gli interventi formativi, che potranno essere erogati in modalità e-learning e in aula hanno ad oggetto:

- una parte generale, indirizzata a tutti i dipendenti, volta a illustrare il quadro normativo di riferimento della responsabilità amministrativa degli Enti e i contenuti generali del Modello;
- una parte specifica, differenziata per aree di attività dei dipendenti, diretta a illustrare le attività individuate come sensibili ai sensi del Decreto e i relativi protocolli contenuti nella parte speciale del Modello;
- una verifica del grado di apprendimento della formazione ricevuta.

I contenuti formativi sono opportunamente aggiornati in relazione all'evoluzione del contesto normativo e del Modello.

La partecipazione ai corsi formativi è obbligatoria e deve essere documentata attraverso la richiesta della firma di presenza. L'OdV, per il tramite delle preposte funzioni aziendali, raccoglie e archivia le evidenze relative all'effettiva partecipazione ai suddetti interventi formativi.

Periodicamente, in coerenza con l'evoluzione della normativa di riferimento e con le modifiche della struttura organizzativa aziendale, si procede alla reiterazione dei corsi, al fine di verificare l'effettiva applicazione del Modello da parte dei Destinatari nonché la loro sensibilizzazione alle prescrizioni dello stesso, secondo modalità indicate dall'OdV all'Amministratore Delegato, in coordinamento con le funzioni aziendali competenti.

A ogni modo, è compito dell'OdV valutare l'efficacia del piano formativo con riferimento al contenuto dei corsi, alle modalità di erogazione, alla loro reiterazione, ai controlli sull'obbligatorietà della frequenza e alle misure adottate nei confronti di quanti non li frequentino senza giustificato motivo.