

# Responsabilità delle persone giuridiche e modelli organizzativi

---

Il D.Lgs. 231/2001

a cura di

**Gabriele Di Nuzzo**  
Cristofori & Partners s.s.t.p.

**Riccardo Borsari**  
Università degli Studi di Padova

**Fabrizio Bencini, Vincenzo Ferragina  
e Francesco Ferragina**



Anno XXX Novembre 2007

Reg. Trib. di Milano n. 327 del 2.10.1978

© 2007 – Il Sole 24 ORE S.p.A.

**Proprietario ed Editore:** Il Sole 24 ORE S.p.A.

**Presidente:** Giancarlo Cerutti

**Amministratore Delegato:** Claudio Calabi

**Direttore Responsabile:** Gabriele Bonetti

**Sede legale:** via Monte Rosa 91, 20149 Milano

**Direzione e redazione:** via Patecchio 2, 20141 Milano

Tel. 02.3022.3041; Fax 02.3022.3654

**Concessionaria esclusiva di pubblicità:** Focus Media Advertising,

FME Advertising Sas di Elena Anna Rossi & C.

**Sede legale:** P.zza A. De Gasperi 15, Gerenzano (VA)

**Direzione e Uffici:** via Canova 19, 20145 Milano – Tel. 02.3453.8183; Fax 02.3453.8184

e-mail: [info@focusmedia.it](mailto:info@focusmedia.it)

**Servizio clienti periodici:** Tel. 02/06.3022.5680; Fax 02/06.3022.5400

e-mail: [servizioclienti.periodici@ilsole24ore.com](mailto:servizioclienti.periodici@ilsole24ore.com)

Stampa Mediascan S.r.l. – Via Mecenate 76 – 20138 Milano

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail [segreteria@aidro.org](mailto:segreteria@aidro.org) e sito [web www.aidro.org](http://web.aidro.org).

# INDICE



## PARTE PRIMA

**Disciplina della responsabilità amministrativa delle società e degli enti; prime applicazioni giurisprudenziali** .... pag. 5  
*a cura di Gabriele Di Nuzzo e Riccardo Borsari*

**Premessa** ..... » 7  
Genesi ed evoluzione della disciplina sulla responsabilità amministrativa degli enti .... » 7  
Natura della responsabilità *ex* D.Lgs. 231/2001 ..... » 10  
Principi generali ..... » 11  
Criteri di attribuzione della responsabilità ..... » 12

**I reati-presupposto** ..... » 16  
I reati attualmente previsti ..... » 16  
I reati di futura introduzione: tendenze evolutive ..... » 17

**Le sanzioni** ..... » 18  
Generalità ..... » 18  
Sanzioni pecuniarie ..... » 18  
Sanzioni interdittive ..... » 20  
Sanzioni accessorie ..... » 21  
Osservazioni conclusive ..... » 21

**I modelli organizzativi quali strumenti di prevenzione** ..... » 23  
Funzione e contenuto ..... » 23  
Caratteristiche fondamentali ..... » 24

**L'Organismo di vigilanza** ..... » 25  
Caratteri ..... » 25  
Composizione ..... » 25  
Compiti ..... » 27

**Le prime pronunce della giurisprudenza** ..... » 29

## PARTE SECONDA

**Il D.Lgs. 231/2001 alla prova dell'organizzazione aziendale; la realizzazione del progetto** ..... » 35  
*a cura di Fabrizio Bencini, Vincenzo Ferragina e Francesco Ferragina*

**Premessa** ..... » 37

**La struttura del progetto: i soggetti, i tempi, le fasi** ..... » 39  
1. Acquisizione della documentazione. Definizione del *team* di lavoro» ..... » 40



2. Individuazione preliminare delle aree di rischio. Interviste e questionari .....	pag.	41
3. Rielaborazione dei questionari. Presentazione della relazione <i>risk assessment</i> .....	»	41
4. Valutazione dell'adeguatezza di quanto esistente e definizione delle opportunità di miglioramento ( <i>gap analysis</i> ) .....	»	41
5. Predisposizione del modello organizzativo. Elaborazione del codice etico .....	»	41
6. Elaborazione del manuale delle procedure operative .....	»	42
7. Implementazione del modello .....	»	42
<b>La valutazione del rischio</b> .....	»	43
Analisi del sistema organizzativo interno .....	»	43
Analisi delle singole attività a rischio .....	»	46
<b>La chiusura del processo di <i>risk assessment</i></b> .....	»	49
<b>Modello organizzativo; il legame con la realtà dell'ente</b> .....	»	52
Requisiti del modello .....	»	52
Struttura del modello .....	»	55
<b>Il manuale delle procedure; i protocolli operativi</b> .....	»	57
<b>Codice etico; valori condivisi</b> .....	»	59
Finalità del codice etico .....	»	59
Struttura del codice etico .....	»	59
<b>Il legame fra l'attività ex D.Lgs. 231/2001 e il controllo interno</b> .....	»	61
Il ruolo dell' <i>internal auditor</i> nel processo di <i>risk assessment</i> .....	»	61
Coerenza con le funzioni e le attività previste per l'Odv .....	»	61
Collegamento fra D.Lgs. 231/2001 e controllo interno e altre attività organizzative .....	»	62

# **Parte seconda**

## **Il D.Lgs. 231/2001**

### **alla prova dell'organizzazione aziendale; la realizzazione del progetto**

*a cura di*

**Fabrizio Bencini**

Dottore commercialista e revisore contabile – Partner Kon SpA

**Vincenzo Ferragina**

Dottore commercialista e revisore contabile – Partner Kon SpA

**Francesco Ferragina**

Dottore commercialista e revisore contabile – Partner Kon SpA



# Premessa



L'introduzione del D.Lgs. 231/2001 impatta sulle persone giuridiche non solo in ambito normativo, ma anche a livello organizzativo-gestionale richiedendo la realizzazione di modelli organizzativi *ad hoc*.

Il decreto obbliga infatti le persone giuridiche ad analizzare le aree aziendali, a definire specifiche procedure in grado di gestire le attività a rischio e a portarle a conoscenza di tutti i dipendenti, costringendoli quindi, nel caso in cui decidessero di compiere un reato, a eludere volontariamente tali procedure.

L'analisi delle funzioni aziendali a rischio e la predisposizione di procedure operative può incidere in modo significativo, soprattutto nei casi in cui sia elevato il numero delle aree a rischio, sull'organizzazione delle persone giuridiche.

L'oggetto di questa sezione è quindi la presentazione di come possa essere gestito un mandato finalizzato alla predisposizione di un modello organizzativo 231, diviso in due macro-attività di intervento:

- la prima relativa all'analisi dei rischi;
- la seconda correlata alla stesura e alla successiva implementazione del modello organizzativo.

L'ultima parte della sezione evidenzierà invece la correlazione esistente tra procedure 231 e controllo interno; la predisposizione delle procedure ai fini 231 può essere infatti percepita dalle società come un primo passo verso una completa analisi organizzativa e verso l'introduzione di una vera e propria funzione di controllo interno. Una possibile chiave di lettura per le aziende è infatti quella di utilizzare il decreto come spinta per un miglioramento e uno sviluppo a livello organizzativo-gestionale.

Per le società che non seguono questa strada, interpretando la 231 come un mero adempimento normativo (come accade in Italia anche per altre leggi, vedi la *privacy* o la sicurezza), il rischio è quello di sostenere unicamente dei costi, senza ottenere alcun beneficio.

Infatti, la definizione di un modello 231 com-

porta solitamente per le aziende una serie di costi, legati alla consulenza per la predisposizione e la successiva implementazione del modello, alla formazione del personale, ai compensi da riconoscere all'Organismo di vigilanza, ma anche una maggiore complessità a livello operativo, dovuta all'esistenza di nuove procedure, che rischia di ingessare l'attività, costringendo i dipendenti a compiere adempimenti cui non erano abituati.

Inoltre lo spirito della norma non è quello di "produrre carta", ma di vivere la stesura di un modello organizzativo che sia realmente fondato sui rischi aziendali e costruito in base alle caratteristiche delle funzioni coinvolte, un modello vivo da adeguare e controllare da parte di un soggetto preposto (Organismo di vigilanza). L'affrontare quindi questa normativa con spirito esclusivamente di adempimento fa correre anche il rischio che l'azienda, dopo avere sostenuto le spese e destinato energie al progetto, non sia posta al riparo dalle pesanti sanzioni che sono previste.

Le società possono dunque cercare di ottenere un ritorno dei costi sostenuti sfruttando la 231 come spinta per un'analisi approfondita dei processi interni e delle procedure in essere: dall'analisi svolta nelle aziende ai fini 231 spesso infatti si riscontra la presenza di procedure solo sulla "carta", chiuse in un armadio e non rispettate dai dipendenti, oppure, al contrario, in alcuni casi manca la formalizzazione di procedure ed esistono solo delle consuetudini che i dipendenti rispettano perché l'azienda ha sempre operato in quel modo.

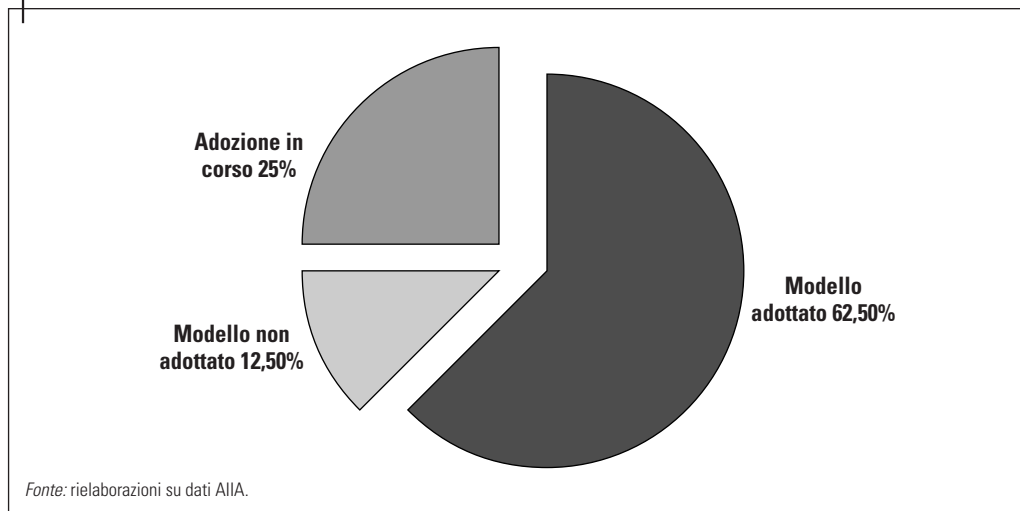
La 231, per essere realmente utile e dare un vantaggio competitivo alle società, deve essere vissuta quindi in modo "attivo": considerarne solo gli aspetti normativi rappresenterebbe per le società un'occasione persa. La percezione di un mero adempimento ha peraltro per il momento allontanato la normativa dal mondo delle imprese rendendola di fatto attuata solo in una ottica di riduzione del rischio sanzioni.



Può essere interessante capire quante società abbiano già adottato un modello organizzativo e si stiano quindi premunendo contro la possibile commissione di reati che rientrino nell'ambito 231. A tale proposito l'Associazione Italia-

na Internal Auditors (AIIA) e Confindustria<sup>1</sup> hanno svolto, all'inizio del 2007, un'indagine a campione su 88 PMI non quotate operanti in diversi settori economici. I risultati di questa indagine sono nel seguito riportati (*figura 1*).

Figura 1 – **PERCENTUALE DI ADOZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO PREVISTO DAL DECRETO**



<sup>1</sup>La responsabilità amministrativa delle società, un'indagine sull'adozione del modello organizzativo previsto dal D.Lgs. 231/01 nelle società quotate, gennaio 2007.

# La struttura del progetto: i soggetti, i tempi, le fasi

*Acquisizione della documentazione e definizione del team di lavoro. Individuazione delle aree di rischio; interviste e questionari. Rielaborazione dei questionari; presentazione della relazione risk assessment. Valutazione dell'adeguatezza di quanto esistente e definizione delle opportunità di miglioramento. Predisposizione del modello organizzativo; elaborazione del codice etico. Elaborazione del manuale delle procedure operative. Implementazione del modello*

Per la predisposizione del modello organizzativo ai fini 231 le società richiedono solitamente l'assistenza di esperti esterni all'azienda. Negli ultimi mesi si sta diffondendo l'applicazione della normativa in oggetto, per cui il mondo degli "esperti" è molto vario e comprende avvocati, commercialisti, società di revisione, consulenti.

Come evidenziato in premessa e come mostra la stessa struttura di questa monografia, la 231 riguarda sia l'ambito normativo sia quello gestionale: pertanto un *team* efficace di consulenti esterni deve essere in grado di coprire entrambe le esigenze, avendo quindi le necessarie competenze in termini giuridici e organizzativi, in modo tale che la società possa ritrovarsi a fine mandato con un modello organizzativo senza falle dal punto di vista legale e con un miglioramento dei propri processi interni realmente attuabili e vissuti dalle persone coinvolte.

Nell'ideale *team* del progetto 231 è necessaria anche la presenza di due figure interne all'azienda, una di carattere "direzionale", che abbia poteri decisionali e che costituisca il principale referente dei consulenti esterni (lo *sponsor* di progetto), e una invece di carattere operativo, che possa fungere da raccordo tra consulenti e società (se esiste, si tratta del-

l'*auditor* interno, spesso il referente di controllo di gestione o altra figura simile).

Il progetto complessivo si divide, come già evidenziato, in due fasi: la prima di analisi del rischio (in cui è preponderante il ruolo del consulente gestionale) e una seconda di stesura vera e propria del modello organizzativo (in cui è fondamentale il ruolo del consulente legale) e delle correlate procedure operative (qui rientra in gioco il consulente gestionale).

Il progetto si realizzerà poi con l'inizio dell'attività da parte dell'Organismo di vigilanza, le cui specifiche restano estranee alla finalità della presente sezione.

Nell'immagine seguente sono riportate le tempistiche medie di un progetto 231, dal punto di partenza, ovvero l'acquisizione della documentazione necessaria ai consulenti esterni, alla definitiva "messa a regime" del modello organizzativo.

L'impegno temporale è evidentemente dipendente dalla complessità organizzativa interna, dal numero di soggetti da coinvolgere e infine dall'esposizione della società a rischi potenziali da "mappare" e affrontare. Usualmente, come ogni progetto organizzativo, la realizzazione in un ambito temporale ristretto è uno dei punti di forza. In caso alternati-



vo, il rischio è quello di intraprendere un percorso il cui intervento tende a sfumare nel corso del tempo.

Sei mesi di intervento ben organizzato e i cui ritmi sono dettati e fatti rispettare anche da una forte decisione interna aziendale sono comunque un parametro generalmente congruo.

Veniamo all'esame di ciascuna delle fasi prospettate.

## 1. Acquisizione della documentazione. Definizione del *team* di lavoro

Il primo mese di attività è fondamentale per consentire ai consulenti esterni di reperire tutti i dati necessari per conoscere la società e capire quali sono le funzioni aziendali a rischio reato 231.

La richiesta di documentazione iniziale avviene solitamente tramite la somministrazione di una *check-list*, in cui vengono richiesti alcuni dati fondamentali per impostare le successive fasi, tra i quali:

- atto costitutivo, statuto e patti parasociali;
- organigramma della società e/o ogni altro

documento utile a identificare le attività svolte e i soggetti preposti a ciascuna funzione;

- documenti inerenti al conferimento di deleghe e/o procure;
- ultimo bilancio approvato;
- elenco dei principali contratti e dei relativi importi.

È importante anche ottenere informazioni inerenti a:

- comprensione e funzionamento del *business*;
- procedure interne e/o *standards* di comportamento volti a regolare lo svolgimento dell'attività delle varie aree organizzative;
- finanziamenti, contributi o agevolazioni da enti pubblici;
- sistemi di controllo interno;
- eventuale esistenza di un codice etico o un sistema disciplinare.

Uno degli elementi distintivi di questa fase è quello di registrare non solo le informazioni relative alla *governance* aziendale, ma anche quelle proprie delle caratteristiche del *business*; questo approccio (inusuale nell'affrontare progetti organizzativi con risvolti legislativi) permetterà di insistere particolarmente

Tabella 1

	MESE					
	1	2	3	4	5	6
Acquisizione della documentazione Definizione del <i>team</i> di lavoro	■					
Individuazione preliminare aree di rischio Predisposizione dei questionari	■					
Interviste e questionari preliminari Mappatura preliminare dei processi a rischio		■				
Rielaborazione questionari Presentazione relazione <i>Risk assessment</i>			■			
Valutazione dell'adeguatezza di quanto esistente e definizione delle opportunità di miglioramento ( <i>gap analysis</i> )				■		
Predisposizione modello organizzativo (OdV) Elaborazione codice etico ex D.Lgs 231/2001					■	
Elaborazione manuale delle procedure operative Verifica dell'effettiva operatività del sistema						■
Implementazione del modello						■

su quelle attività a rischio che possano avere anche delle ripercussioni dirette sul *business*. Così, solo a titolo di esempio, un *business* che è particolarmente sensibile ai temi della sicurezza richiederà i massimi “investimenti” per prevenire reati in questo ambito, mentre una realtà caratterizzata da un potenziale conflitto fra soci presterà la massima attenzione nell’evitare qualsiasi problematica in ambito di reati societari. Il prodursi di queste fattispecie di reato non comporterebbe infatti “solo” una ripercussione da valutare in ambito D.Lgs. 231/2001, ma anche direttamente sul *business*. Praticamente la comprensione del *business* permetterà di contribuire a stabilire dei pesi, secondo una logica di seguito esposta, crescenti a seconda della rilevanza del rischio potenziale.

È inoltre nominato il Comitato interno di progetto, formato dai consulenti e dalle figure interne che gestiranno l’intero processo.

## 2. Individuazione preliminare delle aree di rischio. Interviste e questionari

Acquisita la documentazione preliminare, è necessario definire una lista di soggetti a cui somministrare appositi questionari, attraverso i quali i soggetti intervistati possano effettuare una valutazione del sistema organizzativo aziendale nel suo complesso e identificare le singole attività a rischio reato che li riguardano direttamente, ovvero spiegare, per esempio, all’intervistatore quanti sono i contatti con la Pubblica amministrazione in un anno, se tali contatti sono tenuti da un’unica persona che agisce in completa autonomia, oppure se c’è un controllo sull’operato di questa persona ecc. Le risposte ai questionari costituiscono la base per la successiva analisi del rischio.

Da un punto di vista operativo, la stesura di questionari *standard* adeguati alla realtà aziendale oggetto di indagine, la loro compilazione e la successiva condivisione con il soggetto intervistato permetterà di proseguire nel percorso su basi solide e condivise; inoltre questo approccio permetterà anche di illustrare in caso di verifica del successivo modello or-

ganizzativo come questo sia realmente fondato sul coinvolgimento dei soggetti apicali.

## 3. Rielaborazione dei questionari. Presentazione della relazione *risk assessment*

Una volta terminata la somministrazione di questionari e interviste, è possibile completare l’analisi delle funzioni aziendali e dei soggetti maggiormente a rischio reato e capire quali sono le singole attività (per esempio: richiesta contributi pubblici, partecipazione a gare d’appalto) critiche ai fini 231.

Le singole attività sono normalmente valutate sulla base di due fattori:

- gravità del reato;
- probabilità di commissione di tale reato.

## 4. Valutazione dell’adeguatezza di quanto esistente e definizione delle opportunità di miglioramento (*gap analysis*)

Consequente al *risk assessment*, e quindi alla definizione dei rischi, è la *gap analysis*, attraverso la quale si verifica l’efficacia del sistema organizzativo aziendale: nel caso in cui un’azienda abbia un’attività particolarmente rischiosa ai fini 231, ma abbia posto in essere per gestire i rischi di tale attività un’efficace sistema di controlli, il *gap* rispetto a una situazione ottimale sarebbe ridotto. Nel caso in cui, al contrario, non dovesse essere posto in essere alcun controllo per tale attività, il *gap* sarebbe significativo e il rischio molto elevato.

## 5. Predisposizione del modello organizzativo. Elaborazione del codice etico

La *gap analysis* chiude la prima parte dei progetti 231, relativa all’analisi dei rischi. Successivamente si passa alla predisposizione del modello organizzativo, del codice etico e dei relativi allegati.

In questa parte è fondamentale l'apporto del consulente legale; il modello organizzativo deve essere costruito *ad hoc* per la società oggetto di analisi e deve prendere spunto dal *risk assessment* per dedicare particolare attenzione alle attività aziendali maggiormente a rischio e non ancora adeguatamente gestite. È sempre in questa fase che deve essere nominato l'Organismo di vigilanza.<sup>1</sup>

## 6. Elaborazione del manuale delle procedure operative

Tra gli allegati al modello organizzativo rientrano anche le procedure operative che vengono predisposte dal consulente gestionale specificatamente per le attività aziendali più rischiose. È importante che tali procedure, pur delineando in modo preciso l'operatività che i dipendenti devono seguire, non finiscano per ingessare l'attività aziendale. Le singole procedure vengono di solito rac-

colte in un unico documento, definito "manuale delle procedure", che rappresenta sostanzialmente una sintesi operativa dell'intero modello organizzativo e indica ciò che realmente cambia nell'attività di tutti i giorni per tutti i soggetti coinvolti nel progetto 231. A tale documento vengono di solito allegati esempi delle schede di rilevazione delle attività a rischio che devono essere periodicamente compilate dai soggetti aziendali.<sup>2</sup>

## 7. Implementazione del modello

Una volta predisposto il modello e definite le procedure operative, si dà inizio alla vera e propria attività operativa ai fini 231 con le verifiche di competenza dell'Organismo di vigilanza, il rispetto delle procedure da parte di tutti i dipendenti, la compilazione delle schede da inviare all'Organismo di vigilanza, la formazione del personale e il successivo aggiornamento continuo del modello organizzativo.

<sup>1</sup>Per le caratteristiche che devono possedere i soggetti facenti parte dell'Organismo di vigilanza si rimanda alla precedente sezione di carattere normativo.

<sup>2</sup>A titolo di esempio si pensi allo schema che deve essere utilizzato dai soggetti che entrano in contatto con la Pubblica amministrazione; queste schede, debitamente compilate e archiviate, saranno poi oggetto di verifica da parte dell'Organismo di vigilanza.

# La valutazione del rischio

*Censimento e misurazione delle attività rischiose: analisi del sistema organizzativo interno e delle singole attività a rischio*

Un adeguato sistema di controllo interno presuppone la definizione di adeguati programmi di analisi e controllo sui processi interni per riuscire a “mappare” le aree che risultano interessate dalle potenziali casistiche di reato e i segnali premonitori di possibili irregolarità; tale processo viene anche definito “*risk assessment*” ovvero la comprensione e l’identificazione del rischio potenziale.<sup>1</sup>

Le attività da svolgersi in questa fase del lavoro prevedono la raccolta delle informazioni necessarie all’analisi e la successiva elaborazione al fine di giungere alla formulazione di un quadro di sintesi dell’esposizione al rischio dell’intera società.

Dunque lo scopo di questa prima fase del progetto, gestita operativamente attraverso le interviste e i questionari, è quello di analizzare l’attuale situazione della società in merito ai reati rilevanti *ex* D.Lgs. 231/2001, cercando di capire se la società ha già attuato politiche di prevenzione dei rischi, definendo così le aree critiche su cui si renda necessario intervenire per realizzare un modello organizzativo efficace.

I livelli di analisi sono due, ovvero:

- il sistema organizzativo interno (analisi della società nel suo complesso);
- le singole attività a rischio (analisi delle singole funzioni aziendali a rischio reato).

## Analisi del sistema organizzativo interno

Secondo le linee guida emanate da Confindustria, l’analisi del sistema organizzativo interno deve consentire la valutazione dei controlli preventivi eventualmente esistenti e il loro adeguamento quando ciò si riveli necessario, o la loro costruzione quando l’ente ne sia sprovvisto. Dal punto di vista operativo, dovranno essere progettati alcuni «specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l’attuazione delle decisioni dell’ente in relazione ai reati da prevenire».<sup>2</sup>

I protocolli specifici dovranno essere poi collegati per giungere alla definizione di un sistema organico che consenta costantemente di tenere sotto controllo e anticipare la possibilità che l’azienda si esponga eccessivamente al rischio. Generalmente le componenti di un sistema di controllo 231 comprendono:

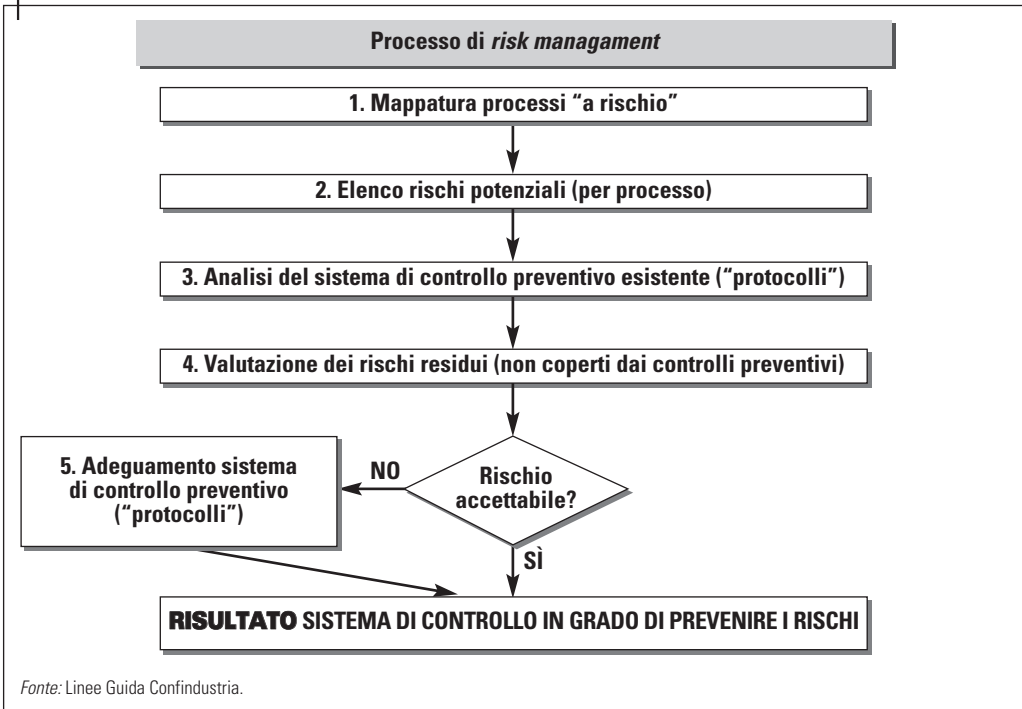
- a.** codice etico;
- b.** sistema organizzativo sufficientemente formalizzato e chiaro, soprattutto per quanto attiene all’attribuzione di responsabilità, alle linee di dipendenza gerarchica e alla descrizione dei compiti, con specifica previsione di principi di controllo quali, per esempio, la contrapposizione di funzioni;
- c.** procedure manuali e/o informatiche tali da regolamentare lo svolgimento delle attività

<sup>1</sup>Nel paragrafo precedente le attività che vanno dalla n. 1 alla n. 4 e precisamente:

1. Acquisizione della documentazione – Definizione del team di lavoro;
2. Individuazione preliminare aree di rischio – Interviste e questionari;
3. Rielaborazione questionari – Presentazione relazione *risk assessment*;
4. Valutazione dell’adeguatezza di quanto esistente e definizione delle opportunità di miglioramento (*gap analysis*).

<sup>2</sup>Dalle *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex* D.Lgs. 231/2001, 7 marzo 2002 (aggiornate al 24 maggio 2004).

Figura 1 – IL PROCESSO DI *RISK MANAGEMENT*



prevedendo gli opportuni punti di controllo;  
**d.** poteri autorizzativi e di firma assegnati in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali definite, prevedendo, quando richiesto, una puntuale indicazione delle soglie di approvazione delle spese;  
**e.** sistemi di controllo e gestione in grado di fornire tempestiva segnalazione dell'esistenza e dell'insorgere di situazioni di criticità generale e/o particolare;  
**f.** comunicazione al personale e sua formazione. Le metodologie utilizzate per l'analisi e la valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno finalizzato a prevenire la commissione dei reati contemplati nel D.Lgs. 231/2001 si fondano su approcci di tipo *Integrity risk ma-*

*nagement*<sup>3</sup> e prevedono come primo *step* l'analisi del sistema organizzativo aziendale nel suo complesso. Anche se in questa fase è preponderante il ruolo dei consulenti esterni, le *best practice* consigliano che tutto il *team* 231 sia coinvolto nella definizione delle figure e delle funzioni aziendali maggiormente esposte al rischio, in modo da determinare non soltanto il livello di rischio dei soggetti "apicali", ma anche quello dei soggetti che si trovano "sottoposti alla direzione e vigilanza" di fatto. Può succedere infatti che la lettura del solo organigramma aziendale, per quanto dettagliato, non sia in grado di offrire un quadro veritiero del flusso di informazioni e di cogliere le inefficienze dell'organizzazione interna.

<sup>3</sup>*Integrity risk management*: termine derivato dall'esperienza nell'ambito della sicurezza informatica, è oggi ritenuto uno dei più completi approcci alla gestione integrata del rischio. Ha l'obiettivo di identificare non solo i reali punti di vulnerabilità dei sistemi e le misure da prendere al fine di proteggerli, ma anche il valore relativo dei diversi tipi di informazioni, in modo da concentrare gli investimenti su quelle che è indispensabile salvaguardare.

Stabiliti i soggetti e il calendario delle interviste, i consulenti esterni, tramite le somministrazione dei questionari e l'analisi della documentazione ricevuta, devono giungere a definire un quadro complessivo che permetta di formulare un giudizio in merito all'efficacia del sistema di controllo interno attualmente presente in azienda.

Solitamente viene posta particolare attenzione a *otto aree/componenti*.

### Governance

Attraverso questo elemento si analizza l'esistenza e l'efficacia di procedure o sistemi atti a definire chiaramente ruoli e responsabilità facenti capo a ogni funzione e a ogni soggetto coinvolto in attività rischiose. Per esempio, potrà essere sottoposto ad analisi il responsabile della redazione delle procedure di controllo interno, colui che le approva, chi ne controlla il rispetto e la conformità alle norme di legge.

#### Esempio 1 – DOMANDA SULL'AREA GOVERNANCE

D: Lei o uno dei membri della Sua funzione è destinatario di deleghe o procure da parte dell'Organo amministrativo?

### Codici di condotta e procedure

In questo ambito vengono esaminati i sistemi organizzativi adottati, la formalizzazione e l'applicazione di codici etici e/o di condotta, le procedure operative interne impiegate nelle aree di rischio (per esempio: gestione finanziaria, appalto a gare pubbliche, deleghe di funzione ecc.) e la loro coerenza con norme e regolamenti vigenti.

#### Esempio 2 – DOMANDE SUI CODICI DI CONDOTTA E PROCEDURE

D: Esistono in Società norme che prescrivono comportamenti etici che i dipendenti devono rispettare?  
D: Le procedure aziendali definiscono chiaramente quali sono i ruoli, le competenze e le responsabilità in capo a ogni funzione?

### Comunicazione

In questo ambito si analizzano le modalità e gli strumenti con cui viene prodotta e diffusa l'informazione e la comunicazione in relazione agli elementi del modello, ovvero l'ade-

guatezza dei contenuti, dei canali utilizzati, della periodicità/frequenza della comunicazione, della differenziazione per gerarchia, funzione e livelli di rischio e della comprensibilità del linguaggio.

#### Esempio 3 – DOMANDE SULL'AREA COMUNICAZIONE

D: Quali sono gli strumenti di comunicazione utilizzati all'interno dell'azienda?  
D: Esistono regole o procedure che formalizzano i tempi della comunicazione fra la direzione e i dipendenti?

### Formazione

In tale sezione vengono esaminati i programmi e le procedure utilizzate per la formazione del personale (addetti alle aree di rischio e Organismo di vigilanza previsto dal decreto) in merito all'applicazione del modello per quanto riguarda i contenuti generali e quelli specifici.

#### Esempio 4 – DOMANDE SULL'AREA FORMAZIONE

D: Con che frequenza la società organizza attività formative per il personale?  
D: Nel caso in cui sia prevista, l'attività di formazione ha per oggetto l'aggiornamento dei dipendenti su procedure interne e comportamentali?

### Risorse Umane

In tale sezione si esaminano le procedure esistenti riguardanti la gestione delle risorse umane al fine di regolarne i principali aspetti. Da un lato si deve dare rilievo alla selezione del personale dipendente, con particolare riferimento alla richiesta di referenze, dall'altro si devono valutare ulteriori aspetti rilevanti per la prevenzione degli illeciti, quali, per esempio: i sistemi di incentivazione, quelli dissuasivi e sanzionatori, tra cui l'allontanamento del personale, previsti dal decreto.

#### Esempio 5 – DOMANDE SULL'AREA RISORSE UMANE

D: Le procedure aziendali e le norme di comportamento delineano lo svolgimento del processo con cui deve avvenire la selezione del personale?  
D: Esiste un sistema di controllo del rispetto delle procedure in fase di selezione del personale?

### Controllo

In tale ambito viene analizzata l'adeguatezza dei processi di controllo delle aree e delle ope-

razioni a rischio, si valutano le procedure utilizzate per l'attività di controllo e/o *internal audit* (se esiste tale organo all'interno della società) e di monitoraggio della *performance* degli elementi del modello. Un'efficace funzione di *audit* interna è dotata di strumenti e prassi operative in grado di analizzare in modo efficace segnali premonitori e anomalie nelle aree a rischio e giudicare l'adeguatezza del modello.

**Esempio 6 – DOMANDE SULL'AREA CONTROLLO**

D: È controllato il rispetto delle procedure aziendali?  
 D: L'attività di controllo è regolamentata da procedure o modelli *standard*?

**Informazione**

In questo ambito sono valutate modalità e caratteristiche con cui vengono prodotte le informazioni utili per un'efficace vigilanza preventiva e successiva sulle attività a rischio. Viene perciò processata la disponibilità dei dati necessari affinché gli organismi interessati, *in primis* l'Organismo di vigilanza previsto dal decreto, possano svolgere un'efficace azione di controllo.

**Esempio 7 – DOMANDE SULL'AREA INFORMAZIONE**

D: Nel passato si sono riscontrate criticità di informazione legate a carenza di comunicazione in Azienda?  
 D: Esiste una procedura aziendale che regola la comunicazione istituzionale dell'Azienda verso l'esterno?

**Violazioni**

In questa sezione assume particolare rilievo la rilevazione dell'esistenza di un efficace sistema delle procedure in grado di gestire le situazioni di rischio conclamato e dunque di crisi, come verifiche da parte di organi di controllo esterni quali le ASL, la Magistratura, l'Amministrazione Finanziaria, o da parte di terzi.

**Esempio 8 – DOMANDE SULL'AREA VIOLAZIONI**

D: Nel passato si sono verificate violazioni di norme di legge o il mancato rispetto di parametri relativi a certificazioni ottenute?  
 D: Nel caso di violazioni, la società ha reagito attraverso una modifica/aggiornamento del sistema di procedure?

**Analisi delle singole attività a rischio**

Una volta effettuata l'analisi del funzionamento dell'azienda nel suo complesso, il comitato interno di progetto, guidato ancora dai consulenti esterni, si occupa di esaminare a livello di singola funzione le attività a rischio. In altre parole, le funzioni maggiormente esposte (per intensità del contatto, frequenza e mancanza di procedure nella gestione dello stesso) andranno attentamente "esplorate", cercando di apprezzare il rischio di commissione degli illeciti previsti dal decreto. Le tre fattispecie di reato a cui potenzialmente le funzioni aziendali possono essere esposte sono:

- reati contro la P.A.;
- reati societari;
- reati relativi alla sicurezza.

**Reati contro la P.A.**

Attraverso i questionari e le interviste, funzionali all'obiettivo della determinazione del grado di discrezionalità e/o di libertà di cui gode la singola funzione analizzata, ovvero del suo responsabile, si cerca di capire quanto tali soggetti, muovendosi tra le falle di un modello organizzativo lacunoso, sono in grado di influenzare, anche solo dal punto di vista potenziale, accadimenti come le comunicazioni tra la propria azienda e la P.A., i pareri e i controlli pubblici, i provvedimenti e le sanzioni da parte di esponenti della P.A. stessa.

L'analisi investigativa e le tipologie di approfondimenti a livello di singola funzione, necessari a definire e comprendere il grado di rischiosità sopportato dall'azienda, possono riguardare:

- l'esistenza di deleghe da parte dell'organo amministrativo;
- la frequenza del contatto tra i soggetti sensibili;
- l'esistenza di reportistica/rendicontazione obbligatoria interna ed esterna;
- l'esistenza di procedure interne che definiscono le modalità con cui deve avvenire il contatto;
- le modalità cui l'azienda diffonde eventuali procedure;
- la tipologia di attività durante la quale avviene il contatto (per esempio: gare d'ap-

palto, stipulazione di contratti pubblici, gestione di contenziosi, richieste di autorizzazioni o permessi ecc.).

Per meglio approfondire le caratteristiche del rapporto tra i responsabili di funzione con gli esponenti della Pubblica amministrazione, verranno poste alcune domande specifiche, come le seguenti.

#### Esempio 9 – **DOMANDE SUI CONTATTI CON ESPONENTI DELLA P.A.**

D: La Sua funzione, nello svolgimento delle attività, entra in contatto con soggetti della Pubblica amministrazione?

D: Qual è l'oggetto dell'attività che porta la funzione di cui Lei è responsabile a entrare in contatto con la Pubblica amministrazione?

D: Con quale frequenza la funzione di cui Lei è responsabile entra in contatto con la Pubblica amministrazione (giornaliera, settimanale ecc.)?

#### **Reati societari**

In merito a tale fattispecie di reato, da un lato si devono riuscire a cogliere le opportunità che potrebbero motivare i rappresentanti della società a fornire una rappresentazione non veritiera degli accadimenti economico-patrimoniali e finanziari della propria società, mentre dall'altro essi devono assegnare un giudizio in merito all'esistenza e all'efficacia di prassi e procedure, standardizzate e diffuse, che mitigerebbero il rischio stesso.

Di conseguenza, assume particolare rilevanza l'analisi di attività quali:

- redazione del bilancio e situazioni contabili infrannuali;
- emissione di comunicati stampa e informativa al pubblico;
- gestione dei rapporti con soci, società di revisione e collegio sindacale;
- rapporti con l'Autorità di vigilanza;
- operazioni sul capitale e destinazione dell'utile;
- comunicazione, svolgimento e verbalizzazione delle assemblee.

Nel concreto, una serie di comunicazioni volutamente non veritiere (una falsa comunicazione sociale) potrebbe avere un'influenza decisiva sull'esito favorevole di una procedura di affidamento bancario oppure sulla sospensione di un finanziamento, qualora l'ero-

gazione fosse subordinata al rispetto di determinati *ratios* di bilancio.

Volendo esemplificare il contenuto di una possibile serie di domande utili ad approfondire la possibilità di commissione dei reati ai sensi del D.Lgs. 231/2001, provocata dal comportamento non regolato di una determinata figura aziendale, si potrebbero porre domande simili a quelle di seguito indicate.

#### Esempio 10 – **DOMANDE SULLA POSSIBILE COMMISSIONE DELLA FATTISPECIE "REATO SOCIETARIO"**

D: La Sua Funzione aziendale/Unità organizzativa si occupa di predisporre e divulgare dati ad Autorità Pubbliche di Vigilanza (Consob, Autorità Garante della concorrenza e del mercato ecc.)?

D: Sono sottoposte a controllo le operazioni di riduzione del capitale sociale, acquisto di azioni proprie, conferimento di beni in natura?

D: I dati di bilancio sono sottoposti a controlli da parte di terzi indipendenti/organismi esterni indipendenti (collegio sindacale, società di revisione)?

#### **Reati relativi alla sicurezza**

Dal 25 agosto 2007, in seguito all'approvazione della legge 123 del 3 agosto 2007, che inserisce nel D.Lgs. 231/2001 l'art. 25-*septies*, rientrano tra i reati 231 anche quelli di *omicidio colposo e lesioni colpose gravi e gravissime*, commessi in violazione della normativa antinfortunistica e relativa alla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro.

Le aziende devono, quindi, provvedere ad adeguare il proprio modello di organizzazione, gestione e controllo 231, inserendo anche le procedure e i protocolli necessari per evitare il compimento di uno di questi reati.

Dal punto di vista operativo, l'adeguamento del modello deve passare da un'intervista di approfondimento con il responsabile della sicurezza in azienda, sia nel caso in cui questi sia un dipendente dell'azienda stessa sia nel caso in cui si tratti di un consulente esterno. Tra gli allegati al modello 231 è opportuno inserire il documento di analisi dei rischi sviluppato ai fini del D.Lgs. 626/1994, in cui il responsabile della sicurezza in azienda deve avere indicato le principali aree di rischio e le contromisure poste in essere dalla società; in tale modo si avrà a disposizione un documento che





possa integrare il *risk assessment* svolto ai fini 231, con l'evidenza delle attività a rischio.

A ogni rischio può essere associato, come per i reati contro la Pubblica amministrazione, un livello di gravità (determinato, anche in questo caso, in base alle sanzioni connesse ai vari reati) e di probabilità stabilito dalle risposte fornite dal responsabile della sicurezza a un questionario predefinito, del quale riportiamo un estratto.

Esempio 11 – **DOMANDE SULLA SICUREZZA**

D: La Società, negli ultimi cinque anni, ha predisposto e diffuso tra i dipendenti procedure e norme di comportamento atte a incrementare la sicurezza sul lavoro (per esempio, un manuale della sicurezza)?

D: Esistono in Società ordini di servizio volti a controllare l'effettiva applicazione delle misure preventive e protettive esistenti in tema di sicurezza sul lavoro?

Dopo avere definito la gravità e la probabilità di compimento di un reato relativo alla sicurezza sul lavoro (*risk analysis*), dovranno essere valutate, con il fondamentale contributo del responsabile della sicurezza, le procedure e i protocolli attualmente adottati dalla società per prevenire tali reati (*gap analysis*); tali procedure operative dovranno essere opportunamente integrate nel caso in cui si riscontrassero dei rischi non sufficientemente coperti.

Una volta completato e implementato il modello organizzativo 231, il responsabile della sicurezza in azienda dovrà essere considerato, ai fini 231, al pari di un responsabile di funzione e dovrà quindi segnalare prontamente all'Organismo di Vigilanza eventuali nuovi rischi potenziali in termini di sicurezza sul lavoro.

# La chiusura del processo di *risk assessment*

*Completamento dell'individuazione della combinazione gravità/probabilità per le diverse attività*

In definitiva quest'analisi aziendale dettagliata per funzione, attività e responsabile di funzione ha l'obiettivo di fornire non solo un giudizio qualitativo, ma anche una stima quantitativa, ovvero un parametro, del grado di esposizione al rischio di eventuali reati sanzionabili ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

Mediante l'elaborazione delle risposte fornite dai soggetti aziendali coinvolti nelle interviste stabilite e condotte dal Comitato interno di progetto, viene quantificata, in termini percentuali, una stima dell'adeguatezza del sistema di controllo esistente all'interno della società, con riferimento a ciascuno degli otto elementi costituenti il modello di controllo.

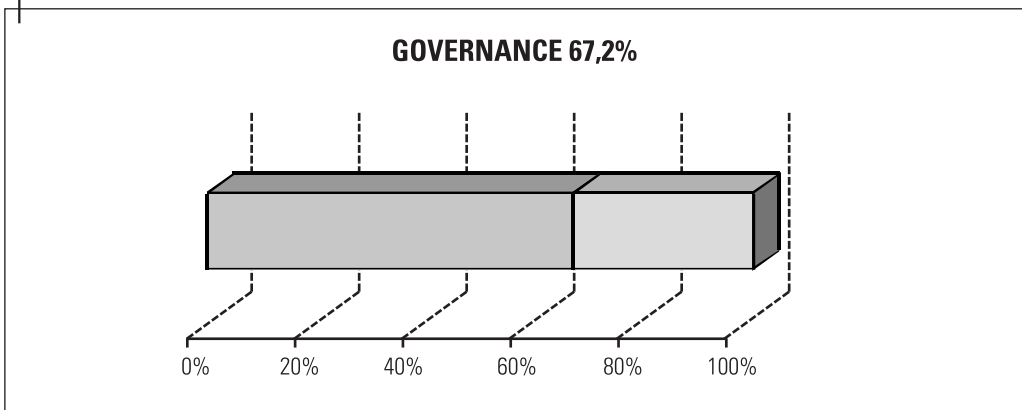
Tale risultato è espresso attraverso alcune rappresentazioni grafiche che mostrano qua-

le sia il livello di copertura dal rischio di reato garantito dagli attuali schemi procedurali interni e prassi aziendali e quale sia invece il *gap* da colmare con azioni future per ognuna delle otto aree analizzate.

In *figura 1* viene presentato un esempio nel quale l'analisi interna (il *risk assessment*) ha evidenziato una copertura del rischio dai reati previsti dal decreto, per quanto riguarda l'area *governance*, pari al 67,2%.

Una volta che, per ciascuna area, si è pervenuti a una stima del grado di copertura del rischio e del *gap* da colmare, si può completare il *risk assessment* analizzando le singole attività a rischio: per ogni attività si possono sintetizzare sia la gravità del reato ai fini 231 sia la probabilità di accadimento dello stesso

Figura 1 – ANALISI AS-IS E GAP ANALYSIS PER L'AREA GOVERNANCE



attraverso una *risk map* della quale, in *figura 2*, si propone un esempio.

Per ciascuna delle attività sensibili messe in evidenza dal processo di rilevazione del rischio vengono quantificate su un diagramma cartesiano la gravità del reato, analizzata sull'asse delle ascisse secondo una scala numerica compresa tra 1 (minima gravità) e 5 (massima gravità), e la stima della probabilità di accadimento dell'evento rischioso, presentata nell'asse delle ordinate secondo la medesima scala numerica.

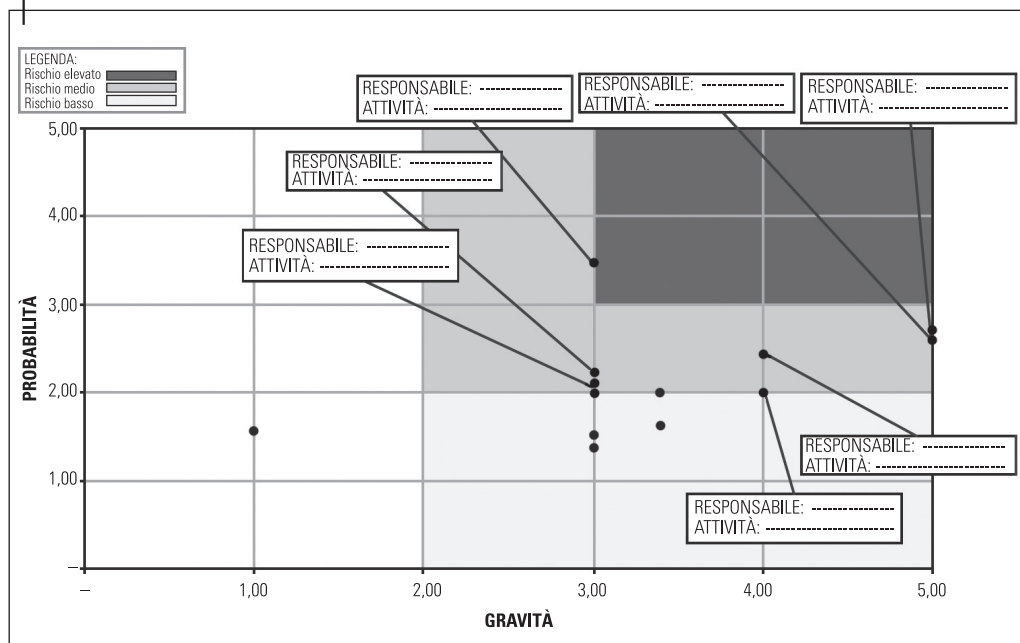
La probabilità del compimento del reato è determinata in base alle risposte fornite ai questionari sulle singole attività a rischio dagli intervistati, mentre la gravità è determinata alla luce delle sanzioni connesse al reato che si potrebbe compiere svolgendo l'attività oggetto di analisi: è chiaro che reati che comportano la sanzione interdittiva avranno massima gravità.

Questa rappresentazione grafica permette di visualizzare le attività più rischiose in termi-

ni di composizione gravità/probabilità. Nella successiva predisposizione del modello organizzativo sarà necessario concentrarsi prevalentemente su tali attività con una previsione di procedure e controlli stringenti.

Un'ulteriore variante potrebbe essere quella di assegnare a ciascuna delle attività "mappe" e posizionate una terza dimensione (graficamente esprimibile attraverso la grandezza di una bolla, a titolo di esempio) rappresentativa della rilevanza per il *business*. In questo caso anche attività che non abbiano una combinazione gravità/probabilità particolarmente importante potrebbero essere affrontate con priorità elevate per le conseguenze che una gestione non adeguata potrebbe avere sul *business*. La variante proposta permette di affinare il progetto, nato sotto l'impulso del legislatore, alle esigenze e alla sensibilità dell'impresa, arricchendo così elementi necessari ai fini delle disposizioni *ex* D.Lgs. 231/2001 con valori distintivi dell'impresa. Lo stesso schema so-

Figura 2 – **RISK MAP DEI REATI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

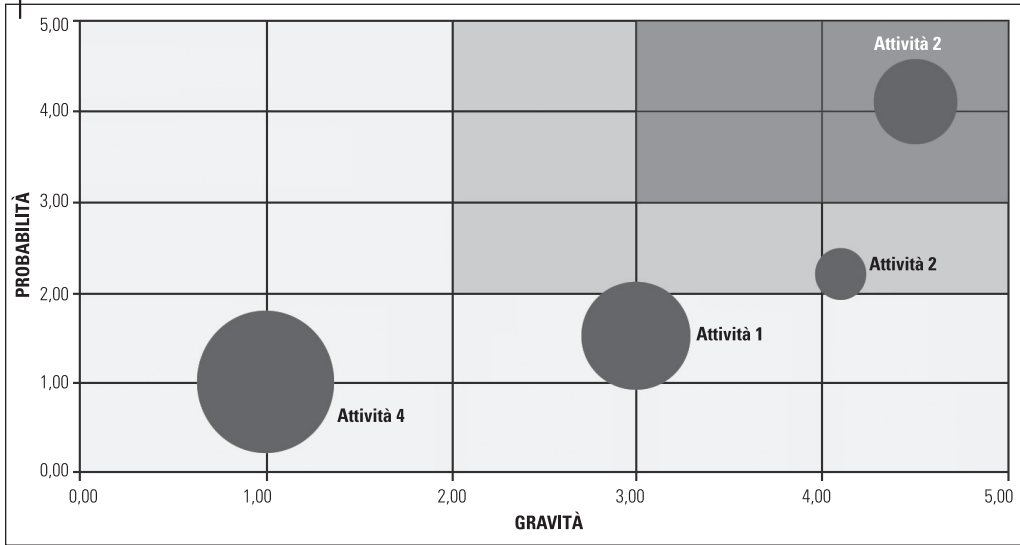


pra presentato assumerebbe pertanto la veste grafica di *figura 3*.  
 Come evidenziato nel grafico, l'attività 4, pur non essendo particolarmente a rischio ai fini 231 (la probabilità di commissione di un rea-

to è bassa e anche la relativa sanzione non sarebbe particolarmente gravosa per l'azienda), va comunque "mappata" e sottoposta a procedure e controlli, visto il suo notevole impatto sul *business* aziendale.



Figura 3



# Modello organizzativo; il legame con la realtà dell'ente

## Requisiti e struttura del modello

### Requisiti del modello

«Il modello adottato dalla capogruppo e dalle controllate è stato ritenuto inadeguato sotto i seguenti profili:

- non erano specificati i requisiti di professionalità dei componenti dell'Odv;
- non era prevista, quale causa di ineleggibilità/decadenza, la condanna non definitiva per uno dei reati previsti dal D.Lgs. 231/2001;
- non erano specificati i requisiti di indipendenza dell'Odv;
- un componente dell'Odv della *holding* ricopriva la carica di membro del CDA nelle controllate;
- non erano previste sanzioni per la violazione degli obblighi di informazione nei confronti dell'Odv;
- non erano previste sanzioni a carico dei soggetti apicali in caso di violazione dell'obbligo di vigilanza sui soggetti sottoposti;
- non era prevista l'obbligatorietà della formazione del personale;
- per le aree sensibili non erano state adottate previsioni specifiche, procedure esattamente determinate e determinabili, regole individuate anche nella loro rigida sequenza e funzionalmente dirette a garantire il conseguimento di precisi risultati».

Quanto sopra riportato è uno stralcio dell'ordinanza emessa il 26 giugno 2007 dal GIP del Tribunale di Napoli con cui si dispone un sequestro cautelativo ai fini 231.

È solo uno dei molti esempi di come l'esistenza di un modello non sia sufficiente a garantire l'assoluzione di una persona giuridica in caso di compimento di un reato: il modello deve

essere valido e calato sulla realtà aziendale.

Il riferimento principale per capire quali debbano essere le caratteristiche di un modello organizzativo 231 è l'ordinanza cautelare del Giudice per le indagini preliminari del Tribunale di Milano (dott.ssa Secchi) depositata il 9 novembre 2004, conosciuta anche come "decalogo 231", in cui vengono delineate le dieci caratteristiche che un modello organizzativo deve avere per essere effettivamente considerato valido ai fini 231. Tale "decalogo" è nel seguito riportato.

**1.** *"Il modello deve essere adottato partendo da una mappatura dei rischi di reato specifica ed esaustiva e non meramente descrittiva o ripetitiva del dettato normativo"*: si sottolinea in questo primo punto l'importanza di un'analisi di *risk assessment* efficace e puntuale e di una stesura di modelli organizzativi *ad hoc* per ogni società. Modelli "copiati" da altre società o da Internet non hanno alcuna possibilità di rispettare la condizione esimente per la società ai fini 231.

**2.** *"Il modello deve prevedere che i componenti dell'organo di vigilanza posseggano capacità specifiche in tema di attività ispettiva e consulenziale"*: i componenti dell'Organismo di vigilanza devono possedere la necessaria conoscenza sia della norma che dei principali meccanismi di controllo al fine di svolgere in modo corretto gli *audit* periodici e di aggiornare tempestivamente il modello nel caso di inserimento di nuove tipologie di reato nel decreto o di mutamento dei profili di rischio della società.

**3.** *"Il modello deve prevedere quale causa di ineleggibilità a componente dell'Odv la sentenza di condanna (o di patteggiamento) non*

*irrevocabile*”: tra le cause di ineleggibilità a componente dell’Odv deve obbligatoriamente rientrare anche la sentenza di condanna o di patteggiamento non irrevocabile.

**4.** *“Il modello deve differenziare tra formazione rivolta ai dipendenti nella loro generalità, ai dipendenti che operino in specifiche aree di rischio, all’organo di vigilanza e ai preposti al controllo interno”*: ai fini 231 è fondamentale l’attività di formazione del personale. Il modello deve quindi prevedere una formazione generale sui contenuti del decreto per tutto il personale aziendale e una formazione specifica per quei soggetti che, alla luce dell’analisi del *risk assessment*, compiono attività a rischio. È fondamentale anche la formazione continua per i membri dell’Organismo di vigilanza: i professionisti devono essere sempre aggiornati sui mutamenti della norma, in modo da potere procedere all’adeguamento del modello.

**5.** *“Il modello deve prevedere il contenuto dei corsi di formazione, la loro frequenza, l’obbligatorietà della partecipazione ai corsi, controlli di frequenza e di qualità sul contenuto dei programmi”*: la partecipazione ai corsi di formazione deve essere obbligatoria. I dipendenti devono essere sempre aggiornati e consapevoli dei rischi che loro stessi e la società corrono nello svolgimento della loro attività.

**6.** *“Il modello deve prevedere espressamente la comminazione di sanzione disciplinare nei confronti degli amministratori, direttori generali e compliance officers che per negligenza ovvero imperizia non abbiano saputo individuare, e conseguentemente eliminare, violazioni del modello e, nei casi più gravi, perpetrazione di reati”*: un elemento fondamentale del modello organizzativo è il sistema sanzionatorio. Il soggetto aziendale che volontariamente non rispetta le procedure e i protocolli previsti dal decreto o addirittura pone in essere un comportamento sanzionabile ai fini 231 deve essere punito con un provvedimento, che, a seconda della gravità del comportamento adottato, può variare dal semplice richiamo verbale al licenziamento nel caso di compimento di reati gravi. Ovviamente le sanzioni devono essere previste anche per amministratori e direttori generali: tali soggetti, oltre a mantenere un comportamento corret-

to, sono tenuti anche a vigilare sul rispetto del modello da parte di tutti i dipendenti.

**7.** *“Il modello deve prevedere sistematiche procedure di ricerca e identificazione dei rischi quando sussistano circostanze particolari (per esempio: emersione di precedenti violazioni, elevato turnover del personale)”*: nel modello organizzativo particolare attenzione deve essere data a quelle attività che già in passato hanno generato il rischio di compimento di un reato.

**8.** *“Il modello deve prevedere controlli di routine e controlli a sorpresa – comunque periodici – nei confronti delle attività aziendali sensibili”*: l’Organismo di vigilanza deve compiere degli *audit* periodici (perlomeno trimestrali, ma anche con maggiore frequenza nei casi in cui il rischio di compimento di reato sia elevato) che vengono svolti in giorni concordati con la società, come accade sostanzialmente per le verifiche effettuate dal Collegio sindacale. L’Organismo di vigilanza ha però anche la facoltà di effettuare controlli a sorpresa in società per verificare il rispetto e l’effettiva efficacia del modello; tale facoltà diventa un obbligo quando l’Organismo di vigilanza si rende conto, nello svolgimento degli *audit*, dell’incremento della rischiosità di alcune attività aziendali.

**9.** *“Il modello deve prevedere e disciplinare un obbligo per i dipendenti, i direttori, gli amministratori della società di riferire all’Organismo di vigilanza notizie rilevanti e relative alla vita dell’ente, a violazioni del modello o alla consumazione di reati. In particolare, deve fornire concrete indicazioni sulle modalità attraverso le quali coloro che vengono a conoscenza di comportamenti illeciti possano riferire all’organo di vigilanza”*: un elemento fondamentale del modello 231 è la comunicazione. Il flusso informativo all’interno della società deve essere rapido ed efficace, anche tra la società stessa e l’Organismo di vigilanza, in particolare in quei casi in cui un dipendente deve segnalare all’Organismo di vigilanza il compimento di un’attività a rischio. Per tale motivo è importante che nel modello organizzativo ci sia un *format* delle schede che i dipendenti devono inviare all’Organismo di vigilanza periodicamente (magari una volta al mese) descrivendo l’attività ed evidenziando i profili di rischio. Riportiamo un



possibile esempio della prima parte di una scheda di rilevazione.

È importante per la raccolta delle schede e l'invio all'Organismo di vigilanza che ci sia un referente interno all'azienda che svolga il ruolo di raccordo tra società e Odv e che costituisca il punto di riferimento di tutti i dipendenti ai fini 231: è a lui che i dipendenti inviano le schede che in seguito saranno trasmesse all'Odv, è lui che organizza gli *audit* e le riunioni dell'Odv, è lui che organizza i corsi di formazione periodici.

**10.** "Il modello deve contenere protocolli e

*procedure specifici e concreti*": il modello organizzativo deve dettare specifiche procedure che vadano a innalzare il livello dei controlli presenti in azienda al fine di limitare il rischio di compimento di un reato. Nel caso in cui un dipendente decidesse volontariamente di non rispettare tali procedure compiendo un reato sensibile ai fini 231, la società non potrebbe comunque essere considerata responsabile, avendo fatto tutto il possibile per evitare il compimento del reato. La 231 incide sull'operatività di tutti i soggetti aziendali che si in-

Facsimile

Città:	Area di competenza:	Destinatario:	Odv
<b>SCHEDA DI RILEVAZIONE</b>			
<b>AREA AZIENDALE</b>			
- Nome Responsabile di Funzione		_____	
- Attività a contatto con la PA		_____	
- Nome Responsabile attività		_____	
- Nome del Gestore dei controlli*		_____	
<b>DESCRIZIONE ATTIVITÀ</b>			
(ad esempio "richiesta finanziamenti", "liquidazione controlli" etc...)			
Indicare, se presenti, iniziative assunte, adempimenti da osservare, documenti da compilare, etc...		_____	
_____		_____	
- Pubblica Amministrazione competente		_____	
- Soggetti della PA con i quali si intrattengono rapporti		_____	
_____		_____	

terfacciano con la Pubblica amministrazione, o che sono responsabili dei dati del bilancio d'esercizio: è importante stabilire procedure che non blocchino l'attività di tali soggetti, onde evitare di fare percepire la 231 come un mero adempimento burocratico di ostacolo all'operatività aziendale. Solitamente le procedure vengono isolate in un allegato a parte del modello organizzativo, definito "manuale delle procedure", nel seguito analizzato, che riassume quello che cambia veramente per i dipendenti della società nella quotidianità.

## Struttura del modello

Il modello 231 è normalmente composto da una parte di carattere generale e da tre parti di carattere speciale: una per i reati contro la Pubblica amministrazione, una per i reati societari e infine una per i reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi e gravissime commessi in violazione della normativa antinfortunistica e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro.<sup>1</sup> Nel paragrafo relativo al *risk assessment* avevamo evidenziato come l'analisi sulla società fosse in realtà duplice; si analizza infatti sia il sistema organizzativo aziendale nel suo complesso, sulla base di otto elementi individuati da Confindustria e sopra descritti, sia le singole attività a rischio reato. La parte generale del modello è conseguenza dell'analisi del sistema organizzativo aziendale, mentre le parti speciali riguardano le singole attività.

La parte *generale* prevede normalmente le seguenti sezioni:

- che cosa prevede il decreto, a quali soggetti si applica, quali sono i reati che rientrano nel decreto e le relative sanzioni;
- la struttura e gli obiettivi del modello organizzativo;
- l'Organismo di vigilanza (composizione, funzioni, attività: con rimando al regolamento dell'Organismo di vigilanza, uno degli allegati al modello);
- definizione del processo di selezione del

- personale e impostazione dell'attività di formazione;
- definizione del sistema disciplinare.

Le parti *speciali* analizzano invece i seguenti argomenti:

- definizione dei singoli reati contro la Pubblica amministrazione, societari e legati al tema della sicurezza, igiene e salute sul lavoro;
- definizione delle aree a rischio risultanti dalla fase di *risk assessment*;
- individuazione dei destinatari della parte speciale ed esplicazione dei principi generali di comportamento;
- definizione degli elementi fondamentali dei processi decisionali nelle aree a rischio.

I punti che meritano maggiore attenzione nelle parti speciali sono quelli relativi ai destinatari e agli elementi fondamentali del processo decisionale nelle aree a rischio. I destinatari della parte speciale relativa ai rapporti con la Pubblica amministrazione sono amministratori, dirigenti, dipendenti e collaboratori esterni operanti nelle aree in cui vengono svolte attività a rischio, mentre i destinatari della parte speciale relativa ai reati societari sono il CdA (e, in particolare, chi ha il potere di firma del bilancio), l'area Amministrazione, Finanza e Controllo e tutte le funzioni che forniscono dati e informazioni al fine della predisposizione dei prospetti di bilancio. La parte relativa alla sicurezza sul lavoro si direziona verso il responsabile incaricato e i soggetti che potrebbero avere comunque un ruolo attivo nella materia. Le parti speciali, e di conseguenza le procedure e i protocolli operativi previsti per evitare il compimento di reati, riguardano quindi solo i soggetti che operano nelle aree a rischio.

Nella parte speciale relativa ai *rapporti con la Pubblica amministrazione* si delinea il comportamento che i destinatari devono tenere quando si interfacciano con membri della Pubblica amministrazione; per esempio, viene normalmente fatto divieto di:

1. distribuire omaggi e regali al di fuori di

<sup>1</sup>Questa terza sezione deriva dall'inserimento anche di questa tipologia di reati nell'ambito di applicazione del D.Lgs. 231/2001.



quelli di valore esiguo o volti a promuovere iniziative di carattere artistico. I regali offerti, salvo quelli di modico valore, devono essere documentati in modo adeguato;

**2.** accordare altri vantaggi di qualsiasi natura (promesse di assunzione ecc.) in favore di rappresentanti della Pubblica amministrazione;

**3.** riconoscere compensi in favore di collaboratori esterni che non trovino adeguata giustificazione in relazione al tipo di incarico da svolgere e alla prassi vigente;

**4.** presentare dichiarazioni non veritiere a organismi pubblici nazionali o comunitari al fine di conseguire erogazioni pubbliche, contributi o finanziamenti agevolati;

**5.** destinare somme ricevute da organismi pubblici nazionali comunitari a titolo di erogazioni, contributi o finanziamenti per scopi diversi da quelli cui erano destinati.

Ai fini di non porre in essere tali comportamenti, vengono date nei modelli indicazioni di carattere operativo, quali, per esempio, quelle sotto riportate:

- i rapporti con la Pubblica amministrazione nelle aree a rischio devono essere gestiti da un unico responsabile, per ogni operazione svolta, che sarà il soggetto di riferimento per l'Odv al quale è tenuto a rendicontare periodicamente l'attività svolta;
- nessun tipo di pagamento di importo rilevante (superiore a un importo prefissato) può essere effettuato in contanti o in natura;
- le operazioni che comportano utilizzazione o impiego di risorse economiche o finanziarie devono avere una causale espressa ed essere documentate e registrate in conformità ai principi di correttezza contabile;
- la gestione dei rapporti con membri della P.A. deve essere gestita, quando sia possibile, con un adeguato *turnover*;
- devono essere immediatamente segnalati all'Autorità Giudiziaria e all'Odv eventuali comportamenti della controparte pubblica volti a ottenere favori, elargizioni illecite di denaro o altre utilità nei confronti di terzi.

Nella parte speciale relativa ai *reati societari* i destinatari sono normalmente obbligati, per esempio, a:

- tenere un comportamento corretto, traspa-

rente e collaborativo, nel rispetto delle norme di legge e delle procedure aziendali, in tutte le attività finalizzate alla formazione del bilancio e delle altre comunicazioni sociali;

- osservare tutte le norme poste dalla legge a tutela dell'integrità ed effettività del capitale sociale e agire sempre nel rispetto delle procedure interne aziendali che su tali norme si fondano, al fine di non ledere le garanzie dei creditori e dei terzi in genere;
  - assicurare il regolare funzionamento della società e degli organi sociali, garantendo e agevolando ogni forma di controllo sulla gestione sociale previsto dalla legge, nonché la libera e corretta formazione della volontà assembleare.
- Ai fini di porre in essere tali comportamenti vengono date nei modelli indicazioni di carattere operativo, quali, per esempio, quelle sotto riportate:

- definire criteri e modalità per la trasmissione con sufficiente anticipo della bozza di bilancio e della relazione della società di revisione a tutti i membri del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale;
- organizzare almeno una riunione tra la società di revisione, il collegio dei sindaci e l'Odv, prima della riunione del consiglio di amministrazione per la delibera di bilancio;
- nel caso di redazione del bilancio consolidato, definire i criteri e le modalità per l'elaborazione e la trasmissione dei dati del bilancio consolidato da parte delle società del gruppo soggette al consolidamento, specificando le responsabilità relative alle varie fasi del processo e le modalità di conciliazione dei saldi infragruppo.

Nella parte speciale relativa alla *sicurezza sul lavoro*, i destinatari sono tenuti a rispettare le norme di legge e le procedure aziendali relative alla sicurezza sul lavoro e previste nel rispetto del D.Lgs. 626/1994.

A tale fine vengono date nei modelli indicazioni di carattere operativo, quali, per esempio:

- predisporre *report* periodici riepilogativi degli infortuni verificatisi sul luogo di lavoro;
- contribuire in modo attivo alla promozione della sicurezza in azienda, organizzando anche corsi di aggiornamento periodici su tale tematica per tutti i dipendenti.

# Il manuale delle procedure; i protocolli operativi



## Compiti e referenti

Nell'insieme di documenti che la 231 obbliga a predisporre (modello organizzativo, codice etico, regolamento Organismo di vigilanza, Sistema sanzionatorio), le persone che lavorano all'interno di un'azienda corrono il rischio di perdersi. Normalmente, una volta capita l'importanza della norma e il valore che per la società ha il modello organizzativo, le domande che tutti si fanno sono: "bene, ma che cosa cambia per me concretamente da oggi in avanti? Quale parte del modello organizzativo è dedicata a nuove procedure o protocolli?". La risposta a queste domande deve, secondo noi, essere inserita in un allegato del modello organizzativo, che normalmente definiamo "manuale delle procedure".

Si tratta di un documento che riassume tutte le nuove procedure e protocolli che l'azienda adotta ai fini 231 ed è, tra tutti i documenti 231, quello che tocca più da vicino l'operatività delle persone.

Il documento si rivolge ai responsabili di funzione, al referente interno dell'Organismo di vigilanza e a tutti gli altri soggetti incaricati dell'applicazione e della verifica dell'osservanza operativa del modello.

Obiettivo del documento è di riportare i protocolli di "gestione ordinaria" contenuti nel modello al fine di programmare la formazione e procedere con l'applicazione operativa dello stesso. In particolare, i protocolli di seguito riportati descrivono le modalità operative da seguire:

– ogni qual volta un rappresentante della società si trovi a dovere interagire con i rappresentanti della Pubblica amministrazione (funzionari e amministratori);

– periodicamente, per creare un flusso informativo coerente e completo verso l'Organismo di vigilanza.

Anche il manuale delle procedure è normalmente diviso in tre sezioni: protocolli per i reati contro la Pubblica amministrazione, protocolli per i reati societari e protocolli per i reati relativi alla sicurezza sul lavoro.

I soggetti cui si rivolge il manuale delle procedure (principalmente i responsabili di funzione) sono obbligati a rispettare i protocolli indicati. Tali protocolli sono solitamente correlati a:

**a. fase di incarico:** ogni responsabile di funzione deve sottoscrivere una dichiarazione con la quale attesta di essere a conoscenza degli adempimenti da espletare e degli obblighi da osservare nello svolgimento delle attività, nonché di accettare le prescrizioni contenute nel modello;

**b. comunicazione:** ogni responsabile di funzione è tenuto a:

– comunicare a tutti i dipendenti della propria area di responsabilità quanto previsto dal modello;

– permettere la rintracciabilità dei soggetti coinvolti nelle comunicazioni con la P.A.;

– archiviare le comunicazioni da e verso la Pubblica amministrazione in modo tale che queste siano in ogni momento disponibili (a tale fine va definita un'apposita procedura di archiviazione);

**c. reportistica:** ogni responsabile di funzione è tenuto a:

– rendicontare, per ogni singola operazione di contatto con la P.A., l'attività svolta, tramite la compilazione dell'apposita scheda di rilevazione;



- compilare e trasmettere la suddetta scheda mensilmente al referente interno;
- procedere alle verifiche del caso per ogni eventuale segnalazione e/o scoperta o sospetto di comportamenti capaci di generare una condotta rilevante ai fini 231 comunicando all'Odv la situazione di rischio.

Il manuale delle procedure definisce anche i compiti nell'ambito delle singole tipologie di reato del referente interno, ovvero di quel soggetto interno all'azienda, nominato dall'Odv in accordo con l'Organo Amministrativo, che ha il compito di svolgere una funzione di raccordo tra società e Odv. Il referente interno ha il compito operativo di accompagnare l'Odv sia nei controlli sia nelle verifiche sul rispetto e l'adeguatezza del modello.

In particolare, per i reati contro la Pubblica amministrazione si prevede che il referente interno:

- formalizzi l'attribuzione a ogni responsabile di Funzione degli incarichi previsti ai fini 231 dal modello organizzativo e dal manuale delle procedure;
- organizzi, in collaborazione con l'Area Risorse Umane e Formazione, il piano di formazione del personale riguardo alle materie inerenti al decreto;
- raccolga le schede di rilevazione predisposte dai responsabili di Funzione;
- archivi le schede compilate e tutto il materiale raccolto e allegato (anche in questo caso va rispettata l'apposita procedura di archiviazione).

Anche per i reati societari vengono delineati i compiti dei responsabili di funzione e del referente interno. I responsabili di funzione devono:

- comunicare i dati contabili di propria competenza al Direttore Amministrativo nei tempi e nei modi stabiliti da quest'ultimo;
- archiviare tutte le comunicazioni per con-

sentire sempre di rintracciare l'identità e l'idoneità dell'operatore che immette dati e fornisce dichiarazioni (anche in questo caso va rispettata l'apposita procedura di archiviazione).

- garantire la tempestiva trasmissione al Collegio sindacale di tutti i documenti relativi ad argomenti posti all'ordine del giorno di assemblee e Consigli di amministrazione o sui quali il Collegio debba esprimere un parere;
- mettere a disposizione del Collegio e della società di revisione tutti i documenti gestionali della società al fine di permettere lo svolgimento delle verifiche di propria competenza.

Per quanto riguarda i reati societari, il referente interno è invece tenuto a:

- organizzare almeno una riunione tra la società di revisione, il Collegio dei sindaci e l'Odv, prima della riunione del Consiglio di amministrazione per la delibera di bilancio;
- archiviare i verbali degli incontri e le comunicazioni intercorse con i soggetti preposti al controllo sui dati di bilancio (società di revisione e Collegio sindacale);
- definire le responsabilità decisionali e operative nel caso in cui avvengano operazioni che potrebbero ledere il capitale sociale;
- impegnare il *management* aziendale a esporre chiaramente a Collegio sindacale, società di revisione e Odv le motivazioni e i criteri alla base di operazioni che potrebbero ledere il capitale sociale.

Per quanto riguarda i reati collegati al mancato rispetto della sicurezza nei luoghi di lavoro, il referente principale è il responsabile della sicurezza in azienda, che è tenuto, mediante la compilazione di apposite schede, a informare tempestivamente Odv e referente interno di eventuali mutamenti nei profili di rischio aziendali.

# Codice etico; valori condivisi

## *Finalità e struttura del codice etico*

### **Finalità del codice etico**

Tra i documenti che fanno parte del modello organizzativo, è obbligatorio che la società predisponga, ai fini 231, anche un codice etico, ovvero il documento – approvato dal massimo vertice dell'ente – finalizzato, secondo le indicazioni contenute nelle Linee Guida di Confindustria alla predisposizione di modelli organizzativi, a «raccomandare, promuovere o vietare determinati comportamenti, al di là e indipendentemente da quanto previsto a livello normativo» nei «confronti dei “portatori di interesse” (dipendenti, fornitori, clienti, Pubblica amministrazione, azionisti, mercato finanziario ecc.)» (Linee Guida Confindustria, cap. II, pag. 16). Il codice etico racchiude quindi i principali valori aziendali e identifica norme comportamentali di riferimento per tutta la società. È un documento che, sebbene in alcuni casi possa essere visto come astratto e poco utile alla società, è molto importante per alcuni aspetti. Vediamoli in particolare.

### **Fa parte del patrimonio intangibile della società**

L'immagine che un'azienda ha verso l'esterno può condizionarne in modo significativo i risultati anche dal lato economico e commerciale. Una società con un'immagine dubbia difficilmente riesce a riscuotere successi sul mercato; la presenza e l'effettivo rispetto di un codice etico consente di migliorare sensibilmente l'immagine aziendale verso l'esterno.

### **Dà la possibilità di attrarre nuove risorse umane**

Il clima che si respira nel luogo di lavoro è oggi

una variabile importante che incide sulla soddisfazione dei dipendenti; una società che rispetti il codice etico e riesca quindi a mettere i dipendenti nelle migliori condizioni lavorative possibili può sfruttare l'immagine che ha verso l'esterno anche per attrarre le migliori risorse umane.

### **Consente di stabilire relazioni solo con soggetti con principi etici simili**

L'applicazione del codice e la scelta di collaborare con altre società che condividano gli stessi valori impedisce alla società di legarsi a soggetti che non credano agli stessi valori o che abbiano un'immagine negativa che, in caso di collaborazione, si rifletterebbe anche su quella della società.

### **Struttura del codice etico**

Le Linee Guida di Confindustria dettano anche il contenuto minimo di un codice etico, ovvero gli argomenti che il codice etico deve necessariamente prendere in esame:

- l'ente deve avere come principio imprescindibile il rispetto di leggi e regolamenti vigenti in tutti i Paesi in cui opera;
- ogni operazione e transazione deve essere correttamente registrata, autorizzata, verificabile, legittima, coerente e congrua;
- devono infine essere elencati i principi base relativamente ai rapporti con gli interlocutori dell'ente: Pubblica amministrazione, pubblici dipendenti e, nel caso di enti concessionari di pubblico servizio, interlocutori commerciali privati.

Nel seguito è indicata una possibile struttura

base del codice etico, che rispetti gli elementi fondamentali indicati da Confindustria, evidenziando i principi etici fondamentali che devono sempre guidare l'attività aziendale:

1. enunciazione dei principi etici della società;
2. definizione del comportamento da mantenere nei rapporti con:
  - Pubblica amministrazione;
  - fornitori e altri soggetti terzi;
3. definizione delle politiche del personale.

### **Enunciazione dei principi etici della società**

In questa sezione vengono espressi i principi etici di riferimento della società, tra cui devono rientrare: trasparenza; correttezza; lealtà; onestà e imparzialità; salute e sicurezza.

Sempre in questa sezione vanno dettate le norme di comportamento generale per amministratori, dipendenti e consulenti che lavorano con l'azienda.

### **Definizione del comportamento da mantenere nei rapporti con Pubblica amministrazione e fornitori e altri soggetti terzi**

I rapporti con interlocutori appartenenti alla Pubblica amministrazione (dirigenti, funzionari, o dipendenti) o con interlocutori privati in rappresentanza di enti concessionari di pubblico servizio devono essere ispirati al rispetto dei principi di legalità, correttezza e trasparenza, al fine di non indurre la Pubblica amministrazione alla violazione del principio di imparzialità cui è tenuta. Il codice etico deve proibire la destinazione a finalità diverse da quelle per cui sono stati eventualmente erogati i contributi, sovvenzioni o finanziamenti ottenuti dallo Stato o da altro ente pubblico o dalle Comunità europee, anche di modico valore e/o importo.

La società deve inoltre condannare i comportamenti volti a ottenere, da parte dello Stato, della Comunità europea o di altro ente pubblico, qualsiasi tipo di contributo, finanziamento, mutuo agevolato o altra erogazione dello stesso tipo, attraverso:

- l'esibizione di documenti alterati o falsificati;
- la sottrazione o l'omissione di documenti o informazioni;
- la tenuta di comportamenti ingannevoli

(per esempio, artifici o raggiri), compresi quelli realizzati per mezzo di un sistema informatico o telematico volti a indurre in errore l'ente erogatore;

- la rappresentanza da parte di terzi che possa creare conflitto di interessi.

Inoltre i collaboratori, nel rispetto delle specifiche competenze, in occasione di verifiche e di ispezioni da parte delle Autorità pubbliche competenti, devono mantenere un atteggiamento di massima disponibilità e di collaborazione senza ostacolare in nessun modo le funzioni degli organi ispettivi e di controllo.

Per quanto riguarda i rapporti con i terzi, la società deve richiedere ai propri fornitori il rispetto dei principi etici di riferimento descritti nel codice.

Le funzioni aziendali che operano nell'acquisto di beni e/o servizi, incluse anche le consulenze esterne, devono rispettare le procedure interne relative alla gestione dei rapporti con i fornitori. In particolare, chiunque operi in fase di acquisto di beni o servizi deve adottare formalità atte a documentare le motivazioni alla base delle scelte e degli importi economici, osservare e fare rispettare le disposizioni di legge e le condizioni contrattualmente previste e agire sempre nel rispetto dei principi di correttezza, economicità e qualità.

### **Definizione delle politiche del personale**

La selezione del personale da assumere deve essere effettuata sulla base delle esigenze aziendali e nel rispetto delle pari opportunità per tutti i soggetti interessati. Le attività aventi per oggetto la selezione del personale devono essere regolamentate da apposite procedure formalizzate aventi l'obiettivo di garantire l'imparzialità e l'oggettività nello svolgimento dell'attività, nel pieno rispetto dei soggetti coinvolti e degli interessi delle società del gruppo. Le informazioni richieste in sede di colloquio sono strettamente funzionali alla verifica degli aspetti professionali, psico-attitudinali ed etici dei candidati e deve esserne garantito il trattamento nel rispetto delle normative vigenti sulla *privacy*.

Il personale deve essere assunto con regolare contratto di lavoro, sulla base della normativa vigente in materia e il lavoratore deve sottoscrivere il relativo contratto e l'impegno al rispetto di quanto contenuto nel codice etico.

# Il legame fra l'attività *ex* D.Lgs. 231/2001 e il controllo interno

*Ruolo dell'internal auditor nel processo di risk assessment. Coerenza con le funzioni e le attività previste per l'Odv*

## Il ruolo dell'*internal auditor* nel processo di *risk assessment*

Gli *standard* per la pratica professionale dell'attività di *audit* interno danno grande rilievo all'importanza della gestione del rischio e, allo stesso tempo, gli stessi principi si soffermano in più di un'occasione sul dovere di identificare e valutare ogni significativa esposizione. A tale scopo la possibilità di accedere a tutte le informazioni interne e il ruolo di revisore/certificatore dei processi aziendali rende l'*internal auditor* una figura in grado di supportare, rivestendo così il ruolo di referente interno, e potenzialmente anche di gestire, assumendo un ruolo attivo di proponente e valutatore, i processi di *risk assessment* all'interno dei progetti di creazione del modello organizzativo.

## Coerenza con le funzioni e le attività previste per l'Odv

È possibile riscontrare evidenti affinità tra l'Organismo preposto alla vigilanza sui modelli organizzativi previsti dal decreto e la funzione di *internal audit* presente in azienda. Non di rado accade che soggetti appartenenti a tale funzione siano chiamati a ricoprire un ruolo attivo anche all'interno dell'Organismo di vigilanza. In tale ottica si esprime anche Confindustria quando nelle

proprie linee guida, parlando dell'attività dell'Odv, scrive: «Si tratta di attività specialistiche, prevalentemente di controllo, che presuppongono la conoscenza di tecniche e strumenti *ad hoc*, nonché una continuità di azione elevata». Abbiamo principi simili a quelli che ispirano l'attività dell'*audit* interno ovvero quell'attività finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione contribuendo a migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di *corporate governance*.

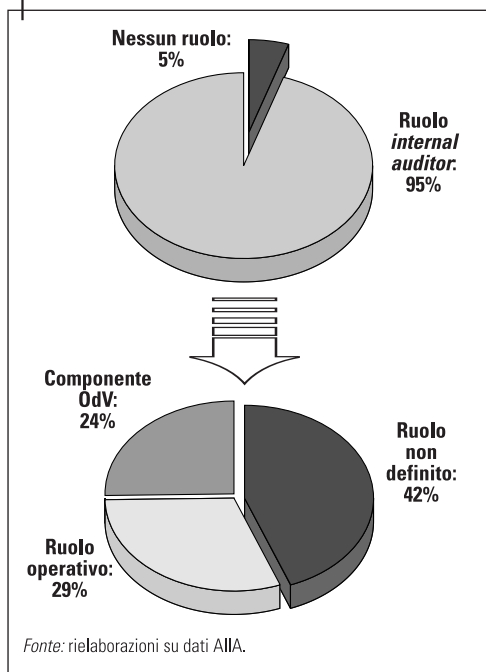
A conferma di quanto sopra esposto, dall'indagine svolta dall'AIIA in collaborazione con Confindustria emerge che, nella quasi totalità dei casi, il controllo interno ricopre un ruolo chiave nell'*iter* di avvicinamento all'implementazione del modello (*figura 1*).

Alcune delle attività che un Odv è tenuto a svolgere sono perfettamente allineate ai compiti che deve assolvere il revisore interno.

**1. Il controllo e il monitoraggio sulla compliance:** il sistema di controllo interno prevede già una serie di verifiche che possono includere anche quelle relative alla tutela della responsabilità amministrativa della società. Compito dell'*internal auditor* sarà dunque quello di gestire o supervisionare le seguenti attività:

- “mappatura” dei rischi per l'individuazione delle attività e dei processi sensibili;
- predisposizione di un piano di verifica per testare le attività e i processi sensibili;

Figura 1 – **RUOLI E FUNZIONI DELL'INTERNAL AUDITOR ALL'INTERNO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO**



– accertamento, tramite pareri obiettivi e indipendenti, sull'adeguatezza dei vari sistemi di controllo interno.

**2.** Anche per quanto riguarda l'analisi circa il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del modello, attività che si realizza anche nella proposta di modifiche e aggiornamenti del modello, si possono riscontrare alcune forti analogie con la funzione di audit interno che, essendo spesso chiamata a valutare il rischio operativo, si trova a testare il grado di efficienza fino a proporre alcuni interventi migliorativi allo schema di funzionamento aziendale. Uno dei principali compiti che, in qualità di membro dell'OdV, dovrà assolvere l'internal auditor sarà relativo al continuo monitoraggio delle segnalazioni provenienti dagli attori dei processi e delle attività sensibili.

**3.** In merito poi all'effettiva attuazione e funzionalità delle soluzioni migliorative proposte (il follow-up), il diritto di essere destinatario e fruitore di tutta l'informativa rende l'internal au-

ditor una figura privilegiata nell'assolvere ai compiti di rendicontazione dell'efficacia di eventuali soluzioni migliorative e aggiornamenti al modello. In particolare, l'internal auditor si occuperà della predisposizione di idonei flussi informativi sotto forma di singoli specifici report, relazioni periodiche, incontri specifici.

Anche analizzando la natura dell'Odv si ha conferma della sostanziale coerenza tra genere di attività e requisiti richiesti all'Organismo e quelli che contraddistinguono la funzione e i compiti dell'audit interno. In ragione della sua posizione, il comitato per il controllo interno, di cui l'audit interno è parte integrante, potrebbe valersi dei revisori interni per effettuare un più penetrante monitoraggio sui modelli organizzativi, ricevere i loro report in merito alla compliance e all'efficienza degli stessi, potrebbe fare valere le risultanze della vigilanza direttamente presso il consiglio di amministrazione, nonché ivi proporre, discutere e deliberare le opportune azioni migliorative. Il comitato dunque si conferma come l'organo societario in grado di rivestire, in modo più credibile ed efficace, il ruolo di Organismo di vigilanza ex D.Lgs. 231/2001.

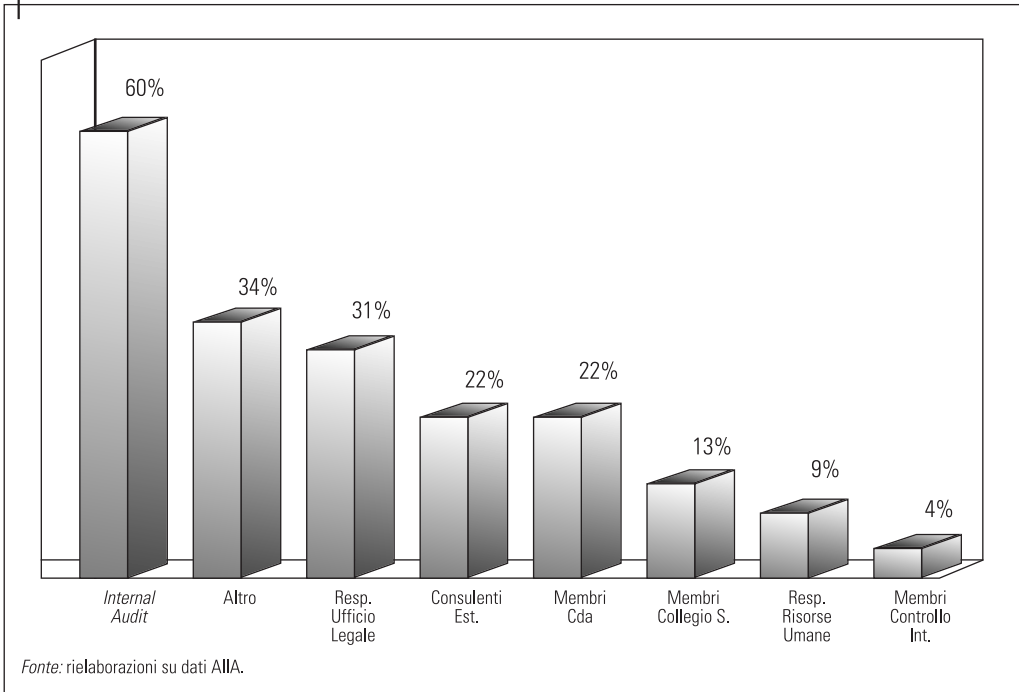
### Collegamento fra D.Lgs. 231/2001 e controllo interno e altre attività organizzative

Lo scopo di questa sezione è quello di cercare di creare un collegamento operativo fra le attività ex D.Lgs. 231/2001 e il controllo interno. Una prima evidenza empirica, emergente dall'indagine svolta da AIIA e Confindustria, sottolinea come all'interno dell'Organismo di vigilanza la figura dell'internal auditor sia sovente chiamata a ricoprire un ruolo attivo (figura 2).

Come visto in precedenza e come evidenziato dal grafico, il ruolo dell'Organismo di vigilanza potrebbe essere supportato/ricoperto da un ufficio di controllo interno.

Il fatto è che in molte realtà il controllo interno non esiste e i temi organizzativi o che comportano conseguenze organizzative sono spesso affrontati in modo disorganico con una significativa dispersione di risorse e tempo.

Figura 2 – **COMPOSIZIONE DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA**



In queste realtà come potrebbe essere affrontato l'adeguamento al D.Lgs. 231/2001?

Un quadro di insieme del controllo interno porta ad analizzare tre tipologie di campi di intervento (*tabella 1*).

Il D.Lgs. 231/2001, come si può facilmente capire, copre solo una parte dell'ambito legislativo. Il contributo di questa sezione di lavoro è quello di prendere a pretesto le attività che devono essere poste in essere in tale se-

zione per estenderle e coordinarle anche con gli altri due ambiti, in modo da trovarsi alla fine del progetto non solo un rispetto della normativa, ma anche un ufficio funzionante "a caccia dei rischi aziendali".

In particolare, le attività che il controllo interno deve porre in essere, anche se riferibili a campi diversi, sono sempre articolate in tre fasi:

- rilevazione dei rischi;

Tabella 1

Legislativo	Amministrativo	Economico/patrimoniale
In questa sezione ricadono tutte le attività poste in essere dal controllo interno la cui motivazione risieda nell'adempimento di disposizioni legislative. È in questo ambito che possiamo collocare il D.Lgs. 231/2001	In questa sezione rientrano le attività che hanno natura amministrativa con risvolti sia interni sia di comunicazione verso l'esterno	In questa sezione rientrano le attività che tendano a salvaguardare l'integrità patrimoniale dell'ente e anche la sua economicità



- verifica dell'esistenza di procedure idonee e, nel caso, loro stesura;
- controlli e verifiche.

Questo metodo, consentendo di affrontare gli ambiti in modo omogeneo e ben strutturato, dà la possibilità di trarre enormi vantaggi: non si duplicano interviste e informazioni, si coordinano rischi e interventi, si procede in tempi rapidi e si affrontano argomenti misti, procedurali e di *business*, per cui è più semplice attrarre l'attenzione dell'imprenditore o del *top management*. Alle attività della sezione legislativa abbiamo dedicato grande enfasi con l'esempio relativo al D.Lgs. 231/2001; tali temi potrebbero essere poi ampliati con la valutazione del rispetto di tutte le altre disposizioni specifiche di settore.

Le attività proprie della sezione amministrativa tendono a coincidere con quelle che normalmente una società di revisione pone in essere nel momento in cui si appropria a una realtà, non tanto in termini di controlli, quanto in termini di valutazione del rischio e verifica delle procedure. Così intervenire in questo campo è semplice per le società già certificate e permetterà, per quelle che ancora non lo sono, di conseguire l'attestazione in modo naturale, trovando i revisori una parte significativa del lavoro già impostata o addirittura svolta (se l'attività interna segue le prassi ormai consolidate delle società di revisione). Meno usuale è l'ambito patrimoniale ed economico. Molto spesso questo è fatto coincidere con il controllo di gestione, ma, a ben guardare, è la parte che gli sta a monte. Non si tratta infatti in questo ambito di rappresentare il dato e di interpretare l'esistente, ma di "mappare" le attività per prevenire rischi di deperimento patrimoniale (furti, ammanchi, prodotti scaduti, invenduti ecc.) e di carattere economico (mantenimento delle marginalità e quindi prevenzione di contratti in cui vi siano con dolo o colpa penalizzazioni per la società; frequente è l'esempio del *buyer* che ha stabilito condizioni capestro per potersi arricchire personalmente). L'usuale attività di controllo potrebbe segnalare delle anomalie, quali dinamiche di magazzino erratiche o salti di marginalità, ma tale attività, ponendosi a valle dei processi di *business* non è in grado di

prevenire i rischi. Il controllo interno qui serve invece a identificare i rischi maggiori, a porre in essere le procedure per eliminare, o almeno ridurre in modo significativo, questi problemi e per effettuare controlli tali da rendere i dati non solo più attendibili, ma anche frutto di una gestione oculata. Nel caso degli ammanchi di magazzino, il controllo interno interverrebbe per eliminarli, il controllo di gestione per misurarli *ex post*.

Tutte queste attività (di carattere legislativo, amministrativo ed economico/patrimoniale) arricchiscono di contenuti il progetto illustrato ai fini D.Lgs. 231/2001, ma non lo complicano in termini procedurali.

I vantaggi sono evidenti, soprattutto in quei contesti cresciuti rapidamente e sotto l'esclusivo controllo del vertice aziendale che hanno l'esigenza di un collante rappresentato dalle procedure e dai controlli. Per renderli vivi e interessanti si tratta di calarli nella realtà, trasformando così un mandato 231, spesso vissuto in modo asettico e solo tecnico, in un preludio per la creazione o il miglioramento di un ufficio a presidio dei rischi aziendali.

La caratteristica premiante dell'approccio proposto è quello dell'"interferenza" dei diversi ambiti di rilevazione: ambito giuridico-amministrativo e di *business* (economico/patrimoniale) non devono essere letti separatamente da persone diverse, ma comunicanti, aperti, quindi "interferenti".

Questo tipo di "innovazione" nel controllo interno soprattutto delle medie aziende permette di portare avanti un progetto con il linguaggio dell'impresa: troppo spesso i particolarismi dividono quando invece la coerenza e la velocità di trasmissione dell'informazione, per prendere non solo la decisione giusta, ma soprattutto in tempo, sono fra gli aspetti più richiesti in un mercato difficile ad alta volatilità. Si tratta di adattare a un'organizzazione aziendale un approccio che nella mente dell'imprenditore ha sempre funzionato: visione globale-decisioni rapide. La complessità non permette più di limitare la realtà all'interno di un'unica figura, per questo è importante coinvolgere e unire tematiche che altrimenti tendono a essere divise, con rischi di burocrazia, duplicazioni e inutili lungaggini.