

# PRINCIPALI ELEMENTI PER LA COSTRUZIONE DI UN MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

**DECRETO LEGISLATIVO 8 giugno 2001 n. 231**  
(pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale* n. 140 del 19  
giugno 2001)

## **Premesso che**

*Per gestire e prevenire la commissione di reati collegati all'attività aziendale è essenziale conoscere in quali **aree/settori** del contesto aziendale si possono manifestare rischi di commissione di reati previsti dal D.Lgs 231.*

*La conoscenza consente di attuare i protocolli (misure e procedure) per mantenere i **rischi ad un livello accettabile**, tenendo conto della loro probabilità di accadimento e del loro impatto.*

*L'obiettivo è quello di un “sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non fraudolentemente”.*

# Art. 6 comma 3

*3. I modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati, garantendo le esigenze di cui al comma 2, **sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare, entro trenta giorni, osservazioni sulla idoneità dei modelli a prevenire i reati.***

# Le modalità operative

Vari documenti e guide, fra i quali, di utilizzo più generale :

"Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001" – aggiornate al 31.03.2008 emesse da Confindustria e approvate dal Ministero della Giustizia

Il documento interpreta il Dlgs 231 delineando la struttura e le regole su cui basare il modello di gestione

Alcuni elementi sono espressamente citati dal Dlgs 231/01, altri sono invece oggetto dell'elaborazione svolta da confindustria.

# I requisiti art 6 comma 2

*i modelli devono rispondere alle seguenti esigenze:*

- a) Individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati;**
- b) prevedere specifici protocolli** diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
- c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie** idonee ad impedire la commissione dei reati;
- d) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo** deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli;
- e) introdurre un sistema disciplinare idoneo** a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

# **La struttura del sistema di gestione in base alle linee guida di confindustria**

- 1) Analisi preliminare dei rischi (possibili rischi di commissione dei reati) e definizione delle misure conseguenti
- 2) Protocolli (regole, procedure di comportamento e sistema delle deleghe)
- 3) Codice etico (o di comportamento) con riferimento ai reati ex D. Lgs. n. 231/2001
- 4) Sistema disciplinare e meccanismi sanzionatori
- 5) Istituzione di un organismo di vigilanza autonomo e indipendente
  - 5.1) Regolamento e composizione ODV.
  - 5.2) Obblighi di comunicazione e relazione ODV

# Il percorso

# 1) ANALISI DEI RISCHI

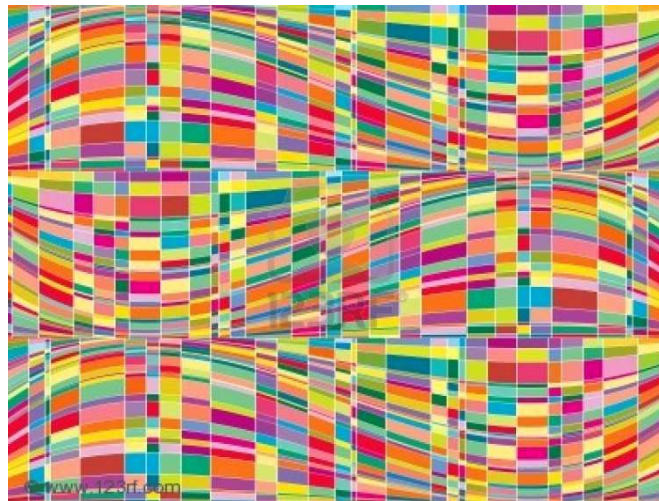
## In cosa consiste

- 1) Individuare le attività e le funzioni a rischio di commissione dei (MAPPA DELLE AREE / ATTIVITA' A RISCHIO);
- 2) Stimare il livello di rischio. In relazione a probabilità che il reato possa esser commesso e alle sue conseguenze;
- 3) Definire per ciascun rischio valutato se il livello debba ritenersi accettabile o debbano essere adottate misure di riduzione e contenimento;
- 4) Predisporre un programma coerente di misure di riduzione, gestione e controllo del rischio.



# 1) mappatura *degli ambiti aziendali di attività.*

mappatura di tutte le aree che risultano interessate dalle potenziali casistiche di reato.



## *2) Analisi dei rischi potenziali.*

L'analisi dei potenziali rischi riguarda le possibili modalità attuative dei reati nelle diverse aree aziendali.

L'analisi è finalizzata alla progettazione di misure preventive.



Reato	Area aziendale a rischio	Attività aziendale a rischio	Frequenza dell'attività	Procedure/azioni di controllo in essere	Procedure/azioni di controllo da attuare	Il reato può essere commesso in vantaggio dell'azienda ?	La possibilità di commissione del reato è direttamente sotto controllo da parte dell'alta direzione

# L'output della valutazione dei rischi

# IL SISTEMA ORGANIZZATIVO

Il programma di attività conseguente l'analisi del rischio si concretizza nella definizione di un **MODELLO ORGANIZZATIVO** di gestione e di controllo interno.



# L'aggiornamento del modello

Il modello deve essere sottoposto a **verifiche periodiche** ed eventualmente **modificato** quando:

1. sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni;
2. intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività;
3. ci sono variazioni nella norma di riferimento.



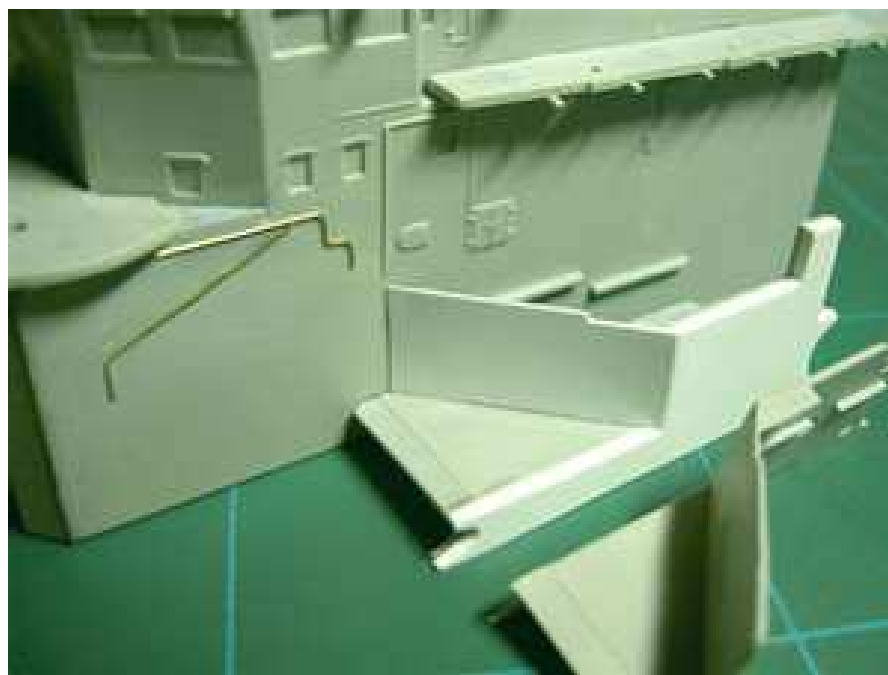
# La formazione e la pubblicità

Il sistema deve essere in grado di escludere che un qualunque soggetto operante all'interno della Società possa giustificare la propria condotta adducendo l'ignoranza delle direttive aziendali ed evitare che, nella normalità dei casi, il reato possa essere causato dall'errore umano nella valutazione delle stesse.

Per questo occorre svolgere un'attività **di informazione, sensibilizzazione e diffusione** a tutti i livelli aziendali delle regole e procedure che sono state introdotte (a partire dal Codice Etico).



# Di cosa si compone il modello





## ***Pt. 2 Procedure, regole e protocolli***

Il sistema di regole, procedure, controlli, deleghe formali e meccanismi sanzionatori costituiscono il “modello” dell’organizzazione.

Comunque è d’uso per le imprese predisporre un documento denominato “**MODELLO 231**” che racchiude una sintesi della valutazione dei rischi e delle modalità di comportamento previste per la prevenzione dei reati



# ***Principi per un buon sistema di procedure e protocolli***

**Verificabilità delle operazioni:** ogni operazione o fatto gestionale deve essere se possibile **documentata**.

E' opportuno poter conoscere le motivazioni e le caratteristiche dell'operazione e identificare la responsabilità di chi ha operato (cioè di chi ha valutato, deciso, autorizzato, effettuato, rilevato nei libri, controllato l'operazione).

## ***Segue ... Principi per un buon sistema***

**Separazione e contrapposizione di responsabilità:** all'interno di un processo aziendale a rischio, **funzioni separate devono:**

- decidere una operazione e autorizzarla;
- effettuarla;
- registrarla;
- controllarla;
- pagarne o incassarne il prezzo.

## ***Segue ... Principi per un buon sistema***

**Documentazione dei controlli:** i controlli che vengono effettuati all'interno di un processo o di una procedura devono se il processo è critico lasciare traccia documentale (informatizzata e/o cartacea) affinché si possa, anche in un momento successivo, identificare chi ha eseguito il controllo ed il suo corretto operare.



## ***I PROTOCOLLI 231***

L'organizzazione deve tenere conto del sistema di controlli **già esistente** al proprio interno (controllo sui processi, controllo di gestione, controllo sull'andamento societario,...) nel quale occorre integrare il sistema di **protocolli** conformi al Decreto 231/2001.

Si tratta di coinvolgere nella funzione di controllo diversi soggetti con ruoli e responsabilità differenti.



# ***LIVELLI DI CONTROLLO***

**tre livelli di controllo:**

- **Controllo di linea (autocontrollo):** parte integrante dell'operatività, effettuato direttamente da chi svolge l'attività;
- **Controlli di secondo livello:** effettuati in genere dal diretto responsabile di chi svolge l'attività;
- **Attività di monitoraggio esterna:** serve a rilevare eventuali anomalie e violazioni delle procedure e a valutare la funzionalità del sistema dei controlli nel suo complesso. Per questo è attuata da soggetti esterni, non direttamente implicati nello svolgimento dell'attività. Questa funzione è tipicamente attribuita

# ***ESEMPI DI PROTOCOLLI / PROCEDURE***

Area Amministrativa, Risorse Umane, altre aree:

- Rapporti con Pubblici Ufficiali
- Gestione acquisti di beni, servizi, consulenze, incarichi professionali,
- Gestione sponsorizzazioni, donazioni, liberalità e omaggi, spese di rappresentanza e rimborsi spese
- Selezione, assunzione e gestione del personale
- Gestione cassa e banche, flussi finanziari
- Controllo della progettazione al fine di prevenire la fabbricazione di beni realizzati usurpando titoli di proprietà industriale
- Gestione finanziamenti pubblici e gare d'appalto della Pubblica Amministrazione
- Prevenzione dei reati informatici
- Formazione del bilancio e gestione dei rapporti con Revisori, Sindaci e Soci

# ***ESEMPI DI PROTOCOLLI / PROCEDURE***

## **Area Sicurezza e Ambiente:**

- Attività in appalto presso le sedi aziendali (art. 26 D.Lgs. 81/08)
- Formazione in materia di ambiente e sicurezza
- Gestione degli adempimenti e delle scadenze in materia di ambiente e sicurezza
- Gestione dei rifiuti
- Scelta, acquisto e distribuzione dei DPI
- Attività di manutenzione
- Acquisto di prodotti e beni con impatto su ambiente e sicurezza (prodotti chimici, macchine)
- Prevenzione e gestione delle emergenze (incendio, sostanze pericolose, ecc.)
- Gestione degli incidenti e degli infortuni



## ***I MODELLI RICONOSCIUTI PER AMBIENTE E SICUREZZA***

- Il Sistema di Gestione Ambientale UNI EN ISO 14001
- Il Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza nei Luoghi di Lavoro BS OHSAS 18001 + Linee Guida UNI INAIL

## ***Pt. 3 IL CODICE ETICO***

E' la raccolta dei principi etici che l'alta direzione dell'organizzazione ritiene le appartengano.

Vi sono elencati i comportamenti condivisi che sono ritenuti necessari per appartenere e lavorare con l'organizzazione stessa, in relazione alle situazioni che possono condurre alla commissione di reati.



## ***codice etico***

Espresso un linguaggio più vicino alla cultura d'impresa il “codice etico” è l'espressione dei principi morali, parte di politica e filosofia aziendale.

Comunque è d'uso per le imprese predisporre un documento denominato “**CODICE ETICO**”

# perché il codice etico

Nelle organizzazioni, senza una guida comune, i singoli individui possono ritenere, accettati e desiderabili comportamenti scorretti. Questo meccanismo, spesso, si instaura nell'errata convinzione che comportamenti in violazione delle leggi siano accettabili se compiuti per il bene dell'Azienda e nell'interesse dell'organizzazione.

Il Codice Etico è perciò un documento guida, che esprime principi e valori generali e condivisi e richiesti a tutti i componenti dell'azienda.

# Contenuti minimi del codice etico:

Il codice etico è approvato dal massimo vertice dell'azienda, in esso sono contenuti:

1. Impegno al rispetto delle leggi da parte di ogni dipendente;
2. Presenza di registrazioni adeguate in merito alle operazioni con risvolti di rischio;
3. Trasparenza nei rapporti con la pubblica amministrazione (aspetti finanziari);



# Segue contenuti minimi

4. Definizione di un adeguato sistema di sanzioni disciplinari, rispettoso del Codice Civile, dello Statuto del Lavoratore, ecc. nei confronti del personale dipendente;
5. Presenza di specifiche clausole contrattuali che prevedano la possibilità di scissione del contratto con fornitori che abbiano violato il codice etico.



## ***Pt. 4) Sistema disciplinare e meccanismi sanzionatori***

Un punto qualificante nella costruzione del modello è rafforzativo del codice etico è l'adozione di un sistema disciplinare che preveda sanzioni adeguate a chi viola le norme del codice etico, nonché delle procedure previste dal modello.

Il sistema disciplinare deve essere allineato allo “statuto dei lavoratori” e al contratto di lavoro



# I destinatari delle sanzioni

Nel caso che i destinatari delle sanzioni siano **lavoratori subordinati** i provvedimenti sanzionatori devono rispettare le procedure previste dallo Statuto dei Lavoratori e/o da normative speciali e dal contratto di lavoro.

Qualora la violazione delle norme etiche fosse invece a carico di un **lavoratore autonomo, fornitore o altro soggetto avente rapporti contrattuali** con l'impresa, potrà prevedersi, la risoluzione del contratto.

Uno strumento utile potrebbe essere l'inserimento di clausole risolutive espresse nei contratti di fornitura o collaborazione (agenzia, partnership, appalto, ecc.) che facciano esplicito riferimento al rispetto delle disposizioni del codice etico.



# La pubblicità del sistema sanzionario

Data il valore disciplinare, il codice etico e le procedure vanno espressamente inseriti nel regolamento disciplinare aziendale, se esistente.

Comunque formalmente dichiarati vincolanti per tutti i destinatari del modello (ad esempio mediante una circolare interna o un comunicato formale), nonché esposti come previsto dall'art. 7, co. 1, l. n. 300/1970, *“mediante affissione in luogo accessibile a tutti”*, evidenziando le sanzioni collegate alle diverse violazioni.



## ***5) Istituzione di un organismo di vigilanza autonomo e indipendente***



# L'organismo di vigilanza (OdV)

L'art. 6 del D. Lgs. n. 231/2001 prevede che l'ente possa essere esonerato dalla responsabilità conseguente alla commissione dei reati indicati se l'organo dirigente ha:

- a) adottato modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire i reati considerati;
- b) affidato il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello e di curarne l'aggiornamento ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo**

L'affidamento di questi compiti all'OdV e il loro corretto ed efficace svolgimento sono presupposti indispensabili per l'esonero dalla responsabilità.

## Compiti, requisiti e poteri dell'OdV.

- 1) Verifica che il modello sia effettivamente applicato e che i comportamenti siano coerenti.
- 2) Verifica l'adeguatezza del modello ed il mantenimento dei requisiti e della sua capacità di prevenire i comportamenti non voluti;
- 3) Verifica il livello di aggiornamento del modello;
- 4) Propone i necessari adeguamenti;
- 5) Sorveglia l'applicazione delle soluzioni proposte.

# Requisiti - OdV

1. Autonomia
2. Indipendenza
3. professionalità



## ***REQUISITI DELL'ODV***

Sono necessarie all'OdV capacità specialistiche, conoscenza di tecniche e strumenti di auditing ed inoltre una continuità di azione elevata.

Sono necessari requisiti di **autonomia ed indipendenza**.

*Ad esempio l'RSPP, benché soggetto indipendente ed autonomo, spesso non è dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo.*

E' indispensabile che all'OdV non siano attribuiti compiti operativi che, rendendolo partecipe di decisioni ed attività operative ,e ne minerebbero l'obiettività di giudizio nel momento di verifiche sul modello.

Il grado di indipendenza dell'OdV, qualora sia costituito da più persone, deve comunque essere garantito nella sua globalità.

# Una scelta difficile

## Composizione dell'organismo di vigilanza

Può essere una singola persona oppure può essere un gruppo.

Possono fare parte del gruppo soggetti interni ed esterni.

L'OdV deve lavorare in Staff ai massimi vertici aziendali ai quali riporta direttamente.



# ***COMPOSIZIONE DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA***



Se presente, l'OdV può coincidere con il comitato per il controllo interno (ai sensi del § 10 del Codice di Autodisciplina per Società quotate, del 1999);

Se presente, l'OdV può coincidere con la funzione di internal auditing (ai sensi del D.Lgs. 58/1998 TUF);

Può essere costituito ad hoc, inserendo soggetti interni (amministratore non esecutivo e/o indipendente e/o sindaco, responsabile dell'internal auditing, ecc.) ed esterni (consulenti ed esperti).



# Regolamento OdV

Al momento dell'adozione del Modello l'organo dirigente dovrà:

- disciplinare gli aspetti principali relativi al funzionamento dell'Organismo (es. modalità di nomina e revoca, durata in carica) ed ai requisiti soggettivi dei suoi componenti;
- comunicare alla struttura i compiti dell'Organismo ed i suoi poteri, prevedendo anche sanzioni in caso di mancata collaborazione.

# ***POTERI DELEGATI DALL'ORGANO DIRIGENTE ALL'ODV***

In particolare l'OdV deve essere dotato dei poteri necessari per una puntuale ed efficiente vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del modello organizzativo adottato.

Le attività poste in essere dall'OdV non possono essere sindacate da alcun altro organismo o struttura aziendale; l'OdV ha libero accesso presso tutte le funzioni della Società; può avvalersi della collaborazione di consulenti esterni e di risorse finanziarie adeguate (budget definito per le verifiche ed i controlli).

# Oltre ai compiti di:

1. Verifica che il modello sia effettivamente applicato e che i comportamenti siano conformi al modello.
2. Verifica l'adeguatezza del modello ed il mantenimenti dei requisiti e della sua capacità di prevenire i comportamenti non voluti;
3. Verifica il livello di aggiornamento del modello;
4. Propone i necessari adeguamenti;
5. Sorveglia l'applicazione delle soluzioni proposte.



-

# ***OBBLIGO DI INFORMAZIONE NEI CONFRONTI DELL'ODV.***

l'OdV deve essere informato su tutto ciò che gli consente di ben pianificare le attività di verifica (risultati di monitoraggi, anomalie o atipicità, report su attività svolte, indicatori ecc.).

# Novità dell'ultima ora

# **APRILE 2011: LA 231 SI ESTENDE AI REATI AMBIENTALI**



*Dal 10 luglio scorso è in vigore la L. 4 giugno 2010, n. 96 (Comunitaria 2009) che apporta corpose novità nel campo della tutela del diritto ambientale; in particolare l'art. 19 delega il governo a recepire (**entro il 9 aprile 2011**) la direttiva 2008/99/CE sulla tutela penale dell'ambiente. Il decreto di recepimento disporrà l'introduzione tra i reati di cui al D.L.vo 231/01 delle fattispecie criminosi in materia di ambiente, nonché l'introduzione, nei confronti degli enti nell'interesse o a vantaggio dei quali è stato commesso uno dei reati in questione, di adeguate e proporzionate sanzioni amministrative pecuniarie, di confisca, di pubblicazione della sentenza ed eventualmente anche interdittive, nel rispetto dei limiti massimi previsti dal D.L.vo 231/01.*