



# **La responsabilità amministrativa degli enti D.Lgs. 231/2001 –**

**Il Modello di organizzazione, gestione e controllo**

**Ordine dei Commercialisti di Lodi – 8/2/2010, Lodi**

# AGENDA

- Le componenti essenziali dei Modelli
- Migliori pratiche
- Esempi di Modelli
- L'Organismo di Vigilanza

*AuditStrategy Srl – 2010 – Tutti i diritti riservati*

*Il presente documento può contenere informazioni ed esprimere concetti definiti come proprietà intellettuale di AuditStrategy Srl. I destinatari del presente documento sono autorizzati esclusivamente all'utilizzo e alla stampa per fini didattici. Non è consentito l'utilizzo per altri fini, tra cui la divulgazione a terzi e la copia, senza preventiva autorizzazione scritta di AuditStrategy Srl.*

## CROWE HORWATH – AUDITSTRATEGY

- CROWE HORWATH – AUDITSTRATEGY ([www.audest.com](http://www.audest.com)) è una società di revisione e organizzazione contabile con uffici a Milano e Roma.
- Fondata nel 1987 e iscritta al Registro dei revisori contabili, è registrata presso il PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) negli Stati Uniti.
- Servizi di Financial Assurance, Risk Consulting, Forensic Accounting e Corporate Finance.
- Full member di CROWE HORWATH INTERNATIONAL ([www.crowehorwathinternational.com](http://www.crowehorwathinternational.com)), tra i primi otto network mondiali nel campo dell'audit, tax, risk e advisory services e presente in più di 100 nazioni con oltre 26.000 professionisti.

## GIOVANNI SANTORO – STEFANO BARLINI

- Giovanni Santoro (g.santoro@audest.com), Dottore Commercialista e Revisore Contabile, è Managing Partner di CROWE HORWATH – AUDITSTRATEGY è esperto nelle attività di supporto alle operazioni straordinarie e alle implementazioni dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo in base al D.Lgs 231/01. Sindaco di diverse società, ha maturato una pluridecennale esperienza nei servizi di assurance per clienti nazionali e multinazionali in differenti settori.
- Stefano Barlini (s.barlini@audest.com), CIA, CISA, CCSA, QAR, è associato a CROWE HORWATH – AUDITSTRATEGY per i servizi di Risk Consulting e si occupa di Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, fin dalla loro introduzione nel nostro ordinamento. È presidente e componente di Organismi di Vigilanza 231 e autore di numerose pubblicazioni sul tema dei programmi di conformità al D.Lgs. 231/2001.

# AGENDA

- **Le componenti essenziali del Modello**

- Migliori pratiche
- Esempi di Modelli
- L'Organismo di Vigilanza

## IL MODELLO 231

- Il Modello di organizzazione, gestione e controllo è il sistema, interno all'azienda o all'ente in genere, che **mira ad impedire o contrastare la commissione dei reati sanzionati dal D.Lgs. 231/2001.**
- Il Modello può consentire all'azienda di richiedere ed ottenere il beneficio dell'esimente o di riduzione delle sanzioni pur in presenza e contestazione di uno o più reati sanzionati dal D.Lgs. 231/2001 commessi dai propri amministratori o dipendenti.
- I destinatari del Modello includono tutti coloro che operano per il raggiungimento dello scopo dell'ente, tra cui:
  - Soggetti Interni: Amministratori, Sindaci, Dirigenti
  - Soggetti Esterni: Collaboratori, Fornitori, Partner, etc.

## IL PROGRAMMA DI CONFORMITÀ 231

- Il Modello di organizzazione, gestione e controllo è l'elemento centrale e l'espressione formale di un **programma di conformità** ai requisiti discendenti dal D.Lgs. 231/2001 con distinte componenti, fasi, attori e tempi.



# INDIVIDUAZIONE ATTIVITÀ SENSIBILI

- L'individuazione delle attività c.d. sensibili:
  - è la base della costruzione del Modello
  - richiede il coinvolgimento dei Vertici e, almeno, delle prime linee dell'ente
  - è guidata essenzialmente da due distinti input:
    - le fattispecie di reato presupposto e relative modalità realizzative
    - il modello di business dell'ente, l'organizzazione e i processi attraverso cui l'ente raggiunge i propri obiettivi
  - è eseguita preferibilmente da un team con competenze miste legali e di analisi dei rischi nei processi operativi aziendali.
  - produce come output la mappa delle attività a rischio-reato





# CODICE ETICO

- Il Codice Etico:
  - esplicita i valori dell'ente e i relativi principi generali di comportamento nella gestione degli affari e dei rapporti inerenti sia verso l'interno che verso l'esterno
  - è dotato di un proprio sistema di mantenimento e applicazione con corrispondenti sanzioni le violazioni
  - è indicato come componente essenziale del Modello dalle principali linee guida elaborate dalle associazioni di categoria
  - è autonomo rispetto al Modello di cui è parte
  - concorre alla prevenzione della generalità dei rischi-reato presupposto della responsabilità dell'ente



## SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO 231 (1/2)

- Il sistema di controllo interno 231:
  - è specificamente disegnato per prevenire e contrastare i rischi-reato identificati, indirizzando le attività c.d. sensibili
  - ha carattere esecutivo e applicativo dei principi di comportamento
  - risponde ai requisiti generali dei sistemi di controllo interno (segregazione compiti, audit trail, costi/benefici, etc.)
  - si articola a sua volta in più componenti:
    - protocolli di controllo / procedure
    - modalità di gestione risorse finanziarie
    - flussi informativi per OdV
    - struttura organizzativa formalizzata (autorità e responsabilità)
    - ...



## SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO 231 (2/2)

- si integra con il più ampio sistema di governance in generale e di controllo interno in particolare:
  - statuto, forme di organizzazione, organi societari, comitati, linee guida, principi, procure, deleghe, processi, procedure, istruzioni, software, standard, programmi di formazione, clausole, piani, report, checklist, metodi, sanzioni, controllo di gestione, internal auditing, etc.
- è disegnato da professionisti con competenze di analisi dei rischi e dei controlli nei processi operativi aziendali
- produce come output la documentazione delle componenti specifiche del sistema di controllo interno 231



## SISTEMA DISCIPLINARE

- Il Sistema Disciplinare:
  - sanziona le violazioni del Modello da parte dei destinatari
  - trova applicazione interna a prescindere dall'avvio o dall'esito di un eventuale procedimento penale a carico dell'ente
  - prevede provvedimenti disciplinari proporzionali e graduali:
    - in relazione alla gravità
    - in funzione dei destinatari interni o esterni
    - nel rispetto della normativa di riferimento
- La violazione del Modello rappresenta:
  - per gli amministratori, l'inosservanza di doveri imposti dalla legge e dallo statuto
  - per i dipendenti, un inadempimento contrattuale in relazione alle obbligazioni che derivano dal rapporto di lavoro
  - per i soggetti esterni, un inadempimento contrattuale



## ORGANISMO DI VIGILANZA

- L'Organismo di Vigilanza:
  - è la componente centrale del Modello
  - di regola è nominato e in staff all'organo amministrativo dell'ente, ancorché possa coincidere con esso per gli enti di piccole dimensioni
  - è generalmente responsabile e dotato di adeguati poteri per:
    - proporre gli adattamenti e aggiornamenti
    - vigilare e controllare l'osservanza e l'efficace attuazione del Modello
    - gestire o monitorare le iniziative di formazione e informazione
    - gestire e dare seguito alle informazioni ricevute sul funzionamento del Modello
    - attivare e monitorare i procedimenti disciplinari per le violazioni del Modello



## ESERCIZIO, VERIFICA E AGGIORNAMENTO DEL MODELLO

- L'efficace attuazione del Modello presuppone un'adeguata **formazione** e **informazione** nei confronti dei destinatari
- Una volta disegnato e formalmente adottato, il Modello deve essere:
  - posto in **esercizio** da parte di tutti gli attori chiamati a:
    - svolgere i processi aziendali conformemente ai principi e alle procedure, tra cui quelle specificamente disegnate per rispondere ai requisiti 231
    - riportare all'OdV le informazioni inerenti il funzionamento del Modello
    - documentare gli atti e i controlli eseguiti
    - fornire adeguata disponibilità all'OdV o ai suoi incaricati alle verifiche
    - suggerire miglioramenti al Sistema di Controllo interno 231 e al Modello in generale



## ESERCIZIO, VERIFICA E AGGIORNAMENTO DEL MODELLO

- **verificato** periodicamente (Art. 7, comma 4), assicurando l'efficace attuazione del Modello requisito fondamentale ai fini dell'esimente:
  - *l'ente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi (Art. 6, comma 1, lettera a)*
  - *l'ente ha adottato ed efficacemente attuato un modello idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi (Art. 7, comma 2)*
- la verifica (**audit**) è un vero e proprio processo il cui attore principale è l'OdV assistito da risorse interne o esterne attraverso cui può rispondere al quesito "L'ente ha efficacemente attuato il Modello nel periodo di riferimento?"



## ESERCIZIO, VERIFICA E AGGIORNAMENTO DEL MODELLO

- L'**efficace attuazione** in altri contesti:
  - Programma di conformità all'articolo **154-bis** del TUF: *"gli organi amministrativi delegati e il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari attestano ... l'adequatezza e l'effettiva applicazione delle procedure..."*.
  - L'articolo **404** "Management assessment of internal controls" del **Sarbanes-Oxley Act**: *"Annual reports filed with the SEC must be accompanied by a statement by the management of its responsibility for creating and maintaining adequate internal controls. Management must also present its assessment of the effectiveness of those controls..."*
  - Il **Codice di Autodisciplina** delle **società quotate** in borsa: *"Il consiglio di amministrazione, con l'assistenza del comitato per il controllo interno ... valuta, con cadenza almeno annuale, l'adequatezza, l'efficacia e l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno..."*
  - L'articolo **149** del **TUF** (per le quotate) e, similmente, l'articolo **2403 CC** (per le non quotate) in materia di doveri del collegio sindacale chiamato a vigilare *"...sull'adequatezza del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo contabile nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione"* ovvero vigilare *"... sul suo concreto funzionamento"*.



## ESERCIZIO, VERIFICA E AGGIORNAMENTO DEL MODELLO

- Le fasi del processo attraverso cui l'OdV contribuisce ad assicurare l'efficace attuazione dei Modelli includono:
  - **Pianificare:** in sede di pianificazione delle proprie attività, l'OdV dovrebbe considerare che le attività di verifica:
    - sono time consuming
    - richiedono la disponibilità dei collaboratori dell'ente (auditati)
    - sono svolte in maniera efficiente da risorse professionali (auditors) tipicamente esterne all'ente
    - hanno una relazione diretta con la complessità e la profondità delle previsioni del Modello

## ESERCIZIO, VERIFICA E AGGIORNAMENTO DEL MODELLO

- **Programmare e svolgere gli incarichi di verifica:** in sede di programmazione e di svolgimento degli incarichi di verifica (audit) l'OdV dovrebbe considerare i seguenti elementi:
  - programma verifiche (obiettivi, ambito di copertura, estensione, risorse da impiegare, tempistica);
  - metodologia (strumenti, tecniche di test, campionamento, registrazione evidenze, valutazione risultati, amministrazione documentazione);
  - Audit Report (sintesi e estensione delle attività effettivamente svolte, principali risultati, criticità emerse, azioni correttive suggerite)

Gli Standard Internazionali per la Pratica Professionale di Internal Auditing e le relative Guide Interpretative dell'Institute of Internal Auditors rappresentano un valido framework di riferimento.

## ESERCIZIO, VERIFICA E AGGIORNAMENTO DEL MODELLO

- **Comunicare i risultati:** la comunicazione dei risultati, spesso regolata in gran parte nel Modello, si differenzia in funzione di:
  - destinatari (auditato, organi amministrativi dell'ente, collegio sindacale, assemblea, etc.)
  - tempistica (periodica, a termine di un incarico, dietro richiesta ricevuta, ad evento)
  - contenuti (dall'Audit Report di un singolo incarico fino alla Relazione informativa sulle attività dell'OdV a termine del periodo di riferimento)
  - modalità (report, partecipazione ad una riunione, etc.)

Tra i risultati oggetto di comunicazione possono includersi:

- riscontri oggettivi del concreto funzionamento e osservanza del Modello
  - criticità riscontrate
  - violazioni scoperte
- **Avviare il procedimento sanzionatorio** nei confronti degli autori delle violazioni accertate.

## ESERCIZIO, VERIFICA E AGGIORNAMENTO DEL MODELLO

- **Monitorare e proporre modifiche al Modello:** oltre a consentire di raccogliere ed ordinare i riscontri oggettivi del concreto funzionamento del Modello, nonché delle criticità e delle eventuali violazioni occorse, le attività di verifica hanno l'indubbio pregio di contribuire a:
  - formare i destinatari del Modello e, in particolare, i responsabili dei controlli
  - assicurare il miglioramento continuo del Modello
  - contribuire ad aggiornare in maniera efficiente (modifiche e integrazioni) il Modello

Monitoraggio continuo sulle criticità emerse e relative soluzioni suggerite, nonché sugli eventuali procedimenti sanzionatori attivati per sanzionare il mancato rispetto delle prescrizioni del Modello.

## ESERCIZIO, VERIFICA E AGGIORNAMENTO DEL MODELLO

- **aggiornato** sulla base:
  - dei risultati delle verifiche e in particolare delle violazioni accertate
  - di intervenuti mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'ente
  - degli aggiornamenti del quadro normativo di riferimento, nonché delle più significative evoluzioni della giurisprudenza

E' l'OdV l'attore centrale del processo di aggiornamento, sebbene in generale competa all'organo che ha approvato il Modello, approvarne anche le modifiche



# AGENDA

- Le componenti essenziali del Modello
- **Migliori pratiche**
- Esempi di Modelli
- L'Organismo di Vigilanza

## LE MIGLIORI PRATICHE

- Inizialmente semplice strumento per la conformità ai requisiti di cui al D.Lgs. 231/2001, impiantato ai fini dell'esimente
- Con l'ampliarsi dell'ambito della responsabilità dell'ente e l'affermarsi delle prime pratiche applicative è divenuto sempre più un sistema complementare (**vero e proprio quadro generale**) e integrato rispetto agli ulteriori sistemi e strumenti già presenti in azienda, tra cui:
  - sistema di controllo di gestione
  - procedure, istruzioni operative, funzionigrammi, etc.
  - sistema deleghe e procure
  - sistema di controllo interno amministrativo-contabile
  - norme di comportamento etico e sistema disciplinare
  - sistema di gestione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro
  - sistema di sicurezza logica e fisica delle risorse IT
- La recente integrazione con i sistemi di gestione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, né rende sempre più diffusa l'applicazione.

## IL MODELLO COME STRUMENTO DI RM

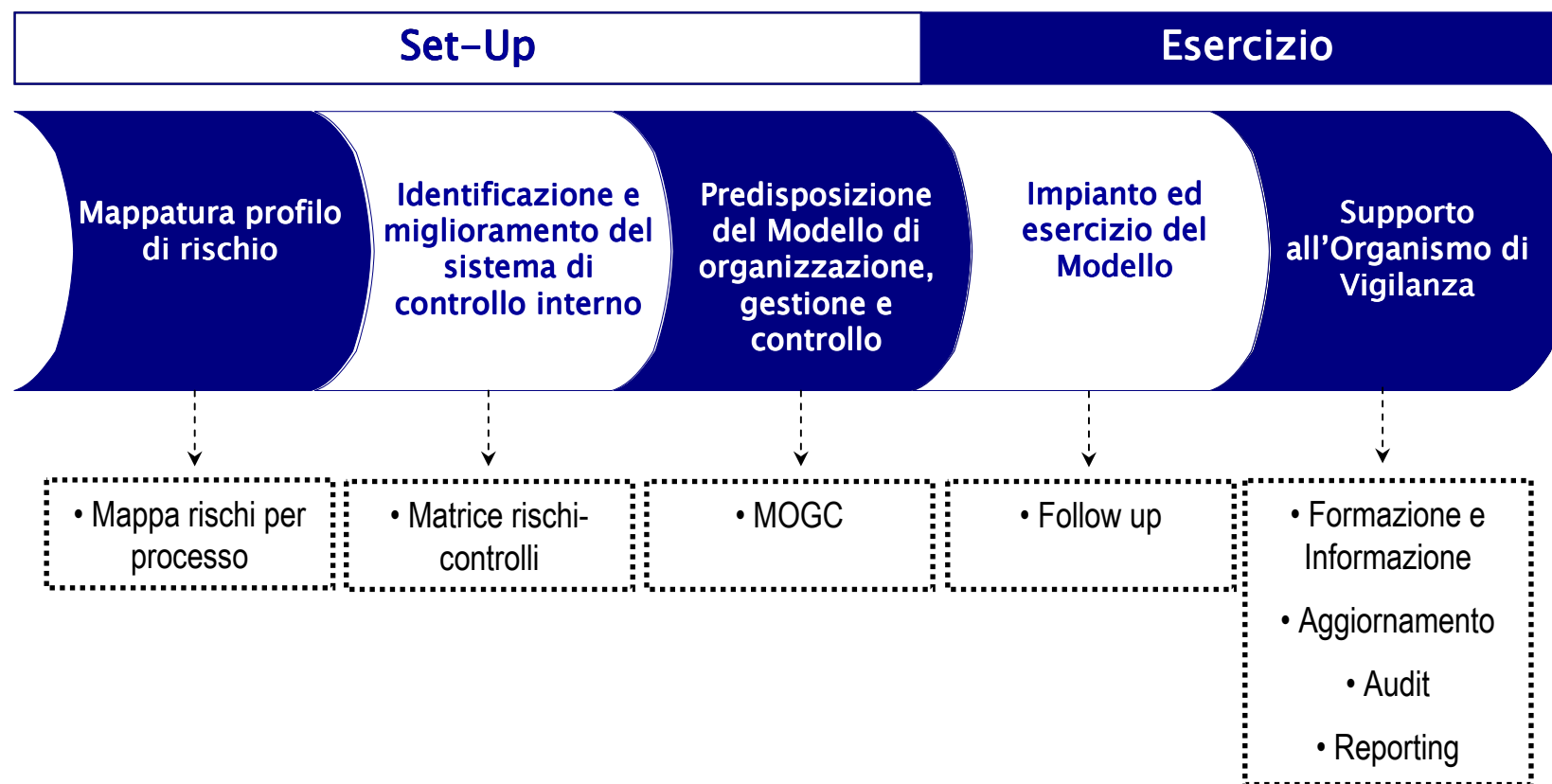
- Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo è divenuto uno strumento di *risk management* sempre più diffuso tra le aziende in grado di:
  - accrescere la reputazione e l'immagine dell'azienda nei confronti dei propri clienti, dipendenti, soci e ulteriori portatori di interesse;
  - migliorare il governo delle operazioni di business e delle attività di supporto al business;
  - innalzare i livelli di protezione degli *assets* aziendali;
  - incrementare l'affidabilità del *financial reporting* e in genere dei dati contabili e gestionali;
  - potenziare il sistema a presidio della sicurezza e salute sul lavoro posto a prevenzione e protezione nei confronti di infortuni e malattie;
  - assicurare la conformità a requisiti normativi cui l'azienda è chiamata a rispondere: D.Lgs. 231/2001 "Responsabilità amministrativa degli enti"; D.Lgs. 81/2008 "Testo Unico in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro".



## ULTERIORI BENEFICI DEI MODELLI 231

- Alcuni ulteriori benefici dei Modelli sono:
  - discendenti da altre normative e/o pronunciamenti della giurisprudenza:
    - in materia di delega di funzioni in ambito salute e sicurezza sui luoghi lavori
    - con riferimento alla responsabilità in capo agli amministratori per danni patrimoniali subiti dalla società in conseguenza della mancata adozione del Modello 231
    - ...
  - di natura operativa:
    - maggiore chiarezza organizzativa e bilanciamento tra poteri e responsabilità
    - migliore cultura dei rischi e dei controlli sulle operazioni di business e di supporto in azienda
    - selezione più rigorosa e conveniente dei fornitori
    - documentazione e stringente approvazione delle spese, anticipi, etc.
    - riduzione dei rischi di indisponibilità dei sistemi e/o dei dati e delle perdite conseguenti
    - rafforzamento delle misure di sicurezza logica
    - miglioramento dell'affidabilità delle comunicazioni sociali, del controllo dei soci, dei revisori e dei sindaci

# PROGETTO 231



# AGENDA

- Le componenti essenziali del Modello
- Migliori pratiche
- **Esempi di Modelli**
- L'Organismo di Vigilanza

# I MODELLI DI TRE NOTE AZIENDE

- Analisi dei Modelli di tre note aziende:
  - Benetton Group
  - Pirelli
  - Poste Italiane
- ...
- Spunti e riflessioni

# AGENDA

- Le componenti essenziali del Modello
- Migliori pratiche
- Esempi di Modelli
- **L'Organismo di Vigilanza**

# L'ORGANISMO DI VIGILANZA

- Responsabilità e poteri dell'Organismo di Vigilanza (vedi sopra)
- Organo distinto o (per gli enti di piccole dimensioni) coincidente con l'organo amministrativo
- In caso di organo distinto, sono requisiti dell'Organismo di Vigilanza:
  - Autonomia (es. non partecipa ad attività operative)
  - Indipendenza (es. non subordinato al Management)
  - Professionalità (es. competenze di natura giuridica, contabile, aziendale e organizzativa)
  - Continuità d'azione

## POSSIBILI CONFIGURAZIONI ODV

- L'Organismo di Vigilanza può essere:
  - Monocratico
  - Collegiale con
    - componenti interni
    - componenti esterni
- Oltre alla necessità di assicurare a livello di organo i requisiti di sopra, è richiesto ai singoli componenti la più elevata onorabilità e moralità, non essendo raccomandabile la nomina di una persona:
  - dichiarata fallita
  - condannata, anche con sentenza non ancora definitiva e irrevocabile, per
    - fatti connessi all'incarico presso l'Organismo
    - per uno dei reati sanzionali dalla 231
    - per fatti che incidono comunque sulla sua onorabilità e moralità professionale, o che comunque comportino l'interdizione dai pubblici uffici, dagli uffici direttivi delle imprese e delle persone giuridiche, da una professione o da un'arte o l'incapacità di contrattare con la Pubblica Amministrazione.

# DOMANDE & RISPOSTE





# CONTATTI

**Giovanni Santoro, CPA**

[e.cimpanelli@audest.com](mailto:e.cimpanelli@audest.com)

**Enrico Cimpanelli, CPA, CFE**

[e.cimpanelli@audest.com](mailto:e.cimpanelli@audest.com)

**Stefano Barlini, CISA, CIA, CCSA, QAR**

[s.barlini@audest.com](mailto:s.barlini@audest.com)

Via Leopardi, 3 - 20123 Milano

Tel. +39 02 43912344 Fax +39 02 4390711

Via Calamatta, 16 (Piazza Cavour) - 00193 Roma

Tel. +39 06 68395091 - Fax +39 06 68581565

