



Ordine dei dottori commercialisti
e degli esperti contabili
della Provincia di Perugia

I modelli organizzativi del D.Lgs. 231/01 e la gestione del rischio d'impresa

22 settembre 2015

Alberto Mari

Laura Antonelli

Francesco Bassi

Programma operativo del seminario

Legale



- Il D.Lgs. 231/01
- Applicazione
- Reati
- Sanzioni
- Le novità normative
- L'ODV, profilo e rischi

Aziendalistico



- I rischi nel contesto della governance
- La gestione del rischio
- Reati societari
- Le relazioni ODV / CDA / collegio sindacale
- Linee guida Confindustria e CNDCEC

Organizzativo



- Evoluzione dei modelli di management
- Definizione del modello di management
- Il modello organizzativo 231/01, come si fa
- Il modello organizzativo 231/01, come è fatto
- I sistemi di gestione e relazioni con il D.Lgs. 231
- Strumenti operativi di assessment
- Strumenti operativi di valutazione

Mission



*aiutiamo le aziende
a generare valore attraverso
la gestione del rischio*



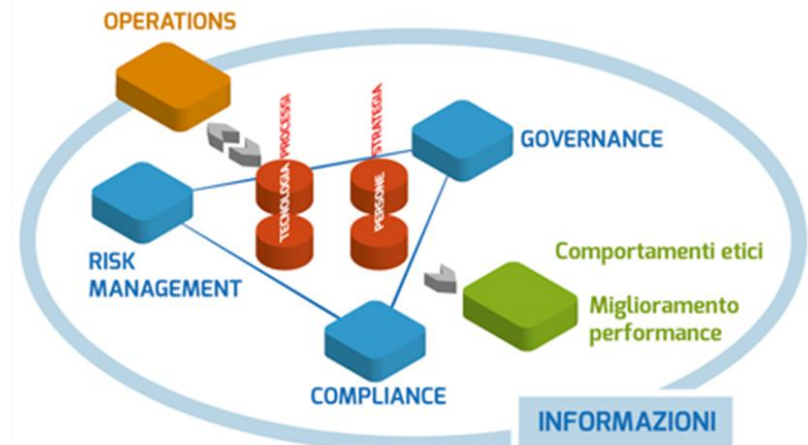
Cosa facciamo



Integrazione di governance, gestione del rischio e conformità

azienda agisca

- in modo **eticamente corretto**
- in **conformità** con la sua propensione per il rischio, le politiche interne e le norme esterne



allineamento

strategie, processi, tecnologie e persone, così da **migliorare l'efficienza e l'efficacia**

valorizzazione e protezione delle informazioni

Cosa facciamo

Principali tipi d' interventi

- Sviluppo di modelli organizzativi e codici etici
- Analisi e valutazione dei rischi aziendali (*Risk Assessment*)
- Sistemi di controllo preventivo e governo dei processi aziendali
- Sistemi di *governance*
- Sistemi di deleghe, procure e poteri
- Sistemi organizzativi
- Gestione risorse umane
- Adeguamento agli adempimenti legislativi (D.lgs.231/01, D.lgs.196/03, SOX)
- Sicurezza delle informazioni e rischi indotti da reati informatici
- Modelli di gestione delle informazioni e loro sicurezza (ISO27001, ISO20000, ITIL)



Responsabilità della persona giuridica

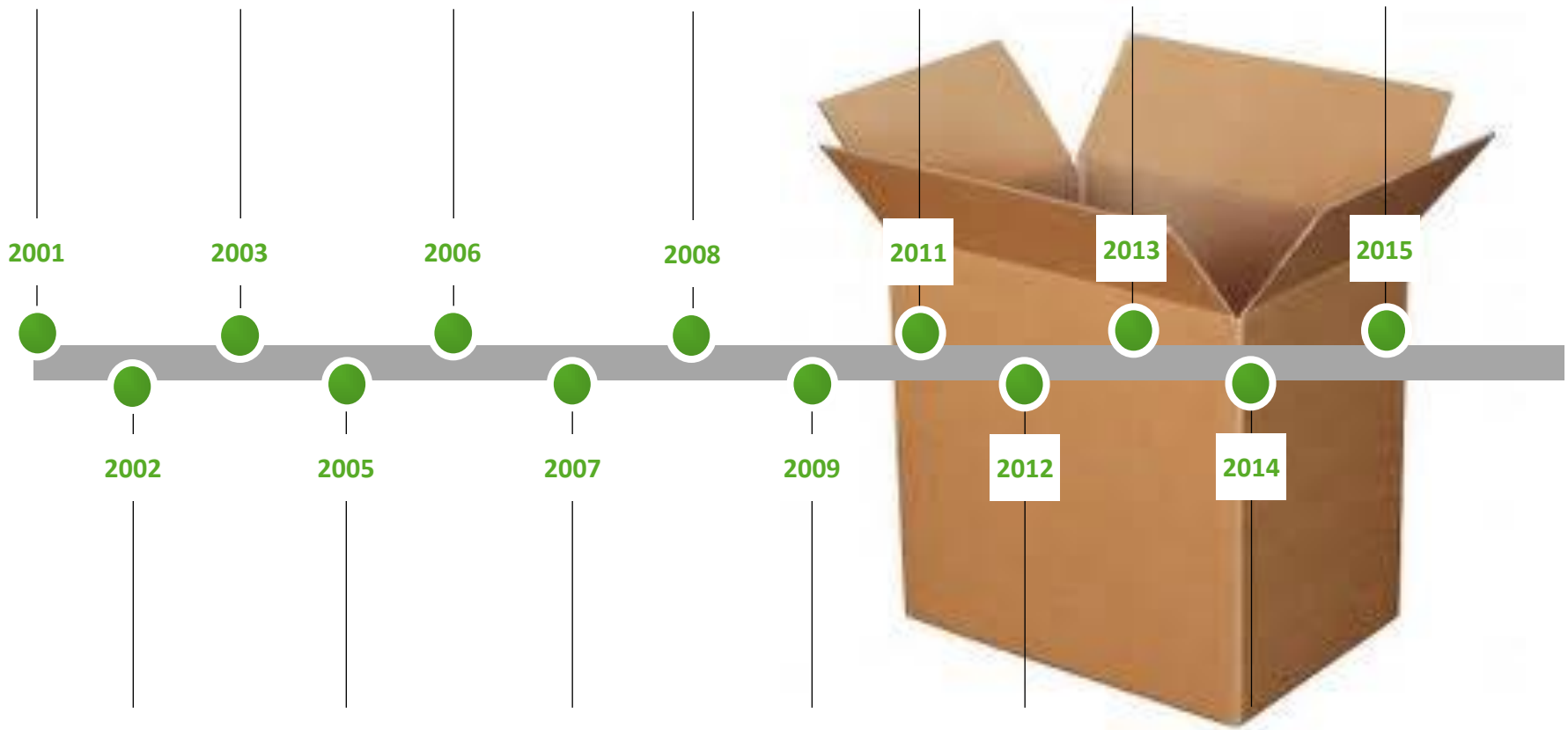
"If, for example, the invisible, intangible essence or air which we term a corporation can level mountains, fill up valleys, lay down iron tracks and run railroad cars on them, it can intend to do it, and can act therein as well viciously as virtuously."

"Se quell'impalpabile entità che noi definiamo come persona giuridica può spianare le montagne, colmare gli avvallamenti, costruire ferrovie e farvi correre sopra le locomotive, significa che ha la volontà di porre in essere queste azioni, e che può perciò comportarsi sia malvagiamente che virtuosamente"

U.S. Supreme Court

New York Central R. Co. v. United States, 212 U.S. 481 (1909)

D.Lgs. 231/2001



D.Lgs. 231/2001 – aggiornamenti 2015

In vigore da	Reato	Articolo D.Lgs. 231/01
01/01/2015	autoriciclaggio	25 octies
29/05/2015	«ecoreati»	25 undecies
14/06/2015	«nuovo falso in bilancio»	25 ter

Contesto

complessità dei mercati

significativi interventi normativi



Contesto



Rischio

insieme di effetti associati ad eventi futuri incerti che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali, siano essi strategici, operativi, finanziari o di compliance

Opportunità

si fa riferimento a eventi che influenzano **positivamente** la capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi

Minaccia

si intende qualunque evento che possa incidere **negativamente** sulla capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi

Contesto

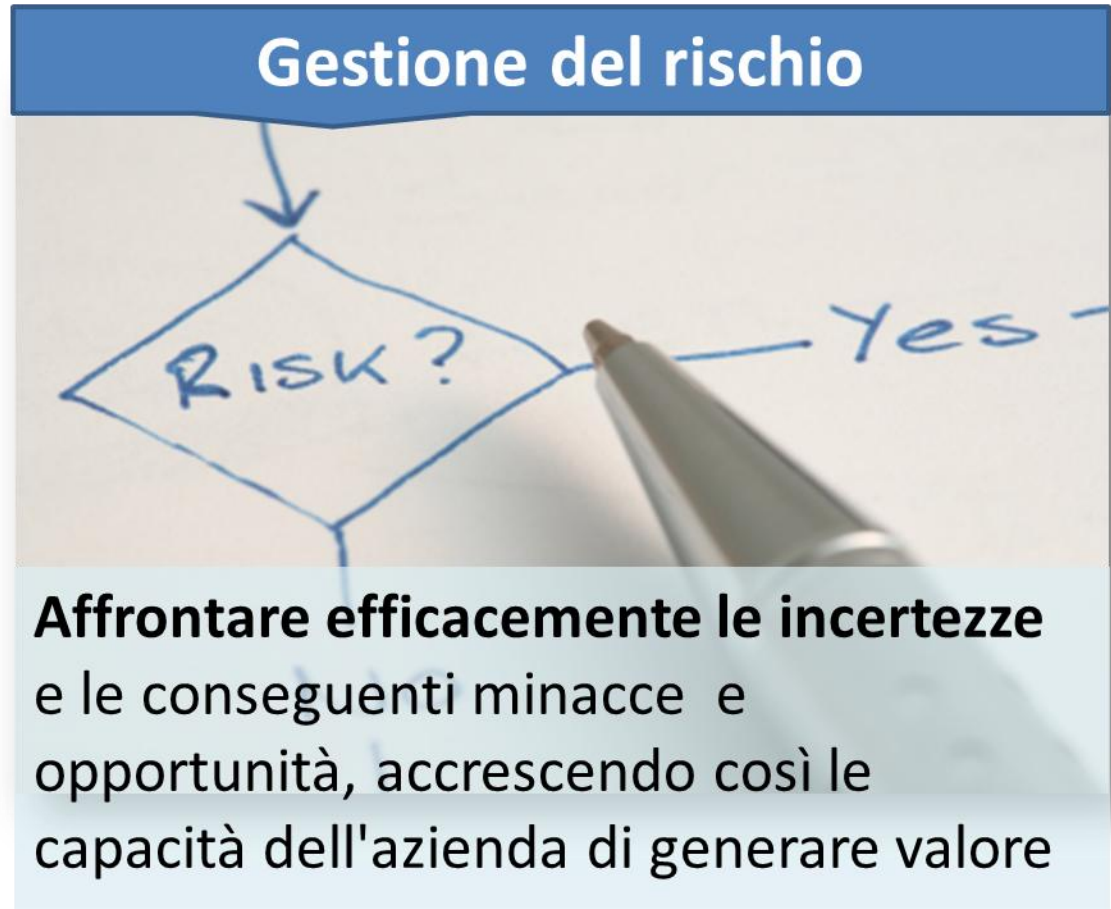
Opportunità

+ valore

Minaccia

- valore

Gestione del rischio



Contesto

evoluzione e crescente complessità dei mercati
incertezza
quadro normativo

performance

realizzazione e mantenimento di sistemi di governo (c.d. *governance*), organizzazione e controllo in grado di prevenire e gestire i rischi cui è esposta e, conseguentemente, di contribuire allo sviluppo dell'efficienza e dell'efficacia delle attività aziendali

compliance (conformità alle norme)

costruzione e l'implementazione di modelli organizzativi idonei a misurare e garantire il rispetto dei requisiti normativi e regolamentari, volontari o di legge, a valutare gli effetti di eventuali inadempienze e a individuare ed attuare misure di contenimento dei relativi rischi aziendali

Contesto

Tutte le aziende devono affrontare eventi incerti



Compete all'Organo Amministrativo
l'obbligo di dotare la società di un
adeguato sistema di controllo

Contesto

Sistema di
controllo
interno

- insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative
- volte a consentire una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati
- attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi

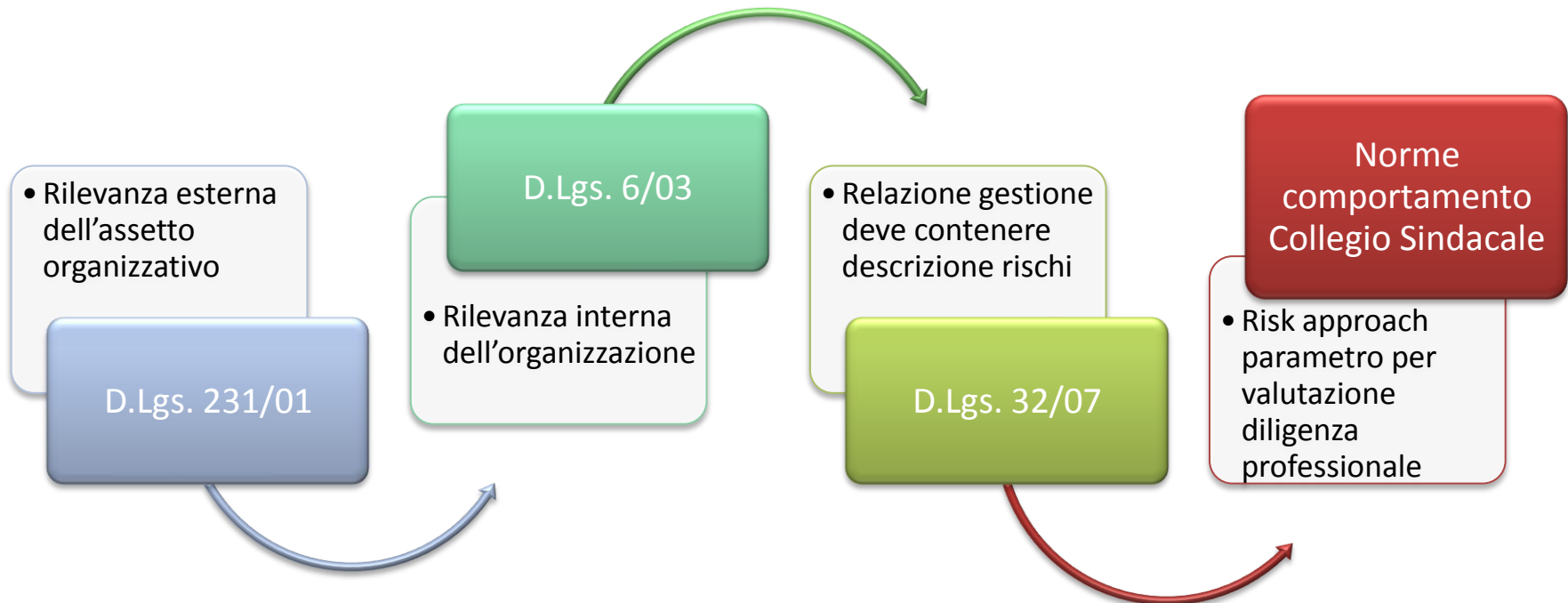


assicurare il conseguimento
degli obiettivi aziendali

SISTEMA DI
CONTROLLO INTERNO

MOGC 231

Evoluzione del sistema di responsabilità delle società



Evoluzione del sistema di responsabilità delle società

SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Insieme dei processi diretti a monitorare:

- l'efficacia e l'efficienza delle operazioni aziendali,
- l'affidabilità delle informazioni gestionali,
- il rispetto di leggi e regolamenti,
- la salvaguardia del patrimonio aziendale.

Costituito dalle attività poste in essere al fine di assicurare il rispetto sia dei corretti principi di gestione e di amministrazione dell'impresa sia dell'adeguatezza degli assetti e delle procedure organizzative aziendali

RIFORMA DIRITTO SOCIETARIO

Prevede per
Amministratori e Organi di Controllo
OBBLIGO DI VALUTARE
L'ADEGUATEZZA DELL'ASSETTO
ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E
CONTABILE DELLA SOCIETA'



Sistema di gestione dei rischi

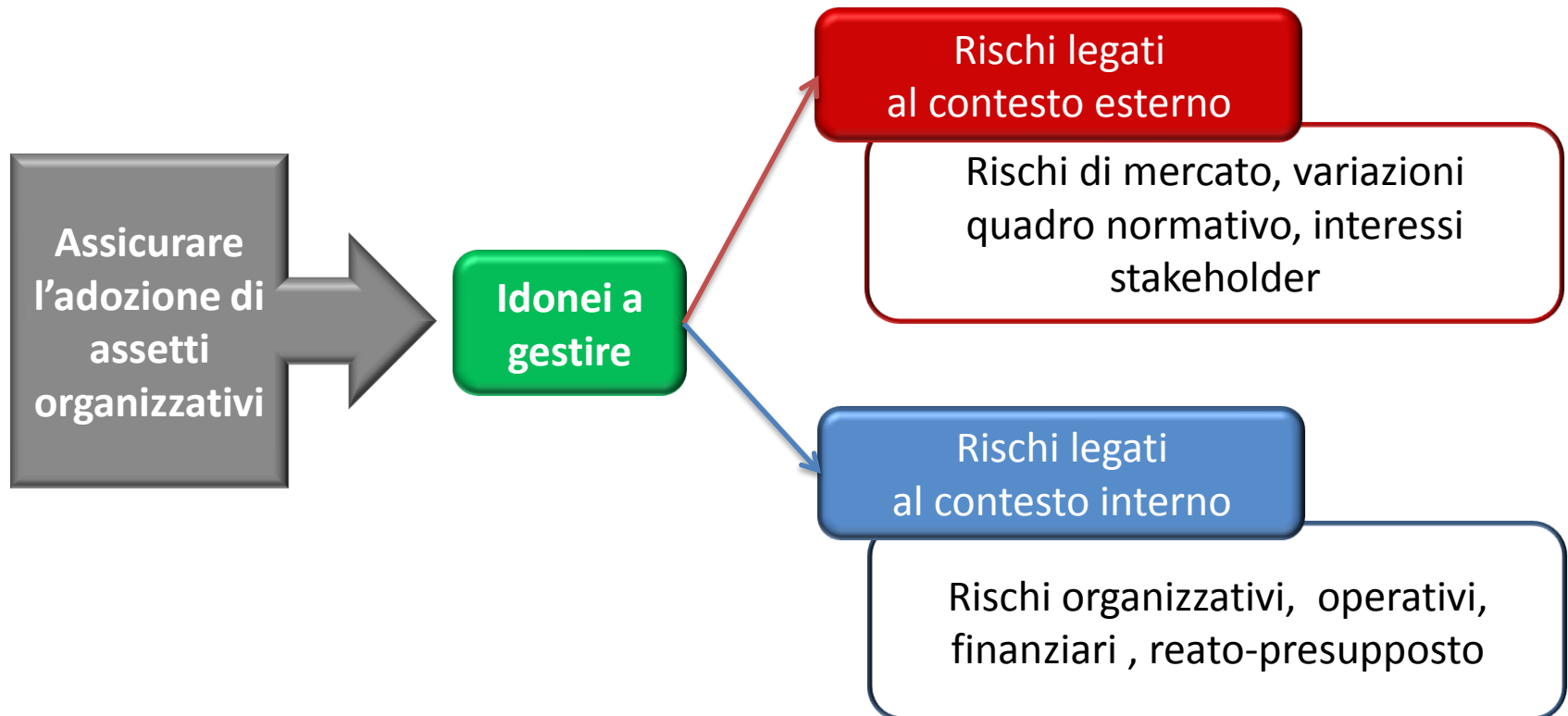
Denominatore comune dei rischi

produrre, qualora si verificano, un danno economico a carico dell'azienda: danno che, a seconda dell'entità, può mettere a repentaglio la stessa continuità aziendale

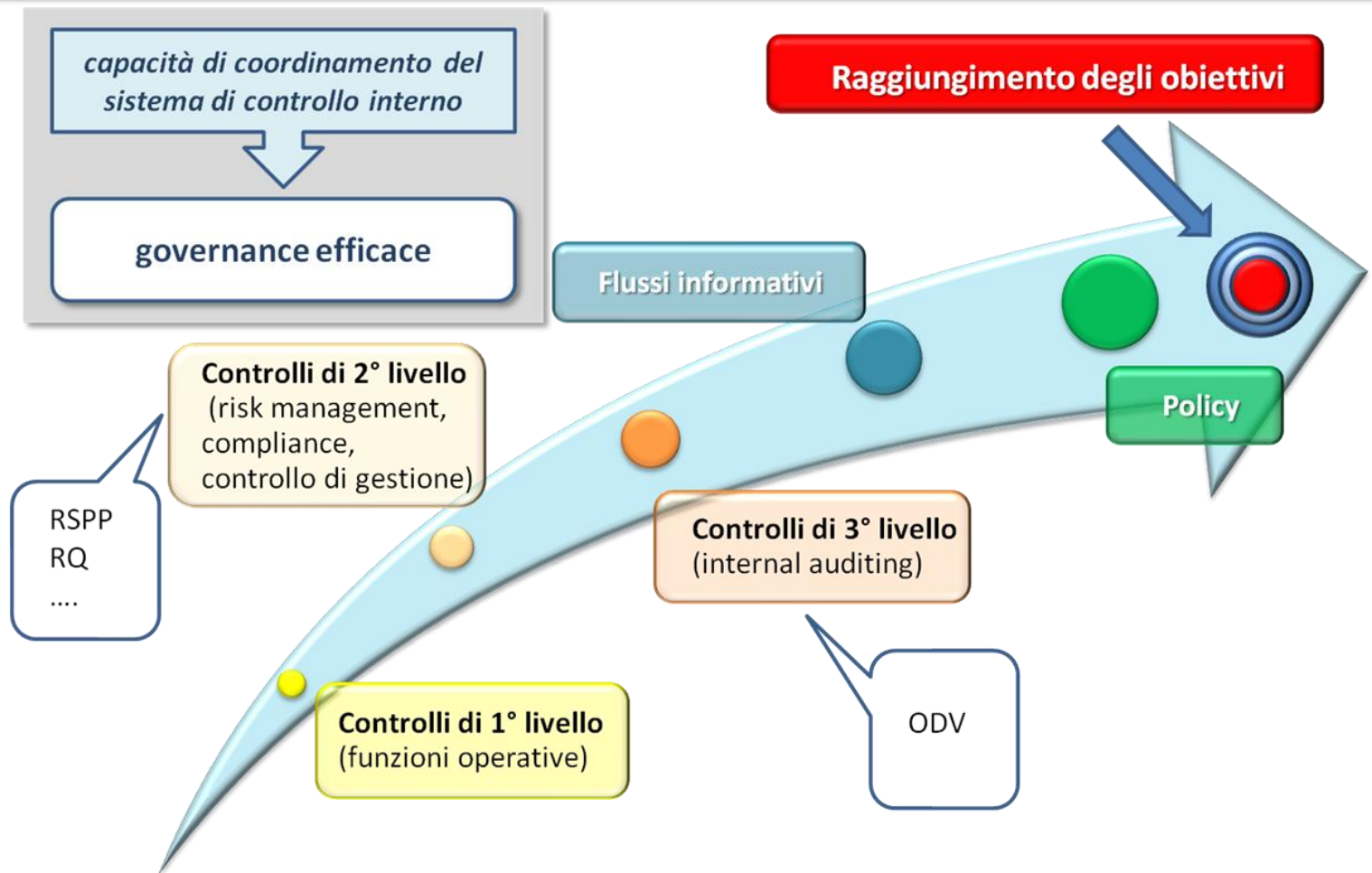
Dovere per gli Amministratori

auto-organizzarsi attraverso la progettazione funzionale alla prevenzione dei *rischi*, ivi incluso il «*rischio di reato*».

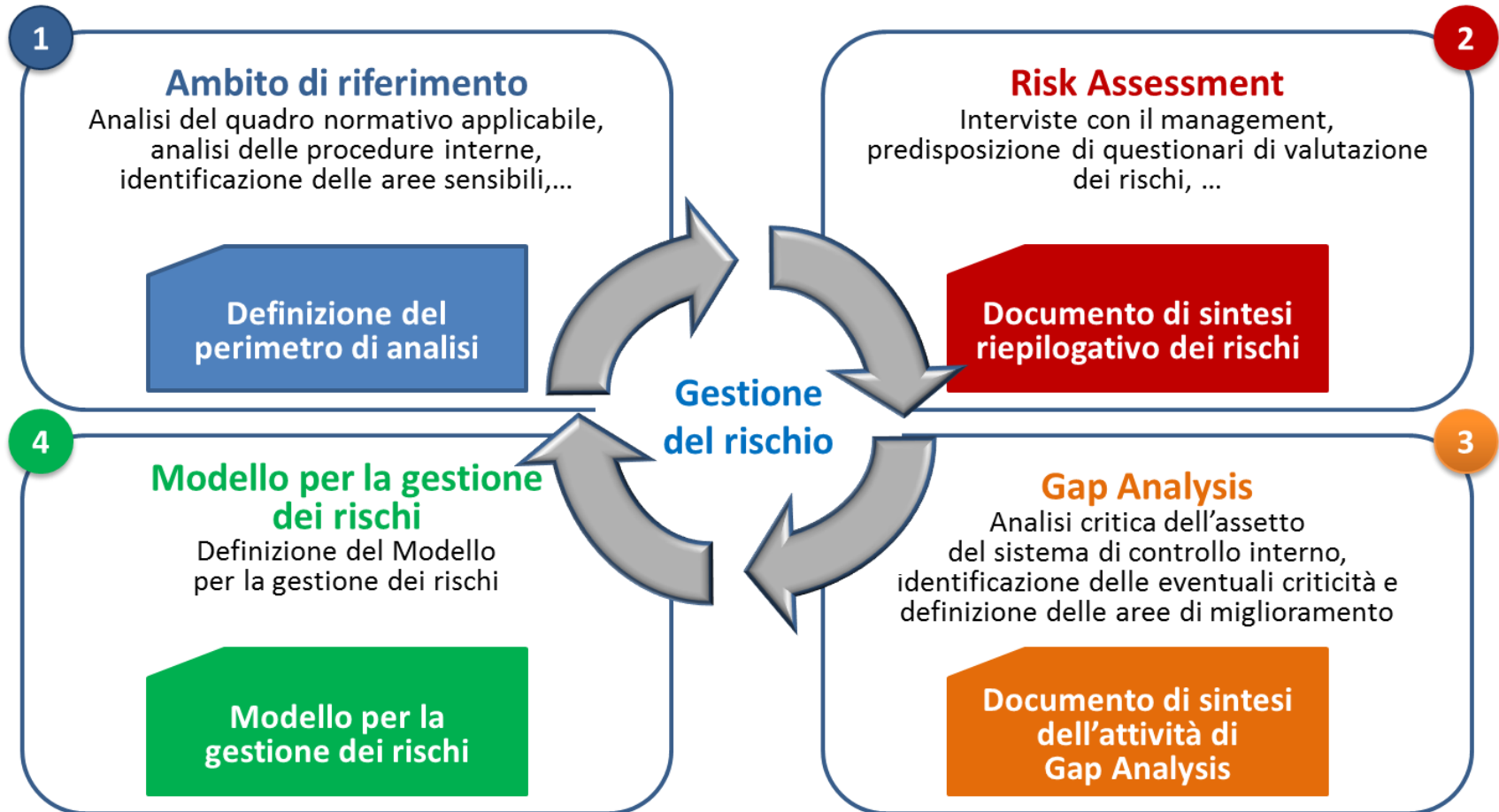
Sistema di gestione dei rischi



Sistema di controllo e obiettivi



Sistema di controllo

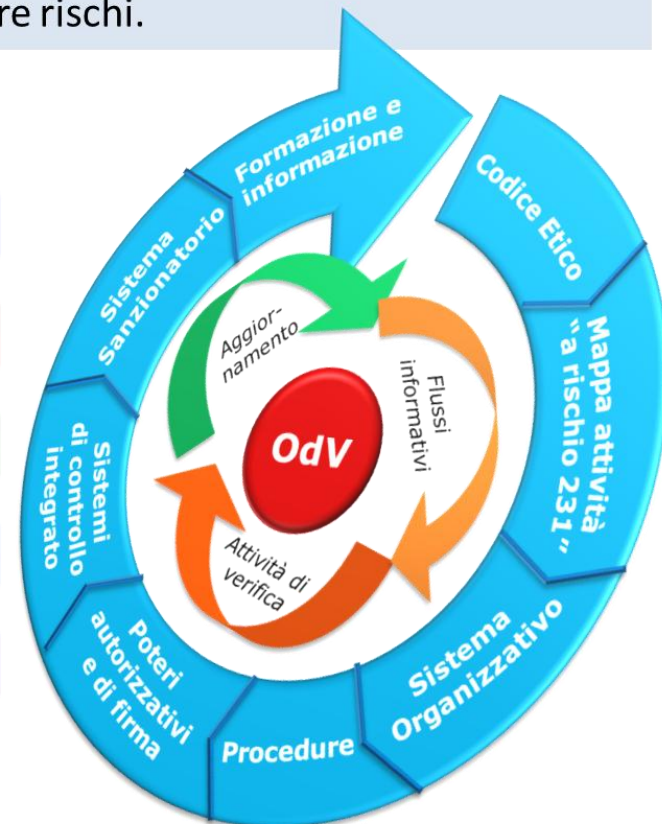


Elementi del Modello 231

Un **Modello di organizzazione, di gestione e di controllo (MOGC)** è un complesso di regole e strumenti funzionali a dotare la società di un'efficace sistema organizzativo idoneo ad individuare e prevenire rischi.

Requisiti MOGC 231

- 1 individuare le **attività** nel cui ambito esiste la possibilità che vengano commessi reati
- 2 prevedere efficaci **misure di controllo preventivo**
- 3 individuare **modalità di gestione delle risorse finanziarie** idonee a impedire la commissione dei reati
- 4 prevedere **obblighi di informazione** nei confronti dell'organo di vigilanza
- 5 introdurre un **sistema disciplinare** interno idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello



Processo di risk management

Fasi principali

- a) Identificazione dei rischi potenziali
- b) Progettazione del sistema di controllo (c.d. *“protocolli”* per la programmazione della formazione e attuazione delle decisioni dell’ente)




Processo continuo
particolare attenzione nei momenti di cambiamento

Rischio accettabile



d.lgs. 231/01

quando

il sistema di controllo preventivo:

- non può essere aggirato **se non con intenzionalità**, nel caso di *reati dolosi*;
- non può essere violato **se non con l'inosservanza delle prescrizioni del modello organizzativo di prevenzione** (mantenuto conforme dalla continua attività di vigilanza dell'apposito organismo), nel caso di *reati colposi*.

Organismo di Vigilanza



Art. 6 co.1 lett. b) D.Lgs. 231: *“il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento e' stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo”*

Organismo di Vigilanza



deve assicurare

- **il profilo di effettività** dei controlli previsti dal Modello e delle procedure organizzative adottate
- **l'adequatezza del Modello nel tempo**



Organismo di Vigilanza



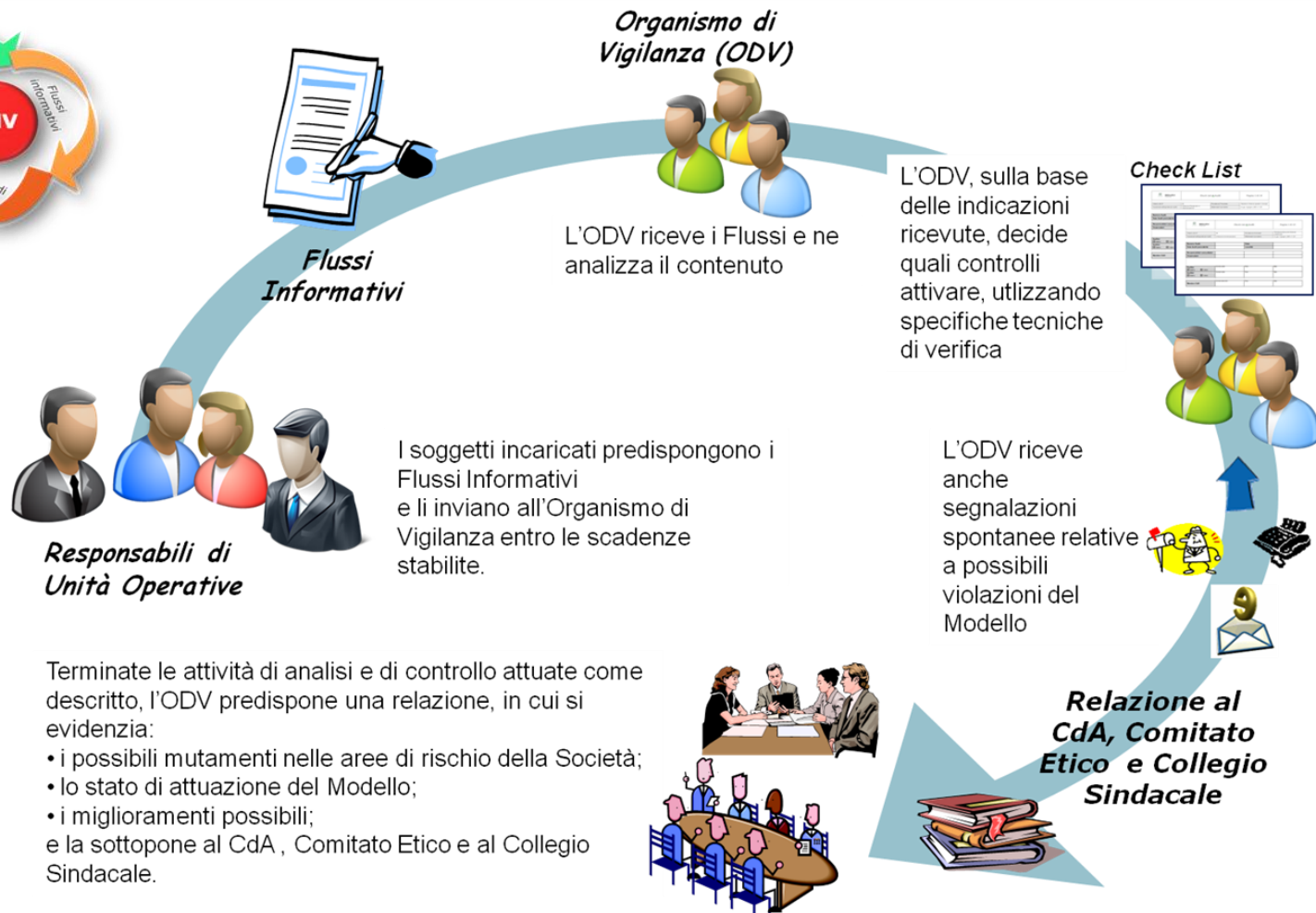
Organismo di Vigilanza

deve vigilare



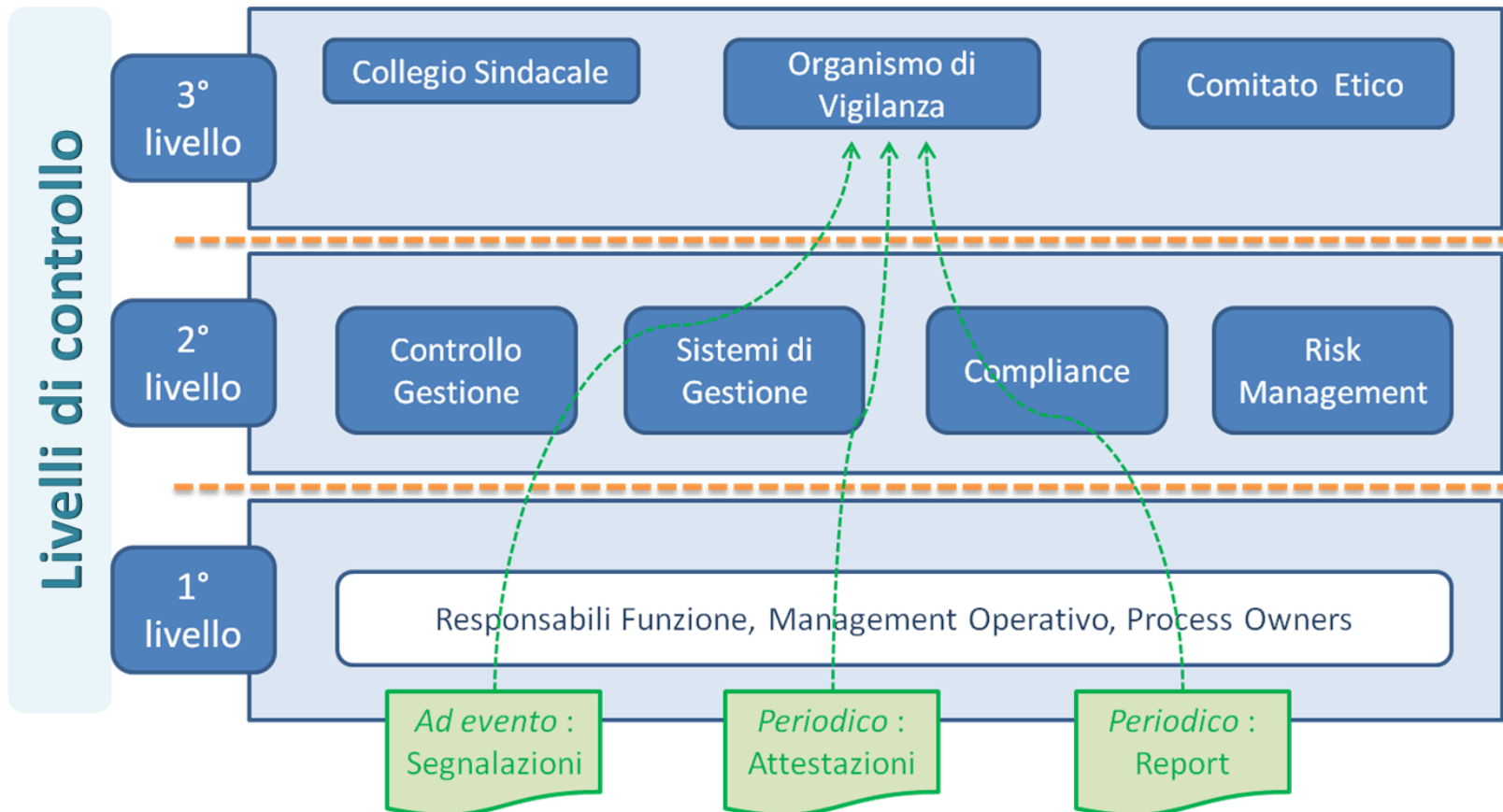
- sull'**osservanza delle prescrizioni** del Modello da parte dei destinatari
- sulla **reale efficacia ed effettiva capacità** del Modello di **prevenire** la commissione dei reati
- sull'**opportunità di aggiornamento** del Modello, laddove si riscontrino esigenze di adeguamento dello stesso in relazione a mutate condizioni aziendali

Organismo di Vigilanza



Organismo di Vigilanza

Flussi informativi

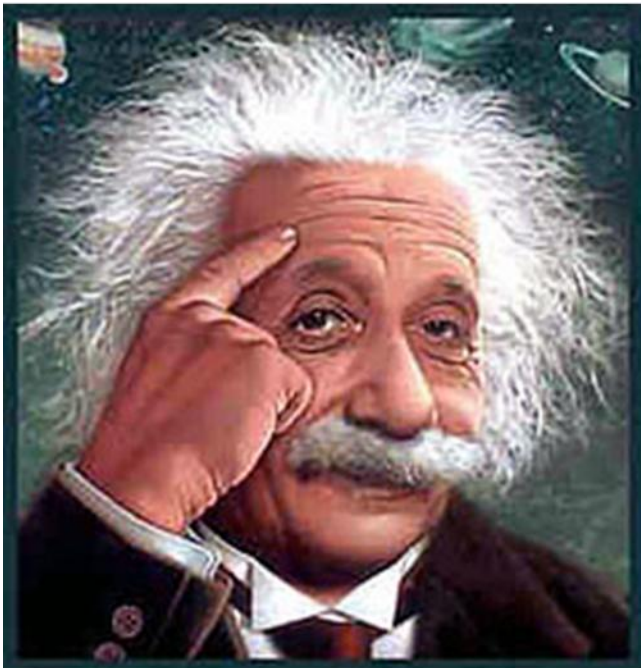


Domanda

Ma
il Modello 231
è facoltativo o
obbligatorio?



Modello 231 facoltativo o obbligatorio



Il decreto prevede l'adozione del Modello **in termini di facoltatività e non di obbligatorietà**, tuttavia la mancata adozione del modello espone l'ente alla responsabilità per gli illeciti realizzati da amministratori e dipendenti

Modello 231 facoltativo o obbligatorio?

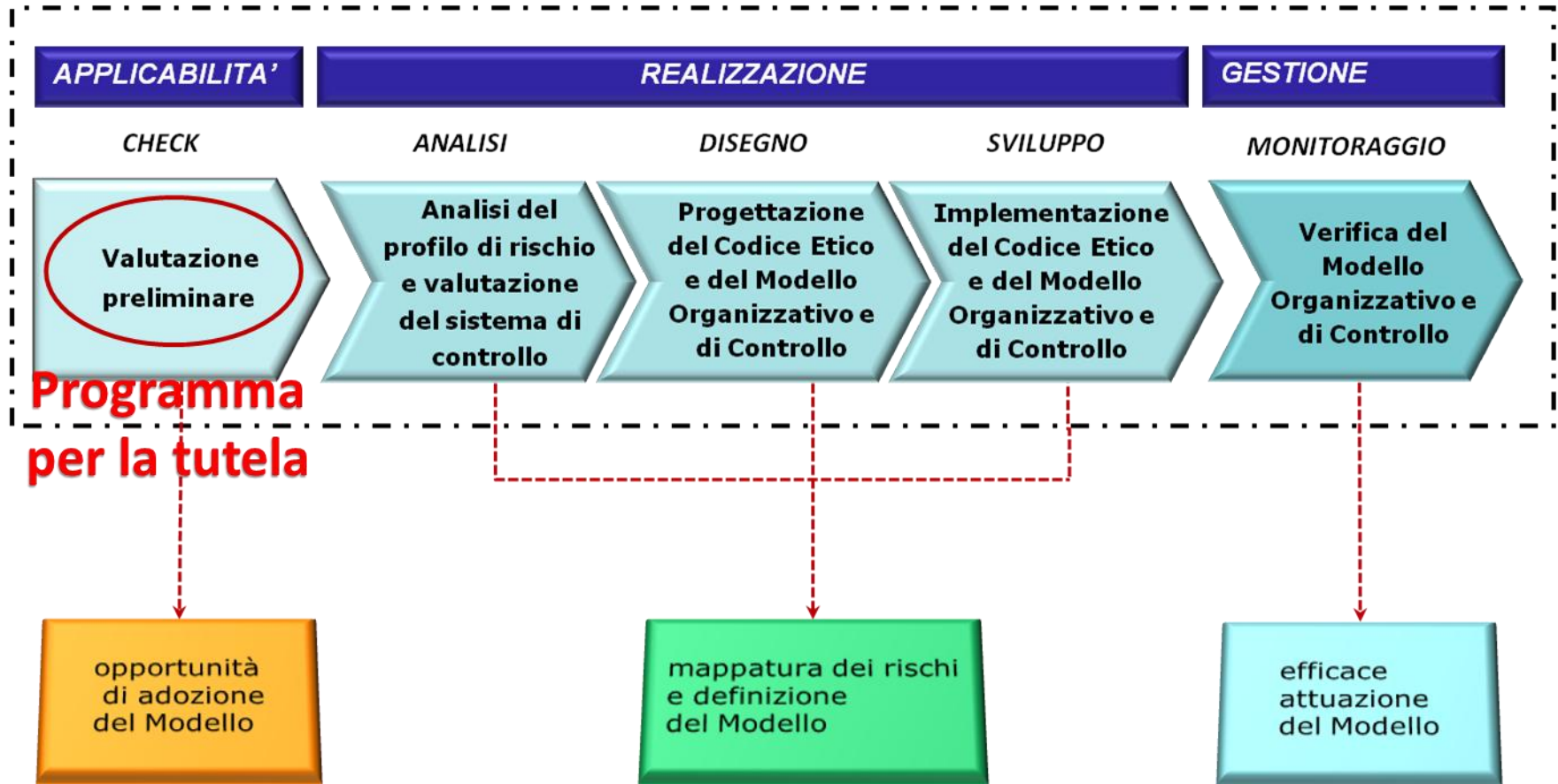
Cosa non devono fare gli amministratori



Non fare nulla,
come se il D.Lgs. 231/01
non fosse mai stato emanato

Gli amministratori non possono rimanere “inerti”

L' approccio

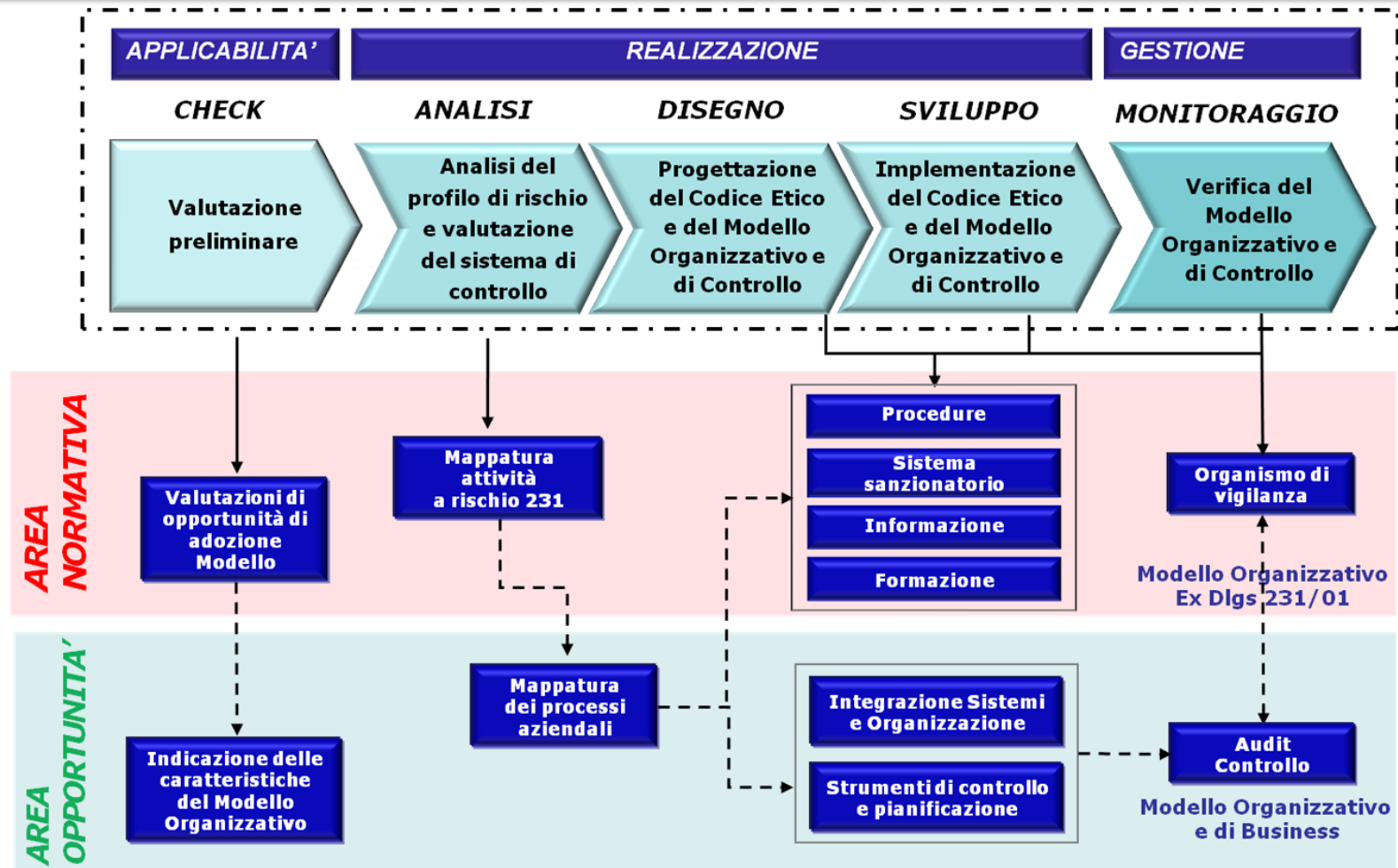


Il Programma per la Tutela

Tabella 4 - Programma per la realizzazione del MOGC

TIPOLOGIA REATO	ART. D.LGS. 231/01	INDICE DI RISCHIO RESIDUO	ORDINE PRIORITA' PROGRAMMA	ANNO		
				2012	2013	2014
Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione Concussione e corruzione	25	9,21	1			
Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione Indebita percezione, truffa e frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico	24	7,19	2			
Reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro	25-septies	9,13	3			
Reati ambientali	25-undecies	9,02	4			
Delitti contro l'industria e il commercio	25-bis-1	8,86	5			

Metodologia di lavoro



Codice Etico

Il Codice Etico esprime gli impegni e le responsabilità etiche nella conduzione degli affari e delle attività aziendali assunti dai collaboratori della Società, siano essi amministratori o dipendenti.

Per ciascuna classe di stakeholder (portatore d'interesse), il Codice Etico definisce le linee guida e le norme alle quali attenersi per il rispetto dei principi generali e per prevenire il rischio di comportamenti non etici.



Codice Etico

La **reputazione** è una fra le risorse più importanti per il successo di una organizzazione: ne accresce il valore e ne sostiene la crescita nel tempo. Gli stakeholder devono avere **fiducia** nell'organizzazione e nel modo in cui vengono gestiti i rapporti nei loro confronti. Tutto questo è difficile perché **gli interessi e i valori degli stakeholder sono molteplici**.

L'organizzazione ha la necessità di **bilanciare le aspettative** dei suoi stakeholder. Tale bilanciamento comporta la necessità di far parlare fra loro interessi e valori molteplici, che aumentano quanto più le **relazioni sono complesse**.

Impegni credibili e verificabili nei confronti dei propri stakeholder

Codice Etico

strumento chiave per la **creazione e gestione della fiducia** tra l'organizzazione e i suoi "pubblici" di riferimento.

Codice Etico

Mission

Mission statement

Chi siamo?

Cosa vogliamo fare?

Perché lo facciamo?

È lo scopo principale di un'impresa, o più in generale di qualsiasi organizzazione, la giustificazione stessa della sua esistenza, e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre

Identifica

- direttrici sulle quali operare
- finalità verso cui orientare l'attività
- elementi mediante i quali si intendono perseguire gli obiettivi generali o specifici
- modalità con cui interagire con il mercato

Elementi caratterizzanti

- storia aziendale
- preferenze attuali del management e della proprietà
- considerazioni ambientali
- risorse disponibili
- competenze

Codice Etico

Approcci alla responsabilità sociale

Codice Etico

Principi e criteri per bilanciare le aspettative degli stakeholder

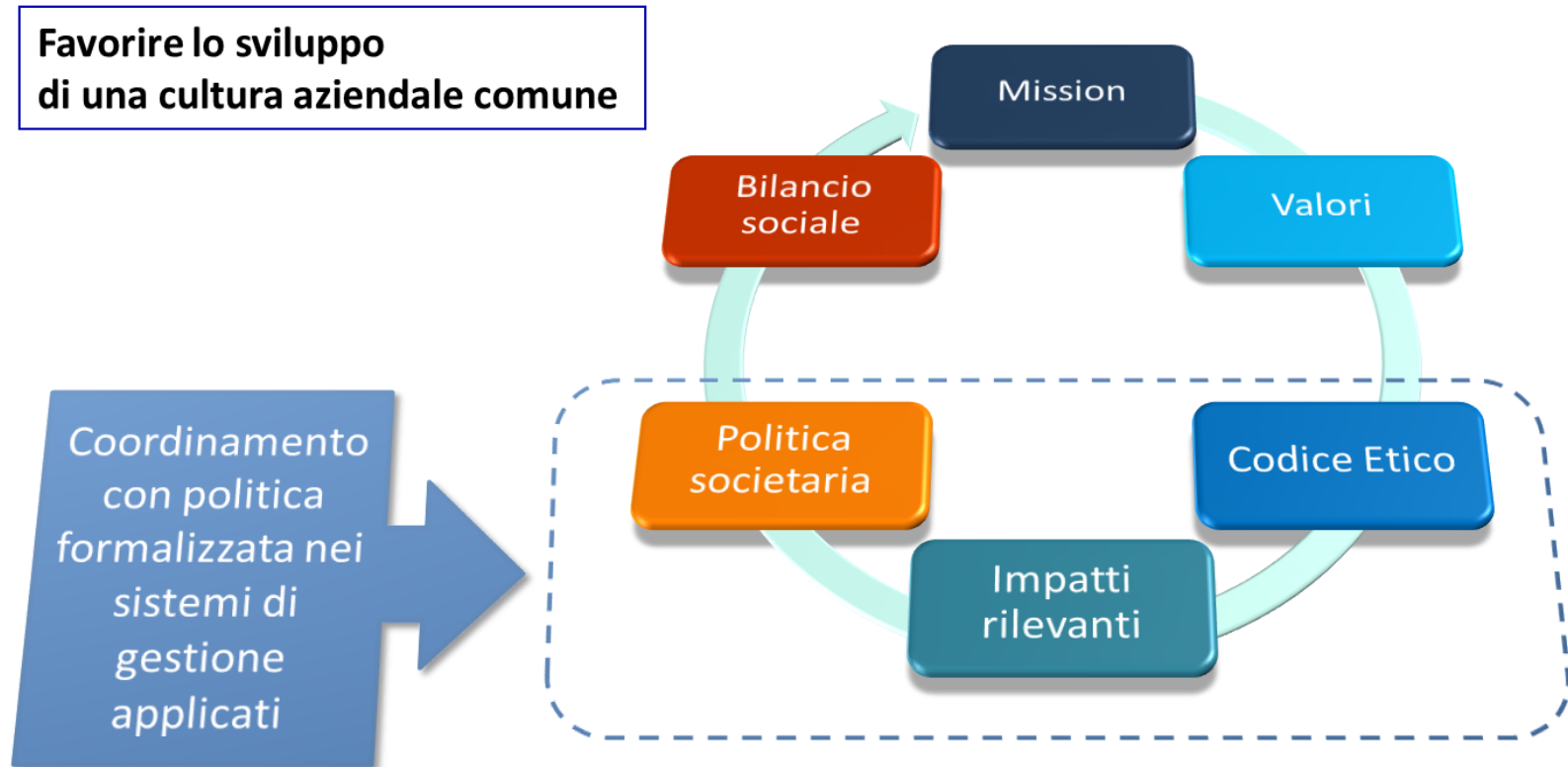
«Fondamenta» per un approccio efficace alla responsabilità sociale



Codice Etico

Integrazione

Favorire lo sviluppo
di una cultura aziendale comune



Sistema di Controllo Preventivo 231

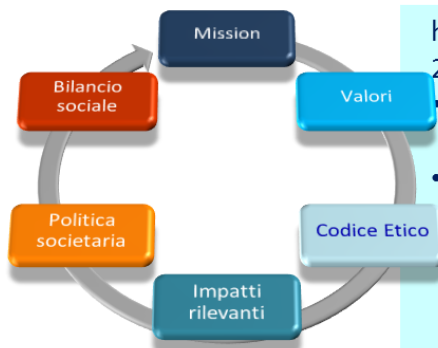
Sistema di Controllo Preventivo

si compone di due documenti con contenuti integrati, ma con finalità e portata diverse

contiene l'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dei collaboratori (amministratori, dirigenti e dipendenti) della società nello svolgimento delle attività aziendali nei confronti di tutti i portatori di interessi.

Codice Etico

Modello 231



ha un ambito più ampio rispetto al Modello 231:

- rappresenta una "carta costituzionale" aziendale
- sostiene elementi chiave per il successo dell'azienda (sistema di governance, organizzazione e controllo, rapporto di fiducia con i propri portatori d'interesse, etica d'impresa, responsabilità sociale, bilancio sociale ...).

insieme di regole e strumenti funzionali a dotare la società di un'efficace sistema organizzativo idoneo ad individuare e prevenire rischi di commissione di reati

(risponde a specifiche prescrizioni contenute nel Decreto 231/2001)

è la base di riferimento per la realizzazione del Modello 231

(include anche i principi etici in base ai quali sono disciplinati i comportamenti per prevenire i reati previsti dal d.lgs. 231/2001)

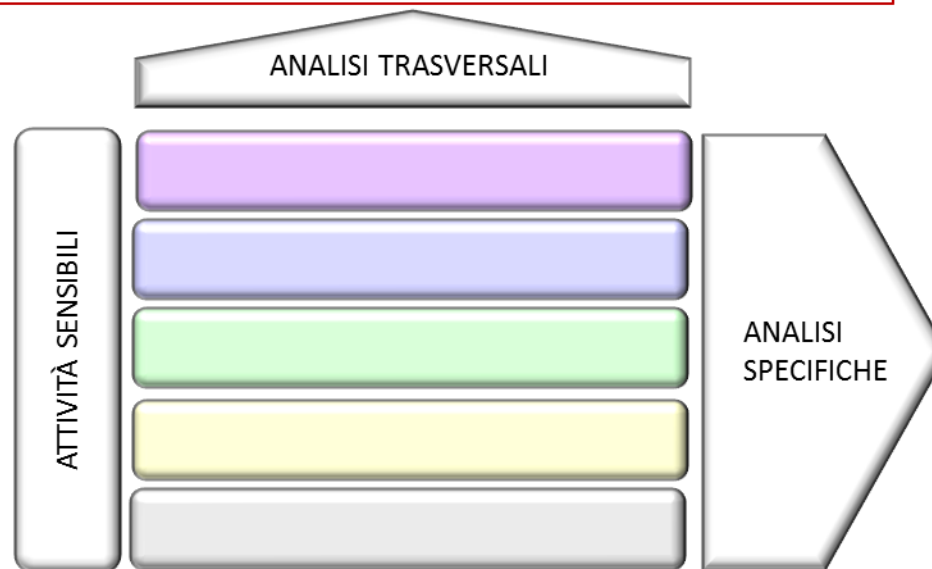
Sistema di controllo interno (SCI)

Analisi e valutazione

3

analisi trasversali, ovvero riconducibili ad elementi del SCI a presidio dei rischi-reato con una valenza generale a livello aziendale e di sistema di governance (c.d. *controlli generali*)

1

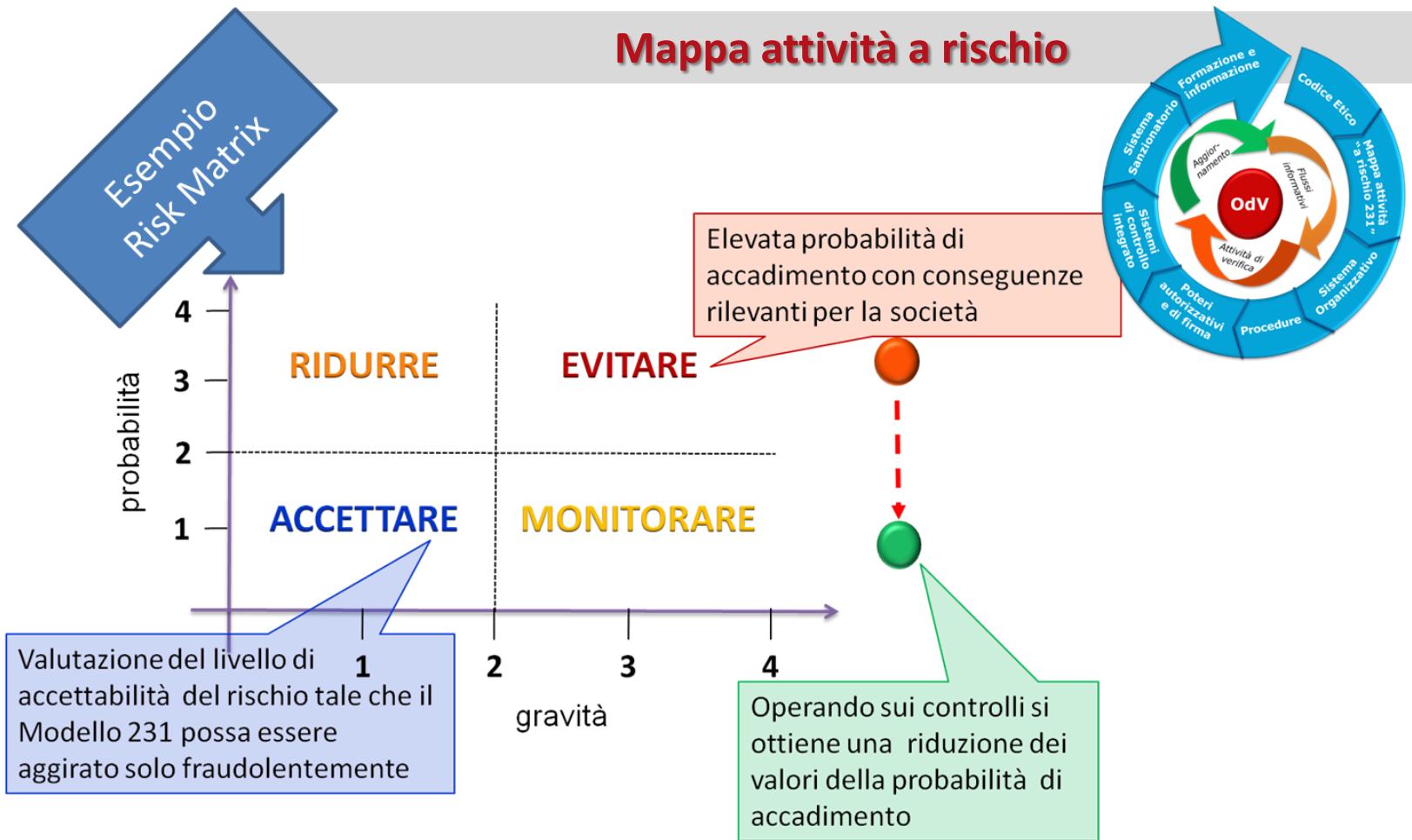


2

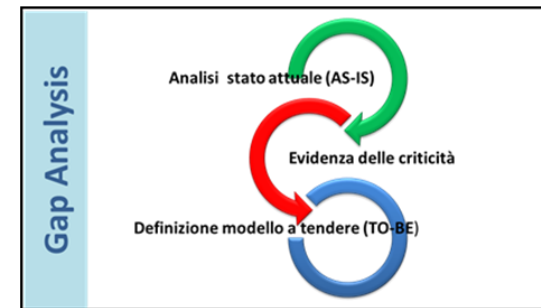
analisi degli elementi del SCI strettamente legati e applicabili alle singole attività sensibili (c.d. *controlli specifici*)

Componenti del Sistema di Controllo Preventivo 231

Mappa attività a rischio



Gap Analysis



As is

Gap / To do

Responsabilità

Organigramma non formalizzato e non comunicato

- Formalizzazione e comunicazione dell'organigramma aziendale
- Processo per recepire tempestivamente le modifiche

DG
RISORSE UMANE

Procedure solo in parte formalizzate

- Formalizzazione procedure
 - Ciclo passivo
 - Sponsorizzazioni

RISORSE UMANE

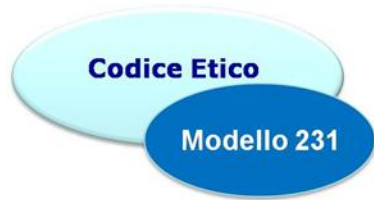
Compliance Action Plan

Principi di Controllo	Area di Miglioramento	Action Plan
<p>Regolamentazione <i>(Adeguatezza e grado di formalizzazione delle procedure)</i></p>	<p>Ad oggi, non risultano completamente formalizzati i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descrizione delle tipologie di sponsorizzazioni in essere presso la società ; • Esplicitazione di un elenco di soggetti potenzialmente idonei a ricevere erogazioni di questo genere; • Previsione dell'obbligo di verifica preliminare dell'esistenza di requisiti generali (competenza, credibilità ecc..) in capo ai soggetti beneficiari delle erogazioni, per i Responsabili di Funzione/Direzione che intendano farne richiesta. 	<p>Valutare l'opportunità di integrare la procedura esistente disciplinando i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'ambito di applicazione della procedura, in termini di descrizione dei soggetti potenzialmente idonei a ricevere le erogazioni (es. persone giuridiche che perseguono finalità di utilità sociale, università, associazioni no profit, ecc.); • i principi generali di comportamento e controllo (ad esempio informazioni circa eventuali omaggi ricevuti da parte dei dipendenti nello svolgimento delle loro mansioni), in maniera più dettagliata;

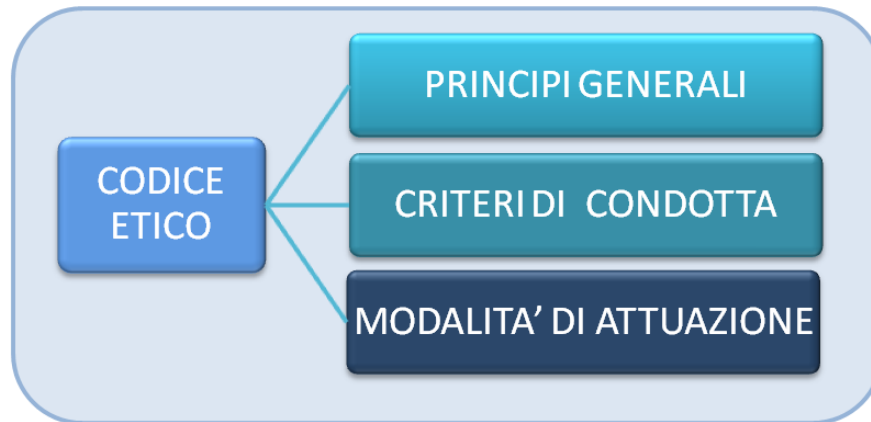
Governance Etica e 231



Governance Etica e 231



Struttura Codice Etico



PRINCIPI GENERALI

sulle relazioni con gli stakeholder, che definiscono i valori di riferimento nelle attività della società

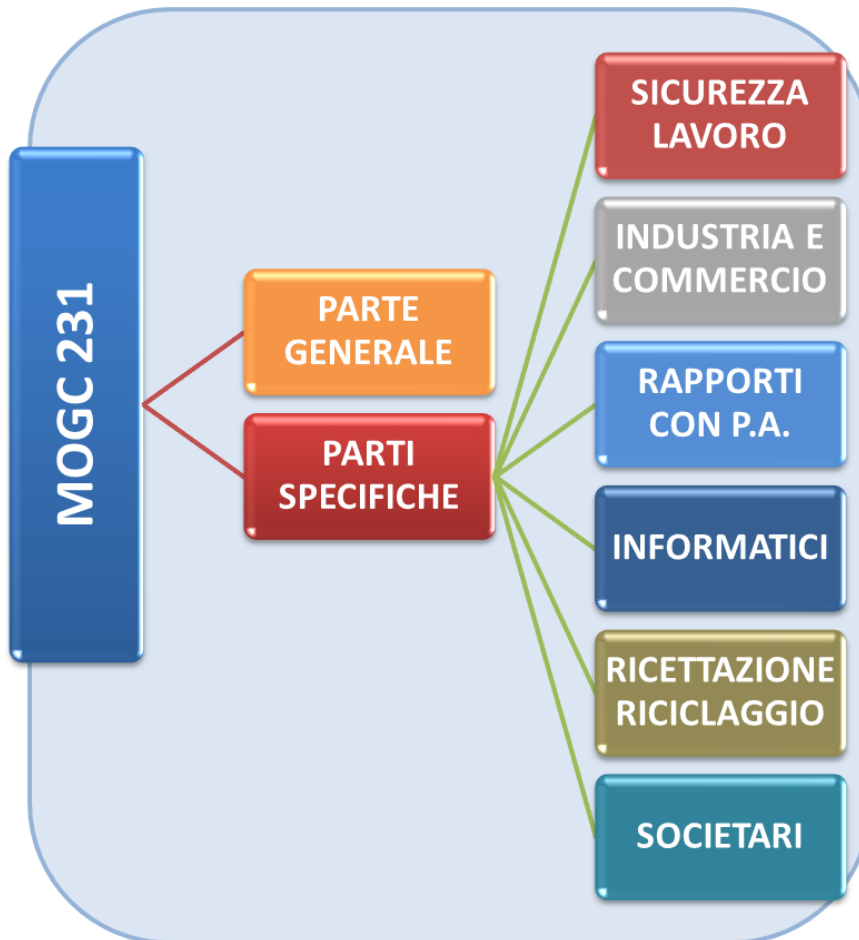
CRITERI DI CONDOTTA

verso ciascuna classe di stakeholder, che forniscono le linee guida e le norme alle quali i Collaboratori della società sono tenuti ad attenersi per il rispetto dei principi generali e per prevenire il rischio di comportamenti non etici

MODALITA' DI ATTUAZIONE

modalità di attuazione, che descrivono il sistema di controllo finalizzato all'osservanza del Codice Etico ed al suo miglioramento.

Struttura Modello (MOGC)



PARTE GENERALE

aspetti istituzionali e organizzativi – specifici della realtà aziendale della società - “trasversali” rispetto alle singole aree a rischio-reato

PARTI SPECIFICHE

(una parte specifica per ogni tipologia reato che il MOGC deve prevenire)
elementi diretti a prevenire la commissione di una specifica fattispecie di reati

Percorso per l'efficace attuazione



Modello organizzativo integrato

- unico modello organizzativo funzionale al raggiungimento degli obiettivi gestionali (redditività e sviluppo) e conforme agli obblighi normativi e ai protocolli volontari cui l'azienda ha deciso di aderire
- armonizzazione procedure
- sistema di controllo interno integrato in grado di gestire rischi di diverso dominio
- maggiore efficienza operativa

Percorso per l'efficace attuazione

Gestione integrata che condivide

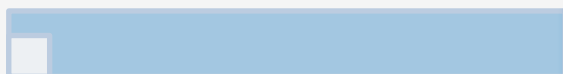
- Il sistema delle regole e delle policy interne
- Il sistema dei processi e delle responsabilità in cui l'Azienda si articola
- Il sistema dei controlli
- La valutazione dei rischi
- Il sistema di reporting



Programma operativo del seminario

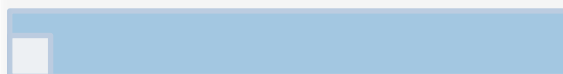


Legale



- Il D.Lgs. 231/01
- Applicazione
- Reati
- Sanzioni
- Le novità normative
- L'ODV, profilo e rischi

Aziendalistico



- I rischi nel contesto della governance
- La gestione del rischio
- Reati societari
- Le relazioni ODV / CDA / collegio sindacale
- Linee guida Confindustria e CNDCEC

Organizzativo



- Evoluzione dei modelli di management
- Definizione del modello di management
- Il modello organizzativo 231/01, come si fa
- Il modello organizzativo 231/01, come è fatto
- I sistemi di gestione e relazioni con il D.Lgs. 231
- Strumenti operativi di assessment
- Strumenti operativi di valutazione