



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

L'evoluzione dei modelli di management

Ieri



Oggi



Domani



L'evoluzione dei modelli di management

4 domande strategiche

Chi siamo



Cosa vendiamo



A chi, clienti/mercati

Perché noi, i nostri Fattori Critici di Successo

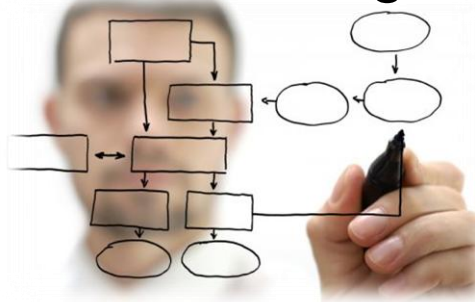


4 domande «organizzative»

**Dove
andiamo?**

Modello di management

**Come ci
controlliamo?**



**Con quale
struttura?**

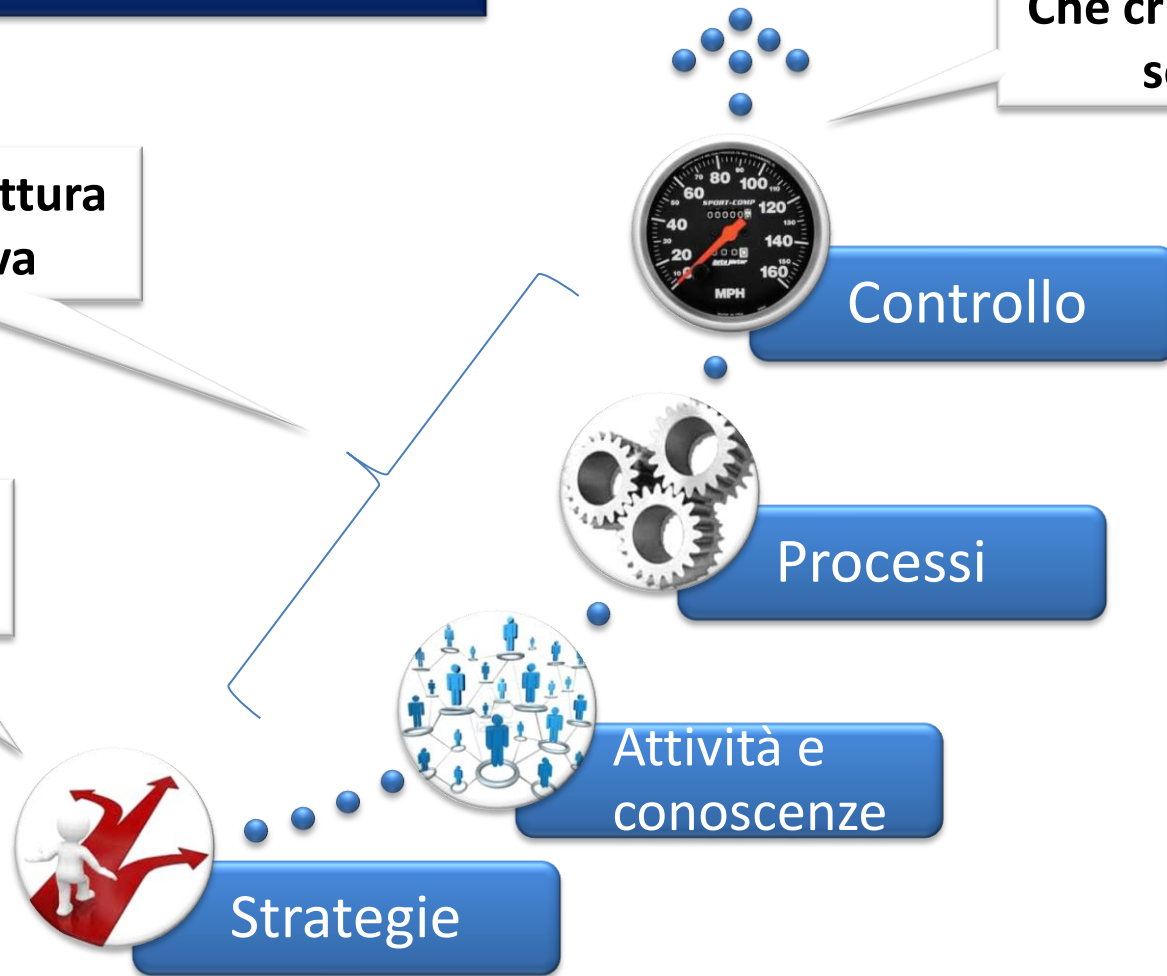
**Con quali
conoscenze?**

L'evoluzione dei modelli di management

Percorso organizzativo

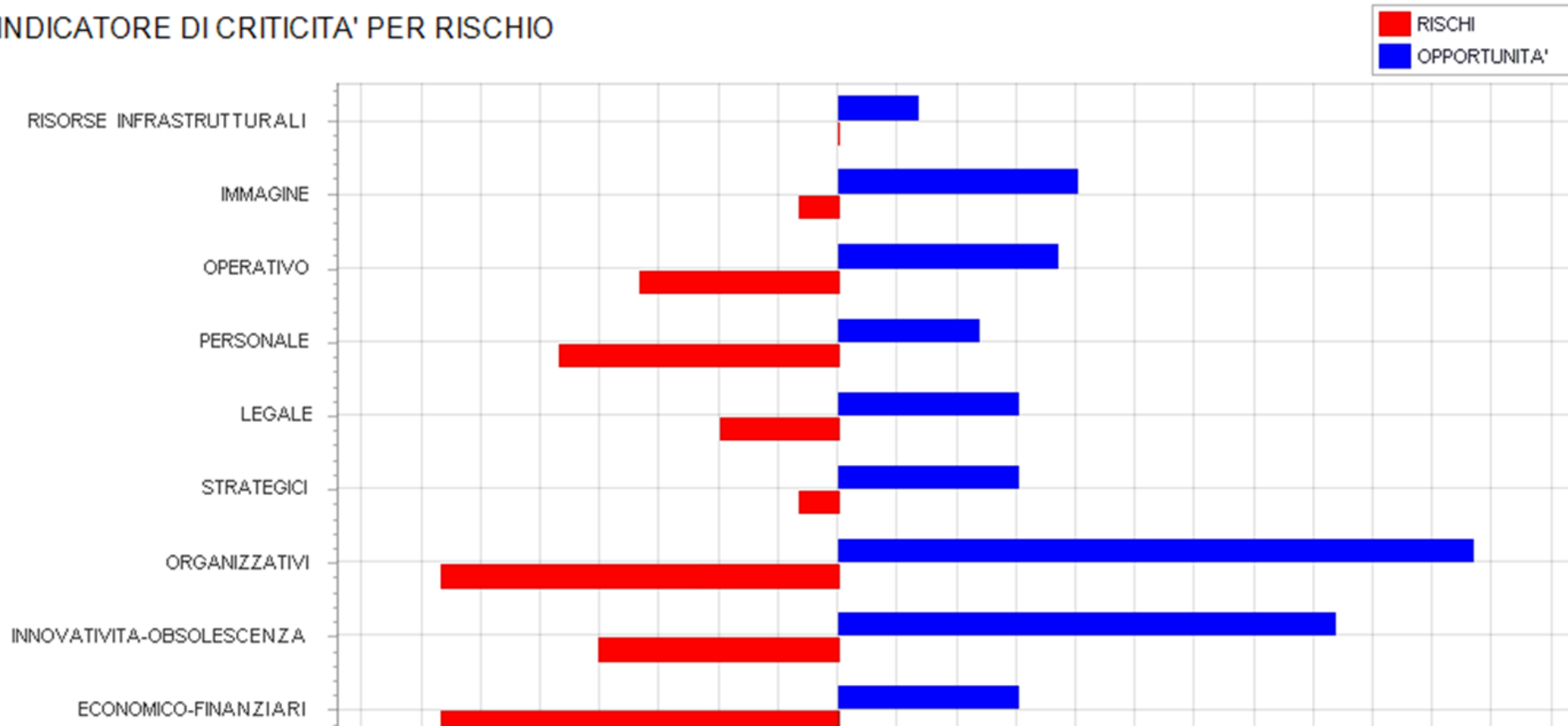
Con quale struttura organizzativa

Dove vogliamo andare - obiettivi



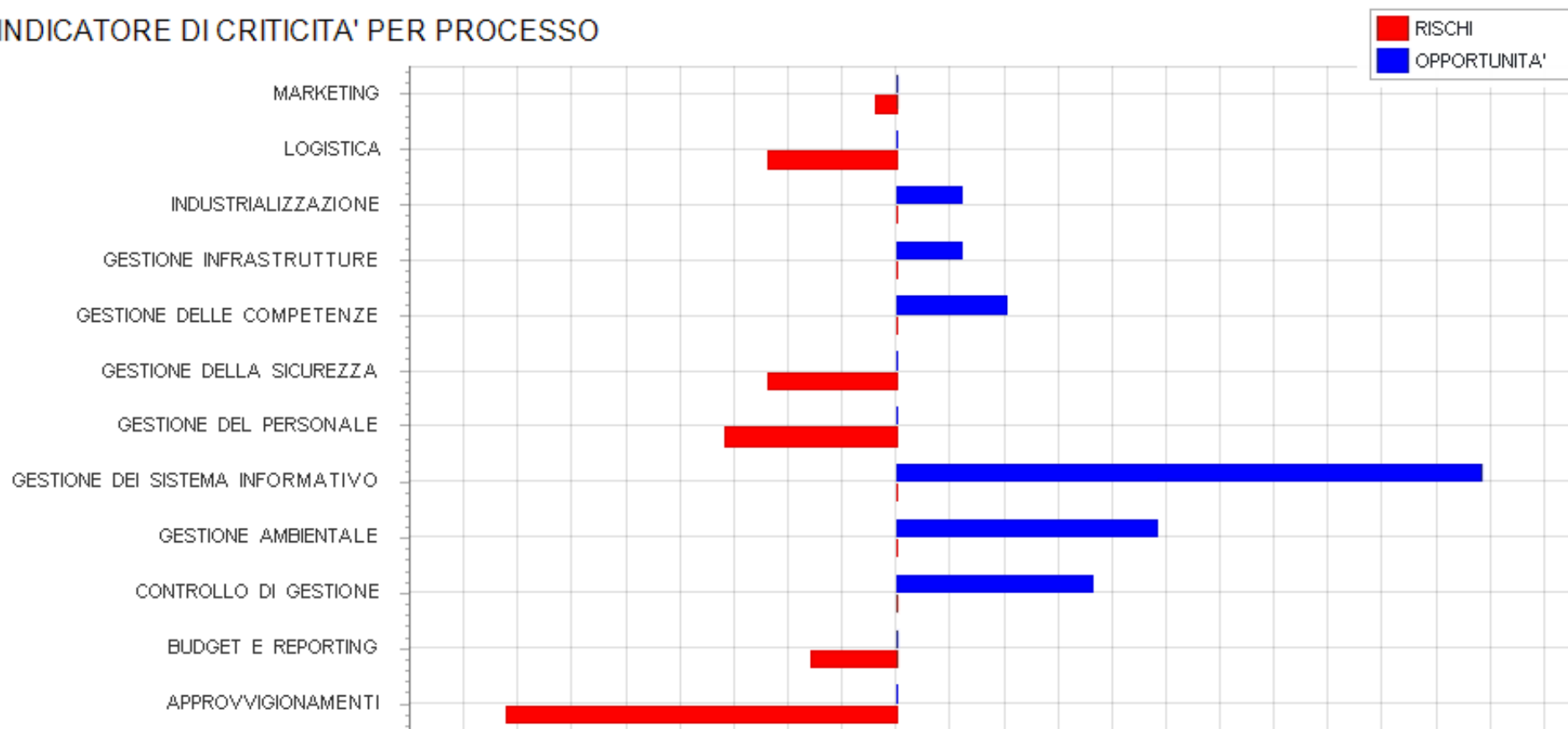
Es prospettive rischio per tipologia

INDICATORE DI CRITICITA' PER RISCHIO



Es prospettive di processo / rischio

INDICATORE DI CRITICITA' PER PROCESSO

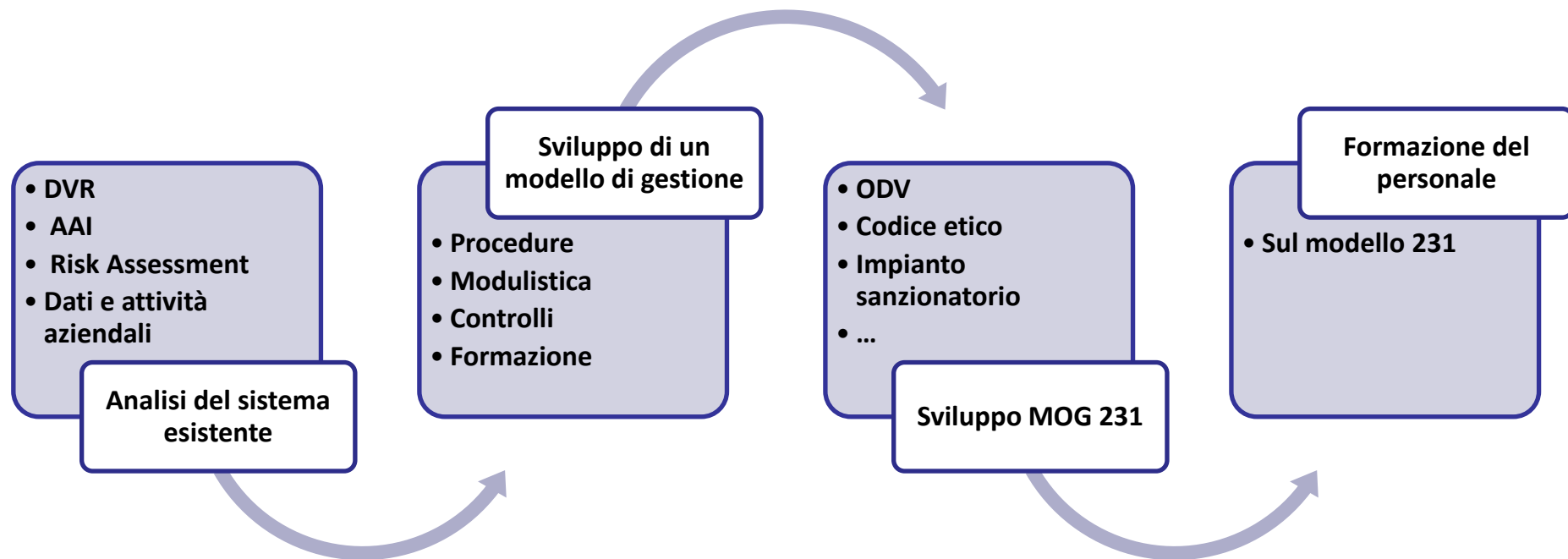


A che serve il modello organizzativo

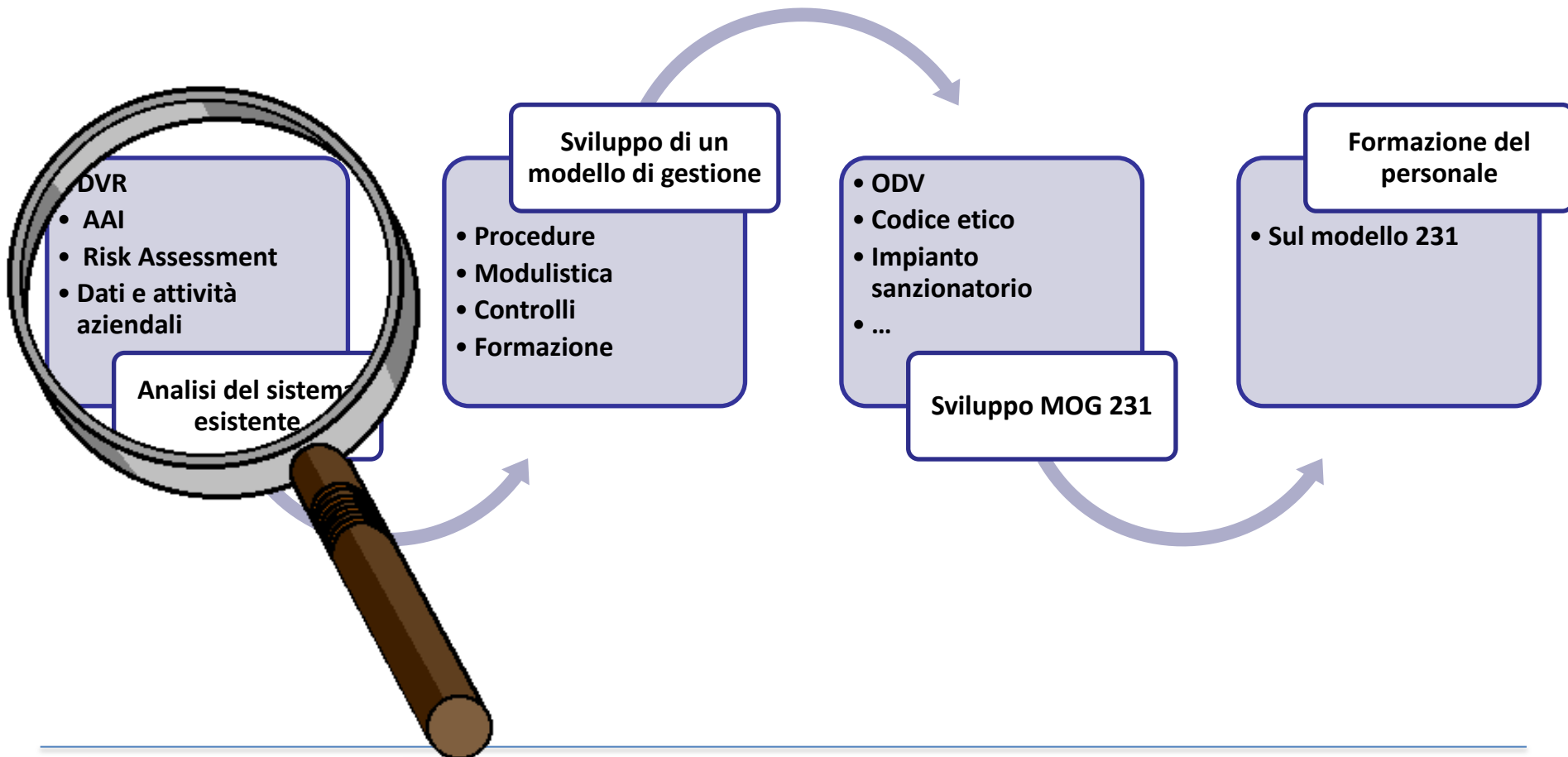


Adeguate???

Il Modello Organizzativo, i passi per la realizzazione



Il Modello Organizzativo, i passi per la realizzazione



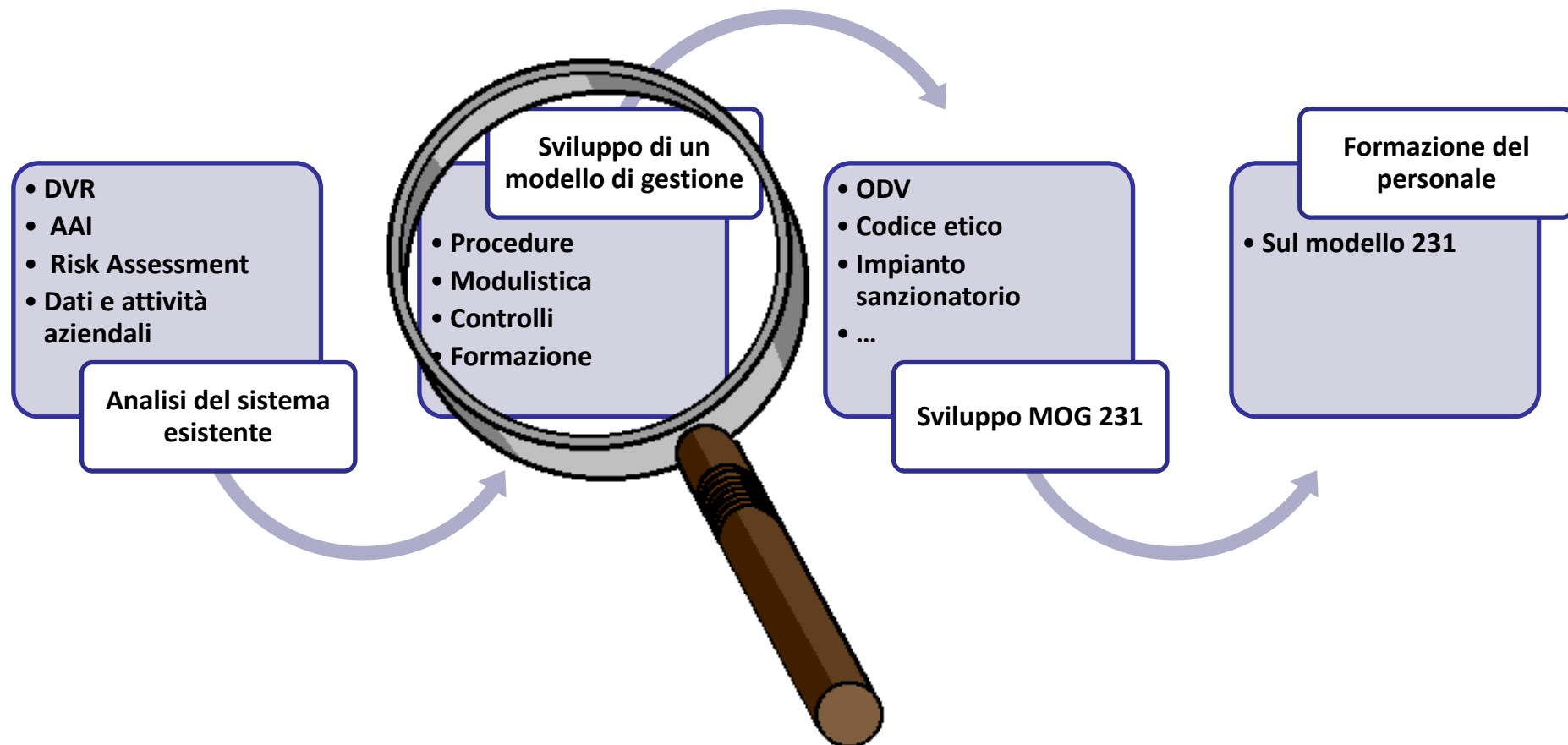
Risk Assessment

Il **risk assessment** rappresenta il cuore del processo di **risk management** e consiste nella misurazione e valutazione dei fattori di rischio reato identificati.

Il **risk assessment** si compone dei seguenti **4 step**:

1. identificazione delle attività/processi;
2. individuazione delle minacce e dei fattori di rischio;
3. valutazione ed attribuzione del livello di rischio;
4. classificazione delle attività in base al rischio potenziale.

Il Modello Organizzativo, i passi per la realizzazione



La realizzazione - Il MOG

	Capitolo primo - La responsabilità penale degli enti
1.1	La responsabilità penale degli enti ai sensi del D. Lgs. 231/01
1.2	I destinatari del Modello
1.3	Gli obiettivi del Modello
	Capitolo secondo – L’azienda XXX
2.1	Presentazione della ditta che adotta il modello organizzativo ex D. Lgs. 231/01
2.2	Organigramma
2.3	Certificazioni e linee guida adottate
2.4	Coperture assicurative
2.5	Organizzazione per l’attuazione del modello ex D. lgs. 231/01

La realizzazione - Il MOG

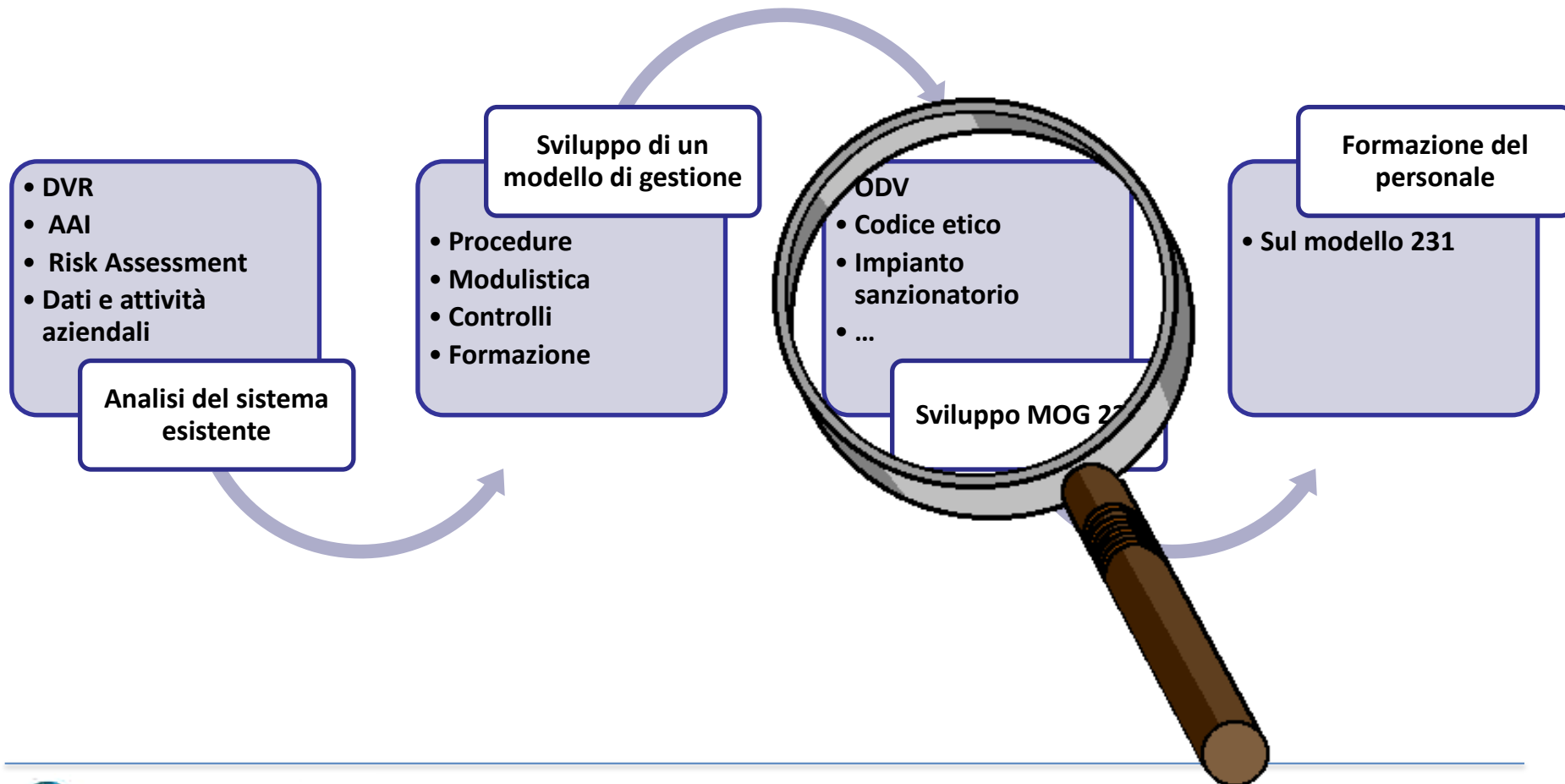
	Capitolo terzo - Il Codice Etico
3.1	Introduzione
3.2	Destinatari del Codice Etico
3.3	Principi generali
3.4	Etica e linee di condotta nelle relazioni
3.5	Tutela della Salute e Sicurezza dei lavoratori
3.6	Documentazione contabile e prevenzione dei reati societari
3.7	Conflitti di interesse
3.8	Tutela dell'ambiente
3.9	Trattamento e conservazione delle informazioni
3.10	Diffusione ed Attuazione del Codice Etico e sanzioni
	Capitolo quarto - I reati presupposto di interesse
4.1	I reati ex art. 25 septies D. Lgs. 231/01
	Capitolo quinto - Protocolli di controllo e gestione dei rischi
5.1	Procedura 01 “...”
5.2	Procedura 02 “...”
5.3	...

Protocolli

La realizzazione - Il MOG

	Capitolo sesto - Il Sistema Disciplinare
6.1	Principi Generali
6.2	Nozione di illecito disciplinare e criteri di applicazione delle sanzioni disciplinari
6.3	Tipologia delle sanzioni disciplinari per il personale dipendente
6.4	Sanzioni relative ai dirigenti
6.5	Sanzioni relative ai prestatori di lavoro temporaneo
6.6	Sanzioni relative a soggetti aventi rapporti contrattuali con l'azienda XXX
6.7	Sanzioni relative ai collaboratori esterni e lavoratori parasubordinati
6.8	Sanzioni relative all'organismo di vigilanza
6.9	Procedimento di applicazione delle sanzioni
	Capitolo settimo - Organismo di vigilanza
7.1	Natura e caratteristiche dell'organismo di vigilanza
7.2	Identificazione dell'Organismo di Vigilanza
7.3	Nomina, revoca, cause di decadenza
7.4	Funzioni e Poteri
7.5	Flussi informativi verso l'organismo di vigilanza
7.6	Trasmissione e valutazione dei Flussi informativi
7.7	<i>Reporting</i> dell'organismo di vigilanza verso il Vertice aziendale
7.8	Raccolta e conservazione delle informazioni

Il Modello Organizzativo, i passi per la realizzazione



L'OdV

Frequenza

- Primo anno mensile
- Studio del modello

Formazione

- Corsi specifici su 231/01, modelli e tecniche di audit
- Formazione su reati specifici

Check e strumenti

- Uso di tool che permettono la gestione di scadenze
- Elenchi dei controlli

Criticità

Criticità

Comunicazione all'ODV

- I risultati degli audit forniscono le informazioni di base per le proposte di sanzioni dell'ODV

Controlli diretti e indiretti

- Verifica di rapporti di audit e azioni collegate
- Cruscotti con indicatori sui controlli operativi

Criticità

La realizzazione - Il Codice Etico

Indice

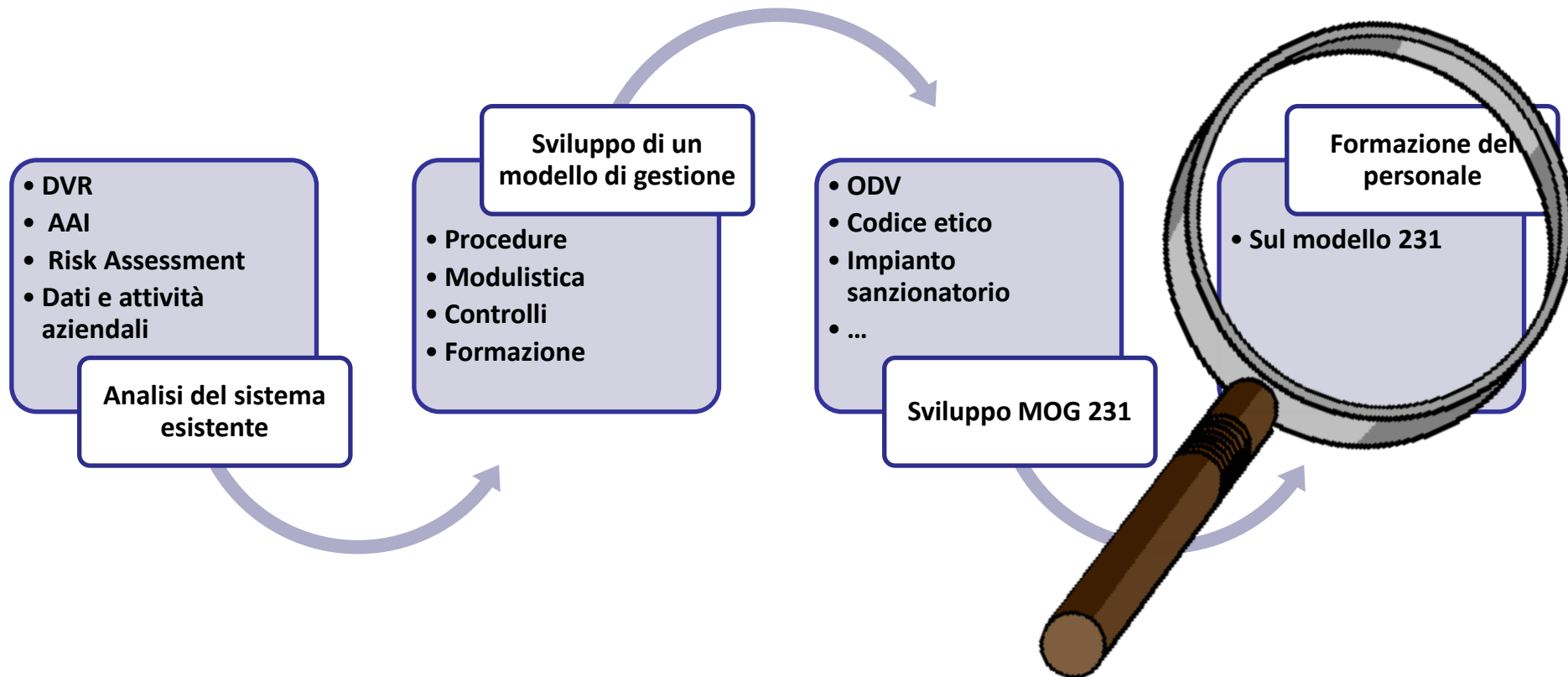
- 1. Introduzione**
- 2. Missione**
- 3. Adozione del codice etico e i suoi destinatari**
- 4. Valori**
- 5. Regole di condotta**
- 6. Efficacia esterna del Codice**
- 7. Uso dei beni aziendali**
- 8. Conflitto d'interessi**
- 9. Regalie e benefici**
- 10. Trasparenza in ogni Operazione e Attività**
- 11. Controlli interni**
- 12. Trattamento delle informazioni**
- 13. Soci e azionisti, clienti e fornitori**
- 14. Clienti**
- 15. Istituti finanziari**
- 16. Distributori**
- 17. Fornitori di beni e servizi**
- 18. Pubblica Amministrazione**
- 19. Contributi e sponsorizzazioni**
- 20. Mass-Media**
- 21. Ambiente**
- 22. Modalità di attuazione e programma di vigilanza**
- 23. Violazione del Codice Etico e Sanzioni**
- 24. Disposizioni finali**

La realizzazione - Il Sistema disciplinare

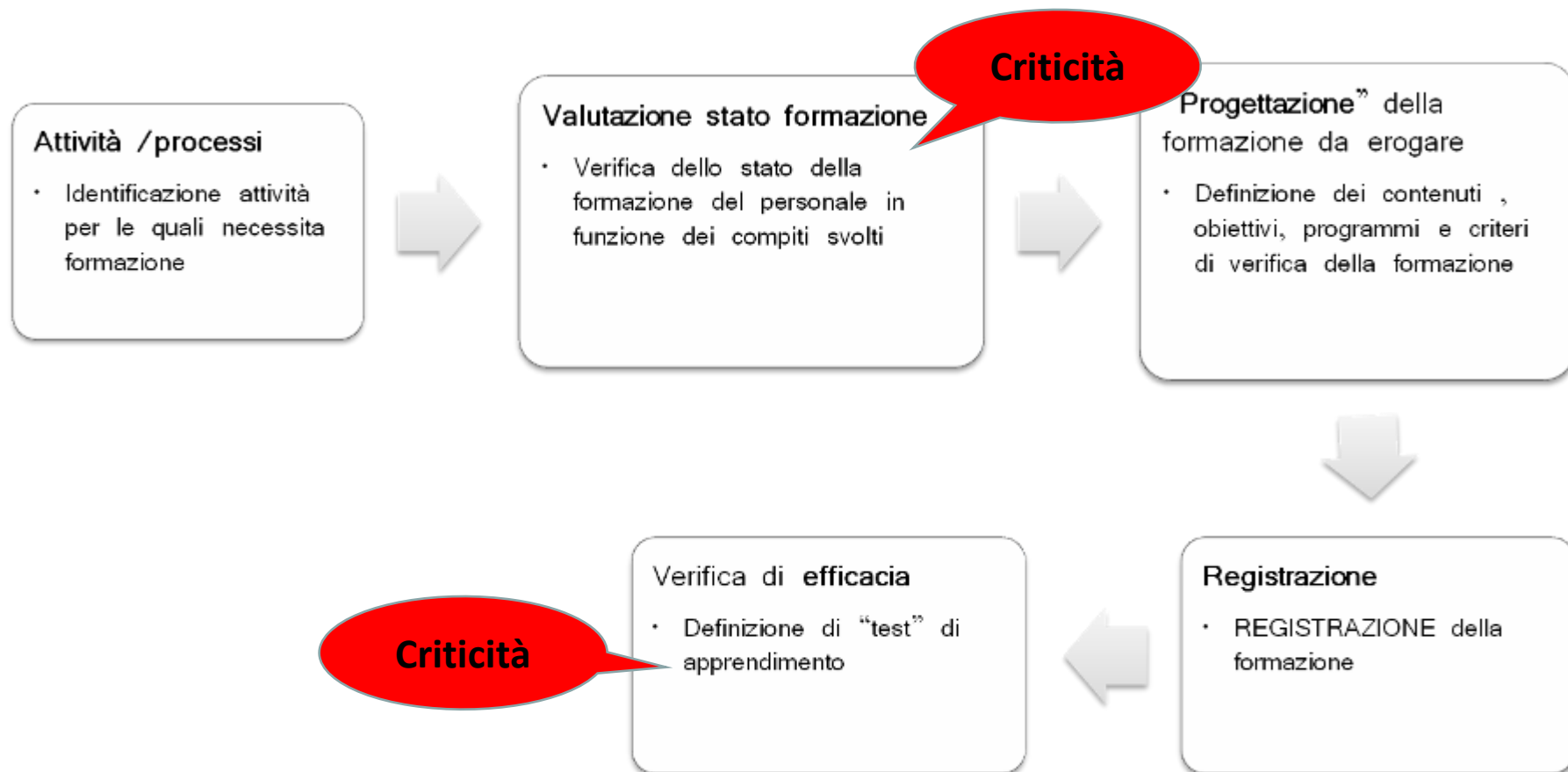
Sommario

1. DISPOSIZIONI GENERALI
2. PROCEDURA PER LA CONTESTAZIONE DEI PROVVEDIMENTI DISCIPLINARI
3. SANZIONI PER I LAVORATORI DIPENDENTI
4. PROVVEDIMENTI NEI CONFRONTI DEI DIRIGENTI
5. PROVVEDIMENTI NEI CONFRONTI DEGLI AMMINISTRATORI
6. PROVVEDIMENTI NEI CONFRONTI DI COLLABORATORI ESTERNI O PARTNER
7. PROVVEDIMENTI NEI CONFRONTI DELL'ODV

I Modelli Organizzativi, i passi per la realizzazione



La formazione



In sintesi

Non è un lavoro formale, il ruolo del commercialista è fondamentale

Fare il modello è solo l'inizio



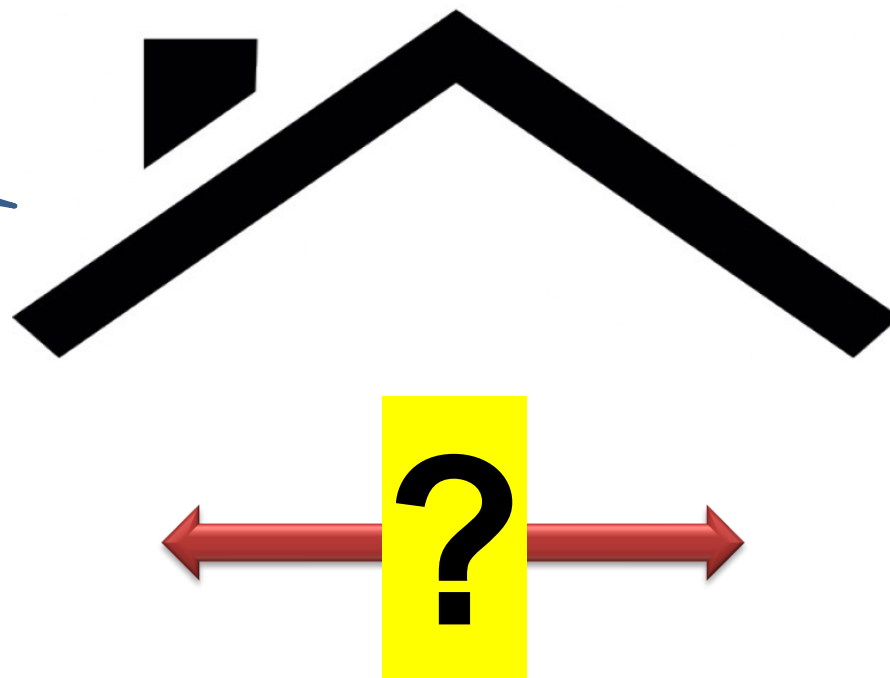
Formazione formazione formazione

Premessa

Modello (formale)

Un modello senza un
«sistema di gestione»
è come una casa
senza mura portanti

TU 81/08

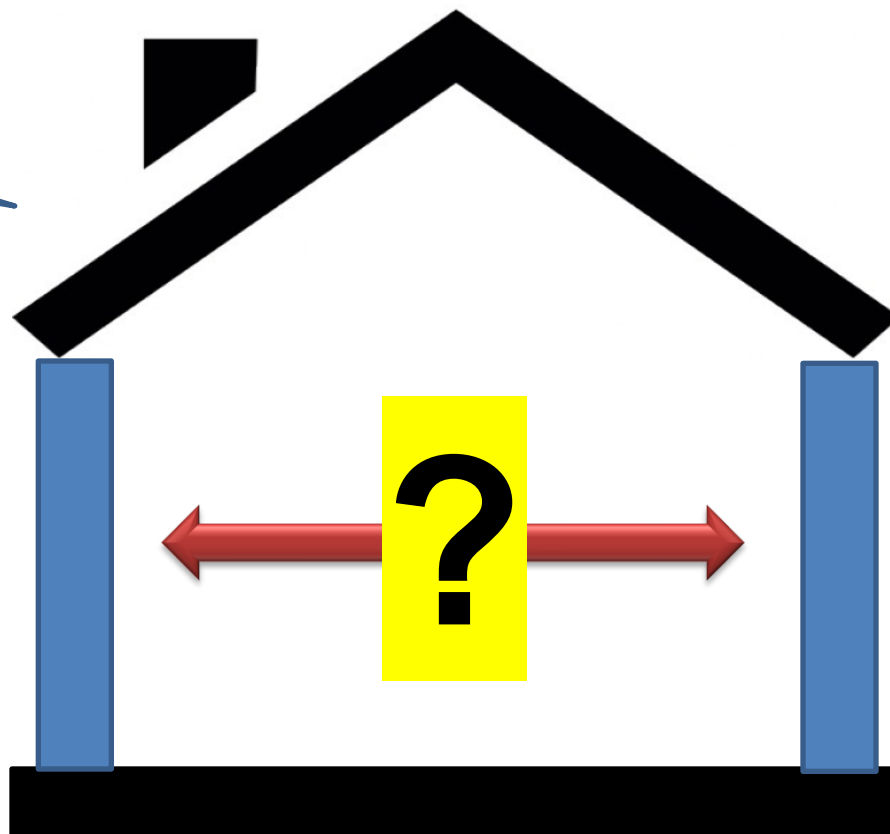


Premessa

Modello (formale)

Un modello senza un
«**sistema di gestione**»
è come una casa
senza mura portanti

TU 81/08



Premessa

Il rispetto delle leggi è sufficiente, come impartire ordini a fronte di problemi da risolvere o compiti da eseguire, ma è come fare delle fotografie: descrivono in modo statico la situazione.



“OGGI”



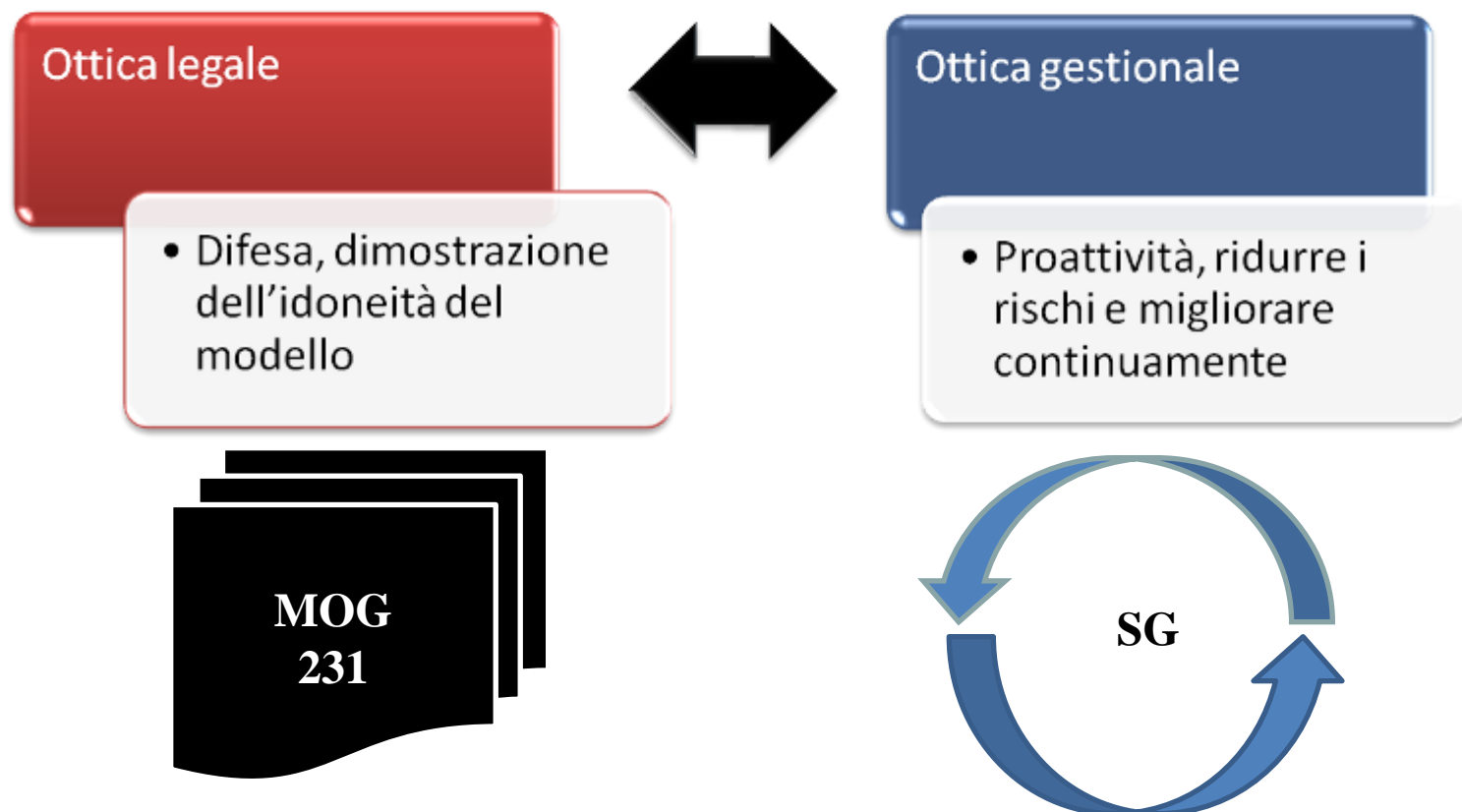
UN SISTEMA DI GESTIONE INVECE PERMETTE DI GIRARE IL FILM
OFFRE UNA VISIONE DINAMICA DELL'AZIENDA



“TUTTI I GIORNI”



Premessa i sistemi vs. i modelli 231



Premessa

Se non si misura,
non si controlla;

Se non si controlla, non si gestisce;

Se non si gestisce,
non si migliora;

Se non si migliora, si mette a
rischio la stabilità e la
competitività



Aspetti salienti

Un **SISTEMA di GESTIONE** permette di:

- Definire e comunicare **obiettivi e responsabilità**
- avere un **sistema di controllo** per i monitoraggi, la gestione delle scadenze, la gestione dei DPI, gestione dei rifiuti, la formazione, la manutenzione, gli audit, le assunzioni, gli incassi e i pagamenti, i controlli sui prodotti e processi...
- **gestire in forma controllata** i documenti e le registrazioni che servono per poter dimostrare di aver svolto determinate attività

Aspetti salienti



«Tenuta» dei sistemi di gestione

Gestione della sicurezza

Siete sicuri che il dvr sia aggiornato e comprenda tutti i rischi?

Siete sicuri che per tutti i rischi residui siano effettivamente completati i piani di azione previsti?

Siete sicuri le variazioni di legge e interne siano monitorate e valutate?

«Tenuta» dei sistemi di gestione

Gestione «organizzativa»

Siete sicuri la formazione effettuata sia «difendibile» e copra tutti i rischi?

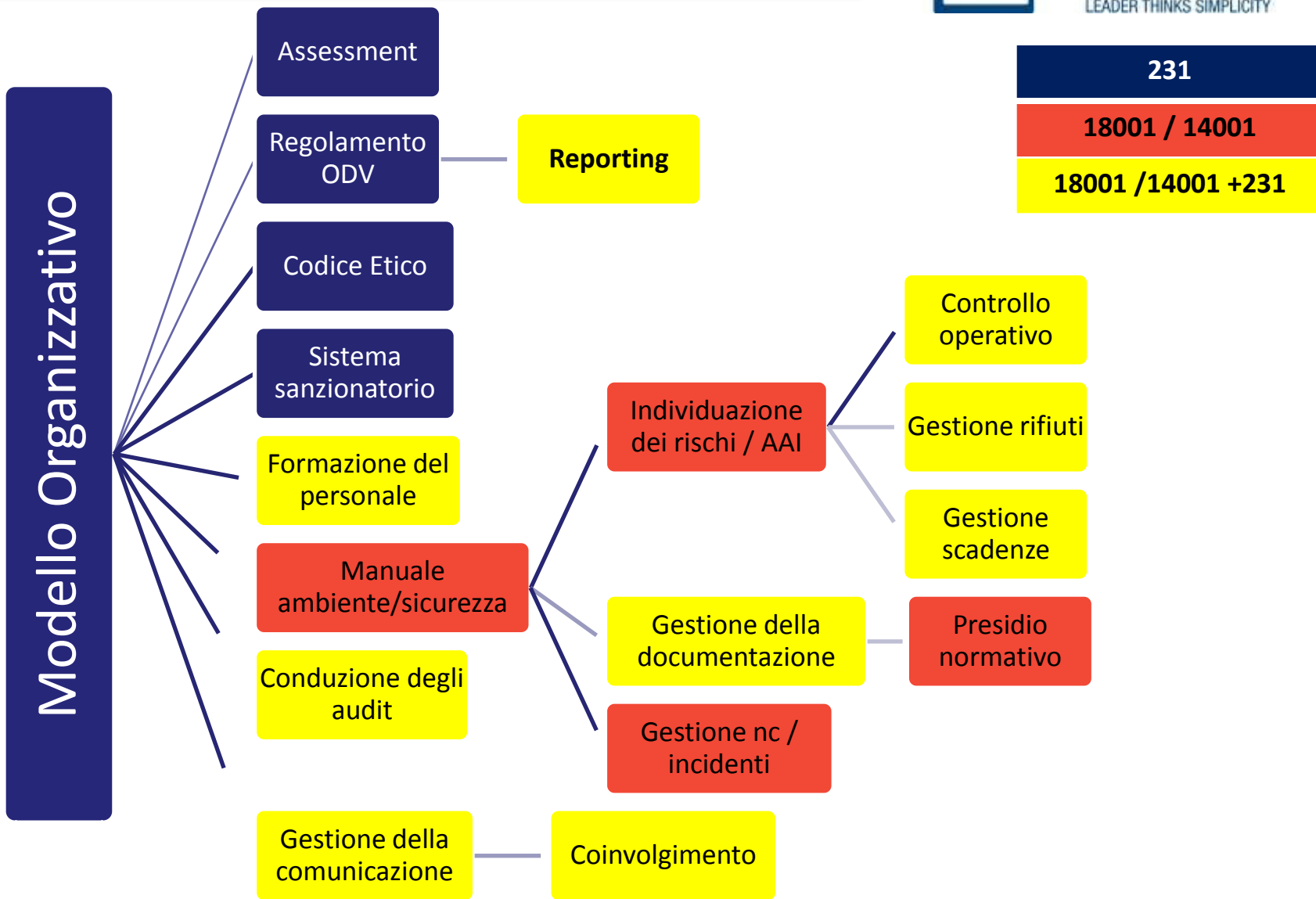
Siete sicuri che gli audit svolti siano «adeguati» e rappresentativi?

Siete sicuri che le registrazioni prodotte siano chiare e «difendibili»?

Siete sicuri che le mansioni assegnate siano conosciute...?

Esempi di Sistemi di Gestione

ISO 9001	Sistemi di gestione per la qualità
ISO 14001	Sistema di gestione ambientale
Reg. EMAS	Sistema di gestione per gli audit ambientali
OHSAS 18001	Sistemi di gestione per la sicurezza
Linee Guida UNI INAIL	Sistemi di gestione per la sicurezza
ISO/IEC 27001	Sistemi di gestione per la sicurezza delle informazioni
SA 8000	Sistemi di gestione per la responsabilità sociale
.....



Il SGS

La sicurezza, una via da percorrere

D.Lgs. 626/94 Gestione dei rischi



T.U. 81/08 Elementi organizzativi - art. 30



OHSAS 18001 / UNI –INAIL Sistemi di gestione



D.Lgs. 231/01 Modello organizzativo

Il SGS

Obiettivi dei SGS

I sistemi di gestione sono l'insieme di elementi organizzativi che servono a stabilire e raggiungere obiettivi.

Gli obiettivi di un SGS sono:

- ✓ **ridurre gli infortuni**
- ✓ **ridurre i costi della sicurezza**
- ✓ **aumentare l'efficienza**
- ✓ **migliorare l'immagine**

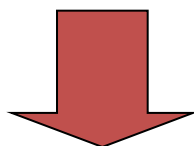
L'adozione dei modelli consente di ottenere:

- riduzioni, fino al 28%, della premialità INAIL
- importanti contributi, fino al 65%, in c/capitale (bandi INAIL)



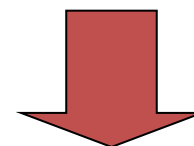
Il SGS

**Linee Guida
UNI-INAIL**



NON
SOGGETTE A CERTIFICAZIONE
DA PARTE DI UN ENTE TERZO

OHSAS 18001



SOGGETTE A CERTIFICAZIONE
DA PARTE DI UN ENTE TERZO

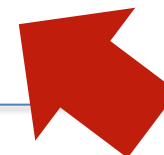
I sistemi di gestione livelli ed integrazione

I sistemi devono prevedere una fase di **verifica del raggiungimento degli obiettivi** ed una fase di **verifica della funzionalità del sistema** stesso.

Dovrebbero perciò essere previsti **2 livelli di monitoraggio**.

1° Livello (EFFICACIA)

2° Livello (EFFICIENZA)



I sistemi di gestione livelli ed integrazione

1° Livello (EFFICACIA)

Modalità e responsabilità del monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi dovrebbero essere stabilite contestualmente alla definizione, in sede di pianificazione, delle modalità e responsabilità della gestione operativa (in genere dirigenti e preposti).

Questo livello di monitoraggio è svolto generalmente dalle risorse interne della struttura, sia in autocontrollo da parte dell'operatore, sia da parte del preposto, ma può comportare, per aspetti specialistici (ad esempio per verifiche strumentali) il ricorso ad altre risorse interne/esterne.

I sistemi di gestione livelli ed integrazione

2° Livello (EFFICIENZA)

Il monitoraggio sulla **funzionalità del sistema** (verifica ispettiva interna VII) ha lo scopo di stabilire se il SGS è conforme a quanto pianificato, è correttamente applicato, mantenuto attivo e consente di raggiungere gli obiettivi. La VII dovrebbe essere svolta da personale competente che assicuri l'obiettività e l'imparzialità e che sia indipendente dall'ambito ove effettua la verifica ispettiva.

È fondamentale considerare le VII per il funzionamento del SGSL integrate nel programma delle verifiche interne miranti alla sistematica ottimizzazione del processo produttivo e/o di erogazione di un servizio (9001? 14001? Ecc.)



Il SGS

I principali **documenti** che devono essere prodotti in un SGS sono:

Il **Manuale**: non è espressamente richiesto dalla norma, ma di fatto è reso obbligatorio dal RT 12 di ACCREDIA *“Prescrizioni per l’accreditamento degli Organismi di Certificazione operanti la certificazione dei sistemi di gestione per la salute e la sicurezza dei lavoratori”*.



Il SGS

Le **Procedure**,
ovvero la modalità
specificata per
svolgere un'attività
od un processo.



Norma OHSAS 18001:2007	Argomento - Procedura	Linee Guida UNI INAIL 2001
4.3.1	Pianificazione per l'identificazione dei pericoli e per la valutazione ed il controllo dei rischi	Cap. D
4.3.2	Requisiti di legge ed altri requisiti	Cap. D
4.3.2	Obiettivi e programmi	Cap. D
4.4.2	Formazione, consapevolezza e competenza	Cap. E4
4.4.3	Comunicazione, partecipazione e consultazione	Cap. E2
4.4.5	Controllo della documentazione	Cap. E6
4.4.6	Controllo operativo	Cap. E7
4.4.7	Preparazione e risposta alle emergenze	Cap. D
4.5.1	Misurazione delle prestazioni e controllo (misure dell'efficacia dei processi)	Cap. E7
4.5.2	Valutazione della conformità	Cap. F3
4.5.3.1	Investigazione degli incidenti	Cap. F1
4.5.3.2	Non conformità ed azioni correttive e preventive	Cap. F1
4.5.4	Registrazioni e gestione delle registrazioni	Cap. E6
4.5.5	Audit	Cap. E6
4.6	Riesame della direzione	Cap. F4

Conclusioni

In estrema sintesi:

- **Modelli concreti e semplici ma “difendibili”**
 - **Prevenzione, evitare gli eventi è l’unica tutela certa!**
 - **Evitare gli “esercizi di stile” formali, priorità sui rischi**
 - **Comunicazione e tracciabilità delle informazioni**
 - **Auditing e reporting sistematici reattivi sulle deviazioni**
 - **Sistemi disciplinari da attivare anche se in modo graduale**
 - **Formazione**
 - **Formazione**
 - **Formazione!**

Utility Assessment 231

Abbiamo creato una utility sw come strumento semplice, snello ed efficace da utilizzare per le PMI per fare un **“self assessment”** e verificare dunque il loro livello di rischio rispetto ai reati presupposto del “231”.

Utility Assessment 231



Utility Assessment 231



Utility Assessment 231

Grafico valutazione Assessment 231



Utility ODV



UTILITY ODV



Db Riunioni



Verbale riunione



Db variazioni



Scheda variazioni



Piani & scadenze



Indicatori Modello



Check insediamento



Check



Check sicurezza



Check ambiente



Check reati PA



Assessment



Flussi informativi

Finanziamenti, assunzioni, incidenti,
nc, ruoli, commesse, imputazioni,
gare, audit, segnalazioni,
normative.....

Utility Valutazione Modelli

CHECK APPLICABILITA' 231

v. 070715_1



dati aziendali



applicabilità 231

CHECK SISTEMI DI GESTIONE

v. 070715_1



dati aziendali

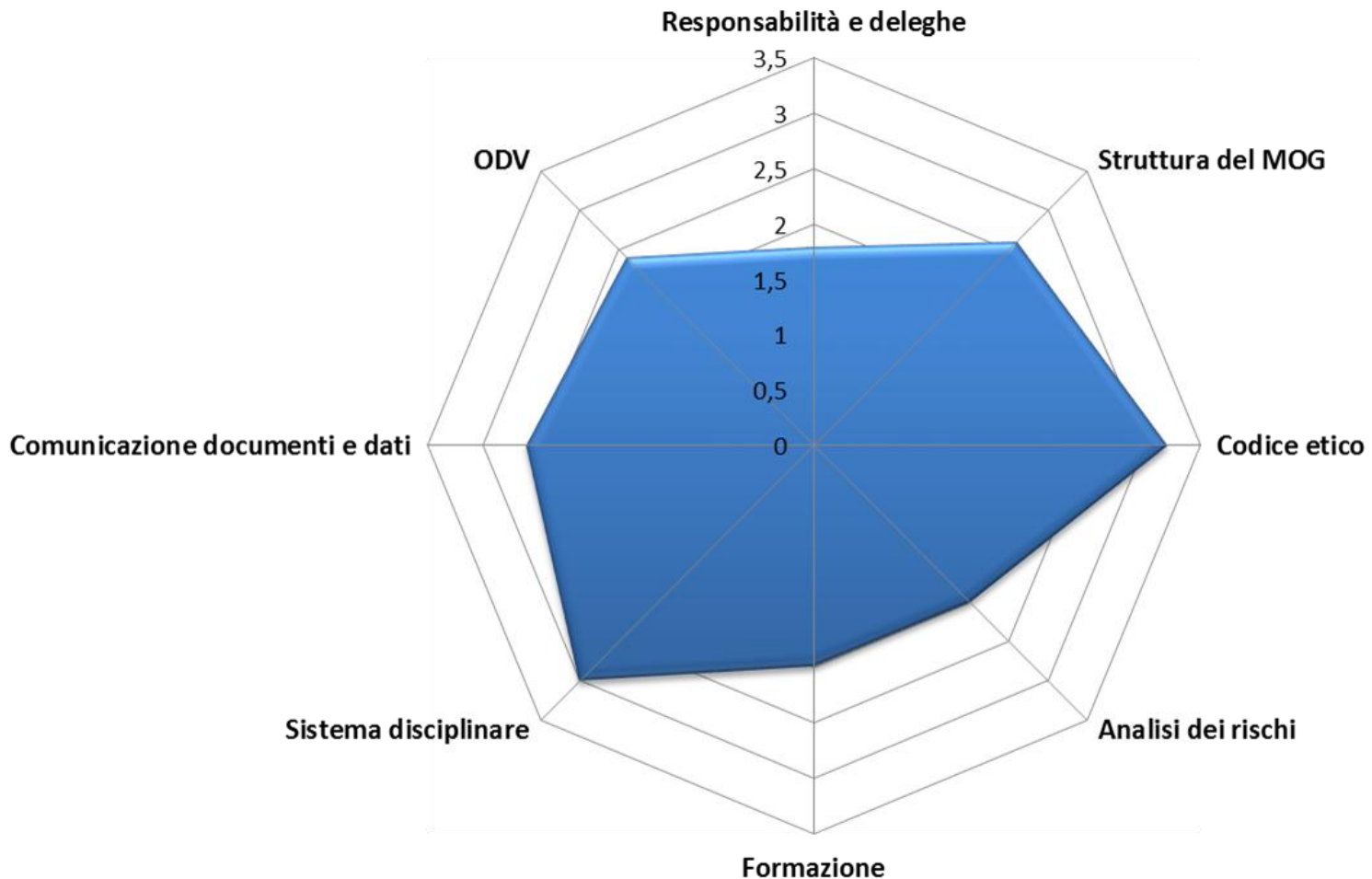


ambiente

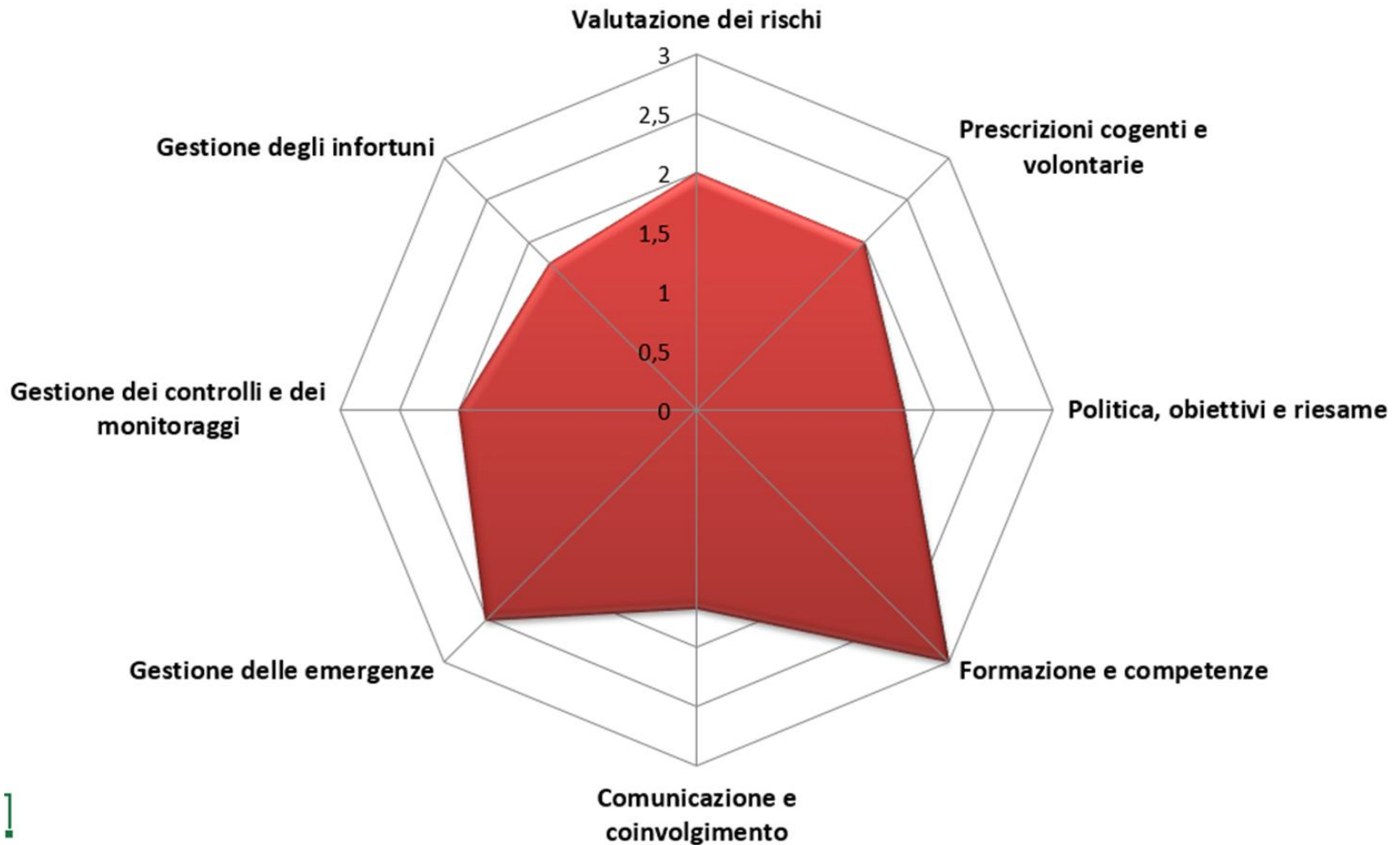


sicurezza

Utility Valutazione Modelli – Modello 231



Utility Valutazione Modelli - SGSL





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

Grazie per l'attenzione

Alberto Mari

a.mari@networksicurezza.net

Laura Antonelli

avvlaura@alice.it

Francesco Bassi

fbassi@soluzioniaziedali.net