



Modelli Organizzativi Aziendali e D.Lgs.231

Presentazione di Stefano Punzetti



STRUTTURA

- **SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI E PROCESSI OPERATIVI AZIENDALI**
- SCI = governo dell'azienda attraverso la gestione e mitigazione dei rischi
- PROCESSI = traduzione operativa della strategia aziendale
- VALUTAZIONE PROCESSI= rapporto tra qualità del prodotto/servizio e i costi e tempi di attuazione
- **DETTAGLIO AREE OPERATIVE CORE E A SUPPORTO** (e conseguenti processi operativi)
- **MODELLO ORGANIZZATIVO, DI GESTIONE E DI CONTROLLO 231**
- **UNA VALUTAZIONE DOPO QUASI 20 ANNI DI APPLICAZIONE**
- **GLOSSARIO**



M.O.G.231 (modello organizzativo e di gestione 231)

- Il **MOG 231** è composto dall'insieme di **regole, procedure e strutture organizzative** predisposte ad assicurare il rispetto delle **strategie aziendali** che si riepilogano attraverso:
- EFFICACIA ED EFFICIENZA DEI PROCESSI AZIENDALI (produzione, amministrazione ecc.)
- SALVAGUARDIA DEL VALORE DELLE ATTIVITA' E PROTEZIONE DALLE PERDITE (RISK APPROACH)
- AFFIDABILITA' ED INTEGRITA' DELLE INFORMAZIONI GESTIONALI E CONTABILI (DATA QUALITY)
- CONFORMITA' NORMATIVA DEL MODELLO CON STRATEGIA AZIENDALE, CODICE ETICO, POLICY E SISTEMA DELLE DELEGHE



ADEGUATEZZA DEL M.O.G. 231

- Attività di revisione interna periodica per individuare comportamenti anomali, violazione procedurali, e della normativa interna e regolamentare
- **CONTRAPPOSIZIONE FUNZIONALE** delle strutture di controllo, finalizzata ad impedire il ripetersi delle anomalie
- **VERIFICA DI ADEGUATEZZA PERIODICA** volta a valutare la tenuta del MOG ed integrando con opportuni presidi le aree più a rischio
- **GRIGLIA DI SINTESI** tra anomalie riscontrate e livello di criticità per effettuare l'assessment sui controlli implementati
- **PASSAGGIO E APPROVAZIONE IN CdA** del report di Audit che chiude il ciclo di controllo periodico



PERCORSI DI ATTUAZIONE M.O.G.231

- **AGENTE DEL CAMBIAMENTO** attore principale del processo di transizione
- *non esiste cosa più difficile da trattare, ne' più incerta a riuscire, che proporre nuovi ordinamenti. Chi lo fa, infatti, si rende nemici tutti coloro che hanno un utile nelle vecchie istituzioni, trovando nel contempo una tiepida difesa in tutti quelli che dai nuovi ordinamenti trarrebbero giovamento. (N.Macchiavelli)*
- **ADATTAMENTO DELL'OPERATIVITA'**
- **MODIFICA DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA ADATTATA ALLA NORMATIVA**
- **RUOLO DELLA COMPLIANCE INTERNA**
- **APPROCCIO PIÙ EFFICACE PER GIUNGERE AL MODELLO**



Situazione e Quadro normativo ante 231

- ▶ Prima di tale norma "resisteva" il brocardo latino "**Societas delinquere non potest**" in base al quale le persone giuridiche non possono essere soggetti attivi di reati.
- ▶ **Penalmente responsabile**, nel caso di reati commessi nell'esercizio di un'attività di impresa o facente capo ad un ente, **era solo il soggetto che rivestiva la qualifica di imprenditore** o che aveva la rappresentanza dell'ente.
- ▶ Nelle imprese di grandi dimensioni tale regola poteva essere temperata dalla **delegabilità** dell'osservanza degli obblighi che incombono sull'imprenditore o sul rappresentante, di conseguenza che **la responsabilità derivanti da eventuali violazioni gravasse sui soggetti delegati**
- ▶ quelle facenti capo a multinazionali estere avevano, comunque, una organizzazione aziendale, che prescindeva dal Dlgs 231, **atta a disciplinare altri aspetti di compliance** ma che spesso **contenevano principi che sarebbero stati poi utili anche ai fini 231** come:
 - ▶ *prevedere la segregazione delle funzioni nei processi a rischio;*
 - ▶ *attribuire poteri di firma autorizzativi coerenti con le responsabilità organizzative e gestionali;*
 - ▶ *creare un sistema di monitoraggio idoneo a segnalare le situazioni di criticità;*
 - ▶ *adottare strumenti e meccanismi che rendano trasparente la gestione delle risorse finanziarie*



Tempi di attuazione ad un MOG adeguato

- Ovviamente con l'entrata in vigore del Dlgs 231/01 non si poteva certo superare il principio dettato **dall'art. 27 Cost. "la responsabilità penale è personale"**. Ecco perché si parla di **responsabilità amministrativa delle persone giuridiche** e di **colpa organizzativa**.
- Probabilmente ancora oggi la sensibilità è carente in quelle società a carattere personale dove il singolo imprenditore vive la norma come un aggravio di costi. Spesso si incontrano realtà in cui formalmente vi è un modello organizzativo ma rinchiuso in un cassetto senza alcuna "vita reale". Bisogna tener presente che in caso di contestazioni sarà valutata l'idoneità del modello organizzativo.
- Un **modello non idoneo è come se non esistesse** e quindi non può esser utile né come causa di esclusione della colpa organizzativa né come attenuante né come "scudo" per le misure cautelari.
- Ad oggi, in ogni caso, è raro trovare società sprovviste di un modello organizzativo.



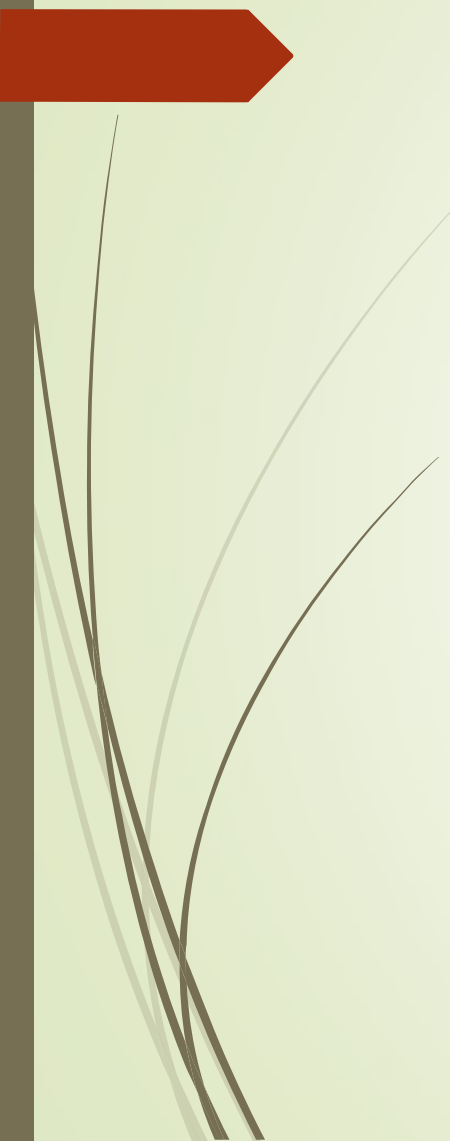
Integrazioni normative

- La norma nasce con la finalità principalmente di prevenire i fenomeni corruttivi e certamente tali fattispecie sono anche oggi tra quelle più contestate.
- Nel tempo la norma è stata estesa con l'introduzione di numerosi reati presupposto, quali, ad esempio, i reati in materia di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro, dove il vantaggio per l'ente consiste nel risparmio dei costi affrontati per le misure di prevenzione o i reati ambientali.
- Certamente significativa sarà la Legge 19 dicembre 2019, n. 157, entrata in vigore il 25.12.2019, che ha comportato l'estensione del D.Lgs. 231/01 anche ad alcune fattispecie previste dal D. Lgs. 74/2000 (Nuova disciplina dei reati tributari) .



Criticità riscontrate

- Spesso nelle società il modello organizzativo viene "sofferto" quale elemento che crea legacci che impediscono una gestione più veloce dei processi senza dover badare alle procedure e quindi vi è una scarsa attenzione alle procedure ed ai protocolli organizzativi.
- ci si può trovare ad interfacciarsi con imprenditori o **Funzioni aziendali che non sono collaborative** ad esempio nella predisposizione e nell'invio dei flussi informativi all'Odv o che non forniscono ausilio nello svolgimento degli audit (ad esempio nella raccolta dei documenti necessari per le verifiche dell'Odv).



Organismo di Vigilanza e Collegio Sindacale - rapporti

► **Collaborazione o contrapposizione?**

- Assoluta collaborazione. E' bene che vi sia un confronto sulle rispettive attività di controllo almeno con cadenza quadrimestrale.
- Tale collaborazione è ancora più opportuna alla luce dell'introduzione dei reati tributari all'interno del Dlgs.231/01.
- possibile ipotizzare l'effettuazione delle funzioni di odv da parte del collegio stesso?
possibile ma probabilmente inopportuno.
- In primo luogo va chiarito che, anche se si parla correttamente di responsabilità amministrativa, abbiamo a che fare con una norma volta a prevenire la commissione di reati e che il procedimento che dovesse derivare in caso di violazione del Dlgs. 231/01 è penale.



OdV e Collegio Sindacale

- Per tale ragione si ritiene che sia opportuno che chi svolge il ruolo di Organismo di vigilanza abbia competenze legali e, in particolare, nell'ambito del diritto penale giacchè deve vigilare sul corretto rispetto di quanto nel modello organizzativo è statuito proprio per prevenire la realizzazione dei reati presupposto ex Dlgs.231/01
- In secondo luogo, va considerato che, in linea teorica, il collegio sindacale potrebbe essere oggetto della vigilanza dell'OdV. I membri del collegio sindacale, infatti, potrebbero concorrere con gli amministratori nella realizzazione di alcune fattispecie, in particolare con riferimento ad alcuni reati societari.
- Sul punto si evidenzia che nello statuto dell'OdV solitamente è previsto che lo stesso debba riferire tempestivamente al Cda, affinché siano adottati gli opportuni provvedimenti, eventuali violazioni del modello organizzativo poste in essere dai membri del Collegio sindacale. In definitiva al massimo un sindaco potrebbe essere un membro di un Odv collegiale.



Impatto documentazione

- Se pensiamo al **Modello Organizzativo** certamente i documenti più rilevanti per i dipendenti sono i protocolli comportamentali che dettano le regole operative, ad un livello più alto delle procedure che solitamente sono più dettagliate, alle quali i dipendenti devono attenersi nello svolgimento della loro attività.
- rilevante è il **Codice Etico** che evidenzia l'insieme dei valori, dei principi, dei comportamenti di riferimento, dei diritti e dei doveri più importanti rispetto a tutti coloro che, a qualsiasi titolo, operano nella Società o con la Società
- infine, il **sistema disciplinare** che prevede le sanzioni nei confronti di Amministratori, dirigenti e dipendenti che violano le previsioni del modello organizzativo. Le sanzioni, ovviamente, devono essere conformi alle sanzioni previste dai contratti nazionali collettivi di riferimento.

Manager – Responsabilità e nomine

- Il modello organizzativo funge da scudo per la società ma non per la persona fisica.
- Il Manager può "allontanare" la responsabilità da sé tramite le **deleghe di funzioni**.
- Per le deleghe di funzioni (anche ad esempio per quella del Dirigente delegato in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro) basta un atto interno, con data certa, a doppia firma delegante e delegato che accetta la delega, per le procure è necessaria la validazione notarile.
- In caso di condanna dell'Ente, in mancanza dei modelli organizzativi, i soci possono esperire azione di responsabilità nei confronti degli amministratori per non aver adottato i modelli organizzativi e per non aver provveduto ad istituire un organo di controllo.

Cda e Manager

- In caso di deleghe di funzioni correttamente predisposte, ossia quando la **delega, con data certa**, è fatta a **persona competente nella materia delegata con autonomia decisionale e di spesa**. La delega deve riguardare un ambito ben definito e non l'intera gestione aziendale, deve essere espressa ed effettiva e non equivoca e, come detto, deve investire un soggetto qualificato per professionalità ed esperienza che sia dotato dei relativi poteri di organizzazione, gestione, controllo e spesa.
- Anche in caso di delega, tuttavia, resta ferma in capo al delegante (datore di lavoro) l'ipotesi di **"culpa in eligendo e/o vigilando"**, in quanto la delega non esclude l'obbligo di vigilanza della figura apicale del corretto espletamento delle deleghe trasferite.
- Muovendo da tali premesse, si evidenzia che gli amministratori, ad esempio, sono i destinatari naturali di talune previsioni normative incriminatrici per le quali è configurabile la responsabilità dell'ente ai sensi del D.lgs. 231/2001. Infatti, **alcuni reati sono c.d. "propri" in quanto possono essere realizzati soltanto da soggetti che rivestono una determinata qualifica soggettiva** (es. per i reati societari, i soggetti attivi individuati dalla norma incriminatrice sono esclusivamente gli amministratori, i direttori generali, i liquidatori, il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e coloro ai quali, per effetto dell'art. 2639 c.c., si estende la qualifica soggettiva).



Conclusioni

- Il modello organizzativo 231 aiuta il Cda e i manager a vedere con **occhi diversi** da quelli della quotidianità l'azienda;
- Le norme contenute hanno una penetrazione nell'attività di ogni giorno, nella sua organizzazione e nella sua capacità di innovarsi;
- Partendo dai processi operativi, proseguendo da un sistema dei controlli che metta in contrapposizione funzionale i vari soggetti coinvolti si giunge ad una realtà aziendale modificata che meglio si adatta al sistema normativo vigente.
- Una azienda costruita sul MOG 231 ha **vantaggi** in **efficienza operativa, comunicazione e competitività**.
- Tutti i **Manager** coinvolti devono avere consapevolezza del proprio ruolo, coscienza dei valori che rappresentano e delle responsabilità insite nelle deleghe, interfaccia determinante tra CdA e dipendenti.