



FONDAZIONE CENTRO STUDI
UNGDCEC

L'era dell'organizzazione

Camilla Zanichelli

*Dottore Commercialista e Revisore Legale
Presidente Commissione 231CAM del CNDCEC*

14 Marzo 2024

L'era dell'organizzazione

Introduzione

L'attuale contesto nel quale operano società ed enti sta certamente mutando e maturati rispetto a quello passato, divenendo un ambiente che vede le imprese sensibilmente attente verso il tema della responsabilità sociale, come pure verso percorsi di perseguimento dell'etica degli affari

La definizione degli interessi economici delle imprese, secondo schemi tradizionali, vede oggi una rivisitazione sistematica in considerazione di nuove finalità sociali ed etiche, perseguite quali obiettivi di una nuova filosofia aziendale.

L'etica degli affari diviene quindi un valido veicolo per diffondere una cultura generalizzata di adesione su base volontaria, non solo atta al raggiungimento dell'oggetto sociale, ma protesa al contestuale raggiungimento di un interesse sociale, attraverso meccanismi che producono incentivi

L'adozione di sistemi organizzativi diviene fattore dirimente nel consolidamento di un trend virtuoso e coinvolge anche società ed enti

L'era dell'organizzazione

Introduzione

Società ed Enti sono oggetto di crescenti stimoli in tema di *compliance*

Istituzioni pubbliche e *regulators*

La regolamentazione sui temi della *compliance* sta, seppur in maniera discontinua e con qualche rallentamento, evolvendo e comporterà importanti vincoli per le imprese. Negli ultimi anni, si è assistito ad un aumento di regolamentazioni in materia di *compliance*

CEO, Board e dipendenti

Sta crescendo la consapevolezza dei CEO che misurare e comunicare gli impatti non finanziari contribuisca alla creazione di valore nel lungo periodo e che sia importante ridurre l'impronta ambientale del proprio business

Clienti e consumatori

Sempre più clienti prediligono aziende attente alle tematiche ambientali. Negli ultimi anni si è visto un incremento negli acquisti di prodotti/servizi inerenti a questa sfera anche da parte dei consumatori, i quali sono sempre più attenti alle politiche praticate dalle aziende in materia ambientale

Investitori e mercato

Investitori e analisti hanno mostrato negli ultimi anni un'attenzione crescente nei confronti delle tematiche di *compliance*, richiedendo maggiore trasparenza da parte delle aziende. In aumento la quota di investimenti gestiti integrando logiche di *compliance* nelle politiche di investimento

Finanziatori

Le banche hanno aumentato la propria attenzione nei confronti delle tematiche di *compliance*, integrandole all'interno della propria strategia. Tale incremento si evince anche all'aumento nell'adesione a diversi rating, i quali richiedono un determinato livello di *commitment* sia da parte del Board sia dall'Azienda stessa

Comunità/opinion e pubblica

Gli *stakeholder* sono sempre più attenti alla tematica e il rischio reputazionale è elevato. Numerosi i casi di contestazioni e campagne contro alcune Aziende considerate non sostenibili, le quali possono influenzare la richiesta di beni e servizi da parte della comunità in cui l'Azienda opera

Introduzione

Insieme, questi *driver* stanno cambiando ciò che serve per essere un'Azienda di successo:

Il clima e l'utilizzo delle risorse (ambientali) sono imperativi fondamentali per ogni aspetto del *business*

L'impatto sulla Società influisce sulla capacità delle organizzazioni di acquisire clienti, reclutare personale e persino sulla loro licenza di operare

Un buon governo è essenziale per garantire che le organizzazioni prendano buone decisioni su questi problemi e mantengano la fiducia

Gli investitori sono alla ricerca di Imprese con percorsi e strategie sostenibili, anche guidati dalle evoluzioni normative in corso

La digitalizzazione è un fattore chiave di successo per ogni Azienda

La tecnologia cambia la fornitura e l'utilizzo di informazioni

L'era dell'organizzazione

Introduzione alla
Compliance

AMBIENTE

ANTICORRUZIONE

ANTIRICICLAGGIO

REGOLAMENTI
BANCARI

ESG

PRIVACY

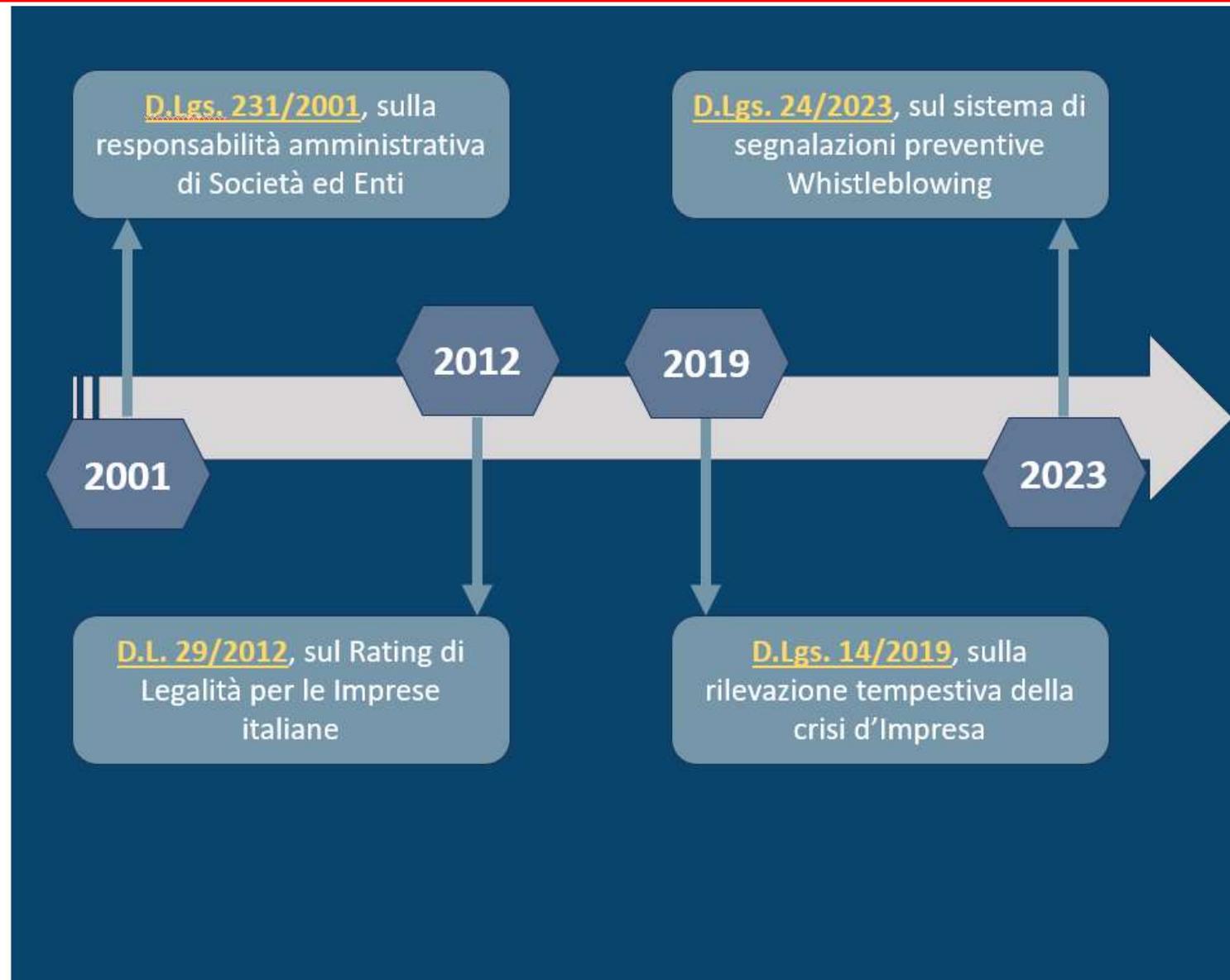
RESPONSABILITA'
231

SICUREZZA
INFORMATICA

SICUREZZA SUL
LUOGO DI LAVORO

L'era dell'organizzazione

Introduzione



Introduzione

2001

D.lgs. 231/2001, sulla responsabilità amministrativa di Società ed Enti

In attuazione della delega di cui all'art. 11 della legge 29 settembre 2000 n. 300, in data 8 giugno 2001 è stato emanato il Decreto Legislativo n. 231 (di seguito, denominato, per brevità, il "Decreto" o "D.lgs. 231/2001"), entrato in vigore in data 4 luglio 2001, con il quale il Legislatore ha adeguato la normativa interna **riguardante la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica**, alle convenzioni internazionali in materia di responsabilità delle persone giuridiche, di seguito indicate, alle quali l'Italia aveva già da tempo aderito, delineandone i principi generali e i criteri di attribuzione.

Se il reato è stato commesso da soggetti in posizione apicale, l'ente non risponde se prova –tra l'altro – che l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

Se il reato è stato commesso da soggetti sottoposti all'altrui direzione, l'ente è responsabile se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza ma tale inosservanza è esclusa se l'ente, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi

2012

D.L. 29/2012, sul Rating di Legalità per le Imprese italiane

Introdotta nel 2012, il **Rating di Legalità è un indicatore sintetico del rispetto di elevati standard di legalità** da parte delle imprese che ne abbiano fatto richiesta.

Possono richiedere l'attribuzione del rating le imprese (sia in forma individuale che societaria) che soddisfano cumulativamente i seguenti requisiti:

- sede operativa in Italia;
- fatturato minimo di due milioni di euro nell'esercizio chiuso nell'anno precedente a quello della domanda;
- iscrizione nel registro delle imprese da almeno due anni alla data della domanda;
- rispetto degli altri requisiti sostanziali richiesti dal Regolamento.

Tale riconoscimento prende la veste di un punteggio compreso tra un minimo di una e un massimo di tre "stellette".

L'impresa richiedente ottiene il punteggio base ★, qualora rispetti tutti i requisiti di cui all'articolo 2 del Regolamento attuativo in materia di Rating di Legalità. Il punteggio base potrà essere incrementato di un "+" per ogni requisito aggiuntivo che l'impresa rispetta tra quelli previsti all'art. 3 del Regolamento. Il conseguimento di tre "+" comporta l'attribuzione di una stelletta aggiuntiva, fino a un punteggio massimo di ★★★.

Le aziende interessate dovranno presentare la domanda utilizzando l'apposita piattaforma.

Il rating di legalità ha durata di due anni dal rilascio ed è rinnovabile su richiesta. Non ci sono costi per le imprese che vogliono ottenere il rating di legalità.

Introduzione

Introduzione

2019

D.Lgs. 14/2019, sulla rilevazione tempestiva della crisi d'Impresa

Modifica dell'Art. 2086 (Gestione dell'impresa), comma 2, del Codice Civile [come modificato dal Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14]:

«L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, **ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa**, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale»

ASSETTO ORGANIZZATIVO: L'insieme delle regole e delle procedure finalizzate a garantire la corretta attribuzione del potere decisionale, in relazione alla capacità e responsabilità dei singoli soggetti

Modello di organizzazione,
gestione e controllo

Organigramma per funzioni
e mansionario

Analisi dei rischi e
controllo sulla gestione

ASSETTO AMMINISTRATIVO E CONTABILE: Rilevazioni contabili complete, tempestive e attendibili e produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e salvaguardia del patrimonio aziendale

Proceduralizzazione dello
svolgimento dell'attività
imprenditoriale

Proceduralizzazione dello
svolgimento dell'attività
imprenditoriale

Report periodici

2023

D.Lgs. 24/2023, sul sistema di segnalazioni preventive Whistleblowing

Previsto dal D.Lgs. 24/2023, con il quale l'Italia ha dato "Attuazione alla Direttiva (UE) 1937/2019, riguarda la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali".

Il D.Lgs. 24/2023, nel solco della Direttiva europea, **persegue la finalità di rafforzare la tutela giuridica delle persone che segnalano violazioni** di disposizioni normative nazionali o europee, che ledono gli interessi e/o l'integrità dell'ente privato di appartenenza (ed anche pubblico), e di cui siano venute a conoscenza nello svolgimento dell'attività lavorativa.

Formano oggetto di Segnalazione le violazioni di disposizioni normative nazionali o europee e i comportamenti, atti od omissioni che ledono l'interesse pubblico e/o l'integrità della Società, tra i quali:

- illeciti amministrativi, contabili, civili o penali;
- condotte illecite rilevanti ai sensi del D. Lgs. 231/2001;
- violazioni del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato ai sensi del D. Lgs. 231/2001;
- illeciti che rientrano nell'ambito di applicazione degli atti dell'Unione Europea relativi, a titolo non esaustivo, ai seguenti settori: appalti pubblici; servizi, prodotti e mercati finanziari e prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo; sicurezza e conformità dei prodotti; tutela dell'ambiente;
- altri atti od omissioni che ledono gli interessi finanziari dell'Unione europea e/o riguardanti il mercato interno.

Introduzione

Modello di organizzazione, gestione e controllo *ex* D.Lgs. 231/01

Introduzione alla responsabilità amministrativa

L'adeguamento della legislazione italiana ad alcune Convenzioni internazionali cui il nostro Paese ha aderito ha portato all'approvazione del D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, riguardante la **responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni**

Si tratta di una responsabilità (solo formalmente amministrativa), che **si aggiunge (e non si sostituisce)** a quella personale dell'autore del reato



Fino all'introduzione del decreto, di eventuali reati doveva rispondere solo e unicamente la persona fisica del loro autore

L'era dell'organizzazione

Introduzione alla
responsabilità
amministrativa

DESTINATARI

Enti forniti di personalità giuridica

Società anche prive di personalità giuridica

Associazioni anche prive di personalità giuridica

ESCLUSI

Stato ed Enti pubblici territoriali

Enti pubblici non economici

Enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale (es. sindacati e partiti politici)

Introduzione alla responsabilità amministrativa



L'adozione del Modello 231

NON

è obbligatoria

(a parte per taluni casi)

Il **decreto n. 588/2010** con cui la **Regione Lombardia** ha reso l'adozione ed implementazione del modello una *conditio sine qua non* per consentire agli enti che svolgono servizi formativi di trattare con la regione stessa



La **Legge della Regione Calabria n. 15 del 21 giugno 2008**, richiedeva alle imprese che operavano in un regime di convenzione con la stessa di adeguarsi a tale modello



Il **Codice degli Appalti (d.lgs. n. 50/2016)**, all'**art. 80** considera tra le cause di esclusione ad una gara la condanna penale ad una serie di reati quasi interamente sovrapponibili a quelli elencati dal d.lgs. n. 231/2001.

Il D.Lgs. 231/2001 prevede la responsabilità in capo alla Società o all'Ente, qualora si verificano contemporaneamente tre presupposti:

1

Commissione o tentata commissione di uno o più reati tassativamente indicati nel D.Lgs. 231/2001 (c.d. «catalogo dei reati») da parte di chiunque operi all'interno o per conto della Società

2

Commissione o tentata commissione del reato compiuta nell'interesse o vantaggio esclusivo della Società

3

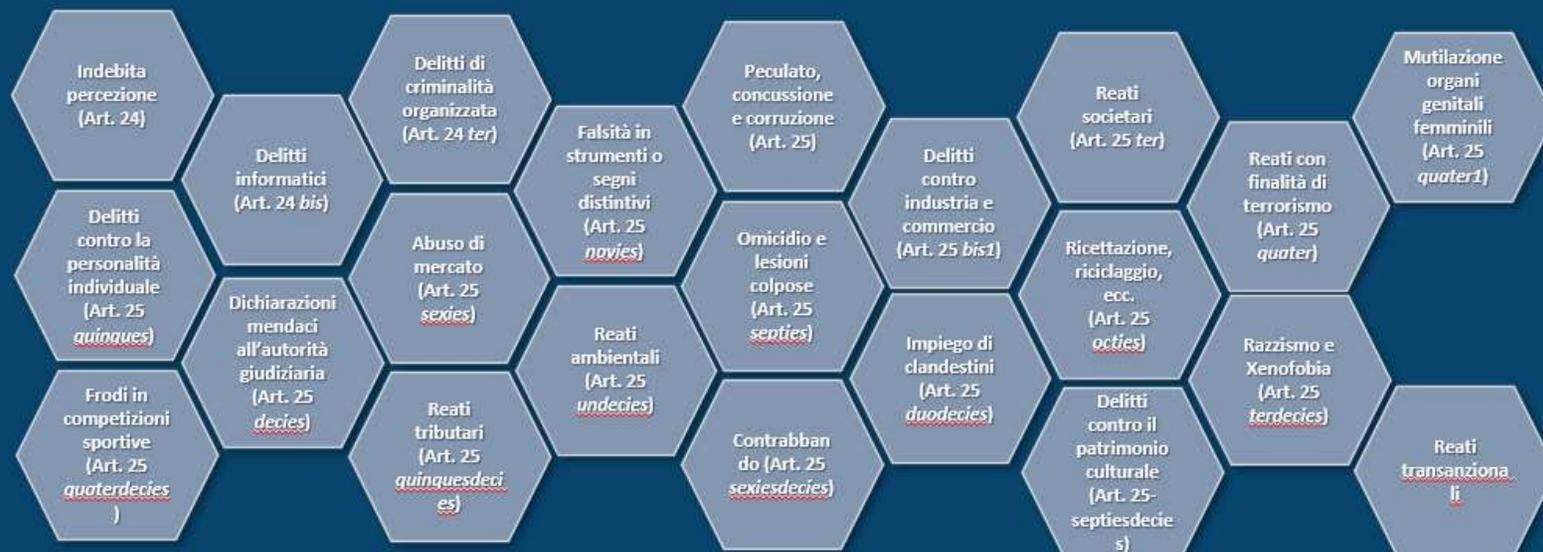
Mancata predisposizione di un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo alla prevenzione dei reati (in particolare in relazione a quello nella specie verificatosi), o sua inefficace attuazione

L'era dell'organizzazione

1

Commissione o tentata commissione di uno o più reati tassativamente indicati nel D.Lgs. 231/2001 (c.d. «catalogo dei reati») da parte di chiunque operi all'interno o per conto della Società

Primo presupposto



L'era dell'organizzazione

Il D.Lgs. 231/2001 prevede la responsabilità in capo alla Società o all'Ente, qualora si verificano contemporaneamente tre presupposti:

1

Commissione o tentata commissione di uno o più reati tassativamente indicati nel D.Lgs. 231/2001 da parte di chiunque operi all'interno o per conto della Società

SOGGETTI APICALI

P.F. che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione della Società o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da Persone che esercitano - anche di fatto - la gestione e il controllo degli stessi

SOGGETTI SUBORDINATI

P.F. sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei Soggetti Apicali

2

Commissione o tentata commissione del reato compiuta nell'interesse o vantaggio esclusivo della Società

L'interesse

consiste nella finalità di perseguire un'utilità a favore della Società, senza che sia necessario il suo effettivo conseguimento

Il vantaggio

consiste nella concreta acquisizione di una qualsiasi utilità per la Società derivante dalla commissione del reato

3

Mancata predisposizione di un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo alla prevenzione dei reati (in particolare in relazione a quello nella specie verificatosi), o sua inefficace attuazione

L'era dell'organizzazione

Terzo presupposto



L'adozione del Modello 231 da parte delle Società non è obbligatorio: ogni Società ha la facoltà di adottarlo
Se la Società adotta il Modello, si possono prevenire i reati ed evitare le gravi conseguenze che sono previste dal D.Lgs. 231/2001 (sanzioni pecuniarie, sanzioni interdittive e la pubblicazione della sentenza)

L'era dell'organizzazione

Contenuto minimo del Modello 231

Descrive la normativa rilevante, tutte le regole generali di funzionamento del Modello 231 e quelle di regolamento dell'Organismo di Vigilanza (ODV)

Parte
Generale

Parte
Speciale

E' focalizzata sulle aree di attività, sui processi strumentali ritenuti "sensibili" e sugli altri strumenti di controllo ritenuti rilevanti in relazione ai reati da prevenire.

Allegato 1:
Catalogo
dei Reati

Allegato 2:
Codice
Etico

Descrive l'intero catalogo dei Reati previsti dalla normativa, enunciati attraverso le relative sotto categorie di reato enunciate dal Legislatore

Fissa i valori e i principi etici a cui la Società si ispira, nei comportamenti sia interni che verso la comunità esterna di riferimento

L'apparato sanzionatorio

SANZIONE PECUNIARIA

Si applica a seguito del **riconoscimento della colpevolezza della Società** a seguito di realizzazione di qualsiasi condotta illecita, tra quelle richiamate dal medesimo Decreto ed è determinata dal Giudice penale, attraverso un sistema basato su "quote"

SANZIONE INTERDITTIVA

Si applica per alcune tipologie di Reati e per le ipotesi di maggior gravità. Si traduce nell'interdizione dall'esercizio dell'attività aziendale, sospensione e revoca delle autorizzazioni funzionali alla commissione dell'illecito, nel divieto di contrattare con la P.A., nell'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi e nella revoca di quelli concessi

CONFISCA

Consiste nell'acquisizione del prezzo o del profitto del Reato da parte dello Stato o nell'acquisizione di somme di danaro, beni o altre utilità di valore equivalente al prezzo o al profitto del Reato: non investe, tuttavia, quella parte del prezzo o del profitto del Reato che può restituirsi al danneggiato. La confisca è sempre disposta con la sentenza di condanna

PUBBLICAZIONE SENTENZA

Può essere inflitta quando alla Società viene applicata una sanzione interdittiva; viene effettuata a spese della Società, in uno o più giornali indicati dal Giudice nella sentenza nonché mediante affissione nel comune ove la Società ha la sede principale

Il D.Lgs. 231/2001 tratta di una responsabilità amministrativa da reato che si fonda su una "colpa di organizzazione": è possibile, infatti, per Società ed Enti evitare l'insorgere di tale responsabilità, adottando e implementando dei sistemi di prevenzione e controllo degli illeciti

Art. 6, D.Lgs. 231/01

L'Ente non risponde del reato se prova che:

*L'Organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, Modelli di organizzazione e di gestione (c.d. **Modelli 231**) idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi;*

Il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei Modelli di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un Organismo dell'Ente, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;

*Le Persone hanno commesso il reato **eludendo fraudolentemente i Modelli di organizzazione e di gestione;***

Non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'Organismo dell'Ente

La Responsabilità
amministrativa

L'era dell'organizzazione

L'Organismo di Vigilanza: la nomina

In linea generale, l'OdV è nominato dal Consiglio di Amministrazione o, in alternativa, dall'Amministratore Unico dell'Ente. Va anche specificato che il nostro ordinamento giuridico non detta condizioni particolarmente rigide in merito a come l'Organismo debba essere composto. **Due possibili opzioni:**

A

Monocratico
ossia con un solo membro più efficace per le micro e piccole imprese

B

Collegiale *ossia con più soggetti più idoneo a soddisfare le esigenze di organizzazioni di medie o grandi dimensioni. I soggetti di un Organismo di Vigilanza collegiale potranno essere sia figure interne che esterne alla società, e la loro carica avrà una durata di tre o cinque anni – salvo eventuali rinnovi*

La composizione dell'OdV dipenderà da molti fattori: le dimensioni dell'ente, la tipologia di attività, piuttosto che la complessità organizzativa

L'onere della vigilanza e l'effettività dei controlli devono essere sempre garantiti. Talvolta, la presenza di componenti esterni nell'Organismo di Vigilanza si rivela la soluzione più efficace per assicurare l'autonomia delle attività, mentre quella di componenti interni ha il vantaggio di garantire una maggiore conoscenza delle dinamiche aziendali

L'Organismo di Vigilanza: i requisiti

Requisiti dell'Organismo di Vigilanza (OdV)



Autonomia e indipendenza. Queste mirano a garantire che l'O.d.V. non sia direttamente coinvolto nell'attività gestionali che costituiscono l'oggetto della sua attività di controllo e la possibilità di svolgere il proprio ruolo senza condizionamenti diretti o indiretti da parte dei soggetti controllati; detti requisiti sono assicurati dall'assenza di compiti operativi e dalla facoltà di reporting direttamente al C.d.A.



Professionalità. L'O.d.V. è un organismo dotato di competenze tecnico-professionali e specialistiche adeguate alle funzioni che è chiamato a svolgere (es. tecniche di intervista, *flow charting*, tecniche di analisi dei rischi, ecc.). Tali caratteristiche garantiscono l'obiettività di giudizio



Continuità di azione. L'O.d.V. è un organismo adeguato in termini di struttura e risorse dedicate, nonché privo di mansioni operative che possano limitare l'impegno necessario allo svolgimento delle funzioni assegnate

L'Organismo di Vigilanza coincidente con il Collegio Sindacale

11 %

delle Società quotate ha previsto che l'Organismo di Vigilanza coincida con il Collegio Sindacale (o equivalente)*

L'Art. 14, co.12, Legge di stabilità 2012 (L. 183/11), recante misure per la riduzione degli oneri amministrativi a carico di Imprese e Cittadini, ha inserito all'Art. 6, D.Lgs. 231/01, il seguente co.4-bis:
«nelle Società di capitali il Collegio Sindacale, il Consiglio di Sorveglianza e il Comitato per il Controllo della gestione possono svolgere le funzioni dell'Organismo di Vigilanza di cui al co.1, lett. b)».

La misura è stata creata con duplice scopo:



Evitare la sovrapposizione di compiti, funzioni e responsabilità tra Organi di controllo interno



Snellire il sistema dei controlli interni e quindi dei costi (soprattutto per Società ed Enti di dimensioni ridotte)



Modifica previsione Q.5.5
«Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate»
CNDCEC

* «D.Lgs. 231/01 Indagine nell'ambito delle società quotate» PWC, 14esima

L'era dell'organizzazione

L'Organismo di Vigilanza coincidente con il Collegio Sindacale: le posizioni favorevoli vs critiche

Miglioramento dei flussi informativi tra Organi di controllo interni e razionalizzazione nell'assolvimenti dei rispettivi obblighi operativi

Raccolta d'informazioni che possono indirizzare meglio l'attività dell'OdV sulle aree maggiormente sensibili, in ragione della partecipazione del Collegio Sindacale alle riunioni dell'Organo amministrativo

Ampliamento della platea di Società ed Enti di modeste dimensioni che possono adottare il Modello 231, ritenendo il cumulo di funzioni maggiormente accessibile in merito ai costi sottesi

Possibile conflitto d'interesse e novero del Collegio Sindacale tra i soggetti sottoposti a controllo dell'OdV quale eventuale autore di reati presupposto

Criticità nel riconoscere al Collegio Sindacale il requisito dell'autonomia, la continuità d'azione e la professionalità nel monitoraggio dell'efficace attuazione del Modello 231, soprattutto in riferimento a specifiche tematiche

Obbligo in capo al Collegio Sindacale d'impedire l'altrui reato ai sensi dell'Art. 40 C.P. «non impedire un evento, che si ha l'obbligo giuridico d'impedire, equivale a cagionarlo» non riscontrabile nelle previsioni per l'OdV

Regolamento dell'Organismo di Vigilanza

ESEMPIO DI REGOLAMENTO DELL'ODV:

Articolo 1 - SCOPO E AMBITO DI APPLICAZIONE

Articolo 2 - ELEZIONE E POTERI DEL PRESIDENTE

Articolo 3 - NOMINA DEL SEGRETARIO

Articolo 4 - CONVOCAZIONE DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA

Articolo 5 - VALIDITÀ DELLE RIUNIONI DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA

Articolo 6 - SVOLGIMENTO DELLE RIUNIONI DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA

Articolo 7 - DECISIONI DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA

Articolo 8 - VERBALIZZAZIONE DELLE RIUNIONI

Articolo 9 - GESTIONE DELLE INFORMAZIONI ALL'INTERNO DELL'ODV

Articolo 10 - ATTIVITA' DI PIANIFICAZIONE E VERIFICA

Articolo 11 - UTILIZZO DELLE RISORSE FINANZIARIE

Articolo 12 - AUSILIO DI CONSULENTI ESTERNI

Articolo 13 - RINUNCIA DEL COMPONENTE

Articolo 14 - OBBLIGHI DI RISERVATEZZA

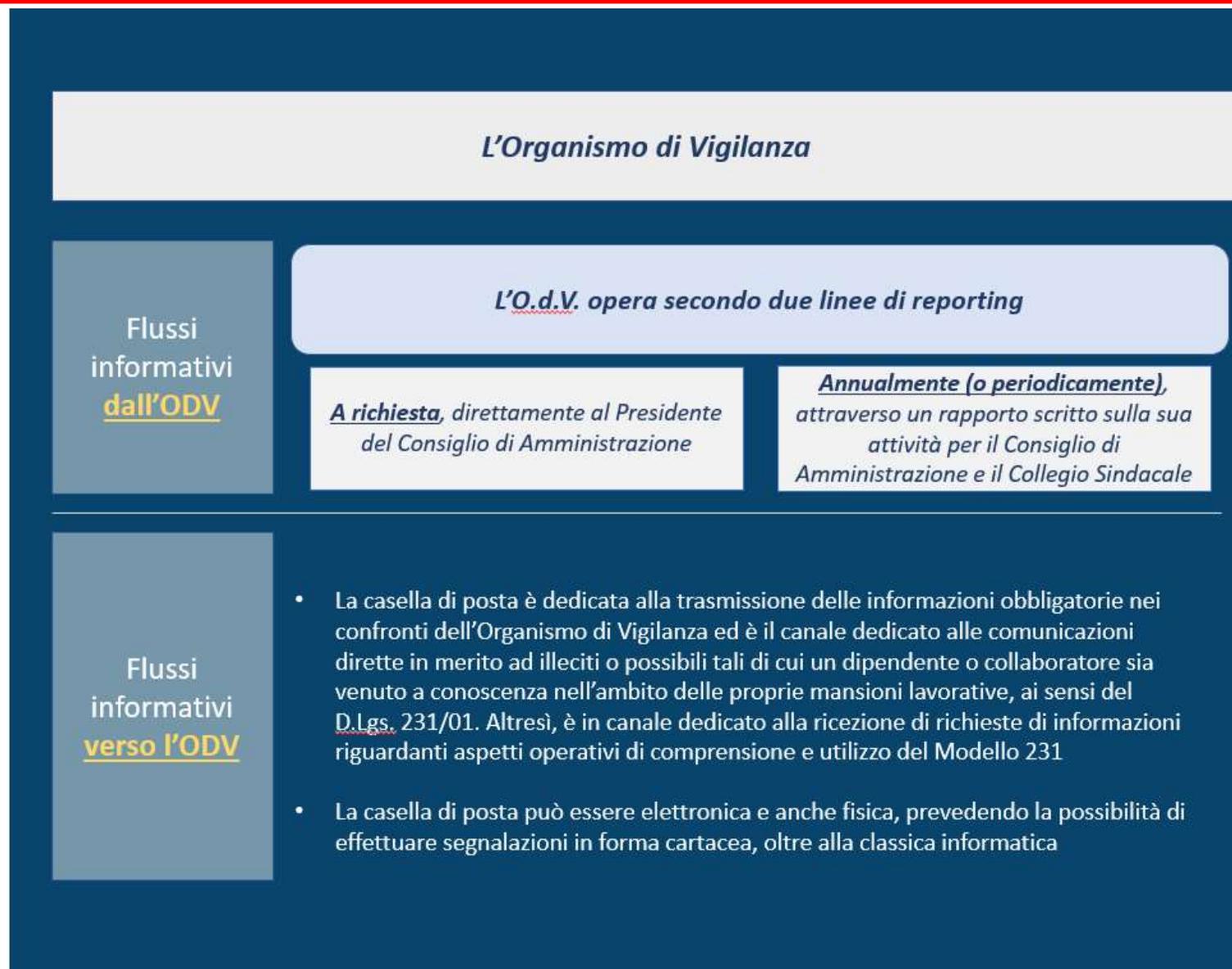
Articolo 15 - ENTRATA IN VIGORE

Articolo 16 - COMUNICAZIONE DEL REGOLAMENTO

Articolo 17 - MODIFICHE E INTEGRAZIONI DEL REGOLAMENTO

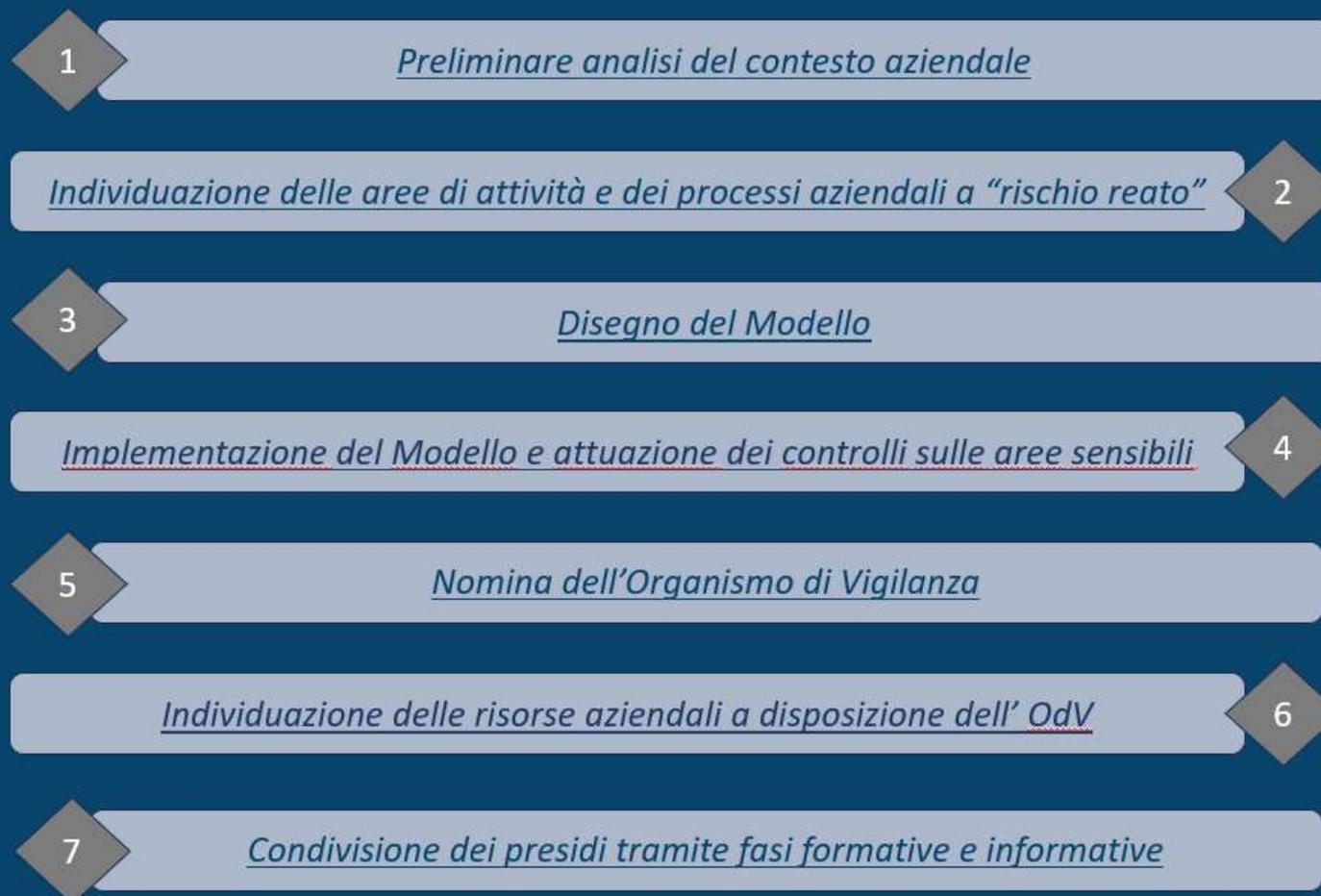
L'era dell'organizzazione

L'Organismo di
Vigilanza:
perimetro d'attività



L'era dell'organizzazione

Fasi di costruzione del Modello 231



Fasi di costruzione del Modello 231

1

Preliminare analisi del contesto aziendale

Tale fase ha come obiettivo il preventivo esame, tramite analisi documentale e interviste con i soggetti informati nell'ambito della struttura aziendale, dell'organizzazione e delle attività svolte dalle varie Funzioni, nonché dei processi aziendali nei quali le attività sono articolate.

2

Individuazione delle aree di attività e dei processi aziendali a "rischio reato"

Attraverso la sopra citata analisi preliminare del contesto aziendale, sono identificate:

- le aree di attività "sensibili" alla commissione dei reati, vale a dire le attività nel cui ambito possono ipoteticamente crearsi le occasioni per la realizzazione dei comportamenti illeciti previsti dal Decreto,
- i processi "strumentali" alla realizzazione dei reati di cui al Decreto, vale a dire i processi nel cui ambito, in linea di principio, potrebbero crearsi le condizioni e/o gli strumenti per commettere reati.

I risultati di tale attività sono stati formalizzati in specifico documento denominato "Mappa delle aree a rischio 231" che, condivisa ed approvata dai referenti aziendali, rimane a disposizione dell'Organismo di Vigilanza per l'attività istituzionale ad esso demandata.

L'era dell'organizzazione



FONDAZIONE
CENTRO STUDI
UNGCEC

2

Individuazione delle aree di attività e dei processi aziendali a "rischio reato"

Fasi di costruzione del Modello 231

Attività Sensibile	Occasioni di Realizzazione Reato	Potenziali reati Associabili	Rischio	Grado	Score	Score Totale	FQ	PR	CO	GR	EE		
1 Redazione del bilancio di esercizio	Contabilità Generale	False comunicazioni sociali Fatti di lieve entità (art. 2621bis c.c.)	MEDIO	MEDIO	5,1	4	2	2	2	3			
	Contabilità Generale	Dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti			6,1	4	2	2	4	3			
	Contabilità Generale	Dichiarazione fraudolenta mediante altri artifici			6,1	4	2	2	4	3			
	Definizione bilanci, relazioni o altre comunicazioni sociali dirette ai soci o al pubblico	(Concorso in) False comunicazioni sociali Fatti di lieve entità (art. 2621bis c.c.)			BASSC	3,6	2	1	2	2	2		
	Gestione rapporti con il Collegio Sindacale, oltre alla gestione di documentazione e informazioni in caso di verifiche	(Concorso in) Impedito controllo			BASSC	3,6	2	1	2	2	2		
	Redazione del bilancio (predisposizione e approvazione) nonché delle situazioni patrimoniali in occasione dell'effettuazione di operazioni straordinarie (fusioni, scissioni, riduzioni di capitale, etc.)	Illecita influenza assemblea (Concorso in) Operazioni in pregiudizio dei creditori			BASSC	3,6	2	1	2	2	2		
	Redazione del bilancio (predisposizione e approvazione) nonché delle situazioni patrimoniali in occasione dell'effettuazione di operazioni straordinarie (fusioni, scissioni, riduzioni di capitale, etc.)	(Concorso in) Illegale ripartizione di utili e riserve			BASSC	3,6	2	1	2	2	2		
	Redazione del bilancio (predisposizione e approvazione) nonché delle situazioni patrimoniali in occasione dell'effettuazione di operazioni straordinarie (fusioni, scissioni, riduzioni di capitale, etc.) Archiviazione documentazione obbligatoria	(Concorso in) Operazioni in pregiudizio dei creditori Occultamento o distruzione di documenti contabili			BASSC MEDIO	3,6 5,9	2 3	1 3	2 3	2 1	2 4	2 3	
2 Gestione adempimenti fiscali e rapporti con l'amministrazione tributaria e organi di polizia tributaria, anche in occasione di ispezioni e accertamenti di natura fiscale	Rapporti con gli enti pubblici in caso di controlli e nell'esecuzione degli adempimenti fiscali/tributari	Traffico di influenze illecite Corruzione - Istigazione alla corruzione Induzione indebita a dare o promettere utilità	MEDIO	MEDIO	BASSC	4,9	2	3	2	2	3		
	Predisposizione, approvazione e invio delle dichiarazioni fiscali	Dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti			MEDIO	6,2	2	3	3	4	3		
	Predisposizione, approvazione e invio delle dichiarazioni fiscali	Dichiarazione fraudolenta mediante altri artifici			MEDIO	5,3	3	2	2	4	2		
	Gestione del processo di accertamento e riscossione coattiva delle imposte	Sottrazione fraudolenta al pagamento di imposte			MEDIO	5	2	2	2	4	2		
	Archiviazione documentazione obbligatoria	Occultamento o distruzione di documenti contabili			MEDIO	5,2	2	2	1	4	3		
	Predisposizione, approvazione e invio delle dichiarazioni fiscali	Dichiarazione infedele			MEDIO	6,5	4	3	2	4	3		
	Predisposizione, approvazione e invio delle dichiarazioni fiscali	Indebita compensazione											
	Predisposizione, approvazione e invio delle dichiarazioni fiscali	Omessa dichiarazione											
3 Gestione adempimenti ed operazioni in materia societaria	Tenuta libri sociali	(Concorso in) Impedito controllo	MEDIO	MEDIO	5	3	3	3	2	2			
	Predisposizione verbali e documentazione per l'organo amministrativo e l'Assemblea dei Soci	Illecita influenza assemblea			MEDIO	5,8	3	2	2	3	4		
	Operazioni straordinarie sul capitale	(Concorso in) Illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante (Concorso in) Indebita restituzione dei conferimenti (Concorso in) Formazione fittizia del capitale			MEDIO	5	2	2	2	3	3		
	Operazioni sul capitale, anche quando finalizzate a operazioni straordinarie	Autoriciclaggio			MEDIO	5	2	2	2	3	3		
	Finanziamento soci	Autoriciclaggio			BASSC	4,3	1	1	2	4	2		
	Archiviazione documentazione obbligatoria	Occultamento o distruzione di documenti contabili			ALTO	7,3	3	3	4	4	4		

3

Disegno del Modello

- una **“Parte Generale”**, che descrive la normativa rilevante e le regole generali di funzionamento del Modello e dell’Organismo di Vigilanza.
- una **“Parte Speciale”**, focalizzata sui presidi (Protocolli e Procedure) a copertura delle aree di attività ritenuti “sensibili”, che includono le norme di comportamento e gli altri strumenti di controllo ritenuti rilevanti in relazione ai reati da prevenire.

Per ciascuna area di rischio non ritenuta sufficientemente presidiata dal corpo procedurale interno viene creato un nuovo Protocollo o viene integrata una Procedura esistente. I Protocolli e le Procedure sono ispirati alla regola di rendere documentate e verificabili le varie fasi del processo decisionale, al fine di risalire alla motivazione che ha guidato la decisione.

Nell’ambito di ciascun componente (Protocollo/Procedura) si rilevano elementi specifici atti ad identificare:

- lo scopo del documento;
- i ruoli e responsabilità degli attori coinvolti nell’attività;
- le attività operative o i principi di controllo;
- i principi di comportamento;
- i flussi informativi verso l’Organismo di Vigilanza;
- la documentazione ed archiviazione.

I principi di controllo riportati nelle Procedure o nei Protocolli fanno riferimento a:

- livelli autorizzativi;
- segregazione funzionale delle attività autorizzative, operative e di controllo;
- controlli specifici;
- tracciabilità del processo decisionale.

Fasi di costruzione del Modello 231

4

Implementazione del Modello e attuazione dei controlli sulle aree sensibili

È cura del Consiglio di Amministrazione (o di soggetto da questi formalmente delegato) provvedere all'adozione e alla efficace attuazione del Modello 231, mediante valutazione e approvazione delle azioni necessarie per l'implementazione degli elementi fondamentali dello stesso.

5

Nomina dell'Organismo di Vigilanza

Ai fini dell'esonero dalla Responsabilità Amministrativa, il D.Lgs. 231/2001 prevede a carico della Società / Ente anche l'obbligatoria istituzione di un Organismo di Vigilanza (O.d.V.), dotato di un autonomo potere di iniziativa e controllo per la vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del modello, nonché a garanzia dell'aggiornamento dello stesso.

L'O.d.V. è un organo che riporta direttamente ai vertici della Società, sia operativi che di controllo, in modo da garantire la sua piena autonomia e indipendenza nello svolgimento dei compiti che gli sono affidati. L'Organismo di Vigilanza deve possedere i requisiti di onorabilità previsti dalla normativa vigente ed è individuato tra soggetti esterni alla Società che abbiano adeguate conoscenze e capacità tecniche necessarie allo svolgimento dei compiti dell'Organismo.

Fasi di costruzione del Modello 231

6

Individuazione delle risorse aziendali a disposizione dell' OdV

Congiuntamente alla nomina da parte Consiglio di Amministrazione (o di soggetto da questi formalmente delegato) dell'Organismo di Vigilanza, occorre individuare le risorse interne di riferimento all'Organismo stesso. Le risorse devono essere individuate sia come numero che come valore adeguatamente ai compiti affidati e ai compiti / risultati ragionevolmente attesi.

7

Condivisione dei presidi tramite fasi formative e informative

Ai fini dell'esonero dalla Responsabilità Amministrativa, il D.Lgs. 231/2001 prevede a carico della Società / Ente anche l'obbligatoria condivisione dei presidi adottati formalmente.

L'O.dV, in coordinamento con le Funzioni preposte, valuta le modalità attraverso le quali istituire e/o aggiornare uno specifico sistema di condivisione dei presidi.

A livello esterno, occorre dare immediata informativa a Clienti, Fornitori, Istituti di Credito e Stakeholders dell'adozione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, per loro presa visione e aderenza. Parimenti, occorre procedere alla pubblicazione sul sito internet.

A livello interno, occorre calendarizzare sessioni specifiche formative sui contenuti da rispettare e dare massima condivisione della documentazione (tramite pubblicazione su intranet, affissione in bacheca, etc.)

Fasi di costruzione del Modello 231

Whistleblowing: i nuovi adempimenti ex D.Lgs. 24/23

Attraverso il D.lgs. n.24/2023 del 15 marzo, è stata recepita la Direttiva UE 2019/1937, in tema di "protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione"

OGGETTO

RATIO

APPROCCIO

Tutela e protegge i c.d. "whistleblower", letteralmente «suonatori di fischi», ovvero i soggetti che denunciano la commissione di illeciti all'interno di Società o Enti

Vuole evitare che i whistleblower abbiano conseguenze negative successive alla propria condotta virtuosa e che quindi desistano dai propri buoni propositi

Spinge tutti gli operatori di mercato a segnalare e fare emergere gli illeciti in cui s'imbattono. Contribuisce al miglioramento della cultura e all'effettività della compliance aziendale



Introduce una tutela efficace dei diritti e delle libertà delle persone che, vincendo il timore di conseguenze negative, superano l'abitudine all'omertà in relazione a comportamenti antigiuridici fino ad oggi sottaciuti e nascosti, porterà a compiere passi in avanti, anche culturali, all'intero mondo del lavoro

Inquadramento
della disciplina

Le segnalazioni
possono essere
fatte da:



Lavoratori dipendenti e autonomi



Collaboratori, liberi professionisti, consulenti



Volontari, tirocinanti

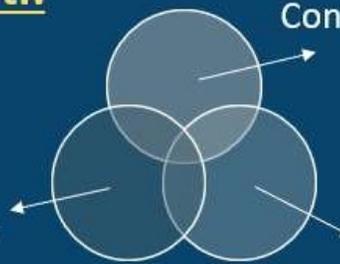


Azionisti e persone con funzione di direzione, amministrazione e controllo

Applicazione
oggettiva

Possono essere segnalati:

Violazioni della normativa EU
in materia di sicurezza, tutela
dell'ambiente, salute pubblica,
tutela della vita privata e
sicurezza delle reti



Condotte illecite rilevanti ai sensi del
D.Lgs. 231/01 e violazioni
dei c.d. Modelli 231

Violazioni della normativa in
materia di concorrenza e
aiuti dello Stato

Non possono essere segnalati:

Contestazioni legate a un interesse personale del segnalante, contenziosi in materia di difesa e sicurezza nazionale ed informazioni classificate, oltre al segreto medico, segreto forense e deliberazioni degli organi giurisdizionali (violazioni già regolamentate)

Come fanno Società ed Enti a rendersi compliant alla nuova disciplina sul *Whistleblowing*? ”

Adeguamento
alla disciplina

1

Occorre attivare canali di segnalazione atti a garantire - anche tramite il ricorso a strumenti di crittografia - la riservatezza dell'identità del segnalante, del segnalato (PF o PG menzionata nella segnalazione e alla quale è attribuita la violazione o comunque indicata come implicata nella stessa) e del contenuto della segnalazione

Se la Società è dotata di un c.d. Modello 231, lo stesso deve essere aggiornato e all'interno devono essere indicati canali interni di segnalazione e sistema sanzionatorio

2

Occorre affidare la gestione dei sottesi canali ad un Soggetto esterno, ad un Soggetto interno o ad un Ufficio interno autonomo, dedicato e idoneamente formato allo scopo

I Soggetti privati che hanno impiegato, nell'ultimo anno, una media di lavoratori - con contratti a tempo indeterminato o determinato - non superiore a 249, possono condividere il canale di segnalazione interna

Adeguamento alla disciplina

1

Occorre attivare canali di segnalazione atti a garantire la riservatezza dell'identità del Segnalante, del Segnalato e del contenuto della segnalazione stessa



Con un incontro diretto, fissato entro un termine ragionevole



In forma orale, attraverso linee telefoniche o sistemi di messaggistica vocale



In forma scritta, anche con modalità informatiche

Strumento
della
**piattaforma
on-line**

Posta cartacea es. raccomandate, per le quali ANAC suggerisce di prevedere che la segnalazione venga inserita in due buste chiuse, includendo, nella prima, i dati identificativi del Segnalante, unitamente a un documento di identità; nella seconda, l'oggetto della segnalazione; entrambe le buste dovranno poi essere inserite in una terza busta riportando, all'esterno, la dicitura "riservata al Gestore della segnalazione"

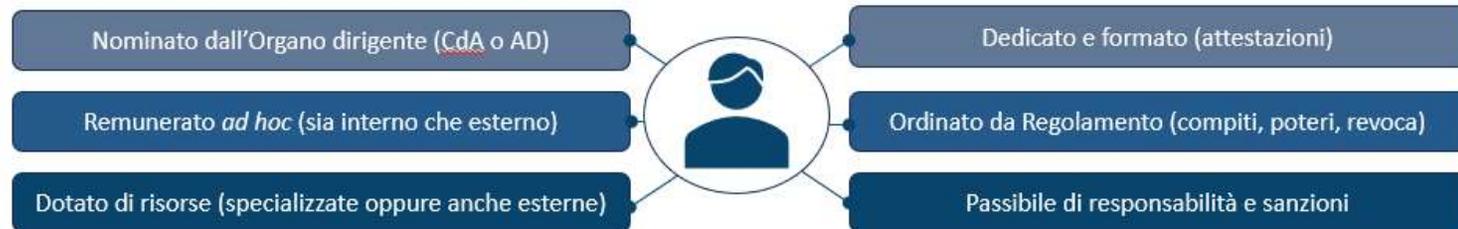


LG ANAC chiariscono che la scelta della modalità attraverso la quale effettuare la segnalazione tra quella scritta od orale, riguarda il Segnalante. Per l'Impresa, invece, è obbligatorio predisporre sia il canale scritto sia quello orale

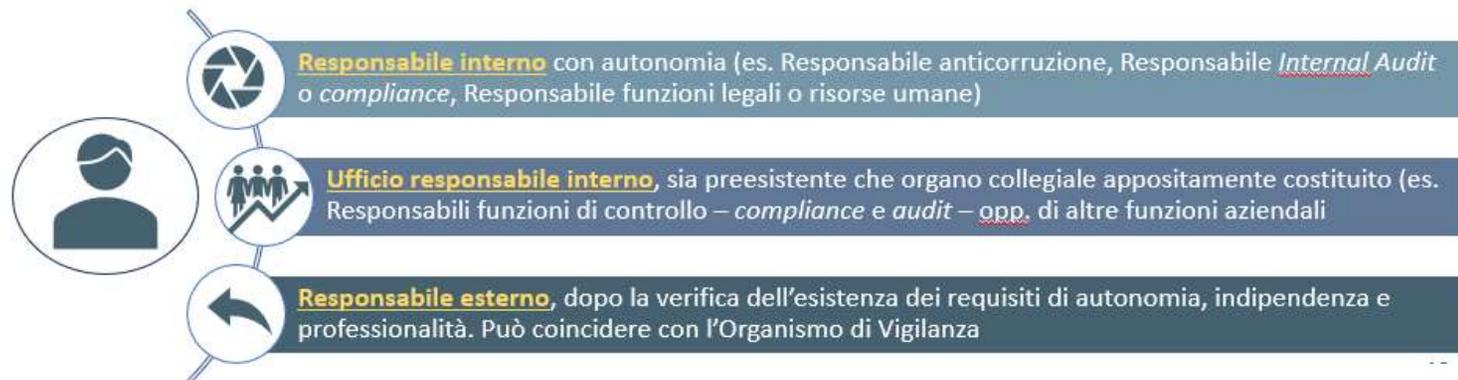
L'era dell'organizzazione

2

Occorre affidare la gestione dei sottesi canali ad un Soggetto esterno o ad un Soggetto interno/Ufficio interno



**Adegumento
alla disciplina**



RICEZIONE

PROCEDIBILITA'

AMMISSIBILITA'

ISTRUTTORIA

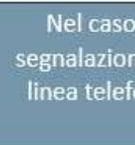
RISCONTRO

RICEZIONE



In caso di posta ordinaria, al momento della ricezione occorre garantire la riservatezza e procedere all'archiviazione della segnalazione attraverso idonei strumenti

In caso di piattaforma informatica, in fase di ricezione, è consigliabile che le imprese configurino in maniera adeguata tale piattaforma



Nel caso di utilizzo di una linea telefonica registrata, il Gestore della segnalazione deve conservare la segnalazione all'interno di un dispositivo idoneo alla conservazione e all'ascolto. Nel caso di utilizzo di una linea telefonica non registrata, il Gestore deve documentare la segnalazione, facendone controfirmare il contenuto dal Segnalante



L'incontro si deve svolgere entro un termine ragionevole (es. entro 10/15 giorni), in luogo adatto a garantire la riservatezza e se possibile - previo consenso del Segnalante - procedere alla registrazione attraverso dispositivi idonei alla conservazione e all'ascolto o, in caso contrario, stilarne verbale facendone controfirmare il contenuto dal Segnalante

In ogni caso, il Decreto prevede che il Gestore della segnalazione debba rilasciare al Segnalante avviso di ricevimento entro sette giorni dalla presentazione della segnalazione stessa

PROCEDIBILITA'

*Per poter dare corso al procedimento, il Gestore della segnalazione deve, per prima cosa, **verificare la sussistenza dei presupposti** e, nello specifico, che il Segnalante sia un soggetto legittimato a effettuare la segnalazione e che l'oggetto della segnalazione rientri tra gli ambiti di applicazione della disciplina*

Procedura di gestione
della segnalazione

RICEZIONE

PROCEDIBILITA'

AMMISSIBILITA'

ISTRUTTORIA

RISCONTRO

AMMISSIBILITA'

Ai fini dell'ammissibilità, è **necessario che**, nella segnalazione, **risultino chiare**:

- le **circostanze** di tempo e di luogo in cui si è verificato il fatto oggetto della segnalazione e, quindi, una descrizione dei fatti oggetto della segnalazione, che contenga i dettagli relativi alle notizie circostanziali e, ove presenti, anche le modalità attraverso cui il Segnalante è venuto a conoscenza dei fatti;
- le **generalità** o altri elementi che consentano di identificare il Soggetto cui attribuire i fatti segnalati

ISTRUTTORIA

Per avviare l'istruttoria, il Gestore deve assicurare lo **svolgimento delle necessarie verifiche**.

Es. direttamente acquisendo gli elementi informativi necessari alle valutazioni attraverso l'analisi della documentazione o delle informazioni ricevute; attraverso il coinvolgimento di altre strutture aziendali o anche di soggetti specializzati esterni (es. *IT specialist*) in considerazione delle specifiche competenze tecniche e professionali richieste; audizione di eventuali soggetti interni/esterni, etc.

RISCONTRO

Il Gestore della segnalazione deve fornire un riscontro al Segnalante **entro tre mesi dalla data di avviso di ricevimento della segnalazione**. Il Gestore può comunicare: 1) l'avvenuta archiviazione della segnalazione, motivandone le ragioni; 2) l'avvenuto accertamento della fondatezza della segnalazione e la sua trasmissione agli Organi interni competenti; 3) l'attività svolta fino a questo momento e/o l'attività che intende svolgere

Procedura di gestione
della segnalazione

L'era dell'organizzazione

Regime sanzionatorio

Alla P.F. per accertamento della responsabilità civile del Segnalante, a titolo di dolo o colpa grave, per diffamazione e calunnia

Da 500
a 2.500
Euro

Da
10.000
a 50.000
Euro

All'Organo di indirizzo:

- 1) Per omessa istituzione dei canali di segnalazione;
- 2) Per omessa adozione di procedure per l'effettuazione e la gestione delle segnalazioni (ovvero adozione non conforme)

Da
10.000
a 50.000
Euro

Per violazione dell'obbligo di riservatezza.

Alla P.F. :

- 1) Per ritorsioni;
- 2) Per ostacolo alla segnalazione (ovvero tentativo).

Al Gestore delle segnalazioni per omesso svolgimento dell'attività di verifica e analisi delle segnalazioni ricevute

Rating di Legalità

Rating di Legalità

Rating di Legalità

Rating di Legalità è un indicatore sintetico del rispetto di elevati standard di legalità, introdotto per la prima volta nell'ordinamento italiano ad opera dell'art. 5-ter del D.L. 1/20123 e avente come **intento l'introduzione e la promozione di principi di comportamento etico in ambito aziendale**

Il RdL prevede l'**assegnazione di un titolo di riconoscimento**, commisurato attraverso l'utilizzo di un sistema a "**stellette**", indicative del livello di *compliance* a vari profili indicati all'interno del Regolamento di attuazione, in favore di imprese che ne abbiano fatto esplicita richiesta

Il RdL viene **indirizzato**, da una parte, alle **imprese** a cui viene attribuito tramite delibera dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato e, dall'altra, alle **pubbliche amministrazioni** come pure agli **Istituti di credito**, che – in sede di accesso a finanziamenti o al credito – ne devono tener conto

Rating di Legalità

Attribuzione del Rating di Legalità

Possono richiedere l'**attribuzione del RdL** le imprese (sia in forma individuale che societaria) o gli enti che svolgono attività d'impresa:

- 🎯 **Aventi sede operativa nel territorio nazionale;**
- 🎯 **Che abbiano realizzato un fatturato minimo di due milioni di euro**, imputabile all'ultimo esercizio chiuso nell'anno che precede la richiesta di rilascio del Rating, riferito alla singola Impresa o al gruppo di appartenenza e risultante dal bilancio d'esercizio, regolarmente approvato dal competente organo aziendale e pubblicato ai sensi di Legge;
- 🎯 **Che alla data della richiesta di Rating, risultino iscritti, da almeno due anni, nel registro delle imprese o nel Repertorio delle notizie Economiche e Amministrative (R.E.A.).**

Il Rating di Legalità ha **durata di due anni dal rilascio ed è rinnovabile su richiesta**, attraverso l'utilizzo della specifica piattaforma *WebRating*. Le imprese e gli enti che vogliono ottenere il Rating di Legalità **non dovranno sostenere alcun costo diretto**

Attribuzione del Rating di Legalità

L'impresa e l'ente richiedente possono ottenere il **punteggio base di una ★ (stelletta)**, qualora rispettino tutti i requisiti previsti dal Regolamento attuativo in materia di Rating di Legalità

Il **punteggio base** sarà incrementato di un + (più) al ricorrere di ciascuna delle seguenti condizioni:

- A** Adesione ai protocolli o alle intese di legalità finalizzati a **prevenire e contrastare le infiltrazioni della criminalità organizzata nell'economia legale**, sottoscritti dal Ministero dell'Interno o dalle Prefetture-UTG con associazioni imprenditoriali e di categoria;
- B** Utilizzo di **sistemi di tracciabilità dei pagamenti** anche per somme di importi inferiori rispetto a quelli stabiliti dalla Legge;
- C** Adozione di una funzione o struttura organizzativa, anche in outsourcing, che espleti il controllo di conformità delle attività aziendali alle disposizioni normative applicabili all'impresa o di un **Modello organizzativo ai sensi del D.Lgs. 231/2001**;

Attribuzione del
Rating di Legalità

Attribuzione del Rating di Legalità

Attribuzione del Rating di Legalità

(continua)

- D** Adozione di **processi organizzativi volti a garantire forme di Corporate Social Responsibility**, anche attraverso l'adesione a programmi promossi da organizzazioni nazionali o internazionali e l'acquisizione di indici di sostenibilità;
- E** **Iscrizione** in uno degli elenchi di fornitori, prestatori di servizi ed esecutori di lavori non soggetti a tentativi di infiltrazione mafiosa istituiti ai sensi delle vigenti disposizioni di legge (c.d. **white list**);
- F** Adesione a **Codici Etici di autoregolamentazione** adottati dalle associazioni di categoria o previsione, nei contratti con i propri clienti, di clausole di mediazione per la risoluzione di controversie;
- G** Adozione di **modelli organizzativi di prevenzione e di contrasto della corruzione**.

Il conseguimento di tre segni + (più) comporta l'attribuzione di una ★ (stelletta) aggiuntiva, fino all'ottenimento di un punteggio totale massimo di ★★★ (stellette)

Benefici derivanti dall'ottenimento del RdL

I benefici derivanti dall'ottenimento del RdL per società ed enti si traducono in tangibili benefici e miglioramenti, come ad esempio:



Allo scopo di **garantire trasparenza e ampia diffusione a tutti gli Stakeholders** anche di tale tipologia di informazioni, riguardanti **aspetti qualitativi e di compliance** delle società e degli enti

Pubblicazione sul sito AGCM (Autorità Garante della concorrenza e del mercato)
<https://www.agcm.it/>

Dal novembre 2017, anche le **visure delle Camere di Commercio** contengono **informazioni** relative al possesso del RdL

Valorizzazione del rapporto tra RdL e Modello 231

Nell'ottica della responsabilizzazione di società ed enti, il Legislatore ha avviato un **trend positivo verso comportamenti aziendali basati sull'etica e sulla corretta gestione**, attraverso l'implementazione di analisi dei rischi e il conseguente **efficientamento dei singoli processi produttivi** che, per loro natura, sono caratterizzati da plurimi gap operativi

Il Modello 231 e il RdL sono interventi che tendono a promuovere l'introduzione di principi etici nei comportamenti aziendali

Il Regolamento attuativo in materia di RdL conferma una **forte interazione tra i due sistemi**, in quanto viene sancito come il punteggio base sarà incrementato di un + (più) per l'adozione di una funzione o struttura organizzativa, anche in *outsourcing*, che espleti il controllo di conformità delle attività aziendali alle disposizioni normative applicabili all'impresa o di un Modello 231

Il Modello 231 deve rispettare tutti i requisiti previsti dal decreto ed essere comprensivo di Codice etico, OdV e sistema disciplinare. Devono essere indicate la data di adozione del Modello e l'Organo deliberante

La facilitazione nell'ottenimento di un RdL maggiore rappresenta sicuramente un elemento di attrattività per i soggetti apicali in merito alla implementazione di un Modello 231, sia come valido strumento per tutelare le attività aziendali che per una corretta gestione dei rischi

RdL / Modello 231

Grazie per l'attenzione

Camilla Zanichelli

*Dottore Commercialista e Revisore Legale
Presidente Commissione 231CAM del CNDCEC*

camillazanichelli@stzanichelli.it