

**LE VALUTAZIONI SULL' ADEGUATEZZA ED  
EFFETTIVA APPLICAZIONE DEL MODELLO  
231**

**ANALISI E VALUTAZIONE DEI RISCHI E  
CONTROLLI INTERNI.**

**GENOVA, 20 aprile 2012**

**1**

**Prof. Marco Allegrini  
Ordinario di Economia Aziendale  
Università di Pisa  
Email: [allegrini@ec.unipi.it](mailto:allegrini@ec.unipi.it)**

## La clausola esimente (art. 6 del D.Lgs. 231/2001)



L'esimente offerta dalla norma per escludere la responsabilità dell'Ente si realizza se esso è in grado di provare:

- ✓ che ha **preventivamente** adottato ed **efficacemente** attuato **modelli organizzativi e di gestione** idonei ad ***individuare e prevenire*** reati della specie di quello verificatosi;
- ✓ che ha affidato ad un proprio **organismo** - dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo - il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curarne il loro aggiornamento;
- ✓ la **violazione fraudolenta** dei modelli da parte degli autori del reato;
- ✓ la **diligenza dell'organismo di vigilanza** e dei soggetti incaricati della gestione e del controllo.

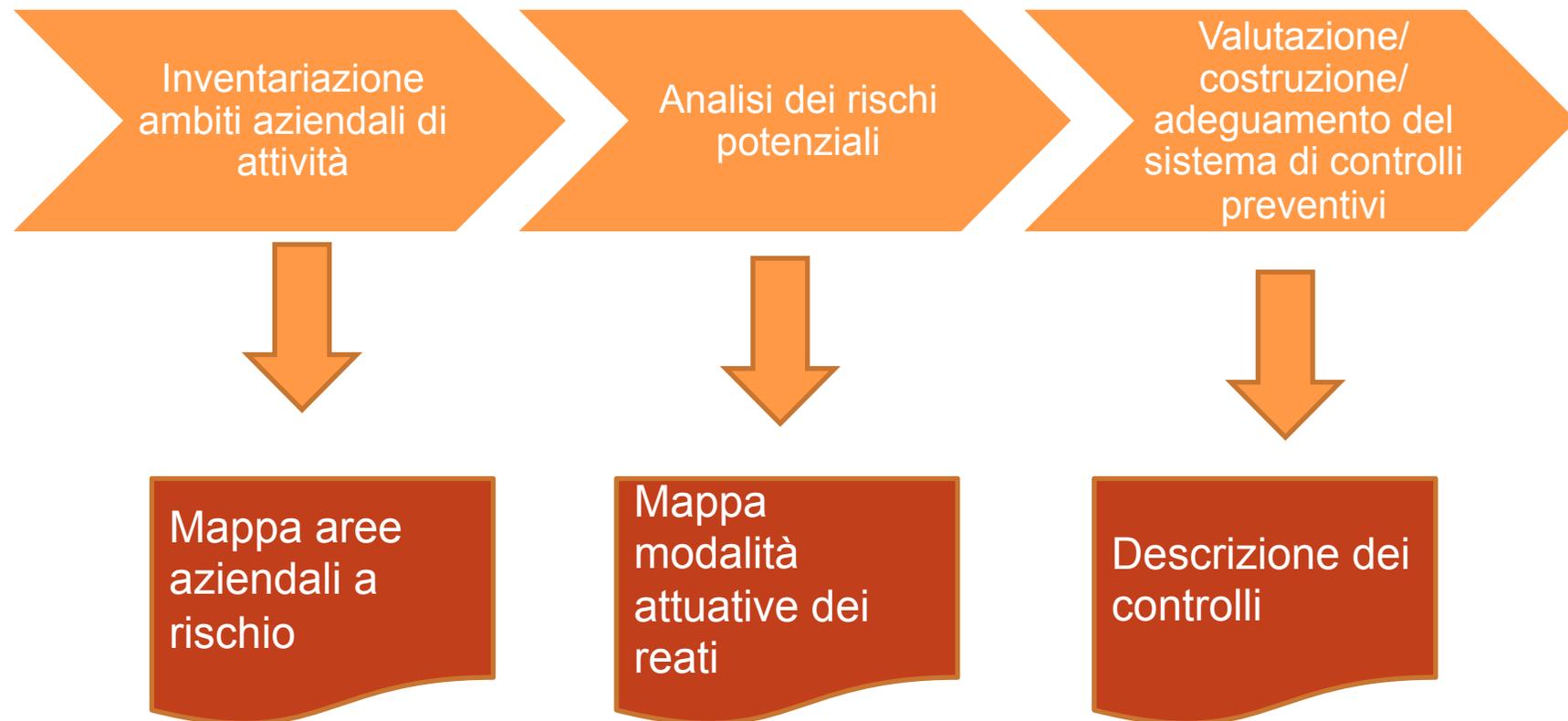
## Come valutare l'adeguatezza e idoneità preventiva del Modello?



Adeguatezza e idoneità di:

- ✓ Mappa dei **rischi** (Identificazione e valutazione dei rischi)
- ✓ **Presidi e controlli** per le attività maggiormente sensibili
- ✓ Composizione, poteri e mezzi dell'**Organismo di Vigilanza**

# INDIVIDUAZIONE DEI RISCHI



# IDENTIFICAZIONE RISCHI RAPPORTI CON LA PA:

## MATRICE TIPOLOGIA CONTATTI/ PA

	Negozi- azione/ contrat- tazione	Appalto	Ispezioni	Rendico- ntazione	Contenzi- oso	Finanzia- menti pubblici	Concessi- oni/ licenze
Comune	X	X		X			X
ASL		X	X				
Provincia				X		X	
Regione					X	X	
Autorithy (es. AEEG)			X	X			
Polizia Municipale			X				
Agenzia entrate/ Guardia di Finanza			X				
Ispettorato del Lavoro			X				

# IDENTIFICAZIONE RISCHI: ESEMPIO MATRICE PER REATI AMBIENTALI

Materia	Reato	Identificazione rischi		
	Tipo di reato	Processo sensibile	Attività sensibile	Modalità attuativa
Inquinamento idrico	Scarico non autorizzato di acque reflue industriali contenenti sostanze pericolose			
	Scarico delle medesime sostanze in violazione delle prescrizioni imposte con l'autorizzazione			
	Scarico di acque reflue industriali in violazione dei limiti tabellari			
	Violazione dei divieti di scarico al suolo, nelle acque sotterranee e nel sottosuolo			
	Scarico in mare da parte di navi ed aeromobili di sostanze di cui è vietato lo sversamento			

# VALUTAZIONE RISCHI

Attività sensibile	Valutazione rischi (rischio inerente)		
	Probabilità (1 min -5 max)	Impatto (1 min -5 max)	Esposizione (probabilità x impatto) (1-25)
Ordini da PA	4	4	20
Partecipazione a gare pubbliche	3,5	4	14
Selezione consulenti	4	3	12
Autorizzazioni/ licenze/ concessioni	2,5	4	10

# LA MAPPA DI VALUTAZIONE DEI RISCHI

Impatto  
Scala da 1 a 5

<i>Catastrofico</i>	Medio 5	Alto 10	Grave 15	Grave 20	Estremo 25
<i>Alto</i>	Medio 4	Medio 8	Alto 12	Grave 16	Grave 20
<i>Medio</i>	Basso 3	Medio 6	Alto 9	Alto 12	Grave 15
<i>Basso</i>	Basso 2	Basso 4	Medio 6	Medio 8	Alto 10
<i>Trascurabile</i>	Basso 1	Basso 2	Basso 3	Medio 4	Medio 5
	<i>Raro</i>	<i>Basso</i>	<i>Medio</i>	<i>Probabile</i>	<i>Molto Probabile</i>

Probabilità  
Scala da 1 a 5

# GRADUATORIA DEI RISCHI: MAPPATURA FINALE (ESEMPIO)

N.	Attività sensibile	Direzione/ Funzione	Rischio potenzial e	Controlli	Rischio residuo
1	Ordini da parte di Enti Pubblici				
2	Partecipazione a Gara indette da Enti Pubblici				
3	Selezione dei consulenti				
4	Gestione delle autorizzazioni /licenze e concessioni				
6	Selezione dei fornitori				
7	Organizzazione dei convegni, fiere e viaggio organizzati per i clienti				
8	Gestione degli acquisti				
11	Gestione delle sponsorizzazioni				
12	Gestione degli acquisti				

# LA MAPPA SUI PRESIDI/CONTROLLI

Attività sensibile	Sistema organizzativo (responsabile, job descriptions, deleghe/procure)	Politiche/ Procedure/ Regole/ istruzioni operative	Presidi tecnici	Controlli	Gap riscontrati

## Come valutare l'idoneità preventiva del Modello?



<b>Check-list di valutazione adeguatezza della mappa dei rischi</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Descrizione/ Commento</b>
E' presente e formalizzata ufficialmente una mappa analitica dei rischi ex D.Lgs. 231/2001?			
Sono stati individuati e valutati i rischi per tutte le aree reato ex D.Lgs 231/2001?			
Sono stati individuati e valutati rischi relativi agli eventi della specie di quello verificatosi?			
<b>L'identificazione e la valutazione dei rischi:</b>			
•È specifica per l'azienda e tiene conto delle sue peculiarità?			
•È stata svolta per tutti i processi/Direzioni?			
•Ha coinvolto i responsabili dei processi/soggetti apicali?			
•È stata svolta e/o aggiornata recentemente?			

## Come valutare l'idoneità preventiva del Modello?



<b>Check-list di valutazione adeguatezza della mappa dei presidi e controlli</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Descrizione/ Commento</b>
✓ E' presente e formalizzata ufficialmente una mappa (un elenco) dei presidi specifici per i rischi ex D.Lgs. 231/2001?			
✓ L'identificazione e la valutazione dei presidi e controlli :			
• È specifica per l'azienda e tiene conto delle sue peculiarità?			
• È stata svolta per tutti i processi/Direzioni?			
• Ha coinvolto i responsabili dei processi/ soggetti apicali?			
• È stata svolta e/o aggiornata recentemente?			
E' presente e declinato sulla realtà specifica dell'azienda un sistema disciplinare per le violazioni del Modello ex D.Lgs. 231/2001?			

## Come valutare l'idoneità preventiva del Modello?



<b>Check-list di valutazione adeguatezza della mappa dei presidi e controlli</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Descrizione/ Commento</b>
Per le attività sensibili (o per i rischi relativi agli eventi della specie di quello verificatosi) sono presenti:			
·Chiara definizione dei compiti, poteri e responsabilità (organigramma, job descriptions, ordini di servizio, deleghe, procure)?			
·Politiche, Procedure e istruzioni operative?			
·Controlli di linea?			
·Controlli di livello gerarchico superiore (supervisione)?			
·Controlli indipendenti (audit interni/esterni)?			
·Flussi informativi delle singole Direzioni/processi verso l'OdV?			
·Attestazioni con sottoscrizione dei responsabili delle attività sensibili circa la regolarità e correttezza delle stesse?			
·Separazione delle funzioni e meccanismi autorizzativi?			
·Indicatori quali-quantitativi in grado di segnalare eventuali anomalie?			

## Come valutare l'idoneità preventiva del Modello?



- **Adeguatezza e idoneità dei presidi e controlli (per rapporti con la PA) :**
  - TRATTATIVE DIRETTE/PARTECIPAZIONE GARE DI APPALTO INDETTE DA PA
  - STIPULA DI CONVENZIONI/CONTRATTI CON PA
  - EROGAZIONE DI SERVIZI ALLA PA/INCARICATI DI PUBBLICO SERVIZIO
  - RENDICONTAZIONE DEI SERVIZI EROGATI ALLA PA
  - PROCEDIMENTI GIUDIZIALI ED ARBITRALI
  - AUTORIZZAZIONI E CONCESSIONI
  - ISPEZIONI, VISITE E CONTROLLI DA PARTE DI PA/INCARICATI DI PUBBLICO SERVIZIO
  - FINANZIAMENTI, CONTRIBUTI, SOVVENZIONI DA PA

## Come valutare l'idoneità preventiva del Modello?



**Adeguatezza e idoneità dei presidi e controlli:  
Sono sottoposti a presidi e controlli le cd.  
“attività strumentali”?**

Selezione del personale	Contabilità e bilancio	Acquisti di beni e servizi	Consulenze
Sponsorizzazioni	Omaggi e spese di rappresentanza	Gestione tesoreria e pagamenti	Transazioni infragruppo
Sistemi informativi	Recupero crediti	Emissione di note di credito, storni di fatture	Accordi transattivi

## Come valutare l'idoneità preventiva del Modello?



### Composizione, poteri e mezzi dell'OdV:

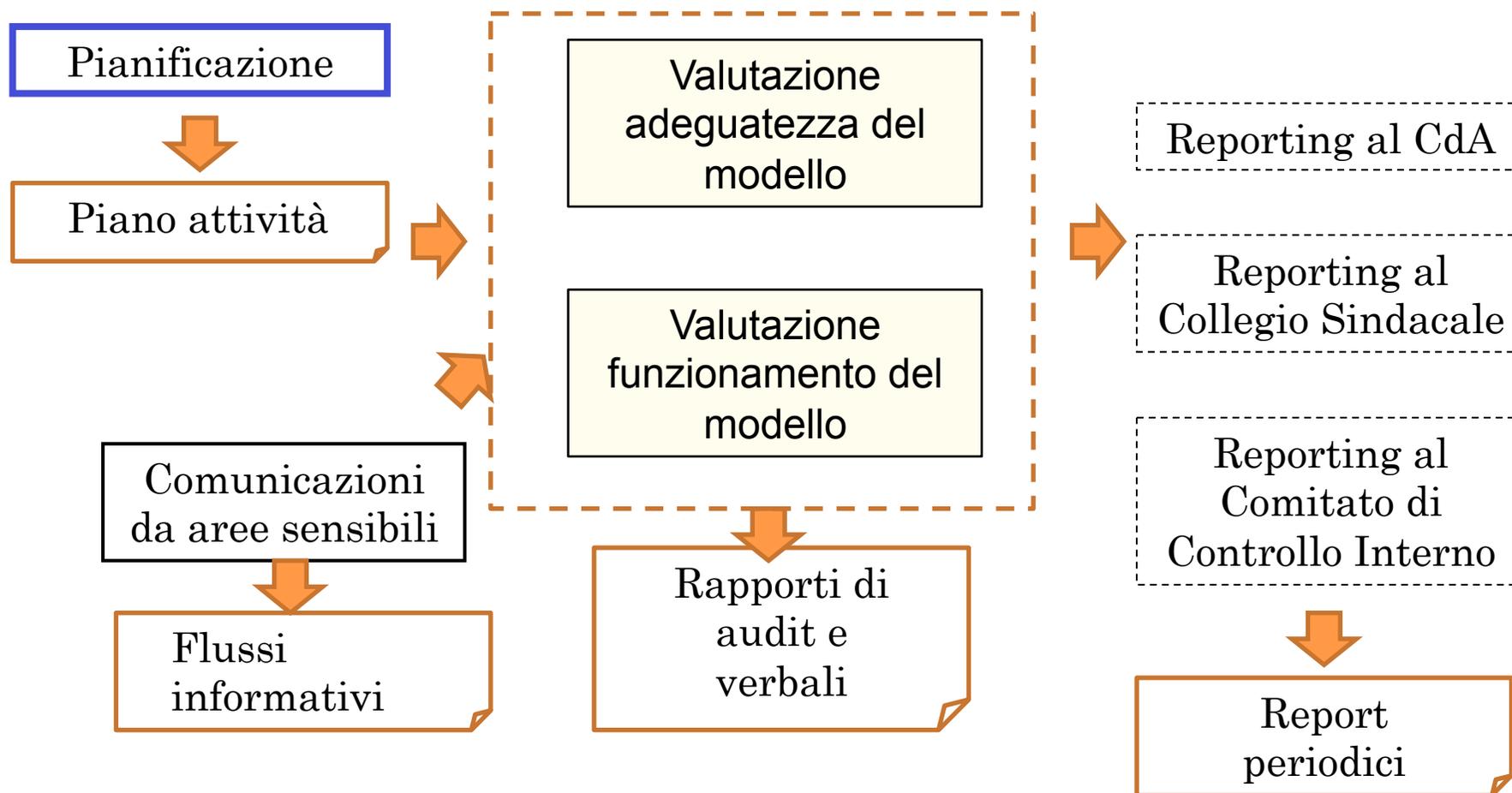
- E' presente un organo collegiale?
- L'OdV, nel suo complesso, realizza le condizioni di "indipendenza" e di "autonomia" formale e sostanziale?
- Sono presenti nell'OdV professionalità con competenze ed esperienze specifiche ("professionalità") nelle materie di:
  - Responsabilità amministrativa ex D.Lgs. 231/2001
  - Competenze di organizzazione, gestione e controllo e di risk assessment per poter valutare l'adeguatezza e l'effettiva applicazione del Modello?
- E' stato previsto un compenso adeguato per i membri?
- E' stato conferito un budget di spesa adeguato rispetto all'attività, con relativa autonomia decisionale?
- Sono previste linee di reporting diretto dell'OdV rispetto al CdA?
- Sono previste condizioni restrittive per la revoca dei membri e per evitare la "simul stabunt simul cadent"?
- Nella composizione e nei poteri, quale meccanismo è stato pensato per assicurare la "continuità di azione"?

## Come provare l'efficace attuazione del Modello?



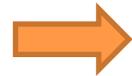
- ✓ Attività dell'Organismo di Vigilanza
- ✓ Aggiornamento del Modello
- ✓ Formazione e comunicazione
- ✓ Flussi informativi verso l'OdV
- ✓ Flussi informativi dall'OdV verso organi sociali

# L'ATTIVITÀ DELL'ODV



# L'AGGIORNAMENTO DEL MODELLO

Motivazioni



- Cambiamenti normativi (es. Reati ambientali)
- Modifiche istituzionali, organizzative, gestionali
- Disfunzionalità del Modello

Modalità

1. Risk Assessment

2. Analisi sui presidi/controlli

3. Nomina responsabili attività

4. Flussi informativi verso OdV/Attestazioni

5. Parte speciale Modello/codice etico 231

6. Formazione e comunicazione

# FLUSSI INFORMATIVI DIRETTI ALL'ODV

- Segnalazioni “libere” da parte dei dipendenti
- Flussi informativi periodici strutturati da parte dei “**referenti ODV**” che coprono:
  - Attività dirette con PA
  - Attività strumentali
  - Attività connesse a redazione del bilancio
  - Salute e sicurezza sul lavoro
  - Reati ambientali
  - Altro rilevante per la singola azienda considerata
- Attestazioni dei responsabili attività a rischio

# FLUSSI INFORMATIVI VERSO ODV (ES. PER REATI AMBIENTALI)

Deviazioni da procedure/istruzioni operative ambientali

Esito degli audit ambientali svolti (interni e/o esterni)

Rilascio/rinnovo/mancato ottenimento certificazioni ambientali (ISO 14001, EMAS)

Ispezioni svolte da PA (ASL, ARPAT, ecc.): esito

Modifiche significative nel sistema di gestione ambientale/presidi e controlli

Insorgenza di nuove attività sensibili

Criticità emerse nel sistema di gestione ambientale

Ottenimento/rinnovo/scadenza di autorizzazioni e licenze in campo ambientale

Investimenti in materia ambientale

Formazione specifica in materia ambientale

Verbale della “riunione periodica sull’ambiente”

# ESEMPIO DI SISTEMA DI REPORTING SU MATERIA AMBIENTALE: POSSIBILITÀ DI “FILTRO” DEL RESPONSABILE GESTIONE AMBIENTALE

