

# La responsabilità amministrativa e sociale delle società

## La certificazione etica e di qualità

### INDICE

<b>Responsabilità amministrativa delle società</b>	Pag.	5
<b>CAPITOLO 1</b> <b>I nuovi reati societari e la responsabilità amministrativa delle società</b>	Pag.	8
<b>CAPITOLO 2</b> <b>Le linee guida della Confindustria e dell'Ance per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo</b>	Pag.	10
<b>CAPITOLO 3</b> <b>Analisi sui modelli di organizzazione, gestione e controllo. Premesse di metodo</b>	Pag.	12
3.1 Modelli di organizzazione, gestione e controllo per le imprese medio-grandi	Pag.	14
3.2 Modelli di organizzazione, gestione e controllo per le imprese piccole-medie	Pag.	24
<b>CAPITOLO 4</b> <b>Il regolamento di attuazione: i codici di comportamento predisposti dalle associazioni e le procedure di trasmissione al Ministero</b>	Pag.	35
<b>CAPITOLO 5</b> <b>Tabella delle sanzioni pecuniarie amministrative ("quote") applicabili ai reati previsti</b>	Pag.	37

<b>CAPITOLO 6</b> <b>Tabella dei nuovi reati societari</b>	Pag.	42
<b>CAPITOLO 7</b> <b>Le fonti normative</b>	Pag.	53
<b>La responsabilità sociale e la certificazione etica (SA 8000 e bilancio sociale)</b>	Pag.	54
<b>CAPITOLO 8</b> <b>La situazione del mercato attuale ed il quadro normativo</b>	Pag.	55
<b>CAPITOLO 9</b> <b>La certificazione etica: SA 8000</b>	Pag.	58
9.1 SA 8000: il significato ed i principi	Pag.	59
9.2 Certificazione e principali differenze con la norma ISO 9001:2000	Pag.	61
9.3 Gli organismi accreditati	Pag.	62
<b>CAPITOLO 10</b> <b>Il Bilancio Sociale</b>	Pag.	63
10.1 Obiettivi, finalità, destinatari	Pag.	64
10.2 Il Bilancio Sociale oggi	Pag.	65
10.3 I passi del Bilancio Sociale	Pag.	66
10.4 Dal Bilancio Sociale al Bilancio di Sostenibilità	Pag.	67
10.5 Le linee guida per la redazione: due esempi – GRI e AA1000	Pag.	67
<b>ISO 9000 edizione 2000: uno strumento di gestione al servizio del miglioramento continuo</b>	Pag.	71

<b>CAPITOLO 11</b> <b>ISO serie 9000 edizione 2000</b>	Pag.	72
<b>CAPITOLO 12</b> <b>Perché revisionare le ISO 9000 edizione 1994</b>	Pag.	73
<b>CAPITOLO 13</b> <b>La struttura delle ISO 9000 edizione 2000</b>	Pag.	74
<b>CAPITOLO 14</b> <b>Le innovazioni introdotte</b>	Pag.	76
<b>CAPITOLO 15</b> <b>I cambiamenti proposti nelle ISO 9001 ed ISO 9004 edizione 2000</b>	Pag.	77
<b>CAPITOLO 16</b> <b>Il nuovo scopo della ISO 9004:2000</b>	Pag.	79
<b>CAPITOLO 17</b> <b>La ricollocazione dei 20 elementi della norma ISO 9001 edizione 1994</b>	Pag.	80
<b>ISO 9001:2000: come utilizzare la norma per gestire i fornitori</b>	Pag.	81
<b>CAPITOLO 18</b> <b>Cos'è la norma ISO 9001:2000</b>	Pag.	82
<b>CAPITOLO 19</b> <b>Cosa significa "Conforme a ISO 9001:2000"</b>	Pag.	83

<b>CAPITOLO 20</b> <b>La norma ISO 9001 come strumento per selezione di un fornitore</b>	Pag.	84
<b>CAPITOLO 21</b> <b>Come si può essere sicuri che il fornitore sia dotato di un sistema qualità certificato ISO 9001</b>	Pag.	85
<b>CAPITOLO 22</b> <b>I fornitori possono dichiarare che i loro prodotti o servizi sono conformi alla norma ISO 9001:2000?</b>	Pag.	86
<b>CAPITOLO 23</b> <b>Cosa fare in caso di reclami</b>	Pag.	87
<b>CAPITOLO 24</b> <b>In sintesi</b>	Pag.	88

## Introduzione

### Responsabilità amministrativa delle società

*Con il D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 è stata introdotta nel nostro ordinamento giuridico la responsabilità amministrativa, punita con sanzioni pecuniarie ed interdittive, in capo alle persone giuridiche per i reati di corruzione, concussione, truffa, malversazione e peculato commessi da amministratori e dipendenti a favore della persona giuridica stessa.*

*Con il D.Lgs. 11 aprile 2002, n. 61, anche i nuovi reati societari determinano la responsabilità amministrativa delle società che, affiancandosi alla responsabilità personale dell'autore del reato comporterà l'applicazione a carico dell'azienda delle sanzioni amministrative pecuniarie (ma non delle più gravi sanzioni di carattere interdittivo) nel caso in cui l'illecito sia stato commesso nell'interesse o a vantaggio della società stessa.*

*La L. n. 123 del 3 agosto 2007 ha introdotto tra le fattispecie previste anche le ipotesi dell'omicidio colposo e delle lesioni colpose gravi o gravissime commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro, prevedendo rilevanti sanzioni pecuniarie (mille quote) ed anche sanzioni interdittive.*

*Questo decreto è stato emanato in attuazione di una legge delega che prevede, anche, la futura estensione di questa responsabilità amministrativa di reati in materia di infortuni sul lavoro e di ambiente, dando così esecuzione ad una serie di convenzioni internazionali.*

*Le persone giuridiche individuate dal decreto sono*

- *enti forniti di personalità giuridica (associazioni, fondazioni, altre istituzioni)*
- *società*
- *associazioni anche prive di personalità giuridica*

*Sono invece esclusi dalla normativa*

- *Stato*
- *enti pubblici territoriali, (regioni, provincie, comuni)*
- *enti pubblici economici (ad es. Poste Italiane)*
- *enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale*

*In particolare è sanzionata l'attività di amministratori o dipendenti finalizzata a conseguire vantaggi per la persona giuridica attraverso la commissione di reati di corruzione, concussione, truffa, malversazione e peculato.*

*La legge prevede a carico delle persone giuridiche coinvolte, oltre alla pubblicazione della sentenza e alla confisca del prezzo o del profitto del reato, due tipi di sanzione: sanzioni pecuniarie e sanzioni interdittive.*

#### *Sanzioni pecuniarie*

*Le prime, modulate sulla base della gravità dell'illecito commesso e sulle capacità economiche della persona giuridica individuata, sono di irrogazione tassativa ed oscillano tra un minimo edittale di € 25.822,84 (50.000.000 di lire) ed un massimo di € 154.937,06 ( 3.000.000.000 di lire), con un temperamento, nel caso di illeciti di particolare tenuità o di condotte riparatorie da parte della persona giuridica, che non potrà comunque portare ad una condanna pecuniaria inferiore a € 10.329,12 (20.000.000 di lire).*

#### *Sanzioni interdittive*

*Le seconde, invece, previste per i casi più gravi, potranno arrivare fino alla sospensione dell'attività. Le altre sanzioni interdittive contemplate dall'art. 9 del decreto in analisi sono: la sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito; il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere prestazioni di pubblico servizio; l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi; il divieto di pubblicizzare beni o servizi.*

*Le sanzioni in parola, comminate a seguito di un procedimento di natura penale, possono essere escluse mediante l'adozione da parte dell'impresa, di modelli organizzativi interni, atti a prevenire la commissione dei reati (art. 6).*

*Tali modelli dovranno consentire di:*

- 1. individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati*
- 2. prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e attuazione delle decisioni dei soggetti interessati in relazione ai reati da prevenire*
- 3. individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati*
- 4. prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli*
- 5. introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure identificate nel modello*

*Affinchè il decreto possa trovare concreta applicazione è necessario che il Ministero di Giustizia, di concerto con i ministeri competenti, approvi gli specifici codici di comportamento redatti dalle associazioni imprenditoriali; con il decreto ministeriale 26.6.2003, n. 201 è stato emanato il regolamento di attuazione che dovrà definire i particolari procedurali per la trasmissione e l'esame dei codici da parte del Ministero.*

*Confindustria ha realizzato delle specifiche linee-guida per la realizzazione dei modelli interni di organizzazione e di gestione al fine di rendere meno onerosa per le imprese l'attuazione di questa norma.*

*Le linee guida sono state integrate a seguito dell'ampliamento ai reati societari della responsabilità amministrativa delle società.*

## CAPITOLO 1

### **I nuovi reati societari e la responsabilità amministrativa delle società**

Con il D.Lgs. 11 aprile 2002 n. 61 il Governo ha dato attuazione ai principi previsti nella legge delega di riforma del diritto societario approvata lo scorso autunno dal Parlamento, relativamente alla nuova disciplina degli illeciti penali ed amministrativi riguardanti le società commerciali. I nuovi reati societari sono entrati in vigore il 16 aprile 2002.

La legge di riforma del diritto societario (L. n. 366/2001) delegava il Governo ad adottare, entro un anno dalla sua entrata in vigore, uno o più decreti legislativi di attuazione della nuova disciplina delle società commerciali, delle cooperative, degli illeciti societari penali ed amministrativi e delle procedure giurisdizionali in materia di diritto societario. Il D.Lgs. n. 61/2002 rappresenta quindi il primo di una serie di provvedimenti che nel corso di quest'anno andranno completamente e riscrivere il diritto societario.

Attraverso lo strumento della legge delega si è voluto procedere ad una semplificazione e razionalizzazione del complessivo sistema dei reati societari. Il Governo ha infatti provveduto in alcuni casi a sfoltire le ipotesi criminose in essere, talora accorrandole in un'unica fattispecie di reato (come nel caso dell'aggiotaggio previsto dal riformato art. 2637 c.c.), in altri casi ad introdurre nuove fattispecie più consone alla realtà odierna (es. Infedeltà patrimoniale ex art. 2634 c.c.).

Contestualmente ha provveduto a ridefinire il sistema sanzionatorio prevedendo pene differenziate a seconda che la condotta criminosa abbia o meno cagionato un danno, e sanzioni amministrative pecuniarie per quei reati che non presentino particolare allarme sociale. In diverse specifiche ipotesi si è inoltre introdotta la procedibilità solo a querela della persona offesa.

Tra le novità più importanti introdotte dal Decreto n. 61/2002, segnaliamo:

- la nuova formulazione del c.d. falso in bilancio che viene disciplinato con pene differenziate per i casi in cui la condotta criminosa non abbia provocato un danno patrimoniale a soci o creditori rispetto ai casi nei quali vi sia stato danno patrimoniale (con ulteriore differenziazione per quanto attiene alla procedibilità dell'azione che, in caso di condotta con danno patrimoniale, è prevista d'ufficio per le società quotate ed a querela della persona offesa per le non quotate);
- la responsabilità amministrativa della società che, affiancandosi alla responsabilità personale dell'autore del reato, comporterà l'applicazione a carico dell'azienda di una sanzione amministrativa pecuniaria (ma non le più gravi sanzioni di carattere interdittivo) nel caso in cui l'illecito sia stato commesso nell'interesse o



a vantaggio della società stessa. Vengono così ad essere ampliate le ipotesi di reato che potranno far sorgere la responsabilità amministrativa della società ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 il quale, oltre ai reati di corruzione, concussione e frode, con il nuovo art. 25 ter, espressamente introdotto dal decreto in esame, sanziona le varie ipotesi di contravvenzioni e delitti in materia di diritto societario;

- l'introduzione di una circostanza attenuante qualora i fatti previsti come reato abbiano cagionato un'offesa di particolare tenuità;
- la previsione infine della confisca del prodotto o del profitto del reato e dei beni utilizzati per commetterlo.

## CAPITOLO 2

# Le linee guida della Confindustria e dell'Ance per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo

Con il D.Lgs. 8 giugno 2001 n. 231 è stata introdotta nel nostro ordinamento la responsabilità amministrativa degli enti e delle società per taluni specifici reati commessi, nel loro interesse o a loro vantaggio, da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o della società stessa o di una loro unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone sottoposte alla direzione e vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati. Gli enti e le società saranno esonerate da tale responsabilità se dimostrano di aver efficacemente adottato un sistema di organizzazione, gestione e controllo degli atti interni idoneo a prevenire determinati reati, in particolare attraverso la predisposizione dei modelli di organizzazione e di gestione previsti dall'art. 6 del citato decreto.

### *La responsabilità amministrativa delle società*

E' stata quindi introdotta, per la prima volta nel nostro ordinamento, una responsabilità diretta degli enti e delle società che va ad aggiungersi a quella della persona fisica che ha materialmente realizzato determinati fatti illeciti. L'ampliamento della responsabilità, con la conseguente applicazione di sanzioni amministrative pecuniarie e, nei casi più gravi, di sanzioni interdittive, mira a coinvolgere nella punizione di tali illeciti penali il patrimonio degli enti e, in definitiva, gli interessi economici dei soci che, fino all'entrata in vigore della nuova disciplina, non sopportavano le conseguenze dei reati commessi dagli amministratori e/o dipendenti a vantaggio della società.

### *Reati di riferimento*

I reati per i quali si applica la disciplina in esame sono: indebita percezione di erogazioni pubbliche, truffa in danno dello Stato o di altro ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche, frode informatica in danno dello Stato o di altro ente pubblico, concussione e corruzione. A questi vanno aggiunti i nuovi reati societari così come introdotti dal recente provvedimento di attuazione della legge delega di riforma del diritto societario (art. 3 D.Lgs. 11 aprile 2002 n. 61).

Ricordiamo inoltre che era stata originariamente prevista l'estensione della disciplina anche ai reati in materia ambientale e di sicurezza del lavoro; estensione per il momento non ancora attuata.

### *Esclusione della responsabilità: l'adozione di un modello organizzativo*

La disciplina in esame contempla una forma di "esonero" da responsabilità dell'ente se lo stesso dimostra di aver adottato ed efficacemente attuato modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la realizzazione degli illeciti penali considerati. Il sistema prevede altresì l'istituzione di un organo di controllo interno all'ente con il compito di vigilare sull'efficacia reale del modello. L'"esonero" dalla responsabilità è comunque condizionato da un giudizio d'idoneità sul complessivo sistema interno di organizzazione e controllo, di competenza del giudice penale. Si precisa peraltro che, ancorché opportuna e consigliabile, l'adozione del modello di organizzazione e di gestione è facoltativa e non obbligatoria, non comportando infatti la mancata adozione alcuna sanzione a carico dell'azienda.

### *La risposta di Confindustria: le linee guida*

Allo scopo di offrire un aiuto concreto alle imprese nella predisposizione di un sistema di organizzazione, gestione e controllo degli atti interni idoneo a prevenire i comportamenti illeciti sopra ricordati, Confindustria ha realizzato le "Linee Guida" contenenti una serie di indicazioni e misure, essenzialmente tratte dalla pratica aziendale, che si ritiene rispondano alle specifiche esigenze delineate dal D.Lgs. n. 231/2001. Tali linee guida, sono state comunicate (come prevede la norma) anche al Ministero di Giustizia il quale ha espresso alcune specifiche osservazioni. Confindustria ha quindi provveduto ad integrare le proprie Linee Guida (integrazioni peraltro di poco conto rispetto alla versione originaria) che, nuovamente trasmesse al Ministero, hanno ricevuto la loro definitiva approvazione.

### *Le linee guida dell'Ance*

Anche l'Associazione nazionale costruttori edili ha predisposto un proprio codice di comportamento elaborato appositamente per le imprese di costruzione.

Tale documento costituisce un utile modello per l'elaborazione dei codici da parte delle aziende operanti con le Pubbliche Amministrazioni.

Nei files sottoriportati si possono consultare le linee guida della Confindustria (integrate con i nuovi reati societari inseriti nell'ambito della responsabilità amministrativa), nonché le linee guida dell'Ance.

## CAPITOLO 3

### **Analisi sui modelli di organizzazione, gestione e controllo. Premesse di metodo**

*La costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo*

a) Premessa.

Il D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, ha introdotto per la prima volta nel nostro ordinamento la responsabilità in sede penale degli enti. La nuova normativa prevede infatti la responsabilità, cd. amministrativa, degli enti (con ciò intendendosi anche le imprese, anche in forma di società) per alcuni reati commessi, nel loro interesse o vantaggio, da determinati soggetti, preposti, dipendenti o anche solo in rapporto funzionale con l'ente stesso, responsabilità che va ad aggiungersi alla responsabilità della persona fisica che ha realizzato materialmente il fatto illecito.

L'ambito di applicazione dal punto di vista soggettivo risulta quindi essere piuttosto vasto: soggetti destinatari della nuova disciplina, secondo il dettato normativo, sono gli enti forniti di personalità giuridica, le società ed associazioni, quest'ultime anche se prive di personalità giuridica. La finalità che il legislatore sembra aver voluto perseguire è quella di coinvolgere il patrimonio degli enti e, in definitiva, gli interessi economici dei soci, nella punizione di alcuni illeciti penali, realizzati da amministratori e/o dipendenti, in modo tale da richiamare i soggetti interessati a un maggiore controllo della regolarità e della legalità dell'operato aziendale in funzione preventiva.

Secondo il principio di legalità solo i reati espressamente indicati dalla legge generano la responsabilità degli enti; si tratta, per quanto qui interessa, dei reati di concussione e corruzione, della truffa aggravata ai danni dello Stato, della frode ai danni dello Stato per percepire indebiti finanziamenti o agevolazioni (ad es. finanziamenti per la formazione, sgravi contributivi, finanziamenti alle PMI, etc.), ma già la ormai imminente riforma del diritto societario estenderà tale responsabilità a gran parte dei reati societari, mentre la legge delega del 2000 già prevedeva l'estensione ai reati connessi all'ambiente ed alla infortunistica del lavoro.

E' bene precisare che sotto il profilo personale la responsabilità amministrativa dell'ente sorge quando la condotta sia stata posta in essere da soggetti legati all'ente da relazioni funzionali, che sono dalla legge individuate in due categorie: quella facente capo ai "soggetti in cd. posizione apicale", cioè i vertici dell'azienda, e quella riguardante "soggetti sottoposti all'altrui direzione".

La legge esonera dalla responsabilità l'ente qualora dimostri di aver adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del reato, modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la realizzazione degli illeciti penali

considerati; tale esimente opera diversamente a seconda che i reati siano commessi da soggetti in posizione apicale o soggetti sottoposti alla direzione di questi ultimi .  
Circa l'ipotesi di reati commessi da soggetti in posizione "apicale" , l'esclusione della responsabilità postula essenzialmente tre condizioni:

- a. che sia stato formalmente adottato quel sistema di regole procedurali interne costituenti il modello;
- b. che il modello risulti astrattamente idoneo a "prevenire reati della specie di quello verificatosi";
- c. che tale modello sia stato attuato "efficacemente prima della commissione del reato".

Le ulteriori condizioni legali possono essere considerate specificazioni dei requisiti di idoneità e di efficace attuazione o rappresentare una loro conferma. Si richiede infatti:

- d. che sia stato affidato il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;
- e. che le persone abbiano commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e gestione, e non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di controllo.

Nel caso di reati commessi da soggetti sottoposti, la responsabilità dell'ente scatta se vi è stata inosservanza da parte dell'azienda degli obblighi di direzione e vigilanza ; tale inosservanza è esclusa dalla legge se l'ente ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati.

Quindi, sia nel caso di reati commessi da apicali che di sottoposti, l'adozione e la efficace attuazione da parte dell'ente del modello organizzativo, gestionale e di controllo è condizione essenziale, anche se non sempre sufficiente, per evitare la responsabilità cd amministrativa dell'ente medesimo.

La legge delega alle Associazioni di categoria la individuazione di linee guida generali per la costruzione dei modelli organizzativi; anche se la legge non riconduce espressamente a tali linee guida un valore regolamentare vincolante né presuntivo , è di tutta evidenza come una corretta e tempestiva applicazione di tali linee guida diventerà punto di riferimento per le decisioni giudiziali in materia.

Provvederemo quindi ad illustrare in via generale gli adempimenti che l'ente deve compiere per la costruzione di un modello che risponda, almeno in astratto, ai requisiti della legge in esame, prendendo a base le linee guida sviluppate da Confindustria per le aziende associate.

Le indicazioni che verranno a tal fine fornite potranno fungere da guida per la realizzazione dei modelli, individuando i passi che vanno compiuti e i soggetti interessati in questa operazione, con l'avvertenza che, per essere aderente alla

previsione legislativa ed esplicitare quindi la sua funzione di esimente, il modello dovrà essere adattato caso per caso, in relazione alla particolare struttura organizzativa dell'ente, del mercato in cui opera e in dipendenza della sua dimensione, non essendo possibile fornire un modello che sia valevole per tutti i tipi di enti, e tale modello dovrà inoltre, in fase applicativa, essere adeguatamente attuato, verificato ed aggiornato.

Considerata la destinazione del presente scritto, di seguito oltre che di "ente" parleremo più semplicemente di azienda, impresa o di società, limitandoci alle indicazioni che interessano in particolare le imprese industriali, secondo alcune macro tipologie quali:

- La società di medie-grandi dimensioni quotata o non quotata, ma con strutture di audit interno;
- La società di medie-piccole dimensioni, non dotata di strutture di audit interno.

Come in ogni situazione con implicazioni di carattere legale, e secondo i principi di buona amministrazione, le attività dell'azienda in materia di modello organizzativo devono essere idoneamente documentate per iscritto, al fine di poterne definire il carattere universale ed oggettivo e per poterne offrire prova processuale in caso di necessità.

### **3.1 Modelli di organizzazione, gestione e controllo per le imprese medio-grandi**

#### **I MODELLI DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO**

##### **Tipologia 1 - AZIENDA DI MEDIO-GRANDI DIMENSIONI**

Vediamo come procedere alla predisposizione di un valido ed efficace sistema di controllo preventivo mediante l'ideazione e l'adozione di un modello di organizzazione e di gestione rispondente alle caratteristiche richieste dalla legge, tenendo presenti le linee guida predisposte da Confindustria.

#### **1) L'ATTIVAZIONE DEL PROCESSO**

L'impulso alla attività di creazione del modello organizzativo deve necessariamente provenire dal vertice aziendale che dovrà:

- disporre l'avvio delle attività preparatorie, individuando i soggetti aziendali ai quali affidarne la realizzazione;
- supervisionare e controllare la realizzazione delle attività preparatorie da parte delle funzioni delegate;
- esaminare i risultati delle attività preparatorie;

- individuare ed incaricare l'organismo di controllo e vigilanza;
- disporre l'adozione degli strumenti operativi aziendali che compongono il modello organizzativo;
- verificare periodicamente l'esecuzione delle funzioni delegate all'attuazione del modello ed al suo controllo;

Per le aziende rette da un Consiglio di Amministrazione, si tratterà quindi:

- di convocare il CdA con all'ordine del giorno: "Esame delle disposizioni di legge in materia di responsabilità amministrativa dell'ente, contenute nel D.Lgs. n. 231/2001; provvedimenti conseguenti";
- in sede di CdA esaminare un documento illustrativo del D.Lgs. n. 231/2001, quale ad esempio la circolare illustrativa dell'Associazione Industriali in materia o un apposito studio predisposto da un professionista di fiducia, dandone atto nel verbale;
- a seguito dell'esame, deliberare l'attivazione delle attività preparatorie alla adozione di un modello organizzativo, di gestione e di controllo ai sensi di legge, affidando la realizzazione delle attività preparatorie consistenti nella individuazione dei rischi, nella loro analisi e nella individuazione e preparazione di adeguati protocolli operativi ad una funzione aziendale (Legale, Personale, Amministrazione) o ad un Consigliere a ciò delegato (meglio se individuato tra quelli che non ricoprono deleghe rappresentative ed operative generali, e semprechè non ostino disposizioni dello Statuto), che si avvalga della collaborazione delle varie funzioni aziendali di volta in volta coinvolte e/o di professionisti esterni, fissando un termine ragionevole (60 – 90 giorni) onde completare tali attività preparatorie e riportare per le successive decisioni al CdA.

Per le aziende rette da un Amministratore Unico, questi svolgerà le sopraindicate attività di esame e deliberative, delle quali si dovrà conservare adeguata documentazione (ad esempio mediante emanazione di un ordine di servizio scritto indirizzato alla funzione aziendale incaricata a svolgere le attività preparatorie).

## *2) INDIVIDUAZIONE ED ANALISI DEI RISCHI*

E' evidente che ogni azienda/settore presenta i propri specifici ambiti di rischiosità che possono essere individuati soltanto tramite una analisi interna. Questa analisi, da documentare in modo appropriato, come abbiamo visto può essere fatta da parte di un organismo aziendale a ciò delegato dal vertice , oppure da parte dello stesso vertice con il supporto di un professionista esterno a ciò incaricato.

La tecnica utilizzabile è quella del Risk Management, secondo il seguente processo:

- mappatura delle attività aziendali a rischio
- elenco dei rischi potenziali
- analisi dei sistemi di controllo preventivo esistenti
- valutazione dei rischi esistenti
- eventuale adeguamento/integrazione dei sistemi di controllo

#### **a) Mappatura delle attività a rischio ed i rischi potenziali**

In primo luogo è necessario procedere all'inventario degli ambiti aziendali di attività, scegliendo tra i vari approcci metodologici possibili, quali quelli per attività, per funzioni o per processi. Tale mappatura, se non già in precedenza effettuata ad altri fini all'interno dell'azienda, è comunque un utile strumento di management, indispensabile per una corretta gestione dei processi decisionali e gestionali aziendali. Da tale mappatura non dovranno essere esclusi i soggetti che pur non facendo parte dell'azienda in senso stretto, operano con la medesima in rapporto organico, quali gli agenti, partners commerciali, alcuni consulenti operativi, oltrechè eventuali amministratori di fatto.

Tale mappatura andrà poi esaminata in relazione alle ipotesi di reato rilevanti ai fini della responsabilità amministrativa dell'azienda, al fine di identificare le aree aziendali ed i processi a rischio. Ciò non potrà prescindere da una analisi del settore di attività, del contesto di mercato nel quale opera l'impresa e della realtà organizzativa aziendale, al fine di individuare in quali aree o settori di attività e secondo quali modalità possono essere commessi reati (identificazione dei rischi potenziali).

L'Output di fase sarà la mappa delle aree aziendali a rischio

Una volta individuate le attività interessate dalle potenziali casistiche di reato, si deve procedere all'analisi dei rischi potenziali, con la quale si deve fornire una rappresentazione esaustiva, secondo criteri di ragionevole prevedibilità, delle possibili modalità attuative dei reati nelle diverse aree aziendali prese in considerazione. Tale analisi è propedeutica ad una corretta progettazione delle misure preventive ed è uno dei passaggi più delicati della fase preparatoria.

L'Output di questa fase sarà la mappa documentata delle potenziali modalità attuative degli illeciti nelle aree aziendali a rischio, come sopra individuate.

#### **b) Valutazione dei sistemi di controllo in atto e costruzione o adeguamento dei medesimi**

Completata la individuazione e la analisi dei rischi potenziali, occorre che l'azienda proceda con la individuazione e costruzione (o la valutazione e l'adeguamento se già esistente) del sistema di controlli preventivi.



La finalità di tali protocolli, come prevista dalla legge, è quella di programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni aziendali in relazione ai reati da prevenire, e pertanto tanto più complessa e articolata è la organizzazione dell'impresa, tanto più sofisticati ed articolati dovranno essere gli strumenti di controllo.

Alcuni di questi protocolli, che di seguito esemplificheremo, incidono sulla fase formativa dell'azione aziendale, mentre altri su quella solo attuativa; alcuni sono previsti obbligatoriamente presenti dalla disposizione di legge, altri invece potranno essere o meno scelti in relazione alla specificità aziendale.

L'Output di fase è la descrizione dettagliata del sistema di controllo in atto e degli eventuali adeguamenti che si rendessero necessari.

In via esemplificativa si indicano di seguito i principali strumenti disponibili, che possono essere scelti in via concorrente o alternativa, in relazione alle varie realtà aziendali, tenendo presenti i consolidati riferimenti in tema di corporate governance e di internal audit, che sono in rapida diffusione nel sistema economico nazionale a seguito delle regolamentazioni introdotte sia in tema di società quotate, a livello legislativo ed autoregolamentare, che in materia di certificazione di qualità.

#### *Adozione di un codice etico*

Il codice etico è un atto contenente una serie di principi che devono ispirare l'azione aziendale e di obblighi comportamentali che devono essere rispettati da tutti coloro che operano nell'azienda.

In genere le norme contenute nei codici etici predisposti dalle maggiori società prima della introduzione della normativa di cui ci si occupa, sono volte a disciplinare i comportamenti dei soggetti aziendali al fine di prevenire fattispecie quali il conflitto di interessi, l'uso disonesto di informazioni confidenziali, la corruzione in genere e negli affari internazionali, l'insider trading, le violazioni della normativa antitrust. Per quanto qui ci interessa, il codice etico dovrà occuparsi dei rischi-reato rilevanti ai fini della prevenzione dei reati che generano la responsabilità dell'azienda in base alla normativa in parola. I contenuti minimi del codice etico saranno quindi relativi ai seguenti principi:

- il rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti nei paesi nei quali opera,
- la corretta registrazione, autorizzazione, trasparenza, coerenza e congruità delle operazioni e transazioni aziendali,
- la legalità, correttezza e trasparenza nei rapporti con la Pubblica Amministrazione, con dichiarazione delle situazioni di conflitto di interessi ed obbligo di astensione a ciò correlato,
- il rispetto e la protezione dei meccanismi di delega, gestione e controllo approntati dall'azienda.

Il codice etico, una volta formalizzato, andrà adeguatamente comunicato alle varie strutture aziendali.

#### *Formalizzazione della struttura organizzativa*

Importante appare la formalizzazione di un chiaro sistema organizzativo, che deve descrivere le attribuzioni di responsabilità, le linee di dipendenza gerarchica ed i compiti attribuiti; ciò non significa appesantire la operatività aziendale creando ad hoc complessi meccanismi organizzativi non aderenti alla realtà dell'azienda, ma anzi significa dare forma compiuta alla realtà operativa della medesima, spesso ottenendo una semplificazione e fluidificazione dei processi decisionali. Tale attività comporta il necessario coinvolgimento, ove presente, della funzione del Personale.

#### *Adozione/adattamento di procedure operative aziendali manuali o di carattere informatico*

Oramai presente in tutte le aziende strutturate è un sistema di procedure manuali ed informatiche che regolamentano lo svolgimento delle attività e prevedono gli opportuni punti di controllo. Tale sistema andrà eventualmente adattato per prevedere che in relazione ad operazioni a rischio il potere decisionale sia ripartito tra diverse persone o funzioni aziendali (principio della separazione dei compiti) e per introdurre specifici obblighi di informazione nei confronti dell'organo designato di controllo, che dovrà avere accesso ai dati e processi rilevanti.

#### *Previsione di poteri autorizzativi e di firma*

Anche la chiara definizione di poteri autorizzativi e di firma, assegnati in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali è utile per prevenire attività illecite non fraudolente; sarà quindi utile formalizzare ad esempio un meccanismo di autorizzazioni gerarchiche o funzionali per fasce di valori, prevedendo autorizzazioni a firme congiunte per le operazioni a maggior rischio o di maggior valore.

#### *Sistema di comunicazione aziendale*

Fondamentale è la previsione di una adeguata comunicazione interna, che deve essere chiara e dettagliata, periodicamente ripetuta, e deve riguardare tutto l'insieme dei protocolli predisposti a formare il modello organizzativo, di gestione e di controllo, dal codice etico ai poteri autorizzativi, dalle linee gerarchiche alle procedure disciplinari. Il modello organizzativo deve essere divulgato all'interno dell'impresa sia tramite l'organizzazione di corsi diretti a diffonderne il contenuto, rivolti alle strutture interne in generale o anche in modo specifico per coloro che fanno parte di un singolo settore dell'impresa, con l'utilizzo della terminologia tecnica corretta, ma in modo semplice e chiaro, sia tramite documenti scritti - manuali operativi, circolari interne etc. . Naturalmente tutta quest'attività di diffusione dovrà essere ripetuta in occasione di eventuali aggiornamenti del modello originario

adottato e deve tenere adeguato conto dei meccanismi di turn over dell'azienda. Inoltre necessaria, in quanto requisito legale, è la previsione di un sistema obbligatorio di informazione nei confronti della struttura designata al controllo, sistema che dovrà ragionevolmente garantire il flusso non discrezionale di informazioni sulle aree di rischio dalle strutture aziendali all'organismo di controllo, fissando automatismi tali da evitare valutazioni di opportunità preventiva e quindi di discrezionalità .

#### *Interventi di formazione*

Correlata al sistema di comunicazione aziendale è la preparazione di un programma di formazione interna, che deve illustrare alle strutture aziendali delle aree a rischio le ragioni di opportunità, cautela ed auto-tutela che ispirano le regole adottate.

#### *Adozione di un codice disciplinare aziendale*

Un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle norme del codice etico, e delle procedure previste dal modello, oltre ad essere uno dei requisiti legali è un punto qualificante nella costruzione di un modello: infatti queste violazioni sono lesive del rapporto di fiducia instaurato con l'azienda e devono pertanto comportare conseguenti azioni disciplinari, anche a prescindere dall'eventuale instaurazione di un giudizio penale. Secondo i principi di legge in materia di provvedimenti disciplinari, le sanzioni dovranno essere proporzionate alla gravità delle infrazioni commesse .

Da notare che il sistema sanzionatorio, così come l'intero modello organizzativo, dovrà rivolgersi non solo nei confronti dei soggetti in posizione subordinata ma anche nei confronti dei soggetti apicali e dei soggetti parasubordinati, prevedendo sanzioni diverse rispetto a quelle tipiche del rapporto dipendente, che siano legittimamente applicabili a tali soggetti.

Al fine di individuare gli strumenti adeguati alla realtà aziendale, il problema che si deve porre è la determinazione del livello accettabile di rischio che l'azienda può sostenere, che consenta di porre un limite alla qualità/quantità delle misure di prevenzione da introdurre . Come sembra indicare la legge stessa, la soglia di accettabilità è rappresentata da un sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non intenzionalmente, il che significa che il modello potrà essere considerato efficiente, nonostante la commissione di un reato, ogni qual volta il comportamento fraudolento tenuto dal reo al fine di aggirare il modello non fosse prevedibile e prevenibile dall'ente, utilizzando i criteri di diligenza appropriati rispetto alle dimensioni dell'ente, alla struttura organizzativa, alla natura dell'attività e all'entità del "rischio-reato" da prevenire di volta in volta . In sintesi, posto che la responsabilità dell'ente è di responsabilità colpevole (per colpa di organizzazione e controllo), il modello potrà essere considerato efficiente quando congegnato in modo da risultare ragionevolmente "a prova di frode".

### 3) *L'ADOZIONE AZIENDALE DEL MODELLO*

Una volta completate le attività preparatorie, la funzione aziendale a ciò inizialmente delegata sottoporrà all'organo delegante, come abbiamo visto o il Consiglio di Amministrazione o l'Amministratore Unico, i risultati dell'attività, consistenti nella mappatura del rischio e nella sua analisi, nella verifica dei sistemi di controllo esistenti, nelle proposte di protocolli necessari a costruire o adeguare il modello organizzativo di gestione e di controllo aziendale.

Il Consiglio di Amministrazione, in riunione convocata con all'ordine del giorno "Esame delle attività preparatorie per la adozione (o modifica) del modello organizzativo, di gestione e controllo previsto ai fini del D.Lgs. n. 231/2001. Delibere conseguenti" provvederà ad esaminare i risultati delle attività preparatorie e, previo diritto di modifica, integrazione e correzione trattandosi di organo sovrano in tale materia, a deliberare l'adozione (o meno) dei protocolli predisposti, ivi compresa la individuazione dell'organo di controllo e la attribuzione al medesimo dei relativi poteri.

In caso di Amministratore Unico tali attività deliberative dovranno essere adeguatamente documentate per iscritto, ad esempio mediante una nota ufficiale di servizio ai vari organismi e strutture aziendali.

### 4) *L'ORGANISMO DI VIGILANZA.*

Come abbiamo visto, elemento imprescindibile per la creazione di un modello di organizzazione legalmente idoneo ai nostri fini è la attivazione di un meccanismo idoneo per la vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del modello e per curarne l'aggiornamento; tali prerogative vanno attribuite per legge ad un organismo dell'azienda che sia dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo.

Considerata la centralità della funzione di controllo, evidenziamo dettagliatamente quali sono gli specifici compiti affidati dalla legge all'organismo di controllo e quali sono i requisiti richiesti per l'efficace svolgimento della sua funzione. Ciò ci permetterà infatti di identificare l'organo di vigilanza stesso, e in particolare vagliare se sia più opportuno istituire un organismo ad hoc o sia possibile fruire di un organo già esistente cui demandare anche le funzioni di cui trattasi.

#### *a) I Compiti dell'Organismo di Vigilanza*

In base al dettato legislativo all'organismo è demandato:

- vigilare sull'effettività del modello, ossia verificare la coerenza fra i comportamenti concreti e il modello istituito;
- esaminare l'adeguatezza del modello, ossia verificare la sua reale (e non meramente formale) capacità di prevenire i comportamenti non voluti;

- analizzare il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del modello;
- curare l'aggiornamento del modello nel caso in cui i risultati dell'analisi di cui sopra suggeriscano l'apporto di correzioni ed adeguamenti .

#### *b) I requisiti dell'Organismo di Vigilanza*

Puntualizzati i compiti da affidare all'organismo, vediamo ora i requisiti che deve avere per assolvere alle sue funzioni:

- L'organismo deve essere innanzitutto dotato di autonomia ed indipendenza. Poiché tale requisito sembra contrastare con la necessità che si tratti di un organismo interno all'azienda, occorrerà adottare alcune cautele sia sul piano organizzativo che di reporting. Tale organismo sarà pertanto in una posizione gerarchica elevata, con reporting al massimo vertice operativo, quale ad esempio l'Amministratore Delegato o Unico, al Presidente operativo, al Comitato per il controllo interno , al Consiglio di Amministrazione nel suo complesso o, infine, al Collegio sindacale. Per mantenere l'obiettività di giudizio al momento delle verifiche sui comportamenti e sul modello e per evitare potenziali conflitti di interesse, appare implicito che all'organismo di controllo non possano essere affidati compiti operativi.
- Altro requisito è costituito dalla professionalità che deve contraddistinguere l'organismo; dovrà quindi possedere un bagaglio di esperienza, strumenti e tecniche tale da poter svolgere efficacemente l'attività assegnatagli.
- Per poter dare garanzia di efficace e costante attuazione del modello, all'organismo dovrà essere assicurata una continuità di azione, obiettivo conseguibile affidando tale compito a funzioni interne che abbiano le risorse adeguate, in relazione alla complessità ed articolazione della organizzazione aziendale, per dedicarsi in modo professionale all'attività attribuita.

#### *c) Quale funzione aziendale scegliere ?*

Sulla base di questi presupposti, occorre ora chiedersi se alcune funzioni o strutture aziendali già esistenti possano rispondere ai requisiti richiesti all'organismo di vigilanza e quindi possano svolgere le attività relative, oppure se sia necessario o più opportuno istituire un organismo ad hoc.

Analizzando la prima opzione, l'attenzione va primariamente alle funzioni aziendali preposte al Personale e Organizzazione, al Legale, all'Amministrazione e finanza.

Tali funzioni, pur potendo disporre delle competenze tecniche necessarie, difettano del requisito dell'indipendenza e obiettività, essendo normalmente parti attive ed operative dell'attività aziendale.

#### *d) L'Internal Auditing*

Tra le funzioni normalmente presenti in aziende di medio-grandi dimensioni appare, anche secondo le linee guida di Confindustria, più rispondente alle esigenze del caso la struttura, di Internal Auditing, cioè la Revisione Interna, unità preposta alla verifica dei Sistemi di Controllo Interno. A questa funzione, che pur essendo integrata nel contesto aziendale, sono normalmente attribuiti compiti di garanzia sociale, quali quelli di effettuare indagini di tipo ispettivo, di verificare l'esistenza e il buon funzionamento dei controlli atti ad evitare il rischio di infrazioni alle leggi in generale, tra cui per esempio quelle sulla sicurezza, sulla protezione dell'ambiente e in materia di privacy. Tale funzione non va confusa con il Controllo di Gestione, che svolge attività di verifica economico-finanziaria dell'andamento aziendale rispetto ai budgets sviluppati, soprattutto quando esso sia inserito nell'ambito dell'Amministrazione e Finanza ;

#### *e) Alternative*

Tuttavia si deve considerare che in molte aziende, anche di dimensioni rilevanti, questa funzione non è attualmente prevista. Ci sono dunque altre funzioni aziendali cui affidare i compiti di organismo di vigilanza?

Escluso il Consiglio di Amministrazione nel suo insieme ed altri organi direttivi, dato che la norma consente la identità tra tali funzioni e quella di controllo solo per gli enti di piccole dimensioni, dubbio è se la funzione possa essere attribuita ad un Consigliere o ad un comitato di Consiglieri che non ricoprano deleghe operative in seno al CdA; deporrebbero a favore della tesi favorevole varie disposizioni regolamentari per le società quotate, le quali individuano funzioni di controllo a favore delle minoranze sociali nell'ambito degli stessi organismi amministrativi, e la stessa previsione legale per gli enti di piccola dimensione; per la tesi contraria deporrebbe invece il fatto che anche il Consigliere non delegato mantiene compiti e prerogative di amministrazione non rinunciabili, che ne fanno comunque un "apicale" ai sensi della legge in questione.

Ci si chiede poi se il Collegio Sindacale sia idoneo ad adempiere efficacemente al ruolo di vigilanza sul modello. Dal punto di vista della professionalità e dell'autonomia si potrebbe fornire una risposta senz'altro positiva, per contro non sono ravvisabili i caratteri di struttura interna e di continuità di azione.

Inoltre è da ritenere che permanga comunque in capo ai sindaci il dovere di interessarsi del funzionamento dei modelli nell'ambito del generale dovere di vigilanza che loro compete sull'amministrazione della società e sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo, e pertanto si correrebbe il rischio di sovrapposizioni di diverse competenze.

Si può pensare dunque che in tale caso la soluzione da preferire sia quella della istituzione di un organo ad hoc, a favore del quale sarà necessario prevedere apposite garanzie di stabilità, indipendenza, qualificazione professionale ed

efficienza, attraverso l'inserimento nel modello di previsioni sulla composizione dell'organo di controllo, sulle cause di ineleggibilità e decadenza dei suoi membri, sulla nomina e cessazione dall'ufficio, sulla presidenza dell'organo di controllo, sulle ipotesi di sostituzione, sulla retribuzione, sui doveri e poteri dell'organo di controllo, sulle modalità di riunioni, sulle responsabilità attribuite. A questo punto l'azienda avrà di fatto istituito la funzione di Internal Auditing, che quindi converrà chiamare con il suo nome, attribuendogli anche le altre attività tipiche.

#### *f) I consulenti esterni*

Se è chiaro che i professionisti e consulenti esterni non possano assumere tout court la veste di organismo di controllo, poiché in tale caso mancherebbero i requisiti di intrinsecità e continuità, non pare vi siano invece elementi ostativi al fatto che l'organo di controllo decida di avvalersi delle specifiche professionalità di consulenti esterni per l'esecuzione delle operazioni tecniche necessarie per lo svolgimento della funzione di controllo. I consulenti tuttavia dovranno sempre riferire i risultati del loro operato all'organismo di controllo. In questo modo è possibile coniugare il principio di responsabilità dell'organismo con le maggiori specifiche professionalità dei consulenti esterni, rendendo più efficace l'attività dell'organismo.

#### *g) Gli obblighi di informazione*

Per rendere possibile l'attività di vigilanza sull'efficacia del modello e di accertamento a posteriori delle cause che hanno reso possibile il verificarsi del reato, sono previsti degli obblighi di informazione nei suoi confronti, anche in via preventiva rispetto alle operazioni percepite come a rischio. Come già detto, è importante che venga limitata al massimo ogni discrezionalità in materia di informazione, oggettivizzando i meccanismi che attivano l'informazione medesima.

L'obbligo di informazione riguarda l'intera struttura aziendale e deve essere esteso anche ai dipendenti che vengano in possesso di notizie relative alla preparazione, al tentativo o alla commissione dei reati, rilevanti ai fini che interessano, all'interno dell'ente o a pratiche non in linea con i codici etici; l'obiettivo sarà di creare un sistema di reporting di fatti e/o comportamenti oggettivi che non segua necessariamente la linea gerarchica e che pertanto ne consenta l'attivazione senza timori di ritorsioni.

### **5) MODELLI IDONEI NEL CASO DI SOGGETTI SOTTOPOSTI AD ALTRUI DIREZIONE E VIGILANZA.**

Come indicato in premessa, la legge pone alcune differenze, talvolta di difficile interpretazione ermeneutica, tra i modelli idonei a prevenire i reati da parte dei soggetti in posizione apicale e quelli in posizione di sottoposti.

In linea generale tali differenze discendono da una serie di presunzioni legali a favore delle aziende, che si applicano solo nel caso di reati commessi da soggetti

sottoposti, e da una esplicitazione normativa dei concetti di idoneità del modello e di efficace attuazione del medesimo.

Poiché dalla norma non si desumono diversità intrinseche al modello organizzativo né si ricava che l'azienda debba adottare due diversi modelli organizzativi, uno per gli apicali ed uno per i subordinati, sia le linee guida di Confindustria che la presente esposizione hanno trattato del modello organizzativo in linea comune per entrambe le categorie, tenendo in considerazione le maggiori incombenze collegate alla prevenzione dei reati da parte degli apicali.

Basterà qui sottolineare come, nel caso di reati commessi dai sottoposti, l'azienda per beneficiare della esimente legale, dovrà:

- avere adottato un modello organizzativo idoneo alla prevenzione e
- l'averlo efficacemente attuato mediante periodica verifica ed applicazione, ove necessario, degli interventi disciplinari.

Il requisito della idoneità (a priori) del modello alla funzione preventiva va valutato, secondo la legge, con riferimento alla natura e dimensione dell'azienda, nonché al tipo di attività svolta; in modello andrà quindi elaborato caso per caso.

Il requisito della efficace attuazione, sempre secondo la legge, richiede da un lato che l'azienda abbia provveduto ad una verifica periodica del medesimo, adottando le necessarie modifiche ove se ne riscontri la non efficacia preventiva o intervengano modifiche significative all'organizzazione o alla attività esercitata, e dall'altro lato abbia in funzione un sistema disciplinare idoneo a sanzionare le violazioni del modello.

### **3.2 Modelli di organizzazione, gestione e controllo per le imprese piccole-medie**

I MODELLI DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

Tipologia 2 - AZIENDA DI PICCOLE-MEDIE DIMENSIONI CON STRUTTURA SEMPLICE, SENZA FUNZIONE DI AUDIT INTERNO

Occupiamoci ora della predisposizione di un valido ed efficace sistema di controllo preventivo mediante l'ideazione e l'adozione di un modello di organizzazione e di gestione rispondente alle caratteristiche richieste dalla legge, tenendo presenti le linee guida predisposte da Confindustria.

Occorre preliminarmente osservare che se da un lato, come da previsione legislativa, anche una piccola impresa è tenuta a dotarsi, al pari di tutte le altre, di un modello di organizzazione, gestione e controllo, dall'altro l'essenzialità della sua struttura interna gerarchica e funzionale fa sì che questioni di organizzazione, deleghe di funzioni, procedure decisionali ed operative siano di minor rilievo, visto



che la maggior parte delle funzioni è normalmente concentrata in capo a poche persone.

Pertanto nella creazione del modello di organizzazione in una piccola impresa si dovrà tenere conto della sua struttura meno articolata, nonché presumibilmente delle minori risorse a disposizione dell'azienda da dedicare a questa operazione ed ai relativi controlli.

### *1) COME INIZIARE – L'IMPULSO*

L'impulso alla attività di creazione del modello organizzativo deve necessariamente provenire dal vertice aziendale che dovrà:

- disporre l'avvio delle attività preparatorie, individuando i soggetti aziendali ai quali affidarne la realizzazione;
- supervisionare e controllare la realizzazione delle attività preparatorie da parte delle funzioni delegate;
- esaminare i risultati delle attività preparatorie;
- individuare ed incaricare l'organismo di controllo e vigilanza;
- disporre l'adozione degli strumenti operativi aziendali che compongono il modello organizzativo;
- verificare periodicamente l'esecuzione delle funzioni delegate all'attuazione del modello ed al suo controllo;

Per le aziende rette da un Consiglio di Amministrazione, si tratterà quindi:

- di convocare il CdA con all'ordine del giorno: "Esame delle disposizioni di legge in materia di responsabilità amministrativa dell'ente, contenute nel D.Lgs. n. 231/2001; provvedimenti conseguenti "
- in sede di CdA esaminare un documento illustrativo del D.Lgs. n. 231/2001, quale ad esempio la circolare illustrativa dell'Associazione Industriali in materia o un apposito studio predisposto da un professionista di fiducia, dandone atto nel verbale;
- a seguito dell'esame, deliberare l'attivazione delle attività preparatorie alla adozione di un modello organizzativo, di gestione e di controllo ai sensi di legge, affidando la realizzazione delle attività preparatorie consistenti nella individuazione dei rischi, nella loro analisi e nella individuazione e preparazione di adeguati protocolli operativi ad una funzione aziendale (Legale, Personale, Amministrazione) o ad un Consigliere a ciò delegato (meglio se individuato tra quelli che non ricoprono deleghe rappresentative ed operative generali, e semprechè non ostino disposizioni dello Statuto), che si avvalga della collaborazione delle varie funzioni aziendali di volta in volta coinvolte e/o di professionisti esterni, fissando un termine ragionevole (60 – 90 giorni) onde

completare tali attività preparatorie e riportare per le successive decisioni al CdA.

Per le aziende rette da un Amministratore Unico, ipotesi più frequente nelle piccole imprese, questi svolgerà le sopraindicate attività di esame e deliberative, delle quali si dovrà conservare adeguata documentazione (ad esempio mediante emanazione di un ordine di servizio scritto indirizzato alla funzione aziendale incaricata a svolgere le attività preparatorie).

## *2) INDIVIDUAZIONE ED ANALISI DEI RISCHI*

E' evidente che ogni azienda/settore presenta i propri specifici ambiti di rischiosità che possono essere individuati soltanto tramite una analisi interna. Questa analisi, da documentare in modo appropriato, nelle realtà medio-grandi è in genere fatta da parte di un organismo aziendale a ciò delegato dal vertice, mentre nelle società di piccole dimensioni ed in assenza di tali funzioni aziendali, tale attività potrà più facilmente essere svolta dall'organo dirigente medesimo, con il supporto di professionisti esterni a ciò incaricati.

La tecnica utilizzabile è quella del Risk Management, secondo il seguente processo:

- mappatura delle attività aziendali a rischio
- elenco dei rischi potenziali- analisi dei sistemi di controllo preventivo esistenti
- valutazione dei rischi esistenti
- eventuale adeguamento/integrazione dei sistemi di controllo

### *a) Mappatura delle attività a rischio ed analisi dei rischi potenziali*

In primo luogo è necessario procedere all'inventario degli ambiti aziendali di attività, scegliendo tra i vari approcci metodologici possibili, quali quelli per attività, per funzioni o per processi. Tale mappatura, se non già in precedenza effettuata ad altri fini all'interno dell'azienda, è comunque un utile strumento di management, indispensabile per una corretta gestione dei processi decisionali e gestionali aziendali. Da tale mappatura non dovranno essere esclusi i soggetti che pur non facendo parte dell'azienda in senso stretto, operano con la medesima in rapporto organico, quali gli agenti, partners commerciali, alcuni consulenti operativi, oltrechè eventuali amministratori di fatto.

Tale mappatura andrà poi esaminata in relazione alle ipotesi di reato rilevanti ai fini della responsabilità amministrativa dell'azienda, al fine di identificare le aree aziendali ed i processi a rischio. Ciò non potrà prescindere da una analisi del settore di attività, del contesto di mercato nel quale opera l'impresa e della realtà organizzativa aziendale, al fine di individuare in quali aree o settori di attività e secondo quali modalità possono essere commessi reati (identificazione dei rischi potenziali).

L'Output di fase sarà la mappa delle aree aziendali a rischio.

Una volta individuate le attività interessate dalle potenziali casistiche di reato, si deve procedere all'analisi dei rischi potenziali, con la quale si deve fornire una rappresentazione esaustiva, secondo criteri di ragionevole prevedibilità, delle possibili modalità attuative dei reati nelle diverse aree aziendali prese in considerazione. Tale analisi è propedeutica ad una corretta progettazione delle misure preventive ed è uno dei passaggi più delicati della fase preparatoria.

L'Output di questa fase sarà la mappa documentata delle potenziali modalità attuative degli illeciti nelle aree aziendali a rischio, come sopra individuate.

#### *b) Valutazione dei sistemi di controllo in atto e costruzione o adeguamento dei medesimi*

Completata la individuazione e la analisi dei rischi potenziali, occorre che l'azienda proceda con la individuazione e costruzione (o la valutazione e l'adeguamento se già esistente) del sistema di controlli preventivi .

La finalità di tali protocolli, come prevista dalla legge, è quella di programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni aziendali in relazione ai reati da prevenire, e pertanto tanto più complessa e articolata è la organizzazione dell'impresa, tanto più sofisticati ed articolati dovranno essere gli strumenti di controllo.

Alcuni di questi protocolli, che di seguito esemplificheremo, incidono sulla fase formativa dell'azione aziendale, mentre altri su quella solo attuativa; alcuni sono previsti obbligatoriamente presenti dalla disposizione di legge, altri invece potranno essere o meno scelti in relazione alla specificità aziendale.

L'Output di fase è la descrizione dettagliata del sistema di controllo in atto e degli eventuali adeguamenti che si rendessero necessari.

In via esemplificativa si indicano di seguito i principali strumenti disponibili, che possono essere scelti in via concorrente o alternativa, in relazione alle varie realtà aziendali, tenendo presente però che le piccole imprese utilizzeranno solo alcuni strumenti di controllo fra quelli suggeriti oppure li introdurranno in forma semplificata, al fine di evitare il rischio il modello abbia effetti paralizzanti nei confronti degli organi di gestione ovvero introduca costi, derivanti da eccessive complicità burocratiche, ulteriori rispetto a quanto necessario per garantire l'efficacia preventiva del modello.

L'elaborazione di tali strumenti è avvenuta sia sulla base delle disposizioni dettate dalla legge medesima, sia tenendo presenti i consolidati riferimenti in tema di corporate governance e di internal audit, che sono in rapida diffusione nel sistema economico nazionale a seguito delle regolamentazioni introdotte sia in tema di società quotate, a livello legislativo ed autoregolamentare, che in materia di certificazione di qualità.

*a. Formalizzazione della struttura organizzativa*

Anche nelle realtà più semplificate, importante appare la formalizzazione di un chiaro sistema organizzativo, che deve descrivere le attribuzioni di responsabilità, le linee di dipendenza gerarchica ed i compiti attribuiti; ciò non significa appesantire la operatività aziendale creando ad hoc complessi meccanismi organizzativi non aderenti alla realtà dell'azienda, ma anzi significa dare forma compiuta alla realtà operativa della medesima, spesso ottenendo una semplificazione e fluidificazione dei processi decisionali.

*b. Adozione/adattamento di procedure operative aziendali manuali o di carattere informatico*

Oramai presente in tutte le aziende strutturate è un sistema di procedure manuali ed informatiche che regolamentano lo svolgimento delle attività e prevedono gli opportuni punti di controllo. Tale sistema andrà eventualmente adattato per prevedere che in relazione ad operazioni a rischio il potere decisionale sia ripartito tra diverse persone (principio della separazione dei compiti) e per introdurre specifici meccanismi di informazione sulle attività a rischio.

*c. Previsione di poteri autorizzativi e di firma*

Anche la chiara definizione di poteri autorizzativi e di firma, assegnati in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali è utile per prevenire attività illecite non fraudolente; sarà quindi utile formalizzare ad esempio prevedere firme congiunte tra due o più amministratori per le operazioni a maggior rischio o di maggior valore.

*d. Sistema di comunicazione aziendale*

Pur in realtà di dimensioni ridotte, è opportuno si preveda una adeguata comunicazione interna, che deve essere chiara e dettagliata, periodicamente ripetuta, e deve riguardare tutto l'insieme dei protocolli predisposti a formare il modello organizzativo, di gestione e di controllo, con particolare riferimento ai poteri autorizzativi ed alle procedure disciplinari. Il modello organizzativo deve essere divulgato all'interno dell'impresa sia tramite l'organizzazione di riunioni aziendali dirette a diffonderne il contenuto, con l'utilizzo della terminologia tecnica corretta, ma in modo semplice e chiaro, sia tramite documenti scritti - manuali operativi, ordini di servizio etc.. Naturalmente tutta quest'attività di diffusione dovrà essere ripetuta in occasione di eventuali aggiornamenti del modello originario adottato e deve tenere adeguato conto dei meccanismi di turn over dell'azienda.

Inoltre necessaria, in quanto requisito legale, è la previsione di un obbligo di informazione nei confronti della direzione, nella sua veste di organi di controllo, onde garantire il flusso non discrezionale di informazioni sulle aree di rischio, fissando automatismi tali da evitare valutazioni di opportunità preventiva e quindi di discrezionalità.

#### *e. Interventi di formazione*

Correlata al sistema di comunicazione aziendale è la preparazione di un programma di formazione interna, che deve illustrare alle strutture aziendali delle aree a rischio le ragioni di opportunità, cautela ed auto-tutela che ispirano le regole adottate. Tali interventi potranno svolgersi unitamente alle riunioni informative di cui sopra.

#### *f. Adozione di un codice disciplinare aziendale*

Un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle norme del codice etico, e delle procedure previste dal modello, oltre ad essere uno dei requisiti legali è un punto qualificante nella costruzione di un modello: infatti queste violazioni sono lesive del rapporto di fiducia instaurato con l'azienda e devono pertanto comportare conseguenti azioni disciplinari, anche a prescindere dall'eventuale instaurazione di un giudizio penale. Secondo i principi di legge in materia di provvedimenti disciplinari, le sanzioni dovranno essere proporzionate alla gravità delle infrazioni commesse.

Da notare che il sistema sanzionatorio, così come l'intero modello organizzativo, dovrà rivolgersi non solo nei confronti dei soggetti in posizione subordinata ma anche nei confronti dei soggetti apicali e dei soggetti parasubordinati, prevedendo sanzioni diverse rispetto a quelle tipiche del rapporto dipendente, che siano legittimamente applicabili a tali soggetti.

#### *g. Adozione di un codice etico*

Il codice etico è un atto dell'azienda contenente una serie di principi che devono ispirare l'azione aziendale e di obblighi comportamentali che devono essere rispettati da tutti coloro che operano nell'azienda.

In genere i codici etici sono adottati dalle aziende più complesse ed articolate, di grandi dimensioni, ma concettualmente l'adozione di un codice etico al quale ispirare l'attività aziendale è fattibile ed utile anche in aziende di medio-piccole dimensioni. Per quanto qui ci interessa, il codice etico dovrà occuparsi dei rischi-reato rilevanti ai fini della prevenzione dei reati che generano la responsabilità dell'azienda in base alla normativa in parola. I contenuti minimi del codice etico saranno quindi relativi ai seguenti principi:

- il rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti nei paesi nei quali opera;
- la corretta registrazione, autorizzazione, trasparenza, coerenza e congruità delle operazioni e transazioni aziendali;
- la legalità, correttezza e trasparenza nei rapporti con la Pubblica Amministrazione, con dichiarazione delle situazioni di conflitto di interessi ed obbligo di astensione a ciò correlato;

- il rispetto e la protezione dei meccanismi di delega, gestione e controllo approntati dall'azienda.

Il codice etico, una volta formalizzato, andrà adeguatamente comunicato all'interno dell'azienda.

Per le aziende di piccole dimensioni operanti in forma societaria, la via più semplice per l'adozione di un codice etico è la integrazione dell'atto costitutivo o Statuto con una o più clausole, da adottarsi in sede assembleare secondo le previsioni sociali e di legge.

Nella scelta degli strumenti più opportuni in relazione alla singola realtà aziendale, occorrerà tenere presente che il livello di rischio accettabile in materia di responsabilità amministrativa trova nella legge la definizione di soglia di accettabilità, che è rappresentata da un sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non intenzionalmente.

### *3) L'ADOZIONE AZIENDALE DEL MODELLO*

Una volta completate le attività preparatorie, consistenti nella mappatura del rischio e nella sua analisi, nella verifica dei sistemi di controllo esistenti, nelle proposte di protocolli necessari a costruire o adeguare il modello organizzativo di gestione e di controllo aziendale, attività presumibilmente svolte, nelle realtà medio-piccole, con l'ausilio di un professionista esterno, il Consiglio di Amministrazione, in riunione convocata con all'ordine del giorno "Esame delle attività preparatorie per la adozione (o modifica) del modello organizzativo, di gestione e controllo previsto ai fini del D.Lgs. n. 231/2001. Delibere conseguenti" o l'Amministratore Unico provvederà ad esaminare i risultati delle attività preparatorie ed a deliberare l'adozione dei protocolli costituenti il modello organizzativo legale.

In caso di Amministratore Unico tali attività deliberative dovranno essere adeguatamente documentate per iscritto, ad esempio mediante una nota ufficiale di servizio ai vari organismi e strutture aziendali.

### *4) L'ORGANISMO DI VIGILANZA.*

In base a espressa previsione della norma, nelle realtà aziendali di piccola dimensione i compiti di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello, nonché di curarne gli aggiornamenti, possono essere svolti direttamente dall'organo dirigente, anziché essere affidati ad un organismo autonomo.

Ciò non significa però che tali compiti non debbano essere svolti in concreto. Infatti occorre ricordare che per avvalersi dell'esimente legale, anche la azienda di piccole dimensioni sarà tenuta a dimostrare la efficace attuazione del modello, che

presuppone la sua attivazione, la verifica periodica e l'aggiornamento del medesimo, nonché il rispetto dell'obbligo generale di vigilanza e controllo.

Sembra perciò utile richiamare di seguito le disposizioni applicabili che la legge prevede in tema di organismo di controllo le quali faranno capo, per le aziende di ridotta dimensione, al medesimo organo direttivo, nonché alcune riflessioni in tema.

#### *a) I Compiti dell'Organismo di Vigilanza*

In base al dettato legislativo all'organismo è demandato:

- vigilare sull'effettività del modello, ossia verificare la coerenza fra i comportamenti concreti e il modello istituito;
- esaminare l'adeguatezza del modello, ossia verificare la sua reale (e non meramente formale) capacità di prevenire i comportamenti non voluti;
- analizzare il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del modello;
- curare l'aggiornamento del modello nel caso in cui i risultati dell'analisi di cui sopra suggeriscano l'apporto di correzioni ed adeguamenti .

#### *b) Identità tra organismo di controllo e l'organo dirigente*

Come si è visto, nelle realtà aziendali di ridotte dimensioni, la legge consente il cumulo delle funzioni di controllo in capo all'organo direttivo . Tuttavia, tenuto conto delle molteplici responsabilità ed attività da cui l'organo dirigente, particolarmente nelle realtà di piccola dimensione destrutturate, è quotidianamente gravato, si ritiene che esso possa avvalersi, nell'assolvimento di questo ulteriore compito, delle specifiche professionalità di consulenti esterni, ai quali affidare l'incarico di assisterlo nello svolgimento dei compiti di controllo, ad esempio svolgendo periodiche verifiche sul rispetto e l'efficacia del modello. Infatti se è chiaro che i professionisti e consulenti esterni non possano assumere tout court la veste di organismo di controllo, poiché in tale caso mancherebbero i requisiti di intrinsecità e continuità, non pare vi siano invece elementi ostativi al fatto che l'organo di controllo decida di avvalersi delle specifiche professionalità di consulenti esterni. E' bene però precisare che i compiti delegabili all'esterno sono quelli relativi allo svolgimento di tutte le attività di carattere tecnico, fermo restando l'obbligo del professionista esterno di riferire all'organo dirigente. In questo modo è possibile coniugare il principio di responsabilità dell'organismo con le maggiori specifiche professionalità dei consulenti esterni, rendendo più efficace l'attività di controllo.

In ogni caso , è opportuna - in via probatoria e cautelativa nei confronti dell'autorità giudiziaria eventualmente chiamata ad analizzare l'efficacia del modello e dell'azione di vigilanza - la stesura di periodici verbali delle attività di controllo svolte, eventualmente controfirmato dall'ufficio o dal dipendente sottoposto alle verifiche.

### *c) Alternative*

La legge consente la facoltà di cumulo tra organo direttivo e organo di controllo, ma l'azienda, anche di piccole dimensioni, può decidere di affidare comunque tali attività di controllo ad un organismo separato, e ciò al fine di dare maggiore efficacia e indipendenza, anche a fini cautelativi all'attività di controllo.

Ci sono dunque altre funzioni aziendali cui affidare i compiti di organismo di vigilanza?

Una soluzione parziale, per le aziende con un CdA, consiste nell'affidamento dell'attività di controllo ad un Consigliere o ad un comitato di Consiglieri che non ricoprano deleghe operative in seno al CdA; soluzione parziale perché, secondo la tesi prevalente, il Consigliere non delegato mantiene compiti e prerogative di amministrazione non rinunciabili, che ne fanno comunque un "apicale" ai sensi della legge in questione.

Ci si chiede poi se il Collegio Sindacale, ove presente, sia idoneo ad adempiere efficacemente al ruolo di vigilanza sul modello. Dal punto di vista della professionalità e dell'autonomia si potrebbe fornire una risposta senz'altro positiva, per contro non sono ravvisabili i caratteri di struttura interna e di continuità di azione previsti dalla legge. Inoltre è da ritenere che permanga comunque in capo ai sindaci il dovere di interessarsi del funzionamento dei modelli nell'ambito del generale dovere di vigilanza che loro compete sull'amministrazione della società e sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo. In ogni caso il collegio sindacale, per la notevole affinità professionale e per i compiti che gli sono attribuiti dalla legge, sarà di certo uno dei principali interlocutori istituzionali dell'organismo di vigilanza, e pertanto si correrebbe il rischio di sovrapposizioni di diverse competenze.

Un'ultima soluzione potrebbe consistere nell'attribuire tale funzione ad un dipendente di elevato livello ed anzianità ed il più possibile estraneo ai processi operativi a rischio, tale cioè da garantire i requisiti di professionalità e autonomia previsti dalla legge.

### *d) Gli obblighi di informazione*

Per rendere possibile l'attività di vigilanza sull'efficacia del modello e di accertamento a posteriori delle cause che hanno reso possibile il verificarsi del reato, sono previsti degli obblighi di informazione nei suoi confronti, anche in via preventiva rispetto alle operazioni percepite come a rischio. Come già detto, è importante che venga limitata al massimo ogni discrezionalità in materia di informazione, oggettivizzando i meccanismi che attivano l'informazione medesima.

L'obbligo di informazione riguarda l'intera struttura aziendale e deve essere esteso anche ai dipendenti che vengano in possesso di notizie relative alla preparazione, al tentativo o alla commissione dei reati, rilevanti ai fini che interessano, all'interno



dell'ente o a pratiche non in linea con i codici etici; l'obbiettivo sarà di creare un sistema di reporting di fatti e/o comportamenti oggettivi che non segua necessariamente la linea gerarchica e che pertanto ne consenta l'attivazione senza timori di ritorsioni.

#### *5) Modelli idonei nel caso di soggetti sottoposti ad altrui direzione e vigilanza .*

Come indicato in premessa, la legge pone alcune differenze, talvolta di difficile interpretazione ermeneutica, tra i modelli idonei a prevenire i reati da parte dei soggetti in posizione apicale e quelli in posizione subordinata.

In linea generale tali differenze discendono da una serie di presunzioni legali a favore delle aziende nel caso di reati commessi da soggetti sottoposti, e da una esplicitazione dei concetti di idoneità del modello e di efficace attuazione del medesimo.

Poiché dalla norma non si desume che l'azienda debba adottare due diversi modelli organizzativi per gli apicali ed i subordinati, sia le linee guida di Confindustria che la presente esposizione hanno trattato del modello organizzativo in linea comune per entrambe le categorie.

Dato inoltre che nel più ci sta anche il meno, e stante il maggior rigore generale previsto dalla legge per gli apicali, ciò significherà che l'adozione del modello unificato avrà una maggiore valenza cautelativa nell'ipotesi di reato commesso dal subordinato, bastando in tal caso all'azienda l'aver adottato un modello idoneo e l'averlo periodicamente verificato ed attivato, ove necessario, in termini disciplinari.

Quanto sopra esposto vale anche, in principio, per le realtà aziendali di piccole dimensioni, in quanto la legge prevede l'esimente, nel caso di reati commessi dagli apicali, a tutela dell'interesse separabile dei soci. Peraltro nei casi, frequenti nelle realtà di piccola dimensione, di identità tra i soggetti soci ed i soggetti amministratori, quando cioè non sia separabile una volontà ed un interesse tra i cd. apicali dell'azienda e la azienda stessa, sarà consigliabile che l'azienda medesima si concentri e limiti alla istituzione di un efficace modello organizzativo per la prevenzione dei reati dei sottoposti; in tali realtà aziendali sarà infatti assai difficile, se non impossibile, riuscire a superare i livelli probatori posti dalla legge per usufruire della esimente per i reati commessi dagli apicali.

L'art. 7 del D.Lgs. n. 231/2001 prevede che in caso di reati commessi da "soggetti sottoposti ad altrui direzione" la responsabilità dell'ente sorga dall'elusione degli obblighi di controllo e vigilanza sull'operato dei soggetti in posizione subordinata, grazie alla quale sia stata possibile la commissione del reato.

La responsabilità dell'ente può essere esclusa qualora, nonostante l'inadempimento degli obblighi di vigilanza e controllo, l'ente abbia adottato un modello preventivo efficiente.

Peraltro qui, a differenza che nel caso di reato commesso da persona in ruolo apicale, l'onere di provare la mancata adozione ovvero la mancata attuazione del modello da parte dell'ente grava sull'accusa. Non si ha dunque inversione dell'onere della prova, ma dovrà essere la pubblica accusa a dimostrare che l'ente ha omesso di adottare un idoneo modello preventivo o che il modello eventualmente adottato non è efficiente. Sembra infine che possano valere le considerazioni fatte in occasione dell'esame delle fasi per la costruzione dei modelli da attuare in prevenzione dei reati commessi da soggetti "apicali", relative all'analisi dei rischi e alla predisposizione di procedure operative idonee alla propria gestione.

## CAPITOLO 4

### **Il regolamento di attuazione: i codici di comportamento predisposti dalle associazioni e le procedure di trasmissione al Ministero**

Il regolamento, predisposto dal Ministero della giustizia ed emanato con decreto 26 giugno 2003, n. 201, disciplina le modalità di tenuta e formazione dei fascicoli e dei registri relativi ai procedimenti di accertamento degli illeciti amministrativi, nonché le procedure di trasmissione al Ministero (e conseguente esame) dei codici di comportamento redatti dalle associazioni di categoria maggiormente rappresentative. Il regolamento è entrato in vigore il 19 agosto 2003 e ha introdotto nel nostro ordinamento la responsabilità diretta della società per taluni fatti illeciti compiuti, nell'interesse o a vantaggio della stessa, da persone che rivestono al suo interno funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione o, più semplicemente, da dipendenti sottoposti alla direzione e vigilanza dei primi. La responsabilità dell'ente, che quindi va ad aggiungersi a quella penale della persona fisica che ha commesso materialmente l'illecito, sorge nel caso di reati contro la pubblica amministrazione (corruzione, concussione, frode e truffa) e nel caso di reati societari, recentemente riformati dal D.Lgs. 11 aprile 2002, n. 61. La società viene colpita con sanzioni amministrative pecuniarie e, nei casi più gravi, con sanzioni interdittive che possono anche giungere alla sospensione della sua attività.

La società può però evitare il sorgere della responsabilità se dimostra di aver adottato ed efficacemente attuato modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la commissione di uno dei reati sopra ricordati, nonché di aver istituito al proprio interno un organismo con compiti di vigilanza sul funzionamento e l'osservanza dei modelli stessi.

Se il sistema di controllo risulta in concreto efficace, il fatto illecito potrà essere commesso solo eludendo fraudolentemente il modello, senza che la società, in questo caso, si consideri responsabile per tale comportamento delittuoso. Viene peraltro previsto che i modelli possano essere redatti sulla base dei codici di comportamento elaborati, ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. n. 231/2001, dalle associazioni di categoria maggiormente rappresentative e quindi da queste trasmesse al Ministero della Giustizia affinché proceda al loro esame e formuli eventuali osservazioni nel termine di trenta giorni dal ricevimento.

Il regolamento, dettando le disposizioni attuative per la trasmissione al Ministero dei codici di comportamento ed il conseguente loro esame, ha innanzitutto eliminato i dubbi interpretativi concernenti proprio l'art. 6 del decreto legislativo, circa la trasmissione al Ministero della giustizia dei codici di comportamento redatti dalle

associazioni rappresentative degli enti e non invece dei singoli modelli di organizzazione e gestione adottati sulla base di tali codici. Il regolamento specifica quale sia il soggetto abilitato a ricevere i codici di comportamento (art. 5), identificato nel direttore generale della giustizia penale del Ministero il quale, per l'esame di merito dei codici, potrà anche avvalersi della collaborazione di specialisti esterni (art. 6).

Al fine di verificare la rappresentatività dell'associazione che ha predisposto il codice di comportamento, il regolamento dispone che l'associazione sia tenuta a trasmettere, oltre al codice, anche il proprio atto costitutivo e lo statuto, pena la sospensione del procedimento di esame.

I codici di comportamento dovranno fornire indicazioni specifiche di settore per l'adozione dei modelli di organizzazione e gestione, sulla base dei criteri indicati all'art. 6 del D.Lgs. n. 231/2001.

L'esame dovrà pertanto essere diretto ad accertare se i codici stessi individuino con efficacia le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati richiamati dal decreto; prevedano l'adozione di protocolli sulla formazione ed attuazione delle decisioni all'interno della società; individuino le modalità di gestione delle risorse finanziarie della società; introducano infine un efficace sistema di afflusso delle informazioni all'organismo interno incaricato di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli nonché un altrettanto efficace sistema sanzionatorio disciplinare.

Il direttore generale avrà trenta giorni di tempo dal ricevimento del codice di comportamento, per procedere all'esame e comunicare all'associazione mittente eventuali osservazioni sull'idoneità del codice a fornire le indicazioni sopra richiamate (art. 7). Se alcuna osservazione viene comunicata entro tale termine, il codice di comportamento acquista efficacia.

In conclusione, evidenziamo il contenuto delle disposizioni transitorie del regolamento (art. 8) secondo le quali, per i codici di comportamento inviati al Ministero della giustizia prima dell'entrata in vigore del regolamento stesso (fissato per il 19 agosto 2003), il termine di 30 giorni previsto dall'art. 6 del decreto legislativo e quindi richiamato nelle norme procedurali del regolamento, dovrà intendersi decorrente da tale data. La disposizione troverà applicazione anche per le "Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo" predisposte da Confindustria, prima fra le associazioni di categoria ad aver redatto un codice di comportamento trasmesso al Ministero all'inizio del 2002 (e senza che da questo sia stata formulata alcuna osservazione). Viene inoltre espressamente prevista la possibilità per le associazioni di presentare nuovi codici di comportamento, redatti tenendo conto della configurazione che le società di capitali potrebbero assumere dal 2004, con l'entrata in vigore della riforma del diritto societario.

## CAPITOLO 5

### Tabella delle sanzioni pecuniarie amministrative ("quote") applicabili ai reati previsti

Nella seguente tabella vengono riportati nella parte sinistra i riferimenti normativi dei reati per i quali potrà sorgere la responsabilità amministrativa delle società, nella parte destra le corrispondenti sanzioni pecuniarie

(Le quote sono ciascuna di valore tra un minimo di 258 ad un massimo di 1550 Euro). In molte delle ipotesi previste dagli artt. 24,25, 25 bis e 25 quater sono previste sanzioni interdittive

RIFERIMENTO NORMATIVO	SANZIONE PECUNIARIA
Art. 24 del D.Lgs. 8 giugno 2001 n. 231	
art. 316 bis c.p. Malversazione a danno dello Stato	Fino a cinquecento quote
art. 316 ter c.p. Indebita percezione di erogazioni in danno dello Stato	Fino a cinquecento quote
art. 640 c.p. comma secondo, numero 1 Truffa	Fino a cinquecento quote
art. 640 bis c.p. Truffa aggravate per il conseguimento di erogazioni pubbliche	Fino a cinquecento quote
art. 640 ter c.p. Frode informatica (se commessa in danno dello Stato o di altro ente pubblico)	Fino a cinquecento quote
Se, in seguito alla commissione dei delitti sopra previsti, l'ente ha conseguito un profitto di rilevante entità o è derivato un danno di particolare gravità	Da duecento a seicento quote
Art. 24 ter del D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231	
Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico previsti dal codice penale o da leggi speciali	Da duecento a settecento quote (per delitti puniti con reclusione fino a 10 anni) Da quattrocento a mille quote (per delitti puniti con reclusione non inferiore a dieci anni)
Art. 25 del D.Lgs. 8 giugno 2001 n. 231	

art. 318 c.p. Corruzione per un atto d'ufficio	Fino a duecento quote
art. 321 c.p. Pene per il corruttore (relativamente alle ipotesi di reato previste dal precedente art. 318 c.p.)	Fino a duecento quote
art. 322 c.p. commi primo e terzo Istigazione alla corruzione	Fino a duecento quote
art. 319 c.p. Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio	Da duecento a seicento quote
art. 319 ter c.p. comma primo Corruzione in atti giudiziari	Da duecento a seicento quote
art. 321 c.p. Pene per il corruttore (relativamente alle ipotesi di reato previste dai precedenti artt. 319 c.p. e 319 ter c.p. comma I)	Da duecento a seicento quote
art. 322 c.p. commi secondo e quarto Istigazione alla corruzione	Da duecento a seicento quote
art. 317 c.p. Concussione	Da trecento a ottocento quote
art. 319 c.p. Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (aggravato ai sensi dell'art. 319 bis c.p. e se dal fatto l'ente ha conseguito un profitto di rilevante entità)	Da trecento a ottocento quote
art. 319 ter c.p. comma secondo Corruzione in atti giudiziari	Da trecento a ottocento quote
art. 321 c.p. Pene per il corruttore (relativamente alle ipotesi di reato previste dai precedenti artt. 319 c.p. e 319 ter c.p. comma II)	Da trecento a ottocento quote
Art. 25 bis del D.Lgs. 8 giugno 2001 n. 231 (come introdotto dall'art. 6, c. I del D.L. n. 350/2001, convertito dalla L. 23 novembre 2001 n. 409)	
art. 453 c.p. Falsità di monete, spendita ed introduzione nello Stato, previo concerto, di monete falsificate	Da trecento a ottocento quote
art. 454 c.p. Alterazione di monete	Fino a cinquecento quote
art. 460 c.p. Contraffazione di carta filigranata in uso per la fabbricazione di carte di pubblico credito o di valori di bollo	Fino a cinquecento quote

art. 461 c.p. Fabbricazione o detenzione di filigrane o di strumenti destinati alla falsificazione di monete, di valori di bollo o di carta filigranata	Fino a cinquecento quote
art. 455 c.p. Spendita e introduzione nello Stato, senza concerto, di monete false	Le sanzioni pecuniarie stabilite in relazione all'art. 453 ed in relazione all'art. 454, ridotte da un terzo alla metà
art. 457 c.p. Spendita di monete falsificate ricevute in buona fede	Fino a duecento quote
art. 464 c.p., comma secondo Uso di valori di bollo contraffatti o alterati	Fino a duecento quote
art. 459 c.p. Falsificazione di valori di bollo, introduzione nello Stato, acquisto, detenzione o messa in circolazione di valori di bollo falsificati	Le sanzioni pecuniarie stabilite in relazione agli artt. 453, 455 e 457 c.p. ridotte di un terzo
art. 464 c.p., comma primo Uso di valori di bollo contraffatti o alterati	Fino a trecento quote
Art. 25 ter del D.Lgs. 8 giugno 2001 n. 231 (come introdotto dall'art. 3 del D.Lgs. 11 aprile 2002 n. 61)	
art. 2621 c.c. False comunicazioni sociali	Da cento a centocinquanta quote
art. 2622 comma primo c.c. False comunicazioni sociali in danno dei soci o dei creditori	Da centocinquanta a trecentotrenta quote
art. 2622 comma terzo c.c. False comunicazioni sociali in danno dei soci o dei creditori	Da duecento a quattrocento quote
art. 2623 comma primo c.c. Falso in prospetto	Da cento a centotrenta quote
art. 2623 comma secondo c.c. Falso in prospetto	Da duecento a trecentotrenta quote
art. 2624 comma primo c.c. Falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni delle società di revisione	Da cento a centotrenta quote
art. 2624 comma secondo c.c. Falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni delle società di revisione	Da duecento a quattrocento quote
art. 2625 comma secondo c.c. Impedito controllo	Da cento a centottanta quote
art. 2626 c.c. Indebita restituzione dei conferimenti	Da cento a centottanta quote
art. 2627 c.c. Illegale ripartizione degli utili e delle	Da cento a centotrenta quote

riserve	
art. 2628 c.c. Illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante	Da cento a centottanta quote
art. 2629 c.c. Operazioni in pregiudizio dei creditori	Da centocinquanta a trecentotrenta quote
art. 2632 c.c. Formazione fittizia del capitale	Da cento a centottanta quote
art. 2633 c.c. Indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori	Da centocinquanta a trecentotrenta quote
art. 2636 c.c. Illecita influenza sull'assemblea	Da centocinquanta a trecentotrenta quote
art. 2637 c.c. Aggiotaggio	Da duecento a cinquecento quote
art. 2638 primo e secondo comma c.c. Ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza	Da duecento a quattrocento quote
Se, in seguito alla commissione dei reati sopra elencati, la società ha conseguito un profitto di rilevante entità	La sanzione pecuniaria è aumentata di un terzo
Art. 25 quater del D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 (come introdotto dall'art. 3 della legge 14.1.2003, n. 7)	
Delitti con finalità di terrorismo o di eversione previsti dal codice penale o da leggi speciali - puniti con la reclusione fino a 10 anni - puniti con la reclusione oltre 10 anni anche per delitti comunque commessi in violazione della convenzione internazionale per la repressione del finanziamento del terrorismo di New York	da duecento a settecento quote da quattrocento a mille quote
Art. 25 quinquies del D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 (come introdotto dall'art. 5 della L. 11 agosto 2003, n. 228)	
Riduzione o mantenimento schiavitù (art. 600 c.p.); tratta di persone (art. 601 c.p.); acquisto di schiavi (art. 602 c.p.)	da quattrocento a mille quote
Prostituzione minorile (art. 600 bis c.p.), pornografia minorile (art. 600 ter c.p.); iniziative turistiche per prostituzione (art. 600 quinquies)	da trecento a ottocento quote



Detenzione materiale pornografico (art. 600 quater); altre fattispecie (600 bis, 600 ter)	da duecento a settecento quote
Art. 25 sexies del D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 (come introdotto dall'art. 9 della L. 18 aprile 2005, n. 62)	
Reato di insider trading (art. 184 D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58) e di manipolazione del mercato (art. 185 D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58) se, in seguito alla commissione di questi reati, l'ente ha conseguito un prodotto o profitto di rilevante entità: sanzione aumentata fino a dieci volte tale prodotto o profitto	da quattrocento a mille quote
Art. 25 septies del D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 (come introdotto dall'art. 9 della L. 3 agosto 2007, n. 123)	non inferiore a mille quote
Reato di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime (artt. 589 e 590, c. 3, del codice penale) commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro	

## CAPITOLO 6

### Tabella dei nuovi reati societari

RIFORMA DEI REATI SOCIETARI - D.Lgs. 11 aprile 2002 n. 61  
Disciplina degli illeciti penali e amministrativi riguardanti le società commerciali, a  
norma dell'art. 11 della L. 3 ottobre 2001, n. 366  
(G.U. 15 aprile 2002 n. 88)

RIFERIMENTO NORMATIVO	CONDOTTA PUNIBILE	SOGGETTI	PENA
art. 2621 c.c. False comunicazioni sociali	Con l'intenzione di ingannare i soci o il pubblico e al fine di conseguire per sé o per altri un ingiusto profitto: a) esposizione nei bilanci, nelle relazioni o nelle altre comunicazioni sociali previste dalla legge e dirette ai soci o al pubblico di fatti materiali non rispondenti al vero ancorché oggetto di valutazioni; b) omissione di informazioni, la cui comunicazione è imposta dalla legge, sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo al quale appartiene, in maniera tale da indurre in errore i destinatari sulla predetta situazione. c) La condotta diventa punibile anche nel caso in cui le informazioni si	Amministratori, direttori generali, sindaci, liquidatori	- Arresto fino ad un anno e sei mesi

	<p>riferiscano a beni posseduti o amministrati dalla società per conto di terzi.</p> <p>La punibilità è esclusa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se le falsità o le omissioni non alterano in modo sensibile la rappresentazione della situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo al quale essa appartiene;</li> <li>- se le falsità o le omissioni determinano una variazione del risultato economico di esercizio, al lordo delle imposte, non superiore al 5% o una variazione del patrimonio netto non superiore all'1%.</li> </ul> <p>In ogni caso, il fatto non è punibile se conseguenza di valutazioni estimative le quali, considerate singolarmente, differiscono in misura non superiore al 10% da quella corretta.</p>		
<p>art. 2622 c.c. false comunicazioni sociali in danno dei soci o dei creditori</p>	<p>Con l'intenzione di ingannare i soci o il pubblico e al fine di conseguire per sé o per altri un ingiusto profitto:</p> <p>a) esposizione nei bilanci, nelle relazioni o nelle altre comunicazioni sociali previste dalla legge e dirette ai soci o al</p>	<p>Amministratori, direttori generali, sindaci, liquidatori</p>	<p>- Reclusione da sei mesi a tre anni e procedibilità a querela della persona offesa (Si procede a querela anche se il fatto integra gli estremi di un altro delitto, ancorché</p>

	<p>pubblico di fatti materiali non rispondenti al vero ancorché oggetto di valutazioni;</p> <p>b) omissione di informazioni, la cui comunicazione è imposta dalla legge, sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo al quale appartiene, in maniera tale da indurre in errore i destinatari sulla predetta situazione; esposizione od omissione che cagionano un danno patrimoniale ai soci o ai creditori (comma primo).</p> <p>c) La punibilità è estesa anche nel caso in cui le informazioni si riferiscano a beni posseduti o amministrati dalla società per conto di terzi.</p> <p>La punibilità per i fatti previsti dal 1° e dal 3° comma è esclusa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se le falsità o le omissioni non alterano in modo sensibile la rappresentazione della situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo al quale essa appartiene;</li> <li>- se le falsità o le omissioni determinano una variazione del</li> </ul>		<p>aggravato a danno del patrimonio di soggetti differenti dai soci e dai creditori, <i>salvo che sia commesso in danno dello Stato, di altri enti pubblici o delle Comunità europee</i>)</p> <p>- Nel caso di società quotate, si procede d'ufficio e la pena è la reclusione da uno a quattro anni (c. 3)</p>
--	--	--	---

	risultato economico di esercizio, al lordo delle imposte, non superiore al 5% o una variazione del patrimonio netto non superiore all'1%. In ogni caso il fatto non è punibile se conseguenza di valutazioni estimative le quali considerate singolarmente, differiscono in misura non superiore al 10% da quella corretta.		
art. 2623 c.c. falso in prospetto	Allo scopo di conseguire per sé o per altri un ingiusto profitto, con la consapevolezza delle falsità e l'intenzione di ingannare i destinatari del prospetto, esposizione - nei prospetti richiesti per la sollecitazione all'investimento o per l'ammissione alla quotazione nei mercati regolamentati, ovvero nei documenti da pubblicare in occasione di offerte pubbliche d'acquisto e di scambio - di false informazioni ed occultamento di dati o notizie in modo da indurre in errore i suddetti destinatari.	Chiunque	- Arresto sino ad un anno, se la condotta non ha cagionato un danno patrimoniale (c. 1) - Reclusione da uno a tre anni, nel caso in cui la condotta ha cagionato un danno patrimoniale ai destinatari del prospetto (c. 2)
art. 2624 c.c. falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni	Al fine di realizzare per sé o per altri un ingiusto profitto, con la consapevolezza delle	Responsabili della revisione	- Arresto sino ad un anno, se la condotta non ha cagionato un

delle società di revisione	falsità e l'intenzione di ingannare i destinatari delle comunicazioni, attestazione del falso od occultamento d'informazioni concernenti la situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società, ente o soggetto sottoposto a revisione nelle relazioni o in altre comunicazioni, in modo idoneo da indurre in errore i destinatari delle comunicazioni in merito alla situazione predetta.		danno patrimoniale (comma primo)  - Reclusione da uno a quattro anni, nel caso in cui la condotta ha cagionato un danno patrimoniale ai destinatari delle comunicazioni (comma secondo)
art. 2625 c.c. impedito controllo	Occultando documenti o con altri idonei artifici, impedimenti ed ostacoli allo svolgimento delle attività di controllo o di revisione legalmente attribuite ai soci, ad altri organi o alle società di revisione.	Amministratori	- Sanzione amministrativa pecuniaria sino a 10.329 € (c. 1) - Reclusione fino ad un anno (procedibilità a querela della persona offesa) se la condotta ha cagionato un danno ai soci (comma secondo)
art. 2626 c.c. indebita restituzione dei conferimenti	Fuori dei casi di legittima riduzione del capitale sociale, restituzione, anche simulata, dei conferimenti ai soci o liberazione dei medesimi dall'obbligo di eseguirli.	Amministratori	- Reclusione fino ad un anno
art. 2627 c.c. illegale ripartizione degli utili e delle riserve	Salvo che il fatto non costituisca più grave reato, a) ripartizioni di utili o acconti su utili non	Amministratori	- Arresto fino ad un anno

	<p>effettivamente conseguiti o destinati per legge a riserva;</p> <p>b) ripartizioni di riserve, anche non costituite con utili, che per legge è vietato distribuire.</p> <p>La restituzione degli utili o la ricostituzione delle riserve prima del termine previsto per l'approvazione del bilancio estingue il reato.</p>		
<p>art. 2628 c.c. illecite operazioni sulle azioni o quote sociali della società controllante</p>	<p>Fuori dei casi consentiti dalla legge, acquisto o sottoscrizione di azioni o quote sociali, ovvero acquisto o sottoscrizione di azioni o quote emesse dalla società controllante.</p> <p>Se - prima del termine previsto per l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio in riferimento al quale è stata posta in essere la condotta punibile - avviene la ricostituzione del capitale sociale o delle riserve, il reato è estinto.</p>	Amministratori	- Reclusione fino ad un anno, se la condotta posta in essere ha cagionato una lesione all'integrità del capitale sociale o delle riserve non distribuibili per legge
<p>art. 2629 c.c. operazioni in pregiudizio dei creditori</p>	<p>In violazione delle disposizioni a tutela dei creditori, realizzazione di riduzioni del capitale sociale o di fusioni con altra società o di scissioni.</p> <p>Il risarcimento del danno ai creditori prima del giudizio estingue il reato.</p>	Amministratori	- Reclusione da sei mesi a tre anni (procedibilità a querela della persona offesa) se la condotta ha cagionato danno ai creditori

<p>art. 2630 c.c. omessa esecuzione di denunce, comunicazioni o depositi</p>	<p>Essendovi tenuto per legge in considerazione delle funzioni rivestite in una società o in un consorzio, omissione – nei termini prescritti – di denunce, comunicazioni o depositi presso il Registro delle imprese.</p>	<p>Chiunque</p>	<p>- Sanzione amministrativa pecuniaria da 206 € a 2.065 € Nel caso di omesso deposito di bilanci, la pena è aumentata di 1/3</p>
<p>art. 2631 c.c. omessa convocazione dell'assemblea</p>	<p>Nei casi stabiliti dalla legge o dallo statuto e nei termini ivi previsti, omissione di convocazione dell'assemblea. Nel caso in cui non v'è espressa previsione da parte della legge o dello statuto di un termine entro cui effettuare la convocazione, quest'ultima viene reputata omessa allorquando siano trascorsi trenta giorni dal momento in cui amministratori e sindaci siano venuti a conoscenza dell'obbligo della convocazione dell'assemblea dei soci.</p>	<p>Amministratori e sindaci</p>	<p>- Sanzione amministrativa pecuniaria da 1.032 € a 6.197 € In caso di convocazione a seguito di perdite o per effetto di espressa legittima richiesta da parte dei soci, tale sanzione è aumentata di 1/3</p>
<p>art. 2632 c.c. formazione fittizia del capitale</p>	<p>Formazioni od aumenti fittizi del capitale sociale mediante attribuzione di azioni o quote sociali per somma inferiore al loro valore nominale, sottoscrizione reciproca di azioni o quote, sopravvalutazione</p>	<p>Amministratori e i soci conferenti</p>	<p>- Reclusione fino ad un anno</p>



		rilevante dei conferimenti di beni in natura o di crediti ovvero del patrimonio della società in caso di trasformazione.		
art. 2633 c.c. indebita ripartizione beni sociali da parte dei liquidatori		Ripartizioni tra i soci dei beni sociali prima del pagamento dei creditori sociali o dell'accantonamento delle somme necessarie a soddisfarli. Il risarcimento del danno ai creditori prima del giudizio estingue il reato.	Liquidatori	- Reclusione da sei mesi a tre anni (procedibilità a querela della persona offesa) se la condotta ha cagionato danno ai creditori
art. 2634 c.c. infedeltà patrimoniale		Avendo un interesse in conflitto con quello della società, al fine di procurare a sé o ad altri un ingiusto profitto o altro vantaggio, compimenti o concorso nel deliberare atti di disposizione dei beni sociali ovvero in relazione a beni posseduti o amministrati dalla società per conto di terzi, cagionando loro intenzionalmente un danno patrimoniale. In ogni caso non è da considerarsi ingiusto il profitto della società collegata o del gruppo, se compensato da vantaggi, conseguiti o fondatamente prevedibili, derivanti dal collegamento o dall'appartenenza al gruppo.	Amministratori, direttori generali e liquidatori	- Reclusione da sei mesi a tre anni (procedibilità a querela della persona offesa)

art. 2635 c.c. infedeltà a seguito di dazione o promessa di utilità	A seguito della dazione o della promessa di utilità ed in violazione degli obblighi inerenti al loro ufficio, esecuzione od omissione di atti, cagionando nocimento alla società.	Amministratori, direttori generali, sindaci, liquidatori e i responsabili della revisione.	- Reclusione fino a tre anni (procedibilità a querela della persona offesa) La stessa pena si applica a chi dà o promette l'utilità
art. 2636 c.c. illecita influenza sull'assemblea	Con atti simulati o fraudolenti e allo scopo di procurare a sé o ad altri un ingiusto profitto, determinazione della maggioranza in assemblea.	Chiunque	- Reclusione da sei mesi a tre anni
art. 2637 c.c. aggiotaggio	Diffusione di notizie ovvero esecuzione di operazioni simulate o di altri artifici volti concretamente a provocare una sensibile alterazione del prezzo di strumenti finanziari, quotati o non quotati o ad incidere significativamente sull'affidamento che il pubblico ripone nella stabilità patrimoniale di banche o gruppi bancari.	Chiunque	- Reclusione da uno a cinque anni
art. 2638 c.c. ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza	Al fine di ostacolare l'esercizio delle funzioni di vigilanza, a) esposizioni - nelle comunicazioni alle autorità pubbliche di vigilanza previste per legge - di fatti materiali non rispondenti al vero, ancorché oggetto di valutazioni, sulla	Amministratori, direttori generali, sindaci, liquidatori di società o enti e altri soggetti sottoposti per legge alle autorità pubbliche di vigilanza, o tenuti ad obblighi nei loro confronti	- Reclusione da uno a sei anni

	<p>situazione economica, patrimoniale o finanziaria dei sottoposti alla vigilanza;</p> <p>b) occultamento con altri mezzi fraudolenti, in tutto o in parte di fatti che dovrebbero essere comunicati, concernenti la situazione medesima;</p> <p>c) la condotta diventa punibile anche nel caso in cui le informazioni riguardino beni posseduti o amministrati dalla società per conto di terzi.</p>		
<p>art. 2639 c.c. estensione delle qualifiche soggettive</p>		<p>a) Per i reati sopra elencati, al soggetto formalmente investito della qualifica o titolare della funzione prevista dalla legge viene equiparato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sia chi è tenuto a svolgere la medesima funzione, differentemente qualificata;</li> <li>- sia chi esercita in modo continuativo e significativo i poteri tipici inerenti alla qualifica o alla funzione.</li> </ul> <p>b) Fuori dei casi di applicazione delle norme concernenti i delitti dei pubblici</p>	

		ufficiali contro la P.A., le disposizioni sanzionatorie relative agli amministratori si applicano anche a coloro che sono legalmente incaricati dall'autorità giudiziaria o dall'autorità di pubblica vigilanza di amministrare la società o i beni dalla stessa posseduti o gestiti per conto di terzi.	
art. 2640 c.c. circostanza attenuante			Se i fatti previsti come reato dai precedenti articoli hanno cagionato un'offesa di particolare tenuità la pena è diminuita.
art. 2641 c.c. confisca	In caso di condanna o di applicazione della pena su richiesta delle parti per uno dei reati sopra previsti, è ordinata la confisca del prodotto o del profitto del reato e dei beni utilizzati per commetterlo. Quando non è possibile l'individuazione o l'apprensione dei beni predetti, la confisca ha per oggetto una somma di denaro o beni di valore equivalente.		

## CAPITOLO 7

### Le fonti normative

#### NORMATIVA DI RIFERIMENTO

Legge 29 settembre 2000, n. 300 - art. 11  
(delega al Governo per la responsabilità amministrativa)  
legge 300-2000.doc

D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231  
(disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica)  
aggiornato fino alla legge n. 123 del 3 agosto 2007

Legge 23 novembre 2001, n. 409 - artt. 4, 5 e 6  
(delitti di falsità in monete, carte di pubblico credito e in valori di bollo)  
Legge 409-2001.doc

Legge 3 ottobre 2001, n. 366- art. 11  
(delega al Governo per la riforma del diritto societario)  
Legge 366-2001.doc

D.lgs. 11 aprile 2002, n. 61  
(nuove disposizioni sugli illeciti penali ed amministrativi in materia di società e consorzi)  
Decreto legislativo 61.2002.doc  
(Testo unico delle disposizioni in materia di casellario giudiziale, anagrafe delle sanzioni amministrative dipendenti da reato e dei relativi carichi pendenti)  
DPR 313-2002.doc

Decreto 26 giugno 2003, n. 201  
(Regolamento recante disposizioni regolamentari relative al procedimento di accertamento dell'illecito amministrativo delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, ai sensi dell'articolo 85 del decreto legislativo 8.6.2001, n. 231)  
decreto 201-2003.doc

## La Responsabilità Sociale e la Certificazione Etica (SA 8000 e Bilancio Sociale)

La responsabilità sociale rappresenta una nuova frontiera per le imprese. Essa può diventare uno strumento attraverso cui gestire le relazioni dell'impresa con i diversi soggetti interni od esterni all'organizzazione, in funzione dei cambiamenti sociali ed economici che si verificano ad ogni livello della società: la globalizzazione e l'apertura di nuovi mercati, l'evoluzione demografica, le nuove politiche ambientali. L'impegno dell'azienda nell'adottare comportamenti socialmente responsabili comporta alcuni vantaggi che possono rappresentare un fattore di differenziazione e miglioramento della competitività aziendale.

Può contribuire, inoltre, a migliorare l'ambiente di lavoro, rendendo l'azienda più attrattiva nei confronti dei lavoratori più validi e garantendo una maggiore stabilità dell'organico.

Alcuni dei vantaggi possono essere:

- migliorare la coesione con le parti interessate all'attività dell'azienda (stakeholders);
- migliorare il rapporto con la comunità locale;
- creare un ambiente di lavoro migliore, più sicuro e motivante;
- migliorare l'efficienza della gestione aziendale;
- facilitare l'accesso al credito;
- usufruire di vantaggi fiscali e semplificazioni amministrative;
- contribuire ad aumentare il valore per gli azionisti nei mercati in cui si applicano rating etici (Dow Jones Sustainability Indexes, Domini 400 Social Index,...).

## CAPITOLO 8

### La situazione del mercato attuale ed il quadro normativo

Nelle imprese c'è ormai la consapevolezza che il successo si basa sempre di più sulla risorsa umana, sulla capacità non solo tecnica delle persone, ma anche, e soprattutto, motivazionale. Infatti l'impresa moderna ha capito che, nell'arena della competizione globale, la differenza la fanno i valori culturali e le motivazioni profonde.

Nell'impresa ciò che conta non sono più le finalità superiori o i principi da realizzare, bensì la fiducia.

Senza fiducia non c'è partecipazione e senza partecipazione non c'è contributo da parte del personale.

I giovani lavoratori non cercano solo maggiori gratificazioni economiche, cercano altresì il senso del lavoro, cioè uno spazio in cui sentirsi realizzati.

Definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa:

“Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate”. (dal “Libro Verde europeo sulla Responsabilità Sociale”, COM(2001)366def).

Il contatto sociale non è un contratto reale, ma ideale ed è basato sui seguenti presupposti:

- Gli interessi di tutti devono essere presi in considerazione
- Tutti devono essere informati e non ingannati
- Nessuno deve aver subito forza o costrizione
- L'accordo è raggiunto volontariamente tramite l'uso della razionalità.
- Osservanza della legalità

Ed è la reputazione la principale leva che permette di massimizzazione del profitto con il rispetto del contratto sociale.

Il meccanismo della reputazione ha inizio se esiste un impegno (commitment) dell'impresa nei confronti degli stakeholders e se questo è verificabile ed osservabile. Il premio di tale meccanismo è la reputazione stessa che rende credibile, tramite un effetto virtuoso, il commitment stesso.

L'effetto della reputazione può essere un vantaggio competitivo.

Questa guida nasce allo scopo di fornire una panoramica sui diversi aspetti della responsabilità sociale e sugli strumenti a disposizione delle aziende per affrontarli in modo consapevole ed efficace.

Panoramica sulle esperienze relative alla Responsabilità sociale:

- Libro verde UE e successiva Comunicazione del luglio 2002
- TMB in ambito ISO
- Global Reporting Initiative
- ETI
- Clean Clothes Campaign
- AA1000
- Progetto Q-Res: verso uno standard di qualità della RS
- SA8000
- ....

L'azienda ha quindi diversi strumenti a sua disposizione

- La carta dei Valori: "dichiarazione valoriale della Missione Aziendale"
- Il codice di condotta
- Il bilancio sociale
- La certificazione indipendente SA8000

Il Codice di Condotta è un insieme di regole di comportamento elaborati volontariamente dall'impresa allo scopo di: costituire un riferimento di condotta nei rapporti con le parti interessate rendere esplicita la propria politica comportamentale relativamente a tematiche ambientali, sociali ed economiche"

- Basato su Leggi nazionali e internazionali
- Deve avere come requisiti di base la Responsabilità Sociale
- Il suo fine è di definire le condizioni di impiego e lavoro accettabili e sostenibili

La Normativa di riferimento

- Dichiarazione Universale dei Diritti Umani ONU
- Dichiarazione Internazionale sui Diritti dell'Infanzia ONU
- Convenzione per eliminare tutte le forme di discriminazione contro le donne ONU
- Conv. ILO 29 e 105 – Lavoro obbligato e vincolato
- Conv. ILO 87 – Libertà di Associazione
- Conv. ILO 98 – Diritto alla Contrattazione collettiva
- Conv. ILO 100 e 111 – Parità di retribuzione uomo donna
- Conv. ILO 135 – Conv. dei Rappresentanti dei lavoratori
- Conv. ILO 138 e Racc. 146 – Età minima al lavoro
- Conv. ILO 155 e Racc. 164 – Sicurezza e salute sul lavoro
- Conv. ILO 159 – Riabilitazione Profess. e Impiego persone disabili
- Conv. ILO 177 – Lavoro a domicilio



- Conv. ILO 182 – Forme peggiori di lavoro minorile
- + tutte le leggi vigenti nel paese di riferimento

Ad oggi non esistono norme specifiche relative alla responsabilità sociale d'impresa, oltre a quelle che nel sistema legislativo nazionale ed europeo già disciplinano i rapporti di lavoro con i dipendenti (condizioni di lavoro, diritti, ecc.) e la tutela dell'ambiente (scarichi, emissioni, ecc.).

Sono comunque allo studio, soprattutto a livello internazionale, norme che disciplinino tale materia in modo più strutturato:

- nel 2001 la Commissione Europea ha emanato il Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"; le consultazioni sono già terminate ed è allo studio il testo per il Libro Bianco;
- il Libro Bianco sul Mercato del Lavoro in Italia (2001) condivide il Libro Verde europeo, richiamando esplicitamente la Responsabilità Sociale come un impegno auspicabile da parte delle imprese;
- in Italia il Ministero del Welfare ha elaborato un programma per il semestre di Presidenza dell'UE relativo alla creazione di un percorso di avvicinamento delle aziende alla responsabilità sociale, con riconoscimento di agevolazioni fiscali e finanziarie alle aziende che maggiormente si impegnano in questo ambito. Ha inoltre dato incarico per la formulazione di uno standard per la gestione della responsabilità sociale d'impresa (per maggiori informazioni si veda il sito del ministero del Welfare [www.welfare.gov.it](http://www.welfare.gov.it)).

## CAPITOLO N. 9

### La Certificazione Etica: SA 8000

Negli USA all'inizio degli anni 90 alcune imprese trovavano difficoltà nell'applicare e far rispettare il loro Codice di Condotta perdendo quindi reputazione nei confronti dei propri consumatori.

Si rivolsero all'inizio del 1997 al CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) per redigere una bozza del futuro standard coinvolgendo Rappresentanti dei sindacati, delle organizzazioni dei Diritti Umani e dei Diritti dei Bambini, dell'Università, dei commercianti, degli industriali, dei consulenti, degli enti di Certificazione.

Nell'ottobre 97 viene pubblicato lo standard e nel 1998 sono definiti i criteri di Accredimento.

Nell'estate 2000 l'Organismo di accreditamento diventa SAI (Social Accountability International).

SA 8000 nasce quindi dal CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency, [www.cepaa.org](http://www.cepaa.org)), emanazione del CEP (Council of Economic Priorities), istituto statunitense fondato nel 1969 per fornire agli investitori ed ai consumatori strumenti informativi per analizzare le performance sociali delle aziende.

Il CEPAA (oggi appunto SAI – Social Accountability Institute) ha per missione lo scopo di rendere le organizzazioni in grado di essere socialmente responsabili. Esso riunisce i principali stakeholder per sviluppare standard volontari basati sul consenso, accredita organizzazioni qualificate per verificare la conformità alla norma, promuove la conoscenza e comprensione dello standard e ne incoraggia l'attuazione a livello mondiale. L'organismo è composto da 21 membri, in rappresentanza di organizzazioni sindacali, di organizzazioni non governative, di associazioni per la tutela dei diritti umani e dell'infanzia, di imprese che investono in modo socialmente responsabile, di società di certificazione.

Lo standard e le relative procedure di accreditamento e certificazione nascono in un ottica globale e transnazionale, pur recependo le peculiarità normative locali.

Il CEPAA ha redatto le regole cui le aziende debbono attenersi per conseguire la certificazione.

Queste regole sono ormai internazionalmente accettate e condivise e sono raggruppate all'interno dello standard SA 8000, che è stato redatto stabilendo un sistema di certificazione analogo a quello delle ISO 9000 e ISO 14000.

Già diverse catene di grande distribuzione (ad es. Coop ed Esselunga) si sono attivate nell'ambito della responsabilità sociale e in alcuni casi chiedono la certificazione etica ai propri fornitori.

Può costituire anche uno strumento di marketing, agendo su quei clienti che attribuiscono maggior valore agli articoli che garantiscono di non essere prodotti da lavoro minorile o schiavizzato (ciò vale in particolare per il consumatore finale).

## 9.1 SA 8000: il significato ed i principi

Cos'è SA 8000

Si tratta di una Norma basata sulle convenzioni dell'I.L.O., sulla Dichiarazione dei Diritti Universali dell'uomo e sulla convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti del Bambino (si può prelevare gratuitamente dalla rete all'indirizzo: [www.cepaa.org/Document%20Center/Documents.htm](http://www.cepaa.org/Document%20Center/Documents.htm))

E' uno **strumento gestionale** - ovvero un insieme di regole e di procedure – che le imprese possono liberamente scegliere di adottare per garantire che i propri prodotti sono stati realizzati nel rispetto dei lavoratori rispettando così criteri relativi al non impiego di lavoro minorile o di lavoro obbligato, al mantenimento di condizioni di salute e di sicurezza sul lavoro, alla libertà di associazione, all'assenza di pratiche discriminatorie o coercitive/violente, alla definizione di un orario di lavoro e di una retribuzione equa.

Si pone alcuni ambiziosi obiettivi:

- migliorare globalmente le condizioni di lavoro,
- fornire alla collettività uno standard adatto a tutti i settori
- collaborare con le organizzazioni dei diritti umani e del lavoro

Che si rivolgono essenzialmente a tre parti:

1. **ai lavoratori** perché costituiscono una garanzia al riconoscimento ed al rispetto dei loro diritti;
2. **ai consumatori** perché al momento dell'acquisto possono scegliere conoscendo i comportamenti sociali delle aziende che finanziano acquistandone i prodotti;
3. **alle imprese** perché possono ottenere un vantaggio competitivo basato non più su fattori come il basso costo della mano d'opera od altre forme di sfruttamento, ma sull'immagine derivante dalle garanzie fornite circa l'eticità del proprio ciclo produttivo.

Punti di forza di SA 8000:

- visibilità internazionale,
- delimitazione opportuna del campo d'azione,
- buona complementarietà con altri standard,
- background metodologico consolidato,

- coniuga approcci con performance ,
- in pratica è l'unico strumento che consente una certificazione di terza parte credibile nel campo della responsabilità sociale d'impresa,
- presenta diverse opportunità per le imprese, i lavoratori, i sindacati, i consumatori, le associazioni di rappresentanza, le istituzioni,

#### Punti di debolezza di SA 8000:

- il suo nome non corrisponde ai contenuti effettivi,
- la sua struttura e la sua dinamica di funzionamento non sono del tutto condivise da alcune parti interessate (ONG in particolare),
- lo scenario mondiale presenta numerosi competitors che, sebbene fino ad oggi non abbiano prodotto strumenti di pari livello, rendono comunque molto affollato il panorama delle iniziative che vengono proposte al sistema economico. Ciò determina maggiore confusione e lentezza nella diffusione di SA8000, - la credibilità che sino ad oggi SA8000 si è conquistata è discreta, ma non ottimale,

#### Punti di incertezza di SA 8000:

- il sistema necessita di alcuni perfezionamenti tecnici, non ancora messi a regime da SAI per incrementarne sia la credibilità che l'efficacia,
- relazioni che si instaureranno tra SAI, ISO ed Unione Europea e prospettive da definire di integrazione dei diversi approcci,
- il mondo della certificazione volontaria di terza parte nel suo complesso deve superare non poche difficoltà e problemi di credibilità: SA8000, per il tema trattato, probabilmente dovrà superare l'esame più severo,
- la classe dei valutatori dovrà evolvere la propria mentalità.

#### I principi del Sistema SA 8000:

la norma si basa su 4 principi basilari:

- esistenza di un sistema di gestione,
- coinvolgimento globale dell'impresa e dei suoi lavoratori,
- basato più sulla prevenzione che sul controllo,
- finalizzato al miglioramento continuo.

Per maggior chiarezza, prima di iniziare la spiegazione, punto per punto, della norma, vengono riportate alcune definizioni SA 8000:

N°4: AZIONE DI RIMEDIO: azione intrapresa per porre rimedio ad una non conformità dello standard.

N°5: AZIONE CORRETTIVA: azione intrapresa al fine di prevenire il ripetersi di non conformità.

N°7: BAMBINO: persona con meno di 15 anni, ad eccezione di leggi locali che stabiliscano limiti più alti.

Se comunque l'età minima nel paese è fissata a 14 anni, questa è considerata l'età limite (in accordo alle eccezioni per PVS della Conv. ILO 138)

N°8: GIOVANE LAVORATORE: un lavoratore con età superiore a quella del bambino, ma comunque inferiore a 18 anni.

N°9: LAVORO INFANTILE: lavoro svolto da un bambino con età inferiore a quella definita al punto 7 ad eccezione di quanto previsto dalla Racc. ILO 146

## **9.2 Certificazione e principali differenze con la norma ISO 9001:2000**

Le fasi del processo di audit

- Preparazione e acquisizione di informazioni
- Pianificazione
- Conduzione dell'audit
- Rapporto documentale

Le tecniche di rilevamento

- Check list
- Focus group
- Questionario
- Interviste
- Raccogliere dati, informazioni, documentazione attinente a problemi conosciuti, relativi all'azienda e al contesto

La pianificazione

- Selezionare l'audit team
- Programmare l'audit sulla base delle informazioni raccolte relative al sistema SA 8000
- Definire le modalità di conduzione dell'audit

Gli elementi da considerare

- Dimensioni aziendali
- Conoscenza della lingua e del dialetto
- Conoscenza della cultura e delle leggi
- Presenza di auditor femminili o locali
- Giorno in cui vengono pagati i salari
- Lavoro su più turni
- Pianificazione delle interviste con i lavoratori

Le caratteristiche del team di audit:

Le principali differenze tra la norma ISO 9001:2000 e SA 8000

### **9.3 Gli Organismi accreditati**

Gli organismi accreditati SA8000 nel mondo (in data marzo 2005, per informazioni sempre aggiornate consultare:

[www.cepaa.org/Accreditation/CertificationBodies.htm](http://www.cepaa.org/Accreditation/CertificationBodies.htm)):

1. BVQI ([www.bvqi.com](http://www.bvqi.com))

ISO 9001:2000 SA 8000

L'auditor deve comprovare la non conformità attraverso evidenze oggettive/documentali prima di formularla.

L'azienda, per evitare di incorrere in NC, deve dimostrare agli auditor che le situazioni sospettate non sono vere o che le dichiarazioni non sono veritiere.

L'auditor tipicamente segue, nella valutazione di conformità, le norme/leggi/regolamenti.

Lo standard non tiene conto della legislazione se è più restrittivo (a tutela del lavoratore).

Raramente vengono raccolte evidenze prima della visita sul campo.

Evidenze significative vengono ricercate prima della visita.

2. CISE (Centro per l'Innovazione e lo Sviluppo Economico) ([www.lavoroetico.it](http://www.lavoroetico.it))

3. CSCC (Cal Safety Compliance Corporation) ([www.cscconline.com](http://www.cscconline.com))

4. DNV (Det Norske Veritas) ([www.dnv.com](http://www.dnv.com))

5. Intertek (Intertek Testing Services) ([www.intertek-labtest.com](http://www.intertek-labtest.com))

6. RINA S.P.A (Registro Italiano Navale Group) ([www.rina.org](http://www.rina.org))

7. RWTUV Asia Pacific Ltd. ([www.rwtuv.com](http://www.rwtuv.com))

8. SGS-ICS ([www.sgsgroup.com](http://www.sgsgroup.com))

9. TUV Rheinland Group ([www.chn.tuv.com](http://www.chn.tuv.com))

## CAPITOLO 10

### Il Bilancio Sociale

Uno strumento molto diffuso per dare visibilità alla domanda ed alla necessità di informazione e trasparenza del proprio pubblico di riferimento, è il **Bilancio Sociale**. Esso rappresenta un modello di rendicontazione sulla quantità e qualità delle relazioni tra l'impresa e i gruppi di riferimento rappresentativi dell'intera comunità. Attraverso il bilancio sociale l'azienda è in grado di delineare un quadro della complessa interdipendenza tra i fattori economici e sociali e le decisioni strategiche da prendere.

Il Bilancio Sociale può esprimere il ruolo dell'impresa agli occhi della comunità di riferimento, enfatizzando il proprio legame con il territorio. L'azienda si afferma infatti come soggetto economico che, perseguendo il proprio interesse prevalente, contribuisce a migliorare la qualità della vita della società in cui è inserita.

Le finalità del bilancio sociale possono essere diverse:

- la comunicazione esterna;
- il miglioramento dell'organizzazione interna;
- disporre di uno strumento istituzionale;
- elaborare una strategia sociale;
- individuare una propria missione sociale.

Gli obiettivi di un'azienda che utilizza il Bilancio Sociale possono quindi essere:

- analizzare se stessa a partire dall'ottica dei propri Stakeholders;
- consolidare la propria immagine esterna;
- dichiarare quali sono i propri valori-guida;
- migliorare la propria comunicazione, sia verso l'interno sia verso l'esterno, potenziando il marketing;
- ottimizzare la gestione del capitale umano, favorendo la permanenza di risorse qualificate e attraendo nuove risorse di elevato livello;
- finalizzare la propria strategia di breve e di medio termine;
- consolidare i rapporti con l'Ambiente (Stato, Enti, Cittadini, Mercato, Natura);
- ottimizzare i risultati economici attraverso comportamenti etici.

I vantaggi indiretti e conseguenti

1. trovare la propria identità,
2. monitorare e gestire elementi di difficile controllo e valorizzazione,
3. condividere i propri valori con tutti creando una profonda sintonia ed intesa,
4. valorizzare e tenere strette le risorse umane interne.

È in base allo scopo perseguito che l'impresa deciderà come strutturare il documento.

Il bilancio sociale può infatti essere una vera e propria rendicontazione approfondita delle attività dell'impresa nell'ambito della responsabilità sociale oppure un semplice opuscolo informativo in cui vengono evidenziate le principali azioni intraprese dall'azienda e venire distribuito internamente ai dipendenti, alla comunità locale, o pubblicato sul sito dell'azienda.

Sempre più le imprese tendono ad elaborare il **Bilancio di Sostenibilità**, che comprende al suo interno le informazioni riguardanti l'attività sociale e la gestione ambientale.

### 10.1 Obiettivi, finalità, destinatari

Una recente indagine svolta nell'Unione Europea ha portato ai seguenti risultati: su 12.000 intervistati, il 70% ritiene che l'attenzione agli aspetti sociali sia un criterio importante di scelta nel momento dell'acquisto di un prodotto.

Il 58% ritiene che le imprese non prestino sufficiente attenzione alle tematiche di natura sociale.

#### Che cos'è il Bilancio Sociale?

È un rapporto, ovvero una rendicontazione e/o valutazione, qualitativo e quantitativo, che l'impresa attua per raggiungere determinati obiettivi:

1. garantire la trasparenza dell'azienda;
2. migliorare le strategie verso i vari tipi di stakeholders;
3. consolidare i legami con l'ambiente in cui è inserita;
4. raggiungere in modo equo due obiettivi, apparentemente contrastanti: realizzare il massimo risultato economico con i mezzi disponibili e soddisfare la responsabilità verso i terzi.

Perché un'azienda sente il bisogno di comunicare all'esterno chi è, cosa pensa e cosa fa, insomma, perché sente il bisogno di comunicare di essere socialmente responsabile?

Perché evidentemente c'è un deficit d'identità, ovvero:

"Se non chiarisco chi sono e non lo comunico agli alti non trovo collocazione.

Capisco chi sono, se lo esprimo e gli altri mi ascoltano e lo riconoscono."

Il tentativo è di allineare IDENTITA' con IMMAGINE.



### **A chi è rivolto come strumento?**

Il Bilancio Sociale è rivolto ad ogni tipo di organizzazione, pubblica o privata, di qualunque settore, che crede nell'opportunità di migliorare le proprie relazioni con i vari "portatori di interesse"; pertanto varieranno gli elementi di interesse al variare degli Stakeholders, che possono essere:

Stakeholders interni, ovvero lavoratori e dirigenti con le loro rappresentanze sindacali, azionisti e altri finanziatori stabili: da un lato si erogano salari e stipendi, ma anche formazione professionale e opportunità di carriera, servizi sociali (come la mensa e i trasporti), servizi antinfortunistici e di tutela della salute, definizione dei ruoli professionali che contribuiscono a formare l'identità sociale dei collaboratori e a integrarli sia nell'organizzazione aziendale sia nella comunità locale. Per contro, vanno valutati i "costi" per i collaboratori, in termini di infortuni sul lavoro, malattie professionali, stress, disagio nell'ambiente di lavoro (mobbing), inquinamento acustico, livelli di soddisfazione soggettiva e di benessere ecc.

Stakeholders esterni, ovvero i clienti o consumatori, i fornitori e le loro rappresentanze (associazioni di consumatori, associazioni imprenditoriali di settore e territoriali), gli enti locali (comune, provincia, regione), lo Stato nazionale, le associazioni politiche, culturali, sportive, di volontariato: da una parte producono occupazione, reddito spendibile nel mercato locale, formazione professionale, tasse (imposte, contributi, ecc.) erogate allo Stato e agli enti locali.

Dall'altra beneficiano di ordine, sicurezza pubblica, reti infrastrutturali (ad esempio le strade), istruzione di base per i lavoratori assunti dall'impresa, servizi pubblici a prezzi amministrati, come i trasporti pubblici e la rimozione rifiuti. Lo Stato sostiene inoltre i costi di malattie e invalidità, vecchiaia e i costi di tutela e recupero ambientale e di altre diseconomie esterne derivanti da attività produttive.

Dal confronto tra il valore di ciò che l'impresa apporta alla comunità e di ciò che riceve da questa a vari livelli (nazionale, provinciale, comunale) emerge il saldo netto che esprime il contributo sociale dell'azienda.

## **10.2 Il Bilancio Sociale oggi**

Come strumento nasce negli Stati Uniti, poi sbarcato e diffuso in Europa. In Francia il bilancio sociale è obbligatorio per legge dal 1977 per le aziende con più 300 dipendenti, ed è essenzialmente concentrato sulla RS verso i lavoratori.

In Gran Bretagna le imprese, anche per la pressione sindacale, hanno acquistato una consapevole responsabilità sociale, ma si sono orientate più che sulla redazione del bilancio sociale sulla emanazione di codici di comportamento.

In Italia la redazione del bilancio sociale rappresenta una scelta volontaria. Le prime applicazioni sono state effettuate dalle Ferrovie dello Stato ('93-'94) e dal Credito Valtellinese ('95), anche se il record spetta alla Merloni nel 1978.

In Italia le aziende che pubblicano un “non financial report” separato da quello economico, comprendendo i bilanci ambientali etici e di sostenibilità sono: Fiat, Gruppo Eni, Telecom, Enel, Gruppo Montedison, Pirelli, Alitalia, Monte dei Paschi e così via. Ma oltre alle grandi aziende che redigono un bilancio sociale e ambientale ve ne sono altre che predispongono un bilancio sociale ed ambientale ad uso interno che illustra l’operato sociale svolto dall’azienda nell’arco dell’anno, come le cooperative, le banche di credito cooperativo, alle aziende sensibili agli aspetti etici e sociali.

Tipologia imprese che usano il BS in Italia

Le imprese non profit e le Coop. vedono il Bilancio Sociale come il documento da presentare ai soci per illustrare l’andamento delle attività svolte, oltre il risultato economico.

Per le Coop. serve a dimostrare e rendere noti gli stessi principi ispiratori che regolano l’attività, come per es. l’aiuto reciproco e la solidarietà.

Per le non profit il Bilancio Sociale diventa uno strumento per comunicare la mission aziendale, gli obiettivi relazionali perseguiti, come per esempio la tutela dei soggetti svantaggiati, l’assistenza ai malati terminali etc. in quanto le relazioni instaurate con tali soggetti rappresentano i risultati raggiunti, nonché è un metodo di validare l’impiego delle risorse economiche derivanti dal “fund raising”.

### **10.3 I passi del Bilancio Sociale**

I 5 passi del Bilancio Sociale:

1. analisi della situazione di partenza dell’azienda interessata, attraverso colloquio con il management;
2. rilevazione di dati, creazione di indicatori, rilevazione di percezioni attraverso la somministrazione di questionari mirati e l’intervista a qualche testimone interno e/o esterno;
3. stesura di un rapporto riassuntivo dei risultati emersi;
4. proposta di azioni specifiche risolutive a problematiche emerse o migliorative;
5. pubblicizzazione dei risultati.

Al termine dello sviluppo del Bilancio Sociale, l’azienda aumenta le conoscenze relativamente a:

- quanto è noto il suo marchio, prodotto, servizio;
- come è percepita dall’esterno e dall’interno;
- quali valori, di fatto, produce e persegue;
- quali sono i costi, non economici, che genera e che sostiene;

- quali sono i condizionamenti, non solo economici, che subisce;
- quale capacità ha di comunicare e imporre la propria visione;
- che cosa può fare per migliorare.

#### **10.4 Dal Bilancio Sociale al Bilancio di Sostenibilità**

Tale orientamento è stato sollecitato dal Libro Verde che raccomanda una maggiore uniformità sul tipo di informazioni che le aziende dovrebbero essere disposte a fornire, e invita a trattare in maniera più esaustiva la contabilità, la revisione dei conti ed i resoconti societari.

L'iniziativa accoglie in effetti il suggerimento espresso dalla Commissione in una recente comunicazione sulla strategia di sviluppo sostenibile, che invita tutte le società quotate e con almeno 500 dipendenti a pubblicare annualmente delle relazioni sulla "triplice linea di fondo" ovvero economica, ambientale e sociale.

Poichè non esiste come per il bilancio d'esercizio, un modello obbligatorio e quindi un'uniformità tra i vari bilanci sociali redatti dalle diverse imprese, nasce l'opportunità e l'utilità di applicare un modello di bilancio sociale omogeneo. Al momento infatti non essendoci uno standard uniforme vi sono tipologie diverse di report ambientali, sociali, sulla salute sicurezza e ambiente, socio-ambientali e così via. Oggi il bilancio sociale ed il bilancio ambientale sono fusi in un unico rapporto che comprende entrambe le tematiche sociale ed ambientale e definito rapporto di sostenibilità (Sustainability Report).

Tale documento integra in forma semplice e comprensibile il bilancio sociale, il bilancio ambientale ed il conto economico e finanziario

#### **10.5 Le linee guida per la redazione: due esempi – GRI e AA1000**

Sono attualmente disponibili diverse linee guida per redigere i Bilanci Sociali, riportiamo di seguito le più diffuse:

1. lo standard "AA1000" dell'Isea (Institute for social & ethical accounting);
2. la "Copenhagen charter", a cura di Ernst & Young, Kpmg, Pricewaterhouse Coopers e House of Mandag Morgen;
3. le "Voluntary guidelines for corporate social reporting & communication", a cura di Csr Europe;
4. le "Sustainability reporting guidelines 2000" della Global reporting initiative
5. "I principi di redazione del BS" del Gruppo di Studio sul BS (GBS) del 2001.

Trattiamo in modo più approfondito i seguenti due modelli per la redazione del Bilancio Sociale:

## Global Reporting Initiative

Il GRI ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)) è un'istituzione indipendente basata su un approccio multi-stakeholders la cui missione è sviluppare e divulgare le loro Linee guida sulla stesura dei Rapporti di sostenibilità. Del GRI fanno parte in forma attiva rappresentanti delle aziende di tutti i settori comprese associazioni per i diritti umani e l'ambiente. Nato nel 1997, è indipendente dal 2002 e collabora ufficialmente con United Nations Environment Programme (UNEP) e coopera con UN Secretary-General Kofi Annan's Global Compact.

Linea guida – GRI

1. Introduction.
2. Part A: Using the GRI *Guidelines*
3. Part B: Reporting Principles : Principi e attività del reporting.
4. Part C: Report Content : modalità di compilazione del report
5. Part D: Glossary and Annexes

Oltre alla Linea Guida fanno parte della "famiglia" GRI i Supplementi di Settore (estrattivo, bancario, terziario avanzato etc), Guide tematiche (per es. su diversità e produttività), Protocolli tecnici (che aiutano a individuare gli indicatori di misura).

## Assurance Accountability 1000

Nel 1999 ISEA (Institute of Social and Ethical AccountAbility), organismo riconosciuto a livello internazionale per l'esperienza maturata nell'ambito dei processi di rendicontazione sociale e di sostenibilità delle organizzazioni, crea un nuovo standard definito come AA1000. Tale modello è stato progettato allo scopo di migliorare le prestazioni di rendicontazione delle organizzazioni attraverso un processo di consultazione e coinvolgimento degli stakeholders.

AA1000 è uno standard di processo che si fonda su alcuni principi fondamentali allo scopo di incoraggiare ed elevare il concetto di trasparenza e imparzialità, ed è un modello dinamico, fondato sul concetto di miglioramento continuo.

AA 1000 non è uno standard certificabile, ma uno strumento per incoraggiare l'innovazione su dei principi chiave di qualità, fornendo garanzie agli stakeholder, proprio in merito alla qualità dell'accounting, auditing e reporting sociale ed etico delle Organizzazioni di riferimento.

Non fornisce una struttura per la risoluzione dei conflitti tra Organizzazione e Gruppi di interesse collegati ma rappresenta un processo con cui costruire un rapporto ed una fiducia reciproca.

Può essere utilizzato da un Ente terzo (Assurance Provider) per fornire garanzie agli stakeholders circa la credibilità del Bilancio di sostenibilità. Tale ente deve essere : Indipendente e Imparziale per poter essere credibile

Il modello AA 1000:

I principi

**Inclusivity:** l'impegno a capire e identificare l'impatto a livello economico, ambientale e sociale. Dare una risposta alle aspettative degli stakeholders e fornire loro un rendiconto.

**Materiality:** coerenza delle informazioni (material) del bilancio con le aspettative degli stakeholders

**Completeness:** l'estensione del bilancio.

**Responsiveness:** la capacità di risposta

### **AA 1000 e gli stakeholders:**

il coinvolgimento aiuta l'Organizzazione a costruire il consenso, la fiducia, migliora i processi decisionali, anticipa i conflitti. Per ottenere tali risultati è necessaria la massima trasparenza, essere in dialogo, evitando che l'informazione sia unidirezionale, permettere agli stakeholder di assistere all'identificazione di altri stakeholder, permettendo loro, inoltre, di dar voce alle opinioni senza restrizioni o rischi di sanzione, creare fiducia nei confronti del revisore sociale ed etico che sta raccogliendo ed elaborando i risultati del coinvolgimento

### **Le fasi di AA1000**

**1. Planning (Pianificazione):** Vengono definiti i valori e gli obiettivi sociali ed etici dell'organizzazione e vengono identificati gli stakeholders.

**2. Accounting (Registrazioni):** Viene definito lo scopo del processo, vengono raccolte ed analizzate le informazioni, definiti gli indicatori e gli obiettivi, sviluppato un piano di miglioramento.

**3. Auditing e reporting (Verifica del bilancio di sostenibilità):** Viene realizzata una comunicazione scritta o verbale (report) da sottoporre agli stakeholder per ottenerne una condivisione

**4. Embedding (Implementazione):** vengono istituiti sistemi (gestione e raccolta delle informazioni, implementazione dei valori, audit interni), sviluppati per rafforzare il processo e per integrarlo nel migliore dei modi.

**5. Stakeholders engagement (impegno con le parti interessate):** l'Organizzazione in tutte le fasi del processo rimane in stretto collegamento con i suoi Gruppi di interesse.

### **Lo schema**

#### **Vantaggi della AA1000:**

- Consente di misurare gli indicatori chiave di performance sociale;
- Migliora la gestione della qualità nei rapporti con gli stakeh.;
- Favorisce il rapporto con il personale dipendente;
- Accresce la fiducia degli stakeholder esterni;

- Migliora ed aiuta a mantenere buoni i rapporti di partnership;
- Aiuta a valutare e gestire meglio i rischi che si possono presentare nelle relazioni esterne (reputazione, marchio);
- Soddisfa le sempre più complesse esigenze informative degli investitori;
- Sostiene la governance dell'Organizzazione;
- Facilita i rapporti tra Istituzioni pubbliche ed Organizzazione;
- Favorisce la formazione

## **ISO serie 9000 edizione 2000: uno strumento di gestione al servizio del miglioramento continuo**

La prima versione delle norme ISO 9000 fu emanata nel 1987 e costituiva sostanzialmente il recepimento di una normativa già vigente in Gran Bretagna, nota come BS 5750. Con l'approvazione in sede ISO della normativa britannica, si verificò una rapida adesione dei paesi appartenenti all'ISO ai contenuti della norma, la cui diffusione, anche grazie alla politica dell'Unione Europea, ebbe le caratteristiche di una vera esplosione.

Nel 1994 è stata varata la prima revisione delle norme, in coerenza con la politica dell'ISO di sottoporre le proprie norme a periodiche revisioni in modo da recepire i cambiamenti delle esigenze di mercato e da colmare eventuali lacune manifestatesi nell'applicazione della normativa.

Le modifiche apportate nel 1994 furono poche e marginali, mentre le revisioni dell'anno 2000 vanno molto oltre, tenendo appunto conto dell'esperienza acquisita nell'applicazione delle norme a livello internazionale e dell'evoluzione in materia di gestione della qualità.

Il progetto per la nuova revisione della norma ISO 9000, noto come "Vision 2000", ha visto la pubblicazione della norma ISO 9001:2000 nel dicembre del 2000, ed il suo recepimento, da parte delle aziende che utilizzano un sistema qualità certificato secondo gli standard del 1994, entro il 15 dicembre 2003, pena la perdita di validità del certificato.

Per arrivare alla redazione della norma edizione 2000, l'ISO, attraverso il comitato TC/176, che cura la revisione delle norme, ha effettuato un'indagine presso un campione di più di 1000 utilizzatori di 40 paesi, da cui sono state raccolte preziose informazioni sulle esigenze dell'utenza; inoltre un campione internazionale di utilizzatori delle norme ISO 9000 ha sperimentato le revisioni delle norme prima dell'approvazione definitiva, in modo da far sapere all'ISO se la loro applicazione comporta un effettivo miglioramento dei risultati.

## CAPITOLO 11

### ISO serie 9000 edizione 2000

Vision 2000 è il nome dato al programma decennale di revisione e miglioramento delle norme ISO 9000 del Comitato Tecnico dell'organizzazione Internazionale di Normazione ISO/TC 176.

Vision 2000 si è articolato in due fasi:

- la prima, dal 1990 al 1994, ha generato le norme della famiglia ISO 9000, tra cui le ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 che definiscono alcuni modelli di sistemi di gestione per la qualità aziendale. In Europa, più di 180.000 aziende, d'ogni settore e dimensione (in Italia circa 20.000), hanno reso conforme il loro sistema di gestione per la qualità a tali modelli;
- la seconda, iniziata nel 1996 e terminata nel dicembre del 2000, ha portato alla pubblicazione della terza edizione delle stesse norme ISO 9000.



## CAPITOLO 12

### Perché revisionare le ISO 9000 edizione 1994

La risposta è semplice: per rispondere alle esigenze di mercato.

In particolare, per soddisfare le esigenze dei diversi utilizzatori delle ISO 9000 (aziende, organismi di valutazione delle conformità e di certificazione dei sistemi di qualità, enti di normazione, etc..) emerse da un'apposita inchiesta internazionale, svolta nel 1997, dal Comitato Tecnico ISO/TC176.

L'analisi di tali esigenze ha evidenziato che le norme ISO 9000 edizione 2000 per poter soddisfare tutte le categorie di utilizzatori avrebbero dovuto adempiere ai seguenti requisiti:

- Compatibilità con le ISO 14000.
- ISO 9001 e ISO 9004 strutturate in modo simile e basate entrambe sulla gestione dei processi.
- Facilità di adattamento dei requisiti delle norme alla realtà aziendale.
- Impostazione dei sistemi di gestione sul continuo miglioramento e prevenzione delle non conformità.
- ISO 9001 orientata al cliente e all'efficacia.
- ISO 9004 orientata al cliente, alle altre parti interessate e all'efficacia ed efficienza.
- Semplificazione nell'utilizzazione e facilità nell'autovalutazione.
- Universalità per tutti i settori e dimensione delle organizzazioni.

## CAPITOLO 13

### La struttura delle ISO 9000 edizione 2000

La struttura della nuova normativa sui sistemi qualità si articola su 4 norme:

- ISO 9000: Quality Management Systems - Concepts and Vocabulary;
- ISO 9001: Quality Management Systems - Requirements;
- ISO 9004: Quality Management Systems - Guidelines;
- ISO 19011: Guidelines for Auditing Quality Systems.

Le 3 norme certificabili edizione 1994 sono state definitivamente sostituite da un unico modello, rappresentato dalla ISO 9001:2000.

Lo storico complesso delle ISO 9004 (1,2,3,4) è stato sostituito da un'unica linea guida ISO 9004:2000.

Uno degli obiettivi perseguiti con questa scelta è quello di coerenza con la norma di riferimento per la certificazione ambientale, la ISO 14001, rispetto alla quale la ISO 9001:2000 contiene analoghe prescrizioni, atte a favorire l'integrazione dei sistemi di gestione ambientale e della qualità.

I 20 requisiti richiesti dalle norme ISO serie 9000 edizione 1994, sono ora raccolti in 4 aree principali:

- responsabilità della direzione (cap. 5);
- gestione delle risorse (cap. 6);
- realizzazione del prodotto (cap. 7);
- misurazioni, analisi e miglioramento (cap. 8).

Il quarto punto pone il dovuto risalto all'accresciuta importanza del concetto di miglioramento continuo.

Nel capitolo 7 della norma si collocano i vari requisiti riguardanti la pianificazione della realizzazione del prodotto, i processi relativi al cliente, la progettazione e sviluppo, l'approvvigionamento, la produzione ed erogazione dei servizi e la tenuta sottocontrollo dei dispositivi di monitoraggio e di misurazione.

Questi 4 capitoli sono preceduti da altri quattro relativi a:

- scopo e campo di applicazione (cap. 1);
- riferimenti normativi (cap. 2);
- termini e definizioni (cap. 3);
- sistema di gestione per la qualità (cap. 4)

Lo scopo della norma viene profondamente modificato, passando dalla soddisfazione del cliente ottenuta tramite la prevenzione delle non conformità, a quello della soddisfazione o superamento delle aspettative del cliente tramite l'applicazione del sistema e del suo miglioramento, oltre la prevenzione delle non conformità.

## CAPITOLO 14

### Le innovazioni introdotte

La novità dell'introduzione, alcuni anni fa, della ISO 9001:2000 è rappresentata dal passaggio ad un sistema di gestione per la qualità basato sulla gestione dei processi, intendendo per processo "una o più attività, soggette a controlli, che impiegano risorse diverse per trasformare input in output".

ISO 9001:2000 prevede che vengano identificati e gestiti tutti i processi che servono a soddisfare il cliente.

Data l'importanza attribuita alla soddisfazione del cliente interno ed esterno, l'area di influenza del sistema di gestione per la qualità viene estesa ad aree precedentemente non considerate, come amministrazione e marketing: quest'ultima sostanzialmente risulta fondamentale per valutare il livello di soddisfazione della clientela e per permettere alla direzione di dimostrare (come prescritto dalla norma) la sua determinazione a soddisfare le aspettative dei clienti, una volta che queste siano state tradotte in prescrizioni.

ISO 9001:2000 prevede anche di considerare le interazioni tra i processi che concorrono alla vita dell'organizzazione. Assumono quindi più importanza le rappresentazioni grafiche che meglio visualizzano queste relazioni.

L'impresa che adotta l'approccio per processi riesce ad inquadrare ed a conoscere meglio le proprie attività e la loro interazione in modo da poterle definire e controllare.

In genere, un processo è costituito da attività che utilizzano risorse e metodologie per trasformare degli elementi in uscita. Questi ultimi molto spesso sono elementi in entrata di altri processi e così via, in modo da formare una catena di processi.

Naturalmente è indispensabile che in un sistema di gestione per la qualità, i processi e le catene di processi siano tra loro interconnessi, interagenti ed in armonia in modo da costituire un sistema, o meglio, un sistema di gestione per la qualità se finalizzato a stabilire e ad attuare la politica e gli obiettivi per la qualità; un sistema di gestione integrata per la qualità e l'ambiente, se finalizzato a stabilire e ad attuare la politica e gli obiettivi per la qualità e l'ambiente; un sistema ecc.

## CAPITOLO 15

# I cambiamenti proposti nelle ISO 9001 ed ISO 9004 edizione 2000

La ISO 9001:2000 ha una struttura differente da quella ISO 9004:2000.

Le ISO 9001 e ISO 9004 presentano, tuttavia, una struttura simile, ma il loro scopo è differente: la norma ISO 9001:2000 ha lo scopo di stabilire i requisiti del sistema di gestione per la qualità ed è la norma contrattuale con cui un'azienda può essere certificata da un Ente di Certificazione; essa è orientata al cliente inteso come stakeholders: clienti (utilizzatori), azionisti, partners, dipendenti e collettività (comunità ed amministrazioni coinvolte).

La linea guida ISO 9004:2000 ha lo scopo di fornire una guida al miglioramento del sistema di gestione per la qualità che contribuisca alla crescita delle prestazioni e all'eccellenza dell'azienda.

Essa si basata sui seguenti otto principi della qualità:

Principio 1: Organizzazione orientata al cliente:

le organizzazioni dipendono dai clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, rispettare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative.

Principio 2: Leadership:

i capi stabiliscono unità di intenti, indirizzi e l'ambiente interno dell'organizzazione. Essi creano l'ambiente adatto al pieno coinvolgimento del personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Principio 3: Coinvolgimento del personale:

le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dell'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di mettere le loro abilità al servizio dell'organizzazione.

Principio 4: Approccio basato sui processi:

un risultato desiderato si ottiene con maggior efficienza quando le relative attività e risorse sono gestite come un processo.

Principio 5: Orientamento sistemico alla gestione:

identificare, capire e gestire un sistema di processi interconnessi per perseguire determinati obiettivi contribuisce all'efficacia ed efficienza dell'organizzazione.

Principio 6: Miglioramento continuo:

il miglioramento continuo è un obiettivo permanente dell'organizzazione.

Principio 7: Decisioni basate sui dati di fatto:

le decisioni efficaci si basano sull'analisi, logica ed intuitiva, di dati ed informazioni reali.

Principio 8: Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori:

un rapporto di reciproco beneficio fra l'organizzazione ed i propri fornitori migliora la capacità di entrambi a creare valore.

## CAPITOLO 16

### **Il nuovo scopo della ISO 9004:2000**

La ISO 9004:2000 è una guida per il miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione stessa; essa non può essere certificata, ma le organizzazioni che adottano e certificano un sistema qualità secondo i requisiti della norma ISO 9001:2000 possono, attraverso l'uso della ISO 9004:2000, identificare le opportunità per completare e migliorare il proprio sistema, perseguendo la soddisfazione di tutte le parti interessate e l'eccellenza nelle prestazioni dell'azienda. Ne deriva che la ISO 9001 e la ISO 9004 possono essere utilizzate singolarmente o in comunione.

La ISO 9004:2000, che comprende anche i requisiti della ISO 9001:2000, potrà essere applicata a qualsiasi organizzazione od impresa (dell'agricoltura, industria, commercio, artigianato) e a qualsiasi tipo di produzione (hardware, software, servizi, materiali da processo continuo).

## CAPITOLO 17

### La ricollocazione dei 20 elementi della norma ISO 9001 edizione 1994

La seguente tabella evidenzia come siano stati collocati nella struttura della norma ISO 9001:2000 i venti elementi di sistema che erano previsti nella ISO 9001:1994.

	<b>ISO 9001:1994</b>
1 Scopo e campo di applicazione	1
2 Riferimenti normativi	2
3 Termini e definizioni	3
4 Sistema di gestione per la qualità	4.2, 4.2.1
5 Responsabilità della direzione	4.1, 4.1.2*, 4.1.3, 4.2.2, 4.2.3, 4.3*, 4.5, 4.16
6 Gestione delle risorse	4.1.2.2, 4.9*, 4.15*, 4.16*, 4.18
7 Realizzazione del prodotto	4.3, 4.4, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10*, 4.11, 4.12, 4.15, 4.19
8 Misurazione, analisi e miglioramento	4.10, 4.13, 4.14, 4.17, 4.20

\*Parzialmente

Differenze di impostazione tra ISO 9001:2000 e ISO 9001:1994

<b>ISO 9001:2000</b>	<b>ISO 9001:1994</b>
Fa riferimento ai processi	Fa riferimento alle funzioni (acquisti, produzione..)
Prevede quattro elementi principali di sistema di gestione per la qualità	Prevede venti elementi di sistema di gestione poco integrati tra di loro.
Le fasi del processo sono coerenti con il ciclo PDCA utilizzato anche nelle ISO 14000	Scarsa coerenza con il PDCA (Plan-Do-Check-Act)
Compatibile con ISO 14000	Non compatibile con ISO 14000
Coppia coerente con ISO/DIS 9004:2000	Scarsa armonia con ISO 9004
Maggiore chiarezza su tale serie di requisiti	Non traspare chiaramente la serie di requisiti per il miglioramento continuo, prevenzione delle non conformità, customer satisfaction



## **ISO 9001:2000: come utilizzare la norma per gestire i fornitori**

Chiunque sia coinvolto nella selezione dei fornitori, anche in qualità di responsabile degli acquisti, avrà probabilmente preso in considerazione o acquistato prodotti e servizi che fanno riferimento alla norma ISO 9001:2000.

Cosa significa? Come può essere interpretata tale informazione? Come si può essere certi che il fornitore capisca e soddisfi le nostre aspettative in qualità di clienti?

Questa guida cerca di rispondere ad alcune di queste domande, fornendo informazioni su come utilizzare la norma ISO 9001 per gestire i fornitori.

## CAPITOLO 18

### Cos'è la norma ISO 9001:2000

La norma ISO 9001:2000 è uno standard internazionale che stabilisce i requisiti per il Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ). Fa parte della serie ISO 9000, una famiglia di standard pubblicati dall'ISO (International Organisation for Standardisation). Per questo motivo, alcune volte è possibile trovare come referenze la dicitura "azienda certificata ISO 9000", oppure "azienda dotata di un Sistema Qualità conforme a ISO 9000". Queste diciture di solito indicano che l'azienda applica un sistema qualità conforme ai requisiti della norma ISO 9001:2000, l'unica norma della serie ISO 9000 secondo cui un'organizzazione può richiedere la certificazione.

E' inoltre importante chiarire che ISO è l'organismo che sviluppa e pubblica le norme, non l'Ente che certifica i sistemi di gestione delle organizzazioni.

L'obiettivo della norma ISO 9001:2000 è di stabilire una serie di requisiti che, se implementati, diano la certezza che i fornitori siano in grado di fornire prodotti e servizi che:

- § incontrano le esigenze e le aspettative dei clienti
- § rispettano la normativa tecnica applicabile.

I requisiti coprono un'ampia gamma di richieste, compreso l'impegno della direzione del fornitore nei confronti della qualità, la sua attenzione al cliente, l'adeguatezza delle risorse, la competenza dei lavoratori, la gestione dei processi, la progettazione, il riesame degli ordini, la gestione degli acquisti, il monitoraggio e la misurazione dei processi e dei prodotti, la taratura degli strumenti di misura, processi per risolvere le esigenze dei clienti, azioni correttive/preventive e l'impegno al miglioramento continuo del QMS.

Infine, vi è un requisito che riguarda chi introduce prodotti o servizi nel mercato: monitorare la percezione del cliente sulla qualità dei prodotti e servizi forniti.

La norma ISO 9001:2000 non indica quali requisiti devono avere i prodotti o i servizi che si sta acquistando, è compito dell'acquirente definire, specificandoli, i bisogni e le aspettative della fornitura.

## CAPITOLO 19

### **Cosa significa “Conforme a ISO 9001:2000”**

Significa che il fornitore adotta approccio sistematico per la qualità e sta gestendo la propria attività in modo da garantire che i bisogni del cliente siano chiaramente compresi, condivisi e soddisfatti.

Una dichiarazione di conformità alla ISO 9001:2000 non deve, in ogni caso, essere considerata una sostituzione per la dichiarazione o attestazione della certificazione di prodotto.

## CAPITOLO 20

### La norma ISO 9001 come strumento per selezione di un fornitore

La norma ISO 9001 fornisce alcuni requisiti per il processo di approvvigionamento, tra cui:

- § le informazioni necessarie a dimostrare che i fornitori hanno chiaramente interpretato i bisogno dei clienti,
- § le modalità con cui verificare che i prodotti (o servizi o software) forniti incontrano effettivamente i requisiti del cliente.

In qualità di cliente, ogni organizzazione ha un ruolo importante: specificare al fornitore cosa si vuole.

A volte, durante il processo di approvvigionamento, può essere necessario consultare il proprio ufficio tecnico (o il team di lavoro che utilizzerà il prodotto, servizio o software che si sta per acquistare).

Altrimenti si corre il rischio di acquistare un prodotto che rispetta tutti i requisiti dichiarati, ma è assolutamente sbagliato per l'applicazione richiesta.

Quindi, prima di tutto, bisogna concentrarsi sulle necessità specifiche legate all'utilizzo del prodotto.

Si possono considerare questi aspetti:

- § la tipologia del prodotto che si sta acquistando,
- § l'impatto ha tale prodotto avrà sull'attività dell'organizzazione,
- § i rischi che l'organizzazione può incontrare nel caso in cui vi siano problemi con questo prodotto,
- § come si può essere sicuri che il prodotto acquistato incontri effettivamente le esigenze organizzative del cliente? Overo:
- § cosa si conosce sulla reputazione e sulle performance storiche del fornitore,
- § quale livello minimo di conoscenza si deve acquisire sull'abilità del fornitore di soddisfare le esigenze organizzative del cliente,
- § se si decide che la conformità alla norma ISO 9001 è importante, come si può essere sicuri che il fornitore sia dotato di un sistema qualità certificato,
- § i prodotti e servizi richiesti sono compresi nel campo di applicazione del sistema qualità del fornitore.

## CAPITOLO 21

### **Come si può essere sicuri che il fornitore sia dotato di un sistema qualità certificato ISO 9001**

Ci sono diversi modi con cui un fornitore può dichiarare la conformità del proprio sistema qualità ai requisiti della norma ISO 9001:

- "Dichiarazione di conformità": un'auto-dichiarazione resa dal fornitore che afferma che il suo sistema qualità è conforme ai requisiti della norma ISO 9001:2000. E' di solito supportata da documenti firmati. Questa dichiarazione può essere basata sul sistema di audit interno del fornitore, o sulla base di audit di seconda o terza parte.
- Conformità di seconda parte: il fornitore viene verificato direttamente dal proprio cliente per accertarsi che il sistema qualità sia effettivamente conforme ai requisiti della norma ISO 9001:2000 e ai requisiti del cliente stesso.
- Conformità di terza parte (certificazione): il fornitore ha sostenuto una verifica di certificazione di terza parte, a cura di un Ente di Certificazione. A seguito del buon esito della verifica viene rilasciato dall'Ente un certificato che riporta il campo di applicazione del sistema qualità verificato.
- Ulteriori qualifiche possono derivare dal fatto che alcuni Enti di Certificazione sono riconosciuti a livello nazionale ed internazionale da organismi di accreditamento (in Italia il SINCERT), che ne verificano l'indipendenza e la competenza per l'effettuazione delle verifiche ed il rilascio della certificazione. Molti Enti di Accreditamento hanno accordi di riconoscimento con gli altri membri della IAF (International Accreditation Forum) per promuovere il mutuo riconoscimento internazionale a supporto dei principi di libero mercato del WTO (World Trade Organization).

Schematizzando:

## CAPITOLO 22

### **I fornitori possono dichiarare che i loro prodotti o servizi sono conformi alla norma ISO 9001:2000?**

No. Il riferimento alla ISO 9001:2000 indica che il fornitore ha un sistema qualità conforme ai requisiti ISO 9001:2000. Questo dovrebbe garantire la capacità del fornitore di fornire prodotti o servizi buoni.

La norma richiede che il fornitore controlli il livello di soddisfazione dei suoi clienti e utilizzi queste informazioni per aumentare l'efficienza del suo sistema qualità.

## CAPITOLO 23

### Cosa fare in caso di reclami

Nell'ipotesi che vengano forniti prodotti e servizi che non corrispondono alle proprie esigenze, bisogna innanzi tutto informare il fornitore, tramite i normali canali di comunicazione, tecnici o commerciali, preventivamente stabiliti. Il fornitore è obbligato a verificare tali reclami e dovrebbe intraprendere appropriate azioni per evitare o ridurre la possibilità che accada ancora.

Se, tuttavia, il fornitore continua a non soddisfare le esigenze del cliente, tale comportamento diventa un indicatore della scarsa qualità del sistema di gestione.

In base alla risposta che si riceve, come acquirenti, si può:

- Se il fornitore ha dichiarato di applicare un sistema qualità conforme ai requisiti della norma ISO 9001:2000, ha nominato un responsabile di sistema che ha la responsabilità e l'autorità di assicurare che il sistema funzioni correttamente. Ci si deve rivolgere a lui e fare un reclamo formale.
- Se non si è soddisfatti della risposta del fornitore, certificato da un Ente di Certificazione indipendente e di terza parte, si può far presente il reclamo all'Ente di Certificazione. Questo indagherà sul problema durante una verifica di mantenimento del sistema o, in caso di reclamo grave, può attuare un'indagine speciale.
- Se non si riceve una risposta soddisfacente dall'Ente di Certificazione, e questo è accreditato, ci si può rivolgere all'Ente di Accreditamento.
- Se l'Ente di Accreditamento non ha fornito una risposta soddisfacente, ed è membro dello IAF, vi potete rivolgere allo IAF.

In ogni caso nessuna delle azioni sopra descritte può ledere i vostri diritti come acquirente, e potrebbe essere opportuno intraprendere azioni legali nei confronti del vostro fornitore. Il modo in cui fare questo può cambiare da un paese all'altro.

## CAPITOLO 24

### In sintesi

ISO 9001:2000 è un utile strumento per le organizzazioni per dimostrare di gestire le proprie attività al fine di aumentare la qualità dei propri prodotti e servizi.

Ci sono diversi modi con cui un fornitore può dimostrare la propria conformità ai requisiti della norma ISO 9001:2000, e bisogna essere sicuri che il metodo scelto dal proprio fornitore garantisca il sufficiente grado di conformità.

Se non si è soddisfatti dalle performance del fornitore, gli si deve fornire l'appropriato feedback.

Imparare dai propri errori aiuta le organizzazioni a migliorare le performance future – questo è lo scopo della norma ISO 9001:2000.

Ulteriori informazioni si possono trovare nel sito di ISO ([www.iso.org](http://www.iso.org)).

Questa linea guida è stata tratta da un documento sviluppato da "ISO 9000 Advisory Group", composto da rappresentanti di ISO/TC176 (the committee responsible for writing the ISO 9000 standards), ISO/CASCO (ISO's Conformity Assessment Committee), ISO/COPOLCO (ISO's Committee on Consumer Policy) and IAF (The International Accreditation Forum).