

Il Sistema di Prevenzione 231: Gestione del Rischio e Compliance Aziendale

Un framework completo per la costruzione e gestione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo nel contesto della responsabilità amministrativa degli enti secondo il D.Lgs. 231/2001.



Dalla Mappatura alla Prevenzione: Costruire il Sistema 231

Risk Assessment e Gap Analysis

Completato il processo di valutazione dei rischi e analisi delle lacune, l'organizzazione dispone di tutte le informazioni necessarie per costruire un sistema di prevenzione efficace. L'integrazione delle policy esistenti con nuovi protocolli organizzativi rappresenta il passaggio cruciale verso la compliance.

Protocolli Organizzativi

Gli strumenti organizzativi stabiliscono per ciascuna attività sensibile i requisiti base che devono essere osservati per mitigare il rischio di commissione dei reati rilevanti. L'obiettivo è contenere il rischio entro limiti di accettabilità, permettendo all'ente di beneficiare dell'esimente anche quando il reato viene commesso attraverso elusione fraudolenta del sistema.

Il Codice Etico: Fondamento della Cultura Aziendale



Definizione e Portata

Il codice etico esplicita i valori di riferimento dell'impresa, dichiarando responsabilità e regole di comportamento verso tutti gli stakeholder: azionisti, finanziatori, clienti, dipendenti, fornitori, pubbliche amministrazioni e ambiente.



Funzione Preventiva

Come strumento centrale del MOG, il codice etico rappresenta la premessa generale per declinare concretamente il modello organizzativo 231, fungendo da importante presidio nella prevenzione dei reati presupposto.



Obiettivi Strategici

Favorire il clima etico aziendale, salvaguardare reputazione e immagine dell'impresa, incrementare la fiducia degli stakeholder. È una carta costituzionale che chiarifica cosa è moralmente accettabile per l'organizzazione.

Architettura del Codice Etico: I Quattro Livelli

Normalmente la struttura dei codici può variare da impresa a impresa. Ma normalmente si sviluppa su 4 livelli:



Principi Etici Generali

Raccolgono la missione aziendale e il modo corretto per realizzarla, definendo la visione etica fondamentale dell'organizzazione.



Norme per Stakeholder

Stabiliscono le regole etiche per le relazioni dell'impresa con tutti i portatori di interesse, dal personale ai clienti, dai fornitori alle istituzioni.



Standard di Comportamento

Includono equità ed eguaglianza, tutela della persona, diligenza, trasparenza, onestà e imparzialità nelle attività quotidiane.



Applicazione e Sanzioni

Definiscono le modalità concrete di applicazione del codice e il sistema sanzionatorio interno per le violazioni delle norme etiche.

L'Interesse dell'Impresa: Oltre il Profitto a Tutti i Costi

Il codice etico deve comunicare chiaramente che l'interesse aziendale non è la massimizzazione del profitto a tutti i costi, ma piuttosto il profitto sostenibile ottenuto nel rispetto dei valori etici e della legalità.

Secondo il D.Lgs. 231/2001, l'ente risponde quando soggetti apicali o sottoposti commettono reati **nell'interesse o a vantaggio** della persona giuridica. Diventa quindi cruciale comunicare correttamente quale sia questo interesse.

Percepire un interesse sbagliato facilita e talvolta incentiva il compimento di reati. Non di rado le persone accusate di corruzione hanno dichiarato di aver agito nell'interesse dell'azienda, dimostrando quanto sia fondamentale una comunicazione etica chiara.



Qualità del Codice Etico: Formale vs. Sostanziale



Qualità Formale

Riguarda i contenuti del codice: definizioni precise, esempi esplicativi e completezza delle policy. Un codice che definisce il conflitto di interessi fornendo esempi concreti ha qualità formale superiore.



Qualità Sostanziale

Concerne l'efficacia degli strumenti per trasferire i contenuti ai destinatari. Un codice perfetto ma non comunicato resta inefficace. Meglio un codice meno raffinato ma efficacemente applicato.

Caso Pratico: L'azienda Alfa ha un codice perfetto che resta nel cassetto senza strumenti di diffusione. L'azienda Beta ha un codice meno elaborato ma trova efficace applicazione attraverso formazione e comunicazione. [L'approccio di Beta è preferibile](#) perché la sostanza prevale sulla forma.

Tre Pilastri per l'Applicazione Sostanziale del Codice

1. Diffusione Efficace

Strumenti disponibili:

- Consegna a mano e dichiarazione di presa visione
- Pubblicazione su sito web e intranet aziendale
- Affissione in bacheca e disponibilità su richiesta
- Formazione strutturata (lo strumento più efficace)

Durante la formazione è fondamentale sottolineare le conseguenze di comportamenti irresponsabili sull'azienda e sugli stakeholder.

2. Tone at the Top

Comportamento esemplare dei vertici:

Il tono etico del top management è fondamentale per creare un ambiente etico. Come evidenziato dalla letteratura internazionale, la leadership etica rappresenta il fattore critico per il rispetto del codice da parte di tutta l'organizzazione.

I vertici aziendali devono incarnare i valori del codice nelle decisioni quotidiane.

3. Sistema Sanzionatorio

Enforcement del codice:

Un sistema disciplinare adeguato è essenziale per l'efficacia del codice. Deve prevedere:

- Procedimenti disciplinari chiari e trasparenti
- Sanzioni proporzionate alle violazioni
- Applicazione coerente e imparziale

Orienta i comportamenti sanzionando le difformità rispetto ai valori dichiarati.

Governance Etica: Comitato Etico ed Ethics Officer

Organi di Governance Etica

Le best practice suggeriscono l'istituzione di specifici organi e funzioni per l'attuazione del codice etico:

- **Comitato Etico:** svolge attività consultiva e di coordinamento sulle questioni etiche strategiche
- **Ethics Officer:** gestisce aggiornamento, comunicazione e coordinamento operativo del codice

Questi attori gestiscono segnalazioni e procedimenti istruttori, assicurando piena applicazione delle normative interne anche oltre i reati del decreto 231.



L'Organismo di Vigilanza: Natura e Caratteristiche Fondamentali

L'articolo 6 del D.Lgs. 231/2001 prevede che l'ente istituisca un **Organismo di Vigilanza (OdV)** con il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello, curandone l'aggiornamento. L'OdV è condizione essenziale per l'esenzione da responsabilità amministrativa.

Organo Interno

L'OdV è emanazione del Consiglio di Amministrazione ma mantiene piena autonomia. Non può essere coinvolto in attività operative o decisioni gestorie per preservare l'indipendenza necessaria a sindacare anche l'operato degli amministratori.

Autonomia e Indipendenza

Posizione organizzativa che garantisce libertà di azione, budget dedicato, poteri di iniziativa e controllo senza interferenze. L'autonomia è relativa agli strumenti e alla capacità di autodeterminazione nell'esercizio delle funzioni.

Professionalità Multidisciplinare

Composizione che assicura competenze in ambito societario, penale, procedurale, civile, amministrativo. La professionalità implica capacità di interpretare flussi informativi e interagire efficacemente con il management su diverse materie.

Continuità d'Azione

Impegno costante anche se non esclusivo, con vigilanza effettiva e continuata. L'ente risponde solo per reati commessi con fraudolenta elusione della vigilanza, rendendo essenziale un'azione senza soluzione di continuità.

Poteri e Funzioni dell'Organismo di Vigilanza

Vigilanza sul Modello 231

L'OdV deve vigilare sull'effettività ed efficacia del modello, curandone l'aggiornamento. Questo implica accesso a informazioni e capacità di scrutinio delle scelte gestionali, organizzative e amministrative del management.



Attivazione Procedure di Controllo

Emanare disposizioni e ordini di servizio per implementare meccanismi di verifica sui processi aziendali, con particolare focus sulle attività sensibili identificate nel risk assessment.



Verifiche Sistematiche

Condurre controlli periodici e approfonditi sulle attività svolte nelle aree a rischio, accedendo a documenti e informazioni rilevanti anche attraverso le funzioni di controllo interno.



Indagini Istruttorie

Avviare e gestire indagini per accertare presunte violazioni del modello o del codice etico, con piena autonomia investigativa e accesso illimitato alle informazioni aziendali.



Sistema Sanzionatorio

Promuovere l'applicazione di sanzioni disciplinari nei confronti di chi viola i protocolli del modello, collaborando con le funzioni HR per l'enforcement delle policy.



Diffusione e Formazione

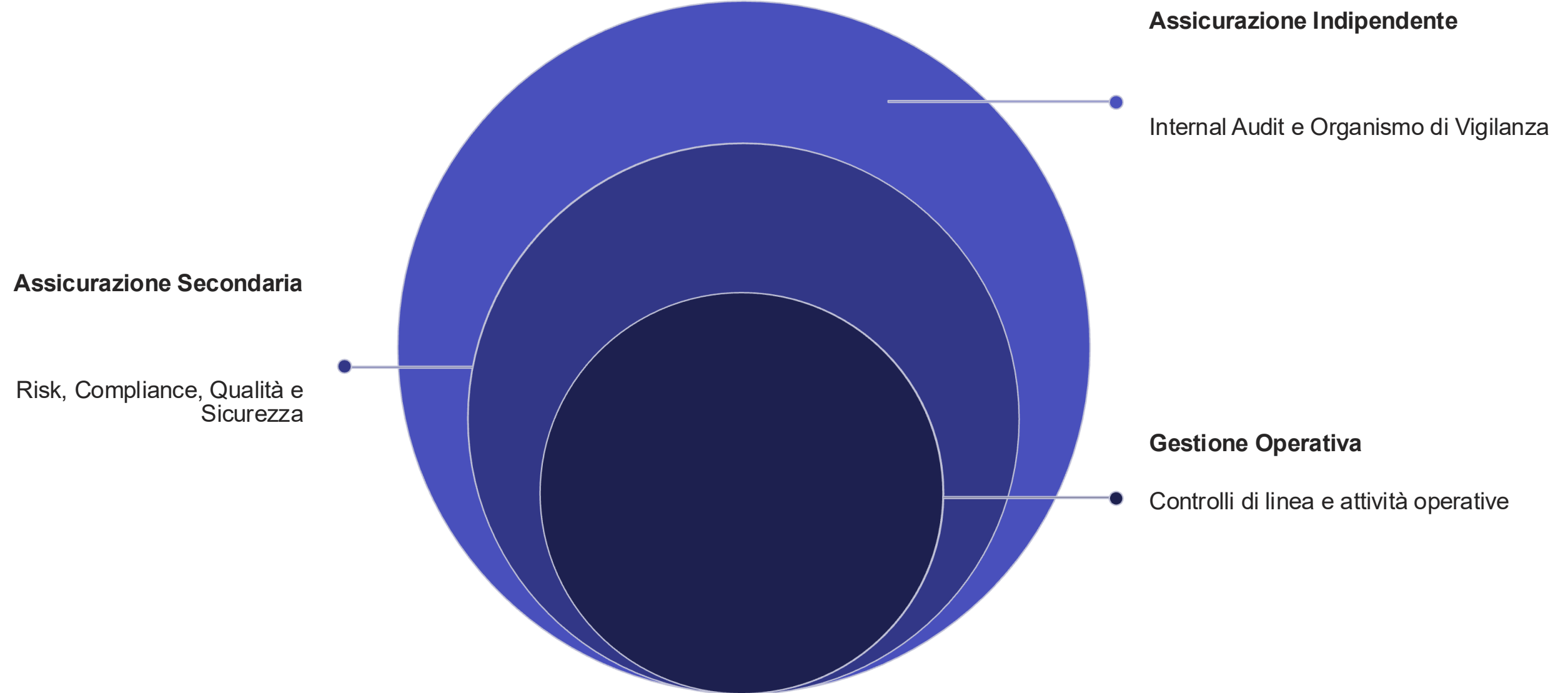
Promuovere iniziative per diffondere conoscenza e comprensione dei principi del modello 231 e del codice etico presso tutto il personale aziendale.



Aggiornamento del Modello

Promuovere la revisione del modello quando necessario, valutandone l'idoneità astratta. L'organo amministrativo resta responsabile ultimo dell'adozione ed efficace attuazione.

Sistema dei Flussi Informativi: Le Tre Linee di Difesa



Il sistema di controllo interno si articola su tre livelli interconnessi, ciascuno con specifiche responsabilità nel fornire informazioni all'Organismo di Vigilanza. La progettazione di flussi informativi efficaci è elemento fondante dei modelli 231, specialmente nelle organizzazioni complesse soggette a molteplici normative.

Flussi dal Primo Livello: Management Operativo e Process Owner

Flussi Periodici Strutturati

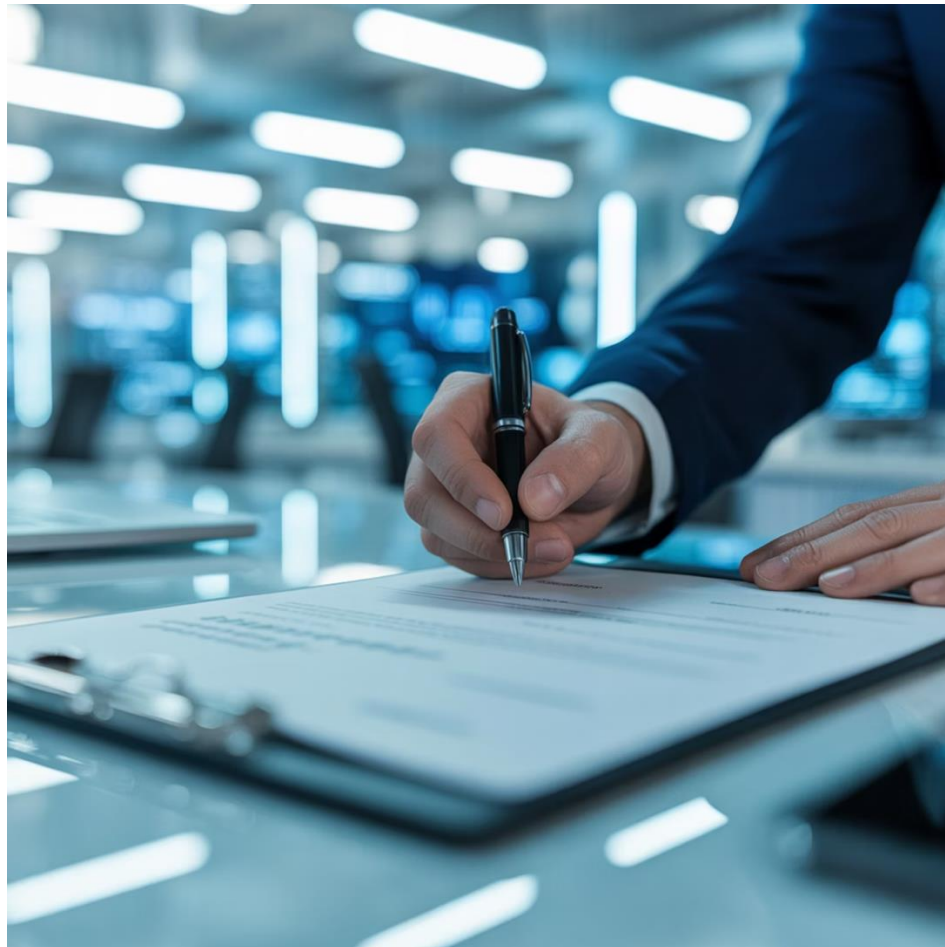
1

Attestazioni a frequenza predefinita da parte dei responsabili dei processi sensibili. Rendicontazione periodica strutturata che conferma la conformità delle attività rispetto a procedure, principi etici e protocolli organizzativi, o segnala anomalie riscontrate.

2

Segnalazioni a Evento

Comunicazioni attivate da eventi specifici: violazioni del codice etico o del modello organizzativo, incidenti sul lavoro, provvedimenti dell'autorità giudiziaria, richieste di assistenza legale. Tempestività essenziale per azione correttiva immediata.



Strumento delle Attestazioni

Le attestazioni periodiche, circolate dall'internal audit alle strutture operative, rappresentano uno strumento fondamentale. Permettono al management di asserire motivatamente la conformità delle attività o denunciare anomalie, atipicità, deroghe rispetto agli standard aziendali.

Flussi dal Secondo Livello: Funzioni di Assurance Specialistiche



Risk Management

Aggiornamenti periodici sui principali rischi identificati e gestiti, con focus specifico sui rischi di compliance normativa e reputazionale rilevanti ai fini 231.



Controllo di Progetto

Reportistica su fatti rilevanti emersi nello svolgimento dei progetti, con particolare attenzione alle deviazioni da standard e procedure nelle commesse sensibili.



Qualità, Sicurezza, Ambiente

Informativa tecnica sull'adeguatezza dei sistemi di gestione per la mitigazione dei rischi relativi a sicurezza sul lavoro e normativa ambientale.



Funzioni Amministrative

Assurance dall'ufficio del dirigente preposto ex L. 262/2005 sull'applicazione delle procedure contabili-amministrative a presidio dei rischi di reati societari.



Funzioni Legali

Aggiornamenti su conformità normativa, corporate governance aziendale e situazioni di contenzioso che potrebbero avere rilevanza ai fini 231.



Rivoluzione Digitale: Le tecnologie moderne amplificano la possibilità di condividere dati e informazioni in modo sicuro, flessibile ed efficiente, facilitando la gestione dei flussi informativi secondo l'art. 6, co. 2, lett. d) del D.Lgs. 231/2001.

Coordinamento tra Organi: Sinergie per un Controllo Efficace

L'integrazione tra Organismo di Vigilanza, Collegio Sindacale, Comitato Controllo e Rischi e Internal Audit crea un sistema di controllo robusto ed efficiente. La razionalizzazione delle attività di verifica richiede scelte organizzative mirate all'integrazione.

Flussi Informativi Strutturati

Scambi di informazioni sia spontanei che pianificati tra organi di controllo: il Comitato Controllo e Rischi informa Collegio Sindacale e OdV sui principali rischi e sistemi di controllo interno; il Collegio Sindacale condivide tematiche amministrativo-contabili e fiscali; l'OdV aggiorna su attività di compliance 231.

Comunicazione Partecipativa

Incontri congiunti tra organi per scambio informativo diretto e assolvimento degli obblighi di comunicazione reciproca. Momenti di confronto che favoriscono visione integrata del sistema di controllo interno e allineamento sulle priorità.

Direttive Operative

Scambi finalizzati a impartire e attuare direttive per compiti istituzionali. Gli organi di controllo possono richiedere all'internal audit attività di verifica specifiche; l'OdV può disporre attività istruttorie cui seguono raccomandazioni vincolanti.

Le strategie di compliance non costituiscono un fine ma uno strumento da inquadrare nei processi mediante i quali le organizzazioni complesse perseguono i propri obiettivi in accordo con i profili di rischio condivisi dagli stakeholder.

Whistleblowing: Canale Privilegiato per Segnalazioni dal Basso

MOG DEVONO PREVEDERE:

Uno o più canali che consentano ai soggetti di presentare, a tutela dell'integrità dell'ente, segnalazioni circostanziate di Condotta illecite, rilevanti ai sensi del DLgs 231 e fondate su elementi di fatto precisi e concordanti, o di violazioni del MOG dell'ente, di cui siano venuti a conoscenza in ragione delle funzioni svolte; tali canali garantiscono la riservatezza dell'identità del segnalante nelle attività di gestione della segnalazione

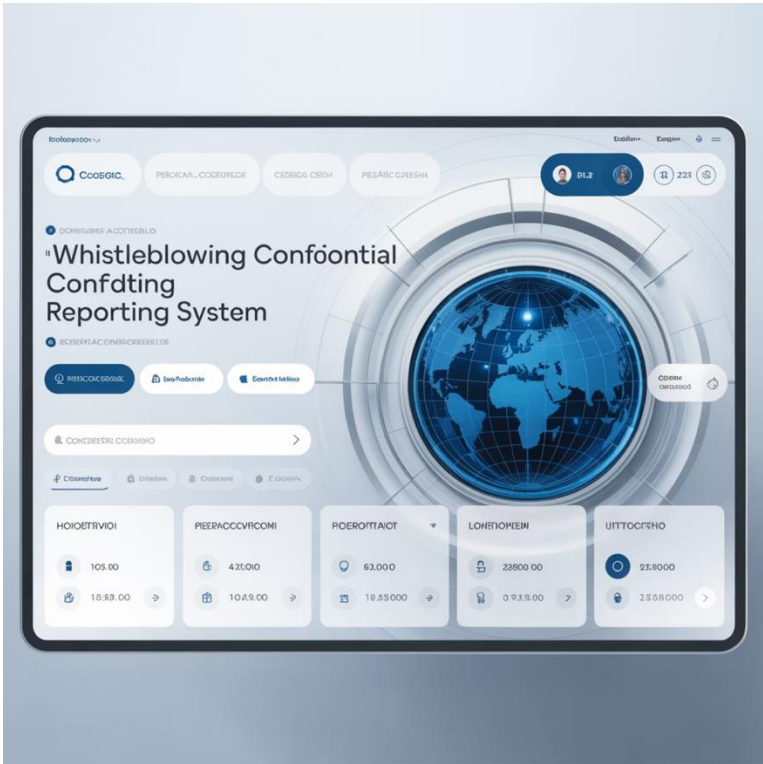
Almeno un canale alternativo di segnalazione idoneo a garantire, con modalità informatiche, la riservatezza dell'identità del segnalante. I canali di segnalazione devono essere quindi molteplici e questo aspetto non rappresenta una facoltà bensì un obbligo valutabile a pena di inidoneità del MOG;

Il divieto di atti di ritorsione o discriminatori, diretti o indiretti, nei confronti del segnalante per motivi collegati, direttamente o indirettamente, alla segnalazione (previsto dell'art. 6 c. 2);

Nel sistema disciplinare adottato, sanzioni nei confronti di chi viola le misure di tutela del segnalante, nonché di chi effettua con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelano infondate (l'art. 2-quater prevede, inoltre, la nullità del licenziamento ritorsivo, del demansionamento del segnalante nonché di ogni altra misura discriminatoria o ritorsiva. È onere del datore di lavoro dimostrare in sede giudiziale che le misure che precedono sono fondate su motivi estranei alla segnalazione);

L'obbligo di specifica formazione per tutti i soggetti destinatari sul sistema di whistleblowing e sulle rispettive responsabilità.

Whistleblowing: Canale Privilegiato per Segnalazioni dal Basso.



Evoluzione Normativa

Introdotta dalla Legge 179/2017 e ampliata dal D.Lgs. 24/2023 che recepisce la Direttiva UE 1937/2019. Il whistleblowing è ora requisito di idoneità del MOG valutabile dal Giudice, rappresentando un canale informativo che incentiva la segnalazione bottom-up.

01

Canali Multipli

Obbligo di predisporre più canali di segnalazione, incluso almeno uno alternativo con modalità informatiche che garantisca riservatezza dell'identità del segnalante.

03

Sistema Sanzionatorio

Sanzioni per chi viola le misure di tutela del segnalante e per chi effettua con dolo o colpa grave segnalazioni infondate. Sistema disciplinare specifico nel MOG.

02

Tutele Rafforzate

Divieto assoluto di atti ritorsivi o discriminatori verso il segnalante. Nullità del licenziamento ritorsivo, del demansionamento e di ogni misura discriminatoria. Onere del datore di lavoro dimostrare motivazioni estranee.

04

Formazione Obbligatoria

Tutti i destinatari devono ricevere formazione specifica sul sistema di whistleblowing e sulle rispettive responsabilità, garantendo comprensione e corretta applicazione.

Ampliamento del D.Lgs. 24/2023: Portata oggettiva estesa (più illeciti segnalabili), portata soggettiva allargata (più whistleblower legittimati), tutele potenziate (anche per facilitatore e soggetti menzionati), tre canali distinti (interno, esterno ANAC, divulgazione pubblica), disciplina dettagliata di riservatezza e dati personali, misure di sostegno tramite enti Terzo settore, revisione sanzioni applicabili.

☐ **Distinguere riservatezza da anonimato:** per garantire tutela adeguata al denunciante è necessario che esso sia riconoscibile, pur mantenendo riserva sull'identità fino a quando non sia imprescindibile per decidere sulla presunta violazione.