



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



Percorso formativo ex D. Lgs. 231/2001
Dal Risk Assessment al Modello Organizzativo
e all'Organismo di Vigilanza

Il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231/01 – Struttura e contenuti del Modello

Prof. Silvano Corbella

9 febbraio 2018, corso Europa 11 – Milano

Premessa

I Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. lgs. 231/2001 (**Modelli** o **Modello**) sono "sistemi di regolamentazione delle attività e di disciplina dei comportamenti" ordinati alla prevenzione dei reati di cui al catalogo del D. Lgs. 231/2001 (**Decreto**).

La regolamentazione delle attività e la disciplina dei comportamenti fa leva sia su prescrizioni esplicite, indirizzate ai destinatari dei Modelli, volte a prevenire i reati, sia su presidi e misure di prevenzione che sono frutto di una combinazione di variabili organizzative, strutturali e dinamico-processuali, che, pur non esplicitando direttamente una prescrizione comportamentale, consentono, "integrando a sistema le variabili", di giungere indirettamente alla funzione di prevenzione ricercata.

I presidi e le misure di prevenzione interessano il profilo organizzativo, il profilo gestionale e il profilo del controllo dell'azienda di riferimento.

I Modelli, intesi nei termini esposti, i) sono espressione di un atto deliberativo del CdA, ii) sono "resi operativi" da tutti gli addetti aziendali sotto la responsabilità e la supervisione dei responsabili dei processi sensibili su cui si innestano i controlli attivati, iii) sono vigilati dall'Organismo di Vigilanza (**OdV**) che, con l'eventuale supporto delle funzioni aziendali di controllo, deve assicurare l'osservanza, il funzionamento e l'aggiornamento dei Modelli.

I Modelli (al di là del documento che ne costituisce l'espressione formale) sono pervasivi e sono "diffusi" perché i presidi e le misure preventive sono "ovunque" e, quindi, sfuggono ad una percezione sensoriale unitaria e ad una localizzazione definita.

Premessa

- È opportuno ricordare che la legge prevede l'adozione del Modello in termini **facoltativi** e non obbligatori.
- La mancata adozione non è soggetta ad alcuna sanzione diretta ma espone l'ente alla responsabilità per gli illeciti realizzati dagli amministratori e dipendenti e può dare avvio ad azioni di responsabilità a carico degli amministratori da parte dei Soci.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



I principi generali di redazione del Modello emanati dal CNDCEC

I principi generali di redazione del Modello

- Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (**CNDCEC**), in collaborazione con la Fondazione Nazionale dei Commercialisti, ha redatto il documento "Principi di redazione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231/2001" (**Principi**).
- Si tratta di principi sostanziali che si devono tenere in considerazione sia nel caso specifico del singolo ente, sia nella redazione delle linee guida di sviluppo dei Modelli, siano esse generali o elaborate per settore.
- I Principi rappresentano un utile strumento operativo nella predisposizione dei Modelli, al fine di inquadrare al meglio gli obiettivi da perseguire, il perimetro applicativo, l'ampiezza dei controlli e ogni altra loro componente essenziale.

I principi generali di redazione del Modello (segue)

I principi generali di redazione del Modello sono i seguenti:

- Specificità
- Idoneità
- Efficacia
- Adeguatezza
- Efficienza e flessibilità
- Attuabilità e condivisione
- Dinamicità e validità temporale
- Unità
- Comprensibilità
- Prudenza
- Coerenza
- Comparabilità e verificabilità
- Effettività dell'attività di vigilanza
- Neutralità (o imparzialità)
- Prevalenza della sostanza sulla forma

La specificità

Il principio di **specificità** si estrinseca nella concreta aderenza del Modello alle peculiarità e alle caratteristiche strutturali dell'ente.

Le attività di analisi e i meccanismi di gestione del rischio devono essere elaborati e integrati tra loro secondo un approccio "customizzato", avuto riguardo alle peculiarità dell'ente, al sistema di controllo interno già esistente, al settore di riferimento, alle aree e ai processi sensibili, alla cultura aziendale presente all'interno dell'organizzazione.

Lo stesso disposto normativo prevede che i Modelli, per essere efficaci, debbano *"prevedere specifici controlli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire"* (art. 6, co. 2, lett. b) D. Lgs. 231/2001).

L'idoneità

Il principio di **idoneità** attiene alla fase di elaborazione e adozione del Modello.

Tale principio implica che il Modello si focalizzi su alcuni elementi fondamentali:

1. l'utilizzo di risultati derivanti da un'analisi dei rischi effettivamente in grado di individuare le attività e i processi operativi dell'ente nell'ambito dei quali potrebbe verificarsi la commissione di reati presupposto;
2. la definizione di meccanismi preventivi relativi sia alle modalità di svolgimento delle attività, sia al controllo da garantire attraverso l'istituzione di un organismo interno;
3. l'indicazione di obblighi informativi da e verso l'OdV;
4. l'elaborazione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto dei presidi di prevenzione e delle misure organizzative stabiliti.

L'efficacia

Il principio di **efficacia** attiene alla effettiva attuazione del Modello (**v. relazione avv. Iole Savini**). Si tratta di raccogliere elementi volti alla valutazione dell'efficacia dei presidi preventivi e di controllo posti in essere.

Ai fini dell'efficacia del Modello, lo stesso disposto normativo richiede la sussistenza di un duplice requisito:

1. una verifica periodica del Modello che può condurre a eventuali modifiche laddove si rilevino significative violazioni delle procedure e dei protocolli stabiliti, ovvero qualora intervengano mutamenti nella struttura organizzativa e nell'attività operativa;
2. l'efficacia del sistema disciplinare nel sanzionare il mancato rispetto delle misure organizzative indicate all'interno del Modello.

La giurisprudenza ha stabilito più volte i requisiti di un Modello efficacemente attuato, confermando la necessità di valutare e verificare la coerenza tra i comportamenti aziendali concretamente adottati e il Modello predisposto, analizzandone la solidità e la funzionalità nella fase di effettiva realizzazione.

L'adeguatezza

Il principio di **adeguatezza** attiene alle fasi di adozione e di attuazione del Modello. Rappresenta il parametro sul quale viene valutata la correttezza del Modello ovvero la reale capacità dello stesso di prevenire l'adozione di comportamenti illeciti. Il concetto di "adeguatezza" non ha una valenza assoluta, ma deve essere contestualizzato in relazione alle singole peculiarità degli enti.

La giurisprudenza ha individuato alcune prerogative che il Modello deve rispettare per essere ritenuto adeguato:

- compliance ai dettami del Decreto (individuazione delle attività sensibili, definizione di specifici protocolli per prevenire la commissione dei reati, nomina di un OdV, ecc.);
- conformità alle best practices in uso (Linee Guida di settore emanate da soggetti qualificati, prassi e più recente giurisprudenza);
- rinvio al codice etico indicato quale parte integrante del Modello;
- rispetto del principio di comprensibilità del documento;

continua ...

L'adeguatezza (segue)

- espressa indicazione nel Modello delle fattispecie illecite rispetto alle quali l'esposizione dell'ente è risultata trascurabile;
- opportuno mix tra presidi esplicitati nel Modello e rinvio all'impianto documentale esistente;
- adeguatezza dei controlli di linea (insiti nelle procedure operative) e di secondo (compliance, risk management, antiriciclaggio) e terzo livello (internal audit e revisione interna) previsti dal Modello e dalle procedure;
- coerenza del Modello con i contenuti del sistema documentale adottato dall'ente;
- adeguamento dei contenuti del Modello alla specifica realtà operativa e applicabilità delle prescrizioni in esso formalizzate;
- coordinamento e integrazione del Modello con gli altri sistemi di gestione e controllo aziendale.

L'efficienza e la flessibilità

Nella predisposizione del sistema di gestione, organizzazione e controllo, il principio di **efficienza** ne sottolinea la sostenibilità in termini economici, finanziari e organizzativi.

Il principio di **flessibilità** si riferisce allo sviluppo di un sistema dinamico ed elastico.

Il Modello deve essere strutturato in modo da adattarsi con il minor impatto possibile alle diverse esigenze che possono sorgere nel corso dell'attività dell'ente.

Un sistema rigido costituisce un fattore di rischio per l'ente che lo utilizza e non consente di cogliere appieno le opportunità e i vantaggi connessi all'adozione del Modello.

L'attuabilità e la condivisione

Il principio di **attuabilità** implica che i protocolli e le procedure organizzative siano effettivamente e concretamente attuabili con riferimento alla struttura dell'ente e ai suoi processi operativi, pena l'eventuale invalidità esimente del Modello.

L'attuazione del Modello deve essere realizzabile in tutte le sue fasi e in tutti i suoi aspetti; pertanto il Modello deve essere costruito in modo condiviso dai diversi destinatari.

Il principio di **condivisione** fa riferimento alla redazione del Modello tramite un processo che coinvolga tutti i destinatari delle procedure e dei protocolli definiti. Pertanto, ai diversi interlocutori devono essere fornite tutte le informazioni ritenute significative e rilevanti per la predisposizione del Modello, ovvero suscettibili di influenzare le loro decisioni aiutandoli a valutare gli eventi passati, presenti o futuri, oppure confermando o correggendo valutazioni precedentemente effettuate.

La programmazione di percorsi informativi e formativi idonei a consentire il rispetto del principio di condivisione diviene di assoluto rilievo.

La dinamicità e la validità temporale

Il principio di **dinamicità e validità temporale** attiene allo svolgimento continuo di un'attività di verifica e di aggiornamento del Modello.

Tale processo si concretizza in un'analisi periodica e/o continuativa dell'efficacia e dell'efficienza del sistema dei controlli interni adottati e dell'effettiva operatività degli stessi. Qualsiasi variazione nella struttura dell'ente deve trovare tempestivo riscontro in un adeguamento del Modello alle differenti condizioni sopravvenute.

Nel Modello, dunque, devono essere predisposti strumenti efficienti di rilevazione e monitoraggio di eventuali variazioni che potrebbero comportare il sorgere o il mutare del rischio-reato nell'ambito delle aree oggetto di analisi.

L'unità

Il principio di **unità** attiene all'esigenza di sviluppare il Modello non solo in relazione a singole aree organizzative o in modo parziale, essendo necessario procedere a una valutazione dei rischi e dei processi sensibili con riguardo all'intera organizzazione.

È fondamentale la creazione di una cultura fondata su valori condivisi che trovano poi formalizzazione nel codice etico (documento di assoluta valenza sostanziale).

La diffusione all'intera organizzazione dei principi stabiliti nel Modello, anche e soprattutto attraverso il buon esempio degli organi direttivi, garantisce l'attenzione al rispetto delle regole da parte di tutti coloro che lavorano per e con l'ente stesso.

La comprensibilità

Il Modello non può e non deve essere una teorica esposizione di procedure tecnico-giuridiche da esibire nell'ipotesi in cui si sia verificato un reato.

Il principio di **comprensibilità** trova fondamento nell'esigenza di redigere un elaborato e documenti di supporto allo stesso comprensibili e suscettibili di fornire una visione trasparente delle problematiche rilevate nell'attività dell'ente e di come le stesse sono state affrontate.

Tutte le procedure delineate devono essere espresse in modo chiaro e redatte con un linguaggio comprensibile a coloro i quali le dovranno applicare.

Le modalità di redazione e predisposizione del Modello devono rendere quest'ultimo facilmente verificabile anche da soggetti esterni chiamati a verificare la coerenza fra quanto dichiarato e quanto effettivamente attuato.

La prudenza

Il principio di **prudenza** si concretizza nella redazione del Modello attraverso metodi idonei a rilevare i molteplici rischi di compimento di illeciti senza sottovalutarne l'effettiva portata.

Nella mappatura delle aree sensibili si devono utilizzare metodologie in grado di rilevare tutti i contesti e le situazioni che potrebbero potenzialmente consentire il verificarsi dei reati per i quali è stato predisposto il sistema di tutela.

Il principio in parola rappresenta uno degli elementi fondamentali del processo di predisposizione delle procedure e della documentazione a supporto delle stesse, nonché un tema rilevante nell'ambito dei percorsi formativi.

La coerenza

Il principio di **coerenza** attiene alla coerenza di fondo che deve necessariamente sussistere fra i principi del codice etico, i comportamenti di coloro che operano nell'ente, i presidi organizzativi e la documentazione predisposta.

La coerenza interna implica:

- in sede preventiva, che gli strumenti, le procedure e, in generale, quanto stabilito a livello organizzativo, finanziario ed economico, siano in linea con la pianificazione e le strategie dell'ente;
- in sede di gestione, che le decisioni assunte e gli atti compiuti non siano in contrasto con gli indirizzi e gli obiettivi indicati nel Modello e non pregiudichino il controllo e il contenimento dei rischi nei livelli ritenuti accettabili;
- in sede di verifica, che sia rilevato e motivato lo scostamento fra i risultati attesi ed effettivamente ottenuti, al fine di identificare eventuali correttivi.

La comparabilità e la verificabilità

Il principio di **comparabilità** si riferisce all'esigenza di confrontare le informazioni derivanti dall'applicazione del Modello i) nel tempo, al fine di identificare i tendenziali andamenti delle procedure applicate, e ii) nello spazio, al fine di valutare le potenzialità gestionali, gli orientamenti strategici e la qualità della gestione dell'ente. Tuttavia, il requisito di comparabilità non deve essere di ostacolo laddove le mutate condizioni dell'ente richiedano l'introduzione di parametri e correttivi differenti. A tal fine, nella documentazione predisposta a supporto del Modello, la forma va mantenuta costante e i mutamenti strutturali nell'organizzazione e gli eventi di natura straordinaria devono essere evidenziati.

Il principio di **verificabilità** attiene all'attendibilità del Modello. La documentazione probatoria deve essere conservata nelle forme più idonee ad attestare la corretta e tempestiva redazione del Modello.

La verificabilità delle informazioni non riguarda solamente la gestione corrente, ma altresì tutte le valutazioni e gli obiettivi che hanno condotto a realizzare un determinato Modello.

L'effettività dell'attività di vigilanza

Il principio di **effettività dell'attività di vigilanza** attiene all'attività di controllo svolta dall'OdV al fine di accertare l'ottemperanza del Modello al disposto normativo, garantendo la validità esimente dello stesso in sede giudiziale.

Il Modello per essere idoneo alle esigenze perseguite deve stabilire un insieme di regole cui l'OdV deve attenersi, tali da consentire (e dimostrare) la realizzabilità e la concreta attuazione dei controlli previsti dalla legge.

L'OdV ha l'obbligo di "*vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli, di curare il loro aggiornamento*" (art. 6, co 1., lett. b) D. Lgs. 231/2001).

In mancanza di tale organo, il Modello non può definirsi efficacemente attuato e non svolge alcuna funzione esimente laddove l'ente sia accusato del compimento dei reati di cui al catalogo del Decreto.

La neutralità (o l'imparzialità) e la prevalenza della sostanza sulla forma

Il principio di **neutralità o imparzialità** attiene all'indipendenza riconosciuta al gruppo di lavoro incaricato della predisposizione del Modello, al fine di rilevare, senza pressioni interne, le possibili aree di rischio su cui intervenire.

La neutralità (o l'imparzialità) deve accompagnare l'intero processo formativo del Modello: pur in presenza di inevitabili profili soggettivi e discrezionali, l'attività di redazione del Modello deve garantire l'imparzialità, la ragionevolezza e la verificabilità dello stesso.

Il principio di **prevalenza della sostanza sulla forma** implica una effettiva corrispondenza tra il contenuto del Modello e la realtà fattuale sottostante.

La forma deve essere una logica conseguenza di una reale politica di contenimento del rischio e non un mero coacervo di documenti che non trovano poi alcun riscontro nella cultura dell'ente.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O

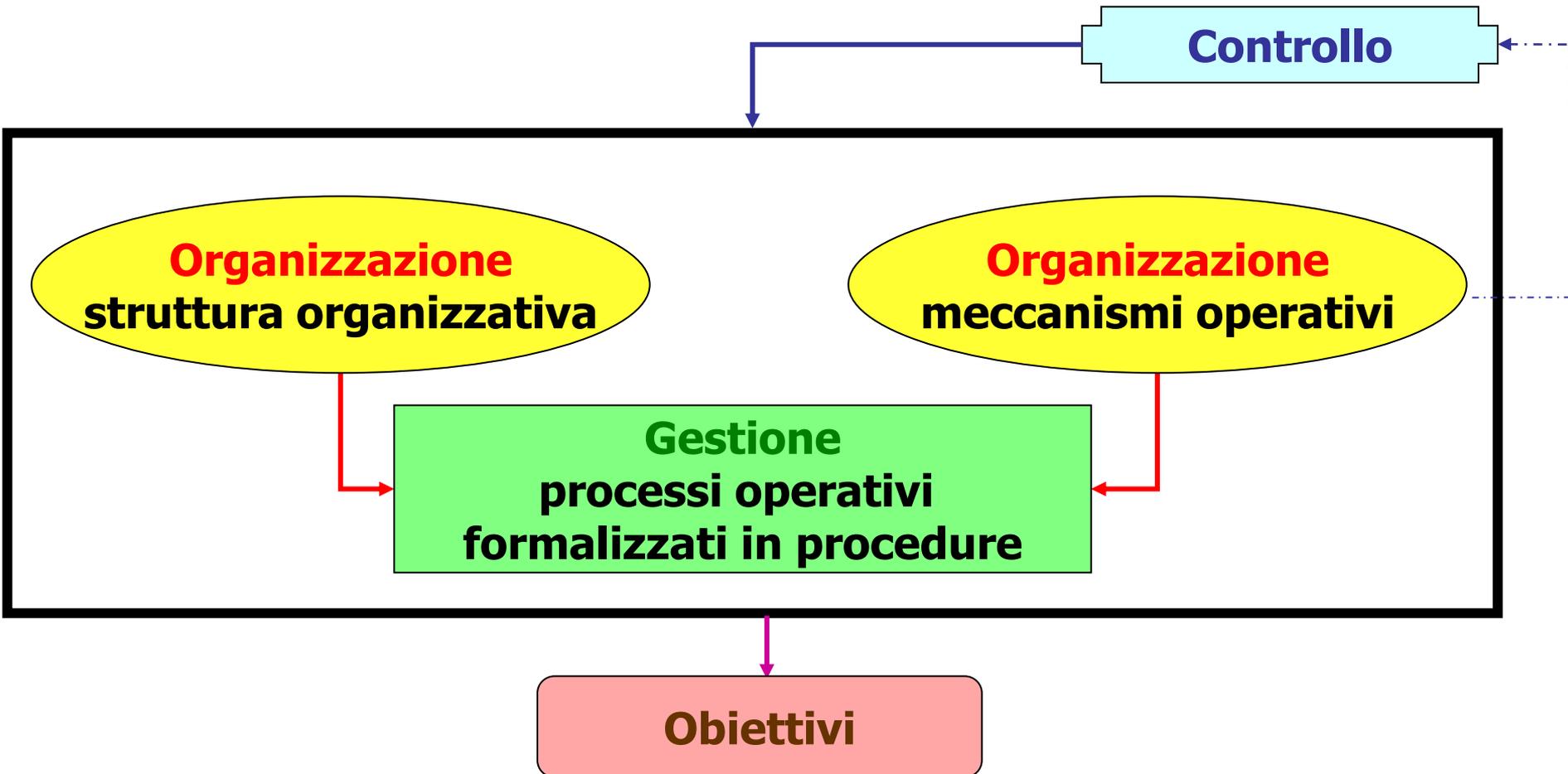


L'attività di costruzione del Modello e l'indicazione delle aree sensibili

Il Modello e il SCI

- Il Modello si inserisce – a pieno titolo – nell’ambito del **Sistema di Controllo Interno (SCI)** e contribuisce ad alimentare un costruttivo confronto con e tra i principali attori aziendali.
- Si qualifica quale strumento di riferimento per la gestione dei cosiddetti rischi di compliance che stanno assumendo contorni sempre più marcati nelle dinamiche di gestione aziendale e negli assetti di governance.

Il Modello e il SCI



Il Modello e il SCI: elementi di specificità

3 parole chiave



Il Modello e il SCI: elementi di specificità

Il Modello, a livello di obiettivi, deve **focalizzarsi** sulla prevenzione dei reati.

Percorso a ritroso:

- dal reato al rischio
- dal rischio al processo
- dal processo ai controlli di processo.

Effetti sul processo di **business risk** e **control risk assessment**.

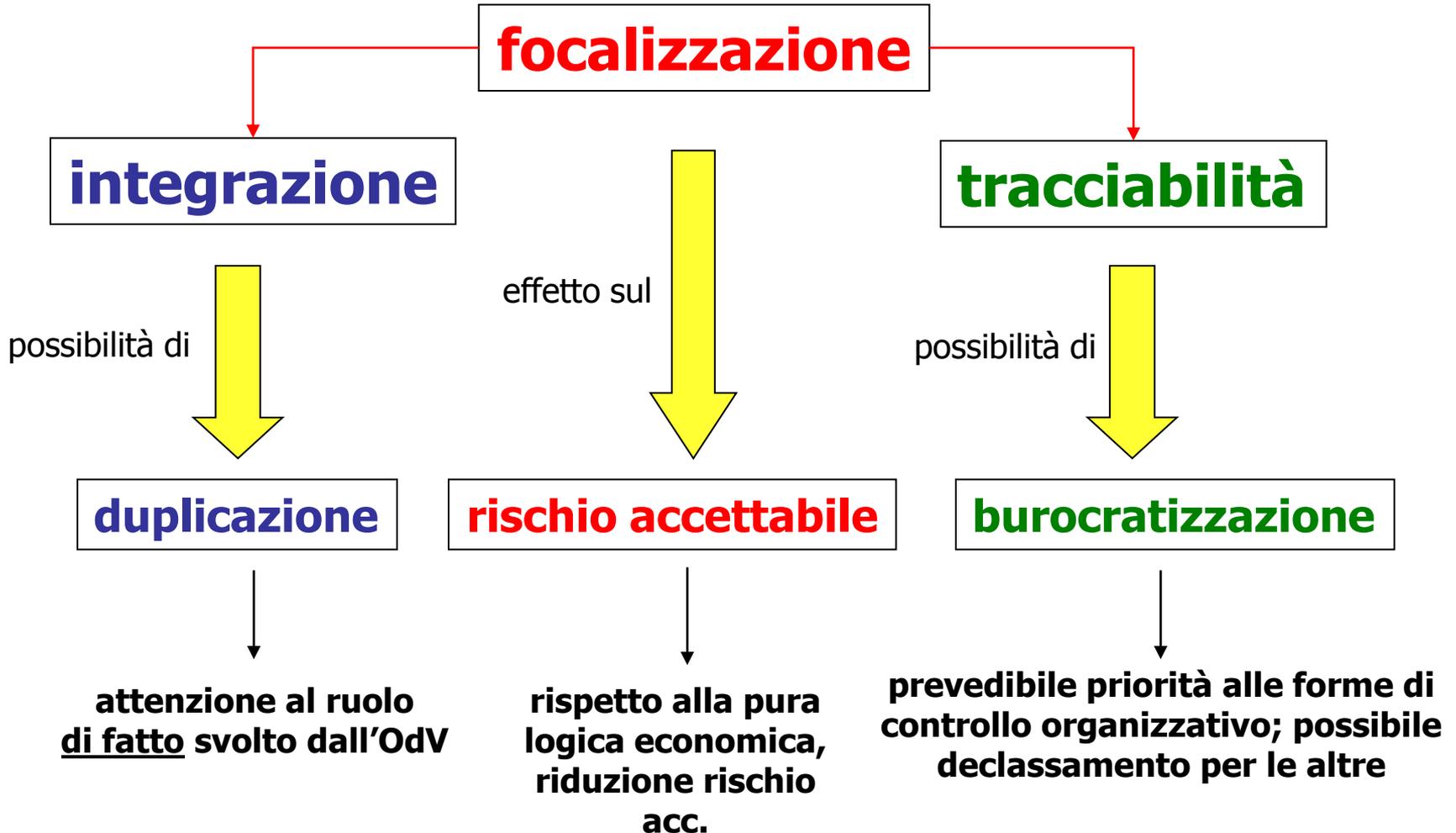
Il Modello e il SCI: elementi di specificità

Dalla focalizzazione discendono esigenze di:

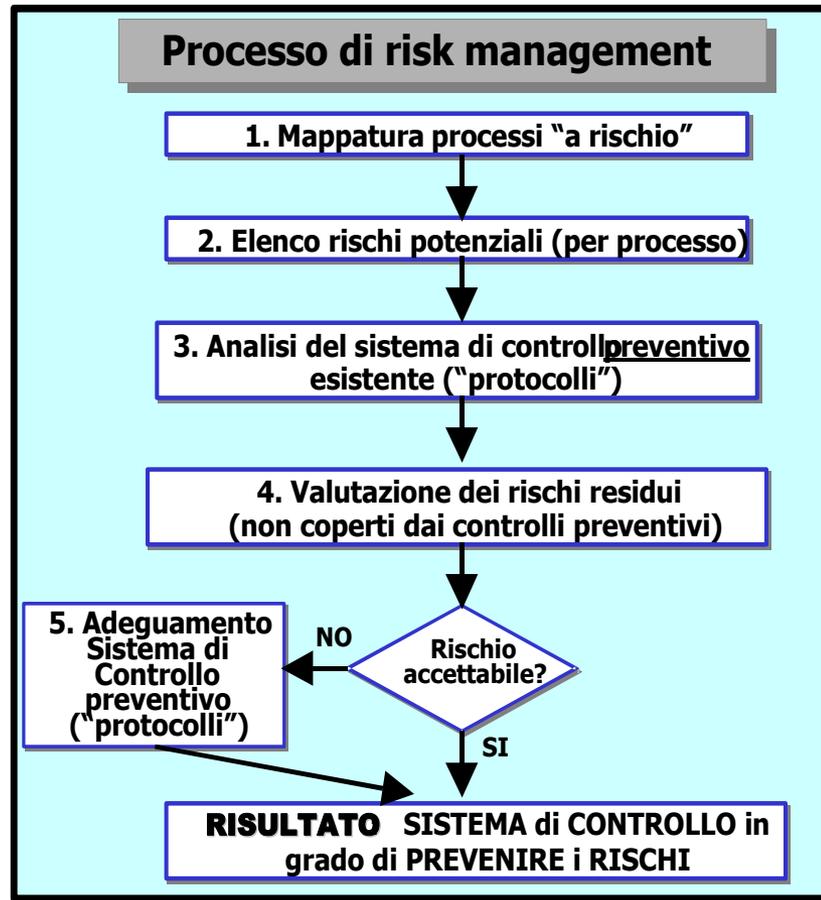
- **integrare** il SCI con strutture e meccanismi organizzativi specifici (*in primis*, l'OdV);
- Rendere "dimostrabile" a posteriori, lasciando **traccia ripercorribile**, l'attività di controllo specificamente svolta ai fini della prevenzione dei reati.

Il SCI resta unico ma focalizzato sul rischio reato, integrato, dimostrabile.

Gli elementi di specificità: possibili effetti in una prospettiva aziendale



Il Modello quale strumento di controllo e gestione dei rischi



Le macro-fasi di costruzione del Modello

Il Modello nasce attraverso le seguenti macro-fasi:

- **Inventario degli ambiti aziendali esposti al rischio reato**
 - ❖ Analisi dei processi aziendali e, in considerazione dei reati previsti dal decreto, individuazione di quelli esposti al rischio-reato. Questa attività è formalizzata da una mappatura delle aree/processi di interesse.

- **Analisi dei rischi potenziali**
 - ❖ Abbinamento, in ognuna delle aree esposte, del reato di pertinenza e individuazione della possibile condotta illecita.

- **Valutazione/costruzione/adequamento del sistema di controlli preventivi**
 - ❖ Esame critico del sistema di controllo esistente in ognuna delle aree esposte al rischio-reato al fine di creare il miglior presidio.
 - ❖ Integrazione/adequamento del sistema di controllo con la formalizzazione di uno specifico protocollo.

In via preliminare: il "check up aziendale"

Al fine dell'implementazione del Modello, è necessario effettuare, in via preliminare, un'analisi complessiva dell'Ente allo scopo di individuare le attività sensibili e i fattori di rischio.

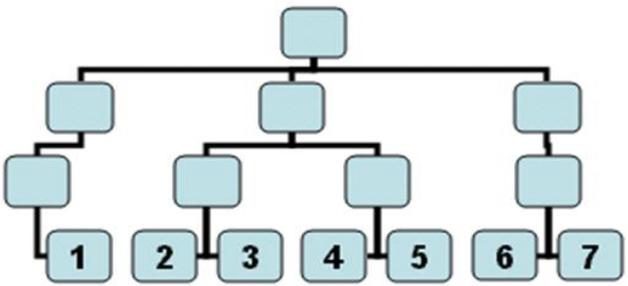
Tale analisi si esplica nell'acquisizione delle seguenti informazioni:

- dimensione e complessità (fatturato, numero dipendenti, area geografica, ecc.);
- tipo di attività svolta e interlocutori (rapporti con soggetti pubblici, movimenti in contanti, ecc);
- appartenenza a un gruppo nazionale o internazionale;
- struttura organizzativa;
- pre-esistenza di un'etica aziendale e di principi codificati;
- suddivisione del potere di gestione;
- ambiente di lavoro.

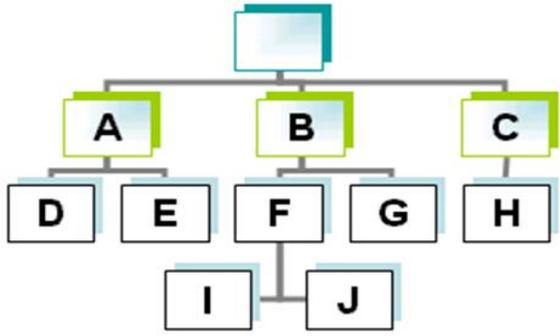
Tali informazioni vanno reperite mediante la richiesta di apposita documentazione (statuto, organigramma aziendale e mansionario, codice etico, matrice delle deleghe e delle responsabilità, documenti relativi alla valutazione dei rischi e alla prevenzione in materia di sicurezza sul luogo di lavoro, attestazioni relative ad eventuali certificazioni e relativi manuali delle procedure, ecc.) e mediante la somministrazione di questionari e interviste.

La mappatura di processi: lo schema di riferimento

MAPPATURA GERARCHICA DEI PROCESSI



ORGANIGRAMMA

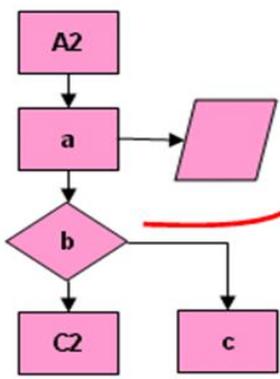


MAPPATURA PROCESSI / UNITA' ORGANIZZATIVE

		Unità Organizzative									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Processi	1	A1	B1								
	2	A2	B2								
	3		B3	C1							
	4			C2							
	5										
	6										
	7										

MAPPATURA ANALITICA DI PROCESSO

FLOWCHART



DESCRIZIONE PROCEDURE

b

L'individuazione delle aree e dei processi sensibili

Al fine di prevenire la commissione dei reati presupposto, risulta imprescindibile l'individuazione delle aree e dei processi aziendali sensibili, ovvero esposti al rischio-reato.

Lo stesso disposto normativo impone di "*individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati*" (art. 6, co. 2, lett. a) D. Lgs. 231/2001).

Ciò posto, le operazioni sensibili devono essere analizzate in relazione ai seguenti aspetti:

- aree/funzioni coinvolte al fine dell'individuazione del process owner e dei soggetti che intervengono nello svolgimento delle diverse attività;
- modalità di realizzazione dell'illecito, con approfondimento relativo altresì ai reati e alle attività "strumentali";
- controlli esistenti;
- rischio residuo;
- eventuali nuove procedure di controllo da stabilire.

L'analisi dei rischi

L'attività di valutazione dei rischi cui l'Ente è esposto non può prescindere dall'identificazione di:

- attività e processi in cui si estrinseca l'ordinaria gestione aziendale;
- fattori di rischio cui l'Ente può essere esposto nell'ambito dello svolgimento delle proprie operations.

Tale analisi consente di identificare il rischio relativo ai reati cui sono soggette le aree più sensibili nonché di riconoscerne le modalità di commissione, rilevando casi concreti che, nell'ambito della gestione ordinaria dell'Ente, possono comportare la perpetrazione di un reato presupposto.

Si tratta, pertanto, di porre in essere una procedura di matching tra le diverse aree aziendali, i processi e le attività operative da un lato e i reati presupposto dall'altro in modo tale da individuare, tra tutti gli illeciti potenzialmente configurabili, quelli che l'Ente potrebbe effettivamente commettere sulla base dell'attività svolta e della struttura adottata.

L'analisi dei rischi (segue)

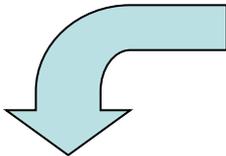
Il rischio può essere scomposto in quattro componenti fondamentali:

- il potenziale pericolo che l'evento patologico possa effettivamente verificarsi;
- la probabilità di tale evenienza;
- le conseguenze e l'impatto dell'evento;
- l'esposizione al rischio, rappresentata dall'interrelazione tra la probabilità che il rischio si concretizzi e il suo impatto potenziale.

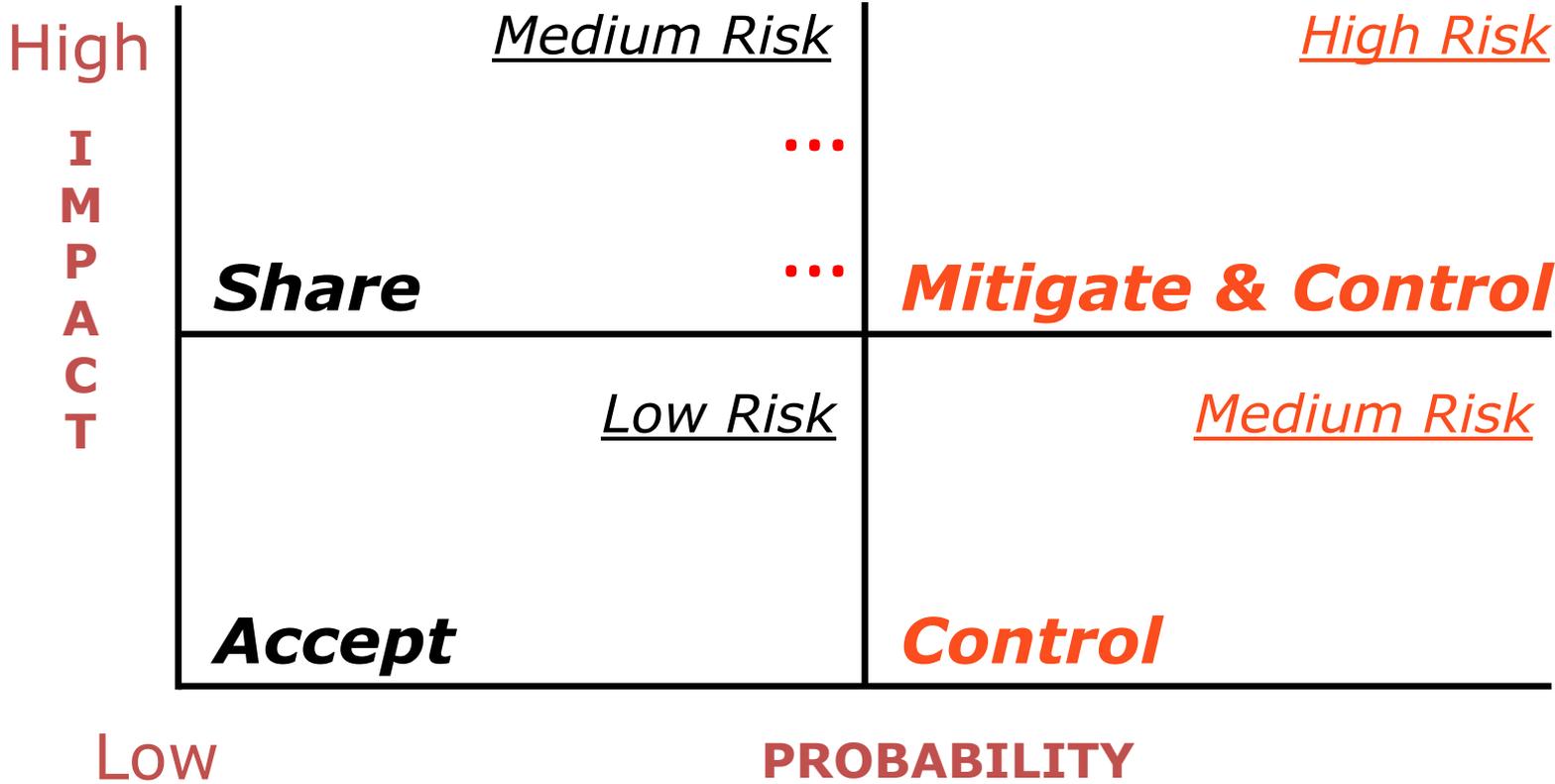
Al fine di analizzare il profilo di "rischio 231" dell'Ente, è necessario valutare la presenza dei seguenti elementi:

- procedure formalizzate per la gestione delle risorse finanziarie;
- deleghe specifiche formalizzate;
- procedure formalizzate per la redazione dei contratti;
- procedure formalizzate per il controllo e l'archiviazione dei documenti;
- eventuali avvenimenti passati in cui si sono già verificati casi di reati o comunque eventi critici.

Impact vs. Probability: events, risk assessment, risk response



EVENTS



L'implementazione delle procedure: la soglia di accettabilità

Posto che ogni attività di controllo e monitoraggio presenta dei costi, risulta necessario, attraverso la valutazione del rischio, comparare detti costi con gli oneri conseguenti alla commissione del reato al fine di individuare quali procedure appare opportuno implementare.

Pertanto, il management deve definire una soglia di accettabilità del rischio (cd. tolleranza al rischio) che consenta di porre un limite al numero e all'intensità dei meccanismi preventivi da implementare, sì da definire un trade-off ottimale tra riduzione dei rischi e costi del controllo.

In ottica 231, tale soglia è rappresentata dalla capacità di strutturare un insieme di protocolli e meccanismi di controllo tali da poter essere elusi solo **fraudolentemente**.

Nella definizione del trade-off ottimale, è opportuno fare riferimento ai principi di efficienza, attuabilità e congruità.

La valutazione e l'adeguamento del sistema di controlli preventivi

La valutazione della situazione dei controlli attuali (as is) deve essere confrontata con il livello auspicabile e ritenuto ottimale di efficacia ed efficienza dei protocolli e standard di controllo (to be).

Nel caso in cui si verifichi una discrepanza tra questi due aspetti, è opportuno analizzare tale difformità e procedere all'implementazione di opportune azioni di contrasto al rischio cui l'Ente è inevitabilmente esposto nella circostanza in cui i presidi esistenti non svolgano la propria funzione preventiva in maniera ottimale.

Tale gap analysis e le attività conseguenti si estrinsecano nell'adeguamento delle procedure e dei protocolli esistenti alla prevenzione delle fattispecie di rischio individuate nonché nell'adozione, se del caso, di nuovi appositi protocolli e meccanismi di controllo.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

I protocolli di prevenzione

I principi di controllo

1. Separazione delle funzioni: in ogni processo aziendale deve essere prevista la compartecipazione di diverse funzioni (nessuno può gestire in totale autonomia un intero processo).
2. Documentabilità: possibilità di verifica documentale delle operazioni (tracciabilità), tale da consentire l'individuazione di chi, nelle diverse fasi di un processo, *richiede, autorizza, effettua, controlla, registra e paga*.
3. Ruolo, poteri e responsabilità chiaramente definiti e attribuiti
4. Limitazione dei poteri e dell'autonomia finanziaria.
5. Coerenza tra poteri autorizzativi e di firma e ruolo nell'organizzazione.

Segue.

Adeguate separazione dei compiti nello svolgimento dei cicli operativi tra:

- attività di custodia e di rilevazione;
- responsabilità operative e di rilevazione;
- attività di autorizzazione e di custodia;
- nell'ambito dell'EDP (utente, analista, ecc.).

Adeguate documentazione e registrazione delle operazioni in base ai seguenti principi:

- prenumerazione consuntiva dei documenti;
- predisposizione tempestiva dei documenti;
- semplicità dei documenti;
- predisposizione di documenti per finalità plurime.

In particolare, la tracciabilità

Nel rispetto del principio di verificabilità, lo svolgimento di ogni processo deve risultare **tracciabile**, sia in termini di archiviazione documentale sia a livello di sistemi informativi.

È necessario costruire procedure formalizzate, grazie alle quali ogni operazione sia adeguatamente riscontrabile e documentata, con particolare riferimento ai processi decisionali tout court, nonché ai meccanismi autorizzativi e di verifica.

La tracciabilità garantisce altresì una maggiore trasparenza della gestione aziendale, permettendo di individuare al meglio i process owners e i soggetti che intervengono in determinati processi operativi.

La gestione dell'autonomia finanziaria

Il disposto normativo fa riferimento alla necessità di individuare "*modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati*" (art. 6, co. 2, lett. c) D. Lgs. 231/2001).

È necessario definire procedure che garantiscano una corretta e trasparente gestione della liquidità dell'Ente; ciò in quanto una errata gestione delle risorse finanziarie può rivelarsi strumentale alla commissione di alcuni reati presupposto soggetti anche a sanzioni molto incisive (riciclaggio, autoriciclaggio, corruzione, ecc).

Ciò posto, il Modello deve prevedere apposite procedure tese a stabilire soglie di importo, meccanismi di firme abbinati, deleghe formali per i rapporti bancari e i pagamenti nonché, in generale, tutti i presidi necessari alla riduzione dei rischi in quest'ambito.

La gestione dell'autonomia finanziaria

Il disposto normativo fa riferimento alla necessità di individuare "*modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati*" (art. 6, co. 2, lett. c) D. Lgs. 231/2001).

È necessario definire procedure che garantiscano una corretta e trasparente gestione della liquidità dell'Ente; ciò in quanto una errata gestione delle risorse finanziarie può rivelarsi strumentale alla commissione di alcuni reati presupposto soggetti anche a sanzioni molto incisive (riciclaggio, autoriciclaggio, corruzione, ecc).

Ciò posto, il Modello deve prevedere apposite procedure tese a stabilire soglie di importo, meccanismi di firme abbinati, deleghe formali per i rapporti bancari e i pagamenti nonché, in generale, tutti i presidi necessari alla riduzione dei rischi in quest'ambito.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



Grazie per l'attenzione

Prof. Silvano Corbella

silvano.corbella@studiocorbella.com