Novità e aggiornamenti D.Lgs. 231/2001

- Ampliamento del D.Lgs. 231/2001
- La “Ragion pratica”: quando e perché adottare il Modello “231”
- Ciclo di vita dei Modelli “231”

Dr. Ennio Battistoli / P&B Consulting srl / pbconsulting@fastwebnet.it

Milano , 26 gennaio 2017

I nuovi reati 2016

<u>Le più significative novità in tema di reati ex-D. Lgs. 231/2001 nel periodo:</u>

- **Delitto di intermediazione illecita e di sfruttamento del lavoro (legge n. 199/2016). L'art. 603 bis c.p. (riformulato) è stato aggiunto all'art. 25 quinquies del D.lgs. 231/2001.**
  - ✓ continua il percorso intrapreso con l'introduzione dell'art 25 duodecies (impiego di lavoratori irregolari)
  - ✓ riferimento alla salvaguardia della sicurezza sul lavoro come recita uno degli indicatori:

    << … 3) la sussistenza di violazioni delle norme in materia di sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro …>>

- **Revisione del reato Corruzione tra privati; in arrivo la revisione di condotte e sanzioni (bozza di decreto del 14.11.2016)**
  - ✓ colpisce anche l'"interposta persona"
  - ✓ include anche la sollecitazione

I nuovi reati 2016

Innovazioni para-D.lgs. 231/2001

▪ Proposta di legge approvata dalla Camera dei Deputati il 21 gennaio 2016 in materia di **"Whistleblowing"** nei settori pubblico e privato: in stand-by al Senato

▪ L'art. 603 bis c.p. (delitto di intermediazione …) prevede la possibilità di applicare l'istituto del controllo giudiziario all'azienda: l'amministratore giudiziario affianca l'imprenditore nella gestione

▪ Utilizzo dell'interdittiva antimafia che "viaggia" contestualmente e parallelamente al dispositivo "231". Comporta il congelamento di nuove attività ma consente la continuità di quelle in essere (lavori in corso) con la P.A.

Evoluzione della normativa: attuale "universo" del D.Lgs.231/2001

D. Lgs. 231/2001

REATI PREVISTI ALLA EMANAZIONE DEL DECRETO

2001 – Reati contro la PA nella gestione dei finanziamenti pubblici (art. 24):

Malversazione a danno dello Stato, Indebita percezione di erogazioni, Truffa in danno della PA, Frode informatica alla PA

2001 – Reati nei rapporti con la PA (art. 25):

Concussione, Corruzione , Istigazione alla corruzione, Induzione.

2001 – Reati nella gestione di monete ed altri valori "pubblici"(art. 25-bis):

Falsificazione di monete, spedita e introduzione nello Stato di monete false e Alterazione di monete ecc.

2002 – Reati societari (art. 25-ter)

False Comunicazioni sociali, Falso in prospetto; Impedito controllo, Illecita influenza sull'assemblea, Ostacolo alle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza, Corruzione tra Privati, Tenuità del fatto

2003 – Reati aventi finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico e di finanziamento del terrorismo (art. 25-quater)

REATI INSERITI IN MOMENTI SUCCESSIVI

2003 – Reati contro la personalità individuale (art. 25-quinquies): Riduzione o mantenimento in schiavitù, tratta di persone, acquisto o alienazione di schiavi, adescamento di minorenni Intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro

2005 – Reati di Abusi di mercato (art. 25-sexies): Abuso di informazioni privilegiate, Manipolazione del mercato

2006 – Reati Transnazionali (L. 146/2006):

Riciclaggio, Associazione a delinquere, ecc...

2007 – Reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro (art. 25-septies):

Omicidio colposo, lesioni personali colpose

2007 – Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di illecita provenienza (art. 25-octies) - Autoriciclaggio

2008 – Reati Informatici (art. 24-bis): Delitti informatici e trattamento illecito dei dati

2009 – Reati contro l'industria e il commercio (art. 25-bis1), reati in materia di violazione del diritto d'autore (art. 25 novies) e reato di induzione a non rendere dichiarazione o a rendere dichiarazioni mendaci all'Autorità Giudiziaria (art. 25. decies)

2011 – Reati ambientali (art.25 undecies) art. aggiunto dal d.lgs 121 del 07/07/2011 – Eco-reati

2012 – Reato impiego lavoro irregolare (art.25 duodecies)

Evoluzione della normativa: attuale "universo" del D.Lgs.231/2001

Reati che prevedono anche sanzioni interdittive

Reati di Criminalità organizzata (art. 24 ter) – Associazione per delinquere e di tipo mafioso / Scambio elettorale politico – mafioso

Reati ambientali (art.25 undecies) art. aggiunto dal d.lgs 121 del 07/07/2011 – Eco-reati

Reati contro la PA nella gestione dei finanziamenti pubblici (art. 24):

Malversazione a danno dello Stato, Indebita percezione di erogazioni, Truffa, Frode informatica in danno della PA

Reati in materia di violazione del diritto d'autore (art. 25 novies)

2009

2011

2001

2001

Reati nei rapporti con la PA (art. 25):

Concussione e Corruzione (tranne per l'esercizio della funzione)

Reati Informatici (art. 24-bis): Delitti informatici e trattamento illecito dei dati

2008

REATI PREVISTI ALLA EMANAZIONE DEL DECRETO

2001

Reati di falsità in monete e in strumenti e segni di riconoscimento (art. 25-bis):

Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di illecita provenienza (art. 25-octies) - Autoriciclaggio

2007

2007

D. Lgs. 231/2001

Reati societari (art. 25-ter)

Corruzione tra Privati

(forse sanzione interdittiva)

2002

Reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro (art. 25-septies):

Omicidio colposo, lesioni personali colpose

2003

2003

2006

Reati aventi finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico e di finanziamento del terrorismo (art. 25-quater)

Reati Transnazionali (L. 146/2006):

Riciclaggio, Associazione a delinquere, ecc...

Reati contro la personalità individuale (art. 25-quinquies): Riduzione o mantenimento in schiavitù, tratta di persone, acquisto o alienazione di schiavi

Intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro (dicembre 2016)

I nuovi (possibili) ambiti – reato)

▪ **Autoriciclaggio (legge n. 186/2014)**

✓ Permane la "controversia" sull' applicabilità o meno del reato di "autoriciclaggio" ai soli reati presupposto "231". Nel secondo caso si pone la questione dei reati tributari "attratti" nell'ambito "231" da questo reato (ovviamente qualora venisse accertata come tale la provenienza)

▪ **Reati tributari**

✓ "Ingresso" a pieno titolo tra i reati presupposto

I nuovi (possibili) ambiti – reato)

▪**Reati di violazione della norme Privacy e/o di combinazione tra Privacy e reati informatici; i motivi:**

✓ Emergenze di varia natura per la violazione di sistemi e banche dati che contengono elementi (dati, informazioni) comunque critici per persone fisiche e giuridiche

✓ Aumentata consapevolezza della criticità derivante dal gap di competenze / conoscenze tra chi offre sistemi e servizi informatici e chi li riceve. Particolarmente rilevante quando tali sistemi / servizi vengono forniti alla P.A.

✓Difficoltà di apprezzare la reale portata del fenomeno (delitti informatici) in quanto la "comunità" professionale informatici non fa emergere molte situazioni di reati realizzati e tentati in quanto comprometterebbe la valutazione circa affidabilità e competenza nei loro confronti

✓ Attuazione del Regolamento Europeo in materia di privacy <u>entro maggio 2018</u>

Casistica giurisprudenziale

- **Conteggiate n. 310 ca. tra ordinanze / sentenze dei tribunali e sentenze della Corte di Cassazione**
  - ✓ *la prima* … 4 novembre 2002 – sentenza – Tribunale di Pordenone
  - ✓ *e l'utima reperita* … 9 dicembre 2016 – sentenza – Corte di Cassazione

- **Nella maggior parte dei casi, la condanna è stata pronunciata all'esito di patteggiamento e non a seguito di dibattimento**;

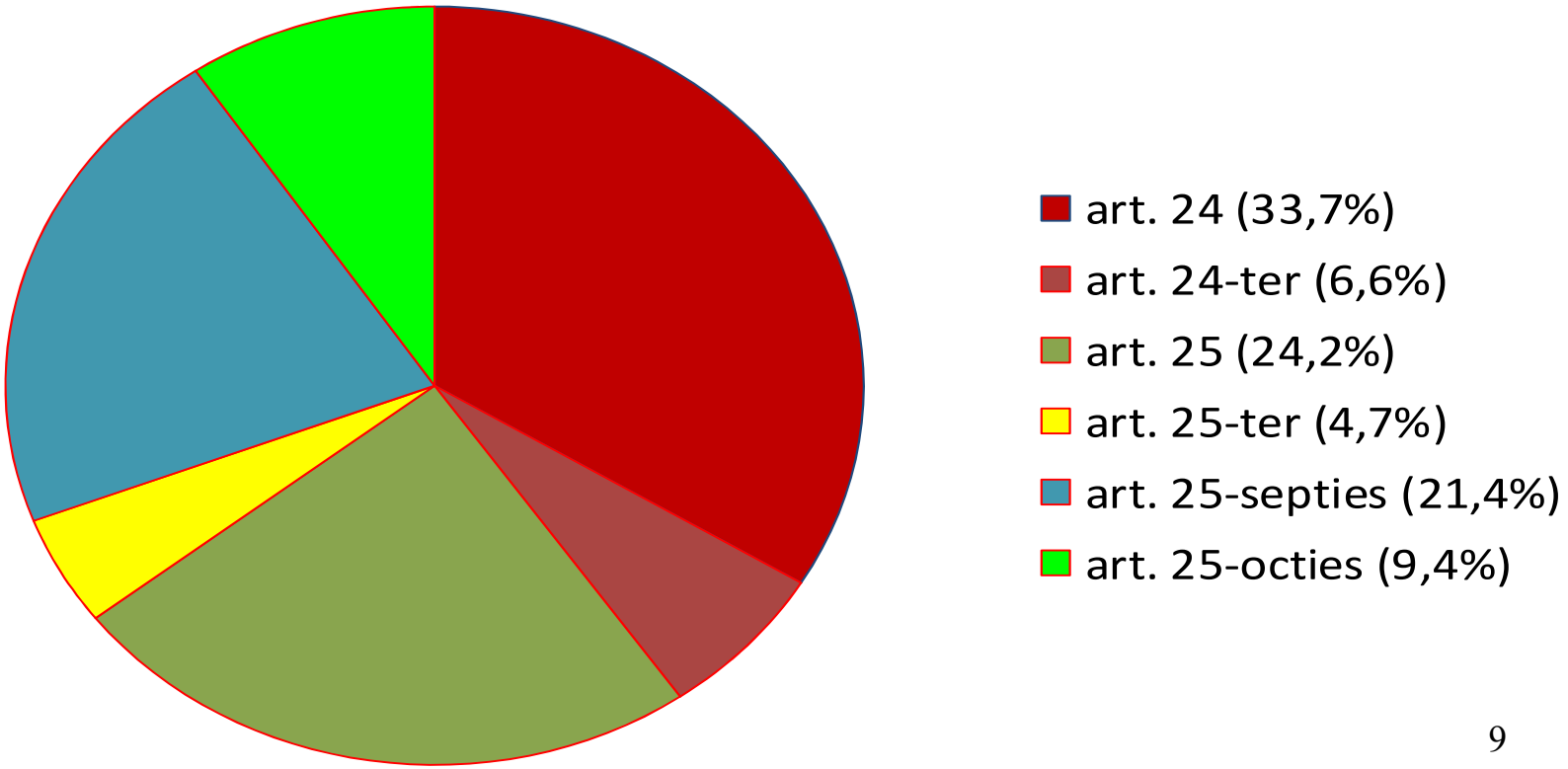
- **La giurisprudenza non ha approfondito il tema dell'idoneità e dell'efficacia dei modelli organizzativi o dei relativi contenuti;**

- **Non è disponibile una completa panoramica degli eventi giudiziari "231" perché tendono a sfuggire le situazioni di:**
  - ✓ pur essendo palese che è applicabile la responsabilità "231" il magistrato non procede
  - ✓ il fatto non sussiste
  - ✓ non è rilevabile interesse / vantaggio per l'Ente

Casistica giurisprudenziale

Un bilancio "231“ (2008/2011)

- I dati emergono dal monitoraggio effettuato dal Sole 24 Ore presso 37 Procure della Repubblica distribuite su tutto il territorio italiano. Le quote sono estratte dal totale delle notizie di reato riguardanti il D.Lgs. 231/2001 tra il 2008 e i primi quattro mesi del 2011.



Casistica giurisprudenziale

Ne possiamo dedurre che il D.Lgs. 231/2001 si è rivelato uno strumento molto utilizzato per reprimere **reati contro la Pubblica Amministrazione** (quasi il 60% dei casi)

- Sono i reati più "pesanti" (art. 24 e 25 D.lgs.231/2001) ma attenzione al rischio di "cannibalizzazione" che potrebbe tendenzialmente comportare:
  - ✓ Sottovalutazione degli altri reati da parte di chi ha già il Modello
  - ✓ Percezione di non necessità / opportunità di adozione di un Modello (con conseguente inconsapevolezza del potenziale impatto "231" sull'ente / società) per chi non ha rapporti "commerciali" con la P.A.
- Inducono il moltiplicarsi di istituzioni, iniziative, etc. qualche esempio:
  - ✓ Creazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC)
  - ✓ Obbligatorietà dei Piani triennali per la prevenzione della corruzione (PTPC) per tutti gli enti pubblici
  - ✓ Specifica norma (ISO 37001) per la certificazione del sistema anticorruzione
  - ✓ Master universitari
  - ✓ …

Casistica giurisprudenziale

Ma anche qui dovrà cambiare qualcosa ….

Da "La Stampa" 24.11.2017

<<<L'assurdo è che persino per comprare le stalle prefabbricate, con gli animali esposti alle intemperie, si è fatta una gara europea. Tutto per **l'incubo della corruzione**. Ci sarà presto una riunione con Raffaele Cantone, allora, perché bisognerà individuare in iter che sia trasparente, ma allo stesso tempo anche rapido. L'idea è di trovare un «ombrello» con l'Anac, che metta i dirigenti al riparo da un eccesso di responsabilità personale. Senza annullare le regole, però. «Cantone - ha detto ancora il ministro Orlando - ha spiegato che la questione dei tempi è legata a procedure che non possono essere bypassate, perché in passato si è scoperto che si è speculato sulla pelle della gente. E non è stata un'eccezione, è successo diverse volte nel nostro Paese>>>.

Ma Transparency International … ci "piazza" 60° nel ranking mondiale - terzultimi in Europa; peggio di noi solo Grecia e Bulgaria!

DOPO 16 ANNI DOVE SIAMO?

La diffusione del Modello

"OBBLIGATORIO"

- Quotata al segmento "STAR" borsa valori
- Regione Lombardia / Formazione Prof.
- Incidenti di percorso "231"

DECISIONE DI OPPORTUNITA'

- Visibilità, reputazione
- Lungimiranza, consapevolezza del rischio
- Protezione dell'investimento

Trasmissione per "Contatto"

- "Catena" cliente / fornitore
- Incidenti di percorso "231" sfiorati

Trasmissione per "Irraggiamento"

- Breakeven del settore
- "Pressione" da parte di organi di controllo e professionisti

DOPO 16 ANNI DOVE SIAMO?

La diffusione del Modello

- **Mancano statistiche sul numero di società che hanno intrapreso la "formale" adozione del Modello per settore / categoria / tipologia di azienda (dimensione, attività svolta, struttura societaria / etc.)**

- **Soprattutto mancano statistiche sul perché non viene considerato e quali siano i maggiori ostacoli all'adozione del Modello:**
  - ✓ "avversione" ideologica: … *non mi fido delle leggi, il Modello non ti protegge comunque …*
  - ✓ "avversione" normativa: … *troppe regole e troppa burocrazia, non vogliamo aggiungere anche quelle "interne" ...*
  - ✓ "avversione" economica: … *troppi controlli, incremento dei soggetti (interni / esterni) che li eseguono ma sfavorevole rapporto costi/benefici ...*
  - ✓ "autostima" etica: ... *nessuno di noi commetterà reati del genere ...*
  - ✓ "autostima" operativa: ... *abbiamo già linee guida e procedure, siamo certificati, abbiamo Sindaci e Revisori, non ci è mai capitato nulla ...*

La “Ragion pratica”: quando e perché adottare il Modello

- **Le motivazioni per adottarlo:**
  - ✓ Cade nella fattispecie “obbligatorio”
  - ✓ A seguito di evento “traumatico” – es. cosiddetto Modello “riparatore”
  - ✓ Perché si propone di proteggere la persona giuridica, il suo patrimonio, la sua reputazione, la sua continuità …
  - ✓ Perchè si propone di tutelare maggiormente dipendenti e collaboratori (per colpa del singolo o di pochi ci vanno di mezzo tutti ...)
  - ✓ Perchè si propone di tutelare maggiormente gli amministratori (possibile azione di responsabilità da parte dei soci per la mancata adozione del Modello)
  - ✓ .....

Va bene ... ma cosa fare per convincere tutte le altre società / enti (e c’è tanto) i quali, paradossalmente, quando rifiutano di adottare il Modello, non acquisiscono la consapevolezza che il D.lgs 231/2001 si applica anche alla loro entità / persona giuridica?

La “Ragion pratica”: quando e perché adottare il Modello

- **Provare l’approccio “situazionale” (ovvero ipotizzare di modulare il proprio intervento in base allo stadio di ”maturità” raggiunto dall’ente / società)**

Si inizia con una comunicazione più “centrata”

- ✓ L’obiettivo che deve essere comunicato **non è** *… è opportuno adottare il Modello ”231”…,* **bensì** *… è opportuno, anzi necessario, valutare il potenziale impatto del D.lgs. 231/2001 sul tuo ente / società ...*
- ✓ Sostenere (ma in effetti è così) che l’ente / società è già dotata di un Modello operativo “di fatto” che le ha permesso finora di operare senza incorrere in conclamati reati “231”
- ✓ Il progetto “231” può quindi svilupparsi per gradi, procedendo sequenzialmente in funzione dell’output delle fasi che precedono, consentendo all’organizzazione di maturare progressivamente la decisione di adottare il Modello operativo ”formalizzato” documentandolo secondo quanto previsto dal D.lgs. 231/2001

La “Ragion pratica”: quando e perché adottare il Modello (segue)

Se “l’aggancio” è riuscito, si continua con una metodologia di realizzazione appropriata

- ✓ Buona cosa predisporre ed emettere una comunicazione organizzativa che annunci il progetto “231” e le sue fasi
- ✓ Buona cosa annunciare contestualmente la costituzione del “Team 231” che, supportato da consulente / facilitatore esterno, svilupperà un processo di auto-valutazione (self-assessment) per la realizzazione della mappatura dei rischi “231” dell’ente / società
- ✓ In questa fase operare con l’umiltà di rilevare le attività, i ruoli, le (probabilmente) poche procedure che le gestiscono senza lo schema preconcetto di come dovrebbero essere. Se il progetto “231” dovesse culminare con la completa realizzazione del Modello, su quella situazione di partenza si interviene adattandola e integrandola progressivamente.
- ✓ In questa fase non dare eccessiva enfasi agli elementi OdV e sistema sanzionatorio (che è la sostanziale differenza tra Modello “di fatto” e formalizzato).

La “Ragion pratica”: quando e perché adottare il Modello (segue)

Se “l’aggancio” è riuscito, si continua con una metodologia di realizzazione appropriata (segue)

- ✓ Utilizzare e condividere con il Team 231 strumenti semplici e facilmente fruibili:
  - Un elenco completo dei reati
  - Una tabella matrice prodotto – servizio / reato
  - Un elenco delle informazioni preliminari da analizzare prima di procedere con le interviste
  - Un elenco delle principali transazioni / processi da documentare (walk-through)
  - Una traccia delle interviste

La “Ragion pratica”: quando e perché adottare il Modello (segue)

Se “l’aggancio” è riuscito, si continua con una metodologia di realizzazione appropriata (segue)

RICAPITOLANDO

Considerare un approccio più pragmatico nella proposizione dei Modelli agli Enti che non ne sono ancora formalmente dotati. Il primo obbiettivo è la consapevolezza dell’ impatto “231”, il secondo è l’adozione del Modello facendo leva sul fatto che l’ente / società **ha** un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo **operativo**. Il distinguo è che il **Modello lo è “di fatto”,** quindi non immediatamente rappresentabile né tempestivamente attivabile alla bisogna (mancano elementi specifici). Secondo questo approccio, il punto di innesco del processo di eventuale formalizzazione del Modello è la definizione di una mappatura dei rischi (anche a livello macro va bene) che **rechi consapevolezza all’organizzazione** lasciando poi libertà di decisione.

Ciclo di vita del Modello “231”
da Modello “di fatto” a Modello “formalizzato”

A questo punto, indipendentemente dal perché, si parte (o si continua) con la realizzazione del Modello

Ricordiamo cosa dice il D.Lgs. 231/2001 a proposito di specificità del MODELLO

Art. 6. Soggetti in posizione apicale e modelli di organizzazione dell'ente

1. *Se il reato è stato commesso dalle persone indicate nell'articolo 5, comma 1, lettera a), l'ente non risponde se prova che:*

a) …

b) il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo (l’OdV);

c) …

2*. In relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati, i modelli di cui alla lettera a), del comma 1, devono rispondere alle seguenti esigenze:*

a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati;

b) …

e) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Ciclo di vita del Modello “231”
da Modello “di fatto” a Modello “formalizzato”

A questo punto, indipendentemente dal perché, si parte (o si continua) con la realizzazione del Modello (segue)

Tenendo anche presente che secondo alcune sentenze su “Modelli Organizzativi … :

<< … E' da ritenersi **idoneo** il Modello adottato, se si limita a percorrere precetti sanzionati penalmente **senza specificare alcun protocollo di lavoro** che, prescrivendo i singoli passaggi che debbono essere eseguiti, **consenta di neutralizzare gli snodi a rischio**. È da ritenersi **inidoneo** il Modello adottato che **ometta la specificazione persino delle sanzioni disciplinari, oltre che degli illeciti e della correlazione (eventuale o necessaria od improbabile) tra illecito e sanzione**. Rebus sic stantibus, non può parlarsi di sistema sanzionatorio idoneo se non si comprende a quale pratica decisione sanzionatoria effettiva condurrà eventualmente il procedimento disciplinare avviato dai nuovi nuclei gestionali. Resta inteso che il sistema sanzionatorio intra-aziendale va a sommarsi a quelli esterni istituzionali (penale e amministrativo). G.I.P. Bari, 18 aprile 2011.>>

Ciclo di vita del Modello "231"
da Modello "di fatto" a Modello "formalizzato"

A questo punto, indipendentemente dal perché, si parte (o si continua) con la realizzazione del Modello (segue)

… e l'auspicio di Confindustria da: Linee Guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo (Confindustria - marzo 2014)

<<Tuttavia, data l'ampiezza delle tipologie di enti presenti nella realtà associativa di Confindustria e la varietà di strutture organizzative di volta in volta adottate in funzione sia delle dimensioni sia del diverso mercato geografico o economico in cui essi operano, non si possono fornire riferimenti puntuali in tema di modelli organizzativi e funzionali, se non sul piano metodologico. **Le Linee Guida, pertanto, mirano a orientare le imprese nella realizzazione di tali modelli, non essendo proponibile la costruzione di casistiche decontestualizzate da applicare direttamente alle singole realtà operative.**
Il modello non deve rappresentare un adempimento burocratico, una mera apparenza di organizzazione. Esso deve vivere nell'impresa, aderire alle caratteristiche della sua organizzazione, evolversi e cambiare con essa.
L'auspicio che sospinge il presente lavoro e, in particolare, la revisione compiuta nel 2014, è che le soluzioni indicate nelle Linee Guida continuino a ispirare le imprese nella costruzione del proprio modello e che, d'altra parte, la giurisprudenza valorizzi i costi e gli sforzi organizzativi sostenuti dalle imprese per allinearsi alle prescrizioni del decreto 231".>>

Ciclo di vita del Modello "231" realizzazione / approvazione

Qualche considerazione

▪Interdipendenza tra "realizzazione" ed "efficace implementazione" del Modello "231"

Il ciclo di vita del Modello (**realizzazione – implementazione - consolidamento – mantenimento)** è grandemente influenzato dalla metodologia adottata per la sua costruzione; la discriminante fondamentale è Modello **"acquistato"** o Modello **"sviluppato".** Difficilmente il Modello "acquistato" riesce ad essere efficacemente implementato (nel senso di diventare parte integrante del processo decisionale e di conduzione del business). Il Modello **"sviluppato"** presuppone la costituzione di un "Team 231" e una **continuità** (almeno parziale) tra "Team 231" e OdV (es. mantenendo alcuni componenti del "Team 231" come componenti interni).

Per Modello "sviluppato" si intende che sono da intraprendere, oltre alle "consuete" attività:

- analisi della documentazione dell'Ente
- effettuazione delle interviste
- individuazione delle aree di rischio "231"
- rilevazione degli elementi del sistema di controllo in essere

Ciclo di vita del Modello "231" realizzazione / approvazione (segue)

Qualche considerazione

▪ **Interdipendenza tra "realizzazione" ed "efficace implementazione" del Modello "231" (segue)**

Anche:

- ✓ fare emergere gli elementi già presenti e "profilarli" in ottica "231" (es. fare leva sull'esistenza di certificazioni e sulle attività del Controllo Gestione)
- ✓ comunicare efficacemente e ribadire che il Modello è della società e che il primo livello di contrasto ai reati è nelle "mani" dei responsabili delle varie funzioni
- ✓ discutere e condividere con i soggetti di cui sopra la valutazione del rischio e i criteri sottesi
- ✓ rilasciare il Modello connotandolo come "sistema" con ha un ciclo di vita e una evoluzione da supportare

Ciclo di vita del Modello "231" realizzazione / approvazione (segue)

Poi l'approvazione …

- **Non solo un fatto formale ma avvio dell'implementazione del Modello (comunicare, comunicare ….)**

  - ✓ Predisporre una comunicazione organizzativa
  - ✓ Assicurare la continuità di azione
  - ✓ Delineare il percorso di implementazione (chi, cosa, quando)
  - ✓ Rendere palesi i criteri ispiratori della valutazione del rischio "lordo" e "residuo"
  - ✓ Coinvolgere gli "apicali" in un meccanismo di conferma dei rischi potenziali

*Soprattutto affermare il principio che il **"LUOGO"** in cui si realizza il potenziale del reato "231" è il **momento decisionale** ed è li che va contrastato. Nel momento decisionale si mette a punto lo schema del reato che poi si materializza, **"spacchettato"** nei consolidati processi e attività dell'ente / società*

Ciclo di vita del Modello “231” Implementazione

Poi l’implementazione … nella complessità

- **L’implementazione del Modello è compito gravoso in cui l’OdV ha un ruolo fondamentale. L’implementazione efficace non è quella apprezzabile solamente da un punto di vista nozionistico (conosco il Decreto, conosco il Modello) e topografico (conosco i componenti dell’OdV, conosco la casella e-mail dell’OdV, so dove recuperare Codice Etico e Modello, …), ma soprattutto quella che consente a chi prende una decisione o analizza e valuta transazioni e processi di rendersi conto, in quel preciso momento, dell’esistenza di potenziali anomalie “231”. Incentrandoci sul ruolo dell’OdV, è opportuno che, in aggiunta ai requisiti “cogenti” previsti dal Decreto “231” , questo curi anche il requisito della “visibilità” diretta (cioè non prevalentemente limitata a controlli di routine affidati a terzi o alla richiesta periodica di documenti da analizzare) costruendo nel tempo un network di relazioni, per esempio:**

Ciclo di vita del Modello "231" realizzazione / approvazione (segue)

Poi l'implementazione … (segue)

✓ Interviste programmate con i vari responsabili di funzione con i quali, schede rischi alla mano, far emergere le situazioni critiche (fondamentale per le funzioni tecniche Sicurezza / Ambiente / IT)

✓ Censimento, raccolta, analisi e discussione degli esiti di reports interni ed esterni di ispezione, e verifica (reports da certificatori, verbali a seguito di ispezioni effettuate dalla P.A., audit interni, management reports emessi da CG, etc.). Lo scopo è duplice; rilevare eventuali anomalie "validandole e riconducendole" all'ambito di interesse "231" e creare presidi (coinvolgendo i referenti), via via più competenti in materia "231", collocati nella struttura operativa e sostanzialmente "ancorati" (sentinelle?) all'OdV.

✓ Definire con il management dei rilevatori di "soglie critiche" (sono relativamente semplici quelli economici tipo *importo consulenze massimo x anno x soggetto*) e meccanismi di segnalazione al management stesso (tempestivo) e all'OdV (frequenza in funzione della rilevanza).

✓ Concentrare l'attenzione sulle relazioni con collaboratori esterni, partners, outsourcers, per i quali deve essere perseguito l'obbiettivo della trasparenza del processo di selezione e valutazione periodica; gli schemi tendenzialmente corruttivi più perniciosi sono realizzati con il concorso di terzi.

Ciclo di vita del Modello "231"
Integrazione del Modello nella gestione operativa

e infine l'integrazione …

- **Idealmente si potrebbe affermare che il Modello è effettivamente integrato nella gestione operativa quando la valutazione dei rischi "231" viene metabolizzata come normale pratica di gestione del business. La vera azione preventiva dei rischi "231" dispiega la sua efficacia quando di questi rischi ne tengo conto**
  - ✓ **nel formulare le strategie di mercato / prodotto / servizio**
  - ✓ **nell'allocare le risorse economiche (budgets)**
  - ✓ **nel definire i targets commerciali e nel disegnare i sistemi di incentivazione**
  - ✓ **nell'implementare sistemi di controllo adeguati**
  - ✓ **soprattutto nel perseguire con consapevolezza l'equilibrio tra rischi (accettabili) ed esigenze di business in un contesto caratterizzato da un buon grado di monitoraggio e controllo.**

- **Un parametro indiretto di consapevolezza "integrata" nel business potrebbe essere l'applicazione del principio di continuità aziendale a eventi in corso derivanti da reati "231" (in particolare quelli che prevedono sanzioni interdittive) da citare nelle relazioni di bilancio**

Ciclo di vita del Modello “231”
Integrazione del Modello nella gestione operativa

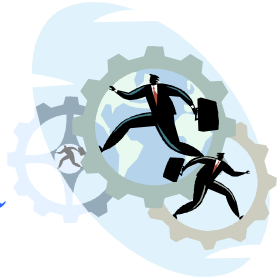
e comunque non cadiamo nella trappola della ricerca di un modello “ideale” perché ….

- **Forse il Modello ideale è quello che non avrà mai occasione di dare prova di esserlo ma nessuno saprà esattamente perchè.**

- **Forse è quello che ti consente di individuare / riparare per tempo anomale “derive 231” ma è difficile capire esattamente come farlo e se funzionerà veramente.**

- **In termini concreti è quello che un P.M. definisce tale ma, ahimè, non siamo in un sistema di Common Law. Da noi, potenzialmente, ciascun P.M. ha l’autonomia decisionale sufficiente per valutare inidoneo un modello precedentemente giudicato idoneo da un collega.**

Ciclo di vita del Modello "231"
Integrazione del Modello nella gestione operativa



… e comunque un Modello sufficientemente integrato nella gestione operativa, in caso di "crisi 231", ti consentirebbe di rispondere positivamente al seguente quesito ….

- **Le azioni "post factum 231" possono modificare / attenuare la sentenza?**

L'esperienza dice di si, occorre però essere tempestivi e risoluti e applicare subito le 5 "W"

- ✓ **Where** (dove è successo): Italia, estero, area specifica? Importante capire se è un evento localizzato o se rappresenta una pratica anomala diffusa nell'organizzazione
- ✓ **Who** (chi lo ha commesso): si pone il tema della temporanea sospensione (o definitivo allontanamento) dei soggetti avvisati / incriminati. Tenere presente che se è coinvolto il rappresentante legale della società questi non può rappresentarla nel giudizio "231"
- ✓ **What** (cosa è successo): ovviamente rilevante la fattispecie del potenziale reato attribuito all'Ente in particolare se sono previste sanzioni interdittive

Ciclo di vita del Modello "231"
Integrazione del Modello nella gestione operativa

… e comunque un Modello sufficientemente integrato nella gestione operativa, in caso di "crisi 231", ti consentirebbe di rispondere positivamente al seguente quesito ….

- **Le azioni "post factum 231" possono modificare la sentenza?**

L'esperienza dice di si, occorre però essere tempestivi e risoluti e applicare subito le 5 "W" (segue)

- ✓ **When** (quando è successo): decisivo per capire se da quando è avvenuto il fatto imputato sono intervenuti cambiamenti significativi (fusioni, scissioni, variazione della matrice del business, etc.) che rendono incerta la ricostruzione degli eventi
- ✓ **Why** (perché è successo): importante anche per capire se le circostanze che hanno generato / favorito il reato sono ancora attuali (reiterabilità del reato)
- ✓ e da aggiungere…. **How** (come è successo): importante verificare il meccanismo di realizzazione del reato effettivo o potenziale per "riparare" il Modello

Se poi l'Ente non fosse dotato di Modello "azionare" con urgenza l'Art. 17 del D.Lgs. 231/2001 - Riparazione delle conseguenze del reato – prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado

CONCLUSIONE

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
E … BUON LAVORO!

Ennio Battistoli