



Il Decreto 231/2001: l'Impatto della normativa sulla vita delle società e lo "stato dell'arte" sulle scelte in tema di adozione dei modelli organizzativi

Avv. Antonio Carino

16 luglio 2015

Confindustria Val Di Sangro

1. Casistica in ambito D.Lgs. 231/2001
2. Sintesi del Decreto e prospettive di riforma
3. La giurisprudenza sui Modelli 231
4. Modalità operative per la predisposizione dei Modelli

1. Casistica giurisprudenziale in ambito D.Lgs. 231/2001



N° procedimenti ai sensi del D.Lgs. 231/2001 *
*(fonti dei dati: AODV 231, rivista 231, Leggi d'Italia)

2001-2005	2006-2010	2011-2015
36	101	107

1. Casistica giurisprudenziale in ambito D.Lgs. 231/2001



IlFattoQuotidiano.it / Giustizia & Impunità

Ilva, Cassazione annulla sequestro: 8,1 miliardi restituiti a Riva Fire

Era stato uno dei sequestri più pesanti della storia italiana, ma ora le tasche dei Riva, **sotto indagine per disastro ambientale nell'ambito dell'inchiesta Ilva**, tornano piene. La Corte di Cassazione ha stabilito che i beni della holding **Riva Fire**, società proprietaria di Ilva spa, non andavano confiscati e ha **annullato senza rinvio** il decreto di sequestro confermato dal riesame nel giugno scorso dal tribunale del riesame di Taranto. Un **decreto di sequestro** per equivalente, firmato nel maggio scorso dal gip **Patrizia Todisco** su richiesta della procura ionica, che **impondeva di mettere i sigilli a beni per 8,1 miliardi di euro**.

Il provvedimento era stato impugnato dai legali delle società del Gruppo Riva e poche ore fa è arrivata la decisione della suprema corte che ha dato ragione al collegio difensivo degli industriali. La stima di oltre 8 miliardi era stata formulata dai **custodi giudiziari** Barbara Valenzano, Emanuela Laterza, Claudio Lofrumento e Mario Tagarelli come il costo totale degli interventi necessari al ripristino funzionale degli impianti dell'area a caldo per un possibile **risanamento ambientale**. La società Riva Fire, secondo

1. Casistica giurisprudenziale in ambito D.Lgs. 231/2001

Rogo Thyssen, la Cassazione: fu omicidio colposo, pene da rivedere

La Suprema Corte annulla in parte le condanne inflitte ai manager dalla Corte d'assise d'appello di Torino: ci sarà un nuovo processo. Proteste dei parenti dei sette operai periti nel rogo del dicembre 2007



Il presidio dei parenti delle vittime davanti alla Cassazione a Roma (ansa)

Non è ancora chiusa la vicenda giudiziaria della Thyssen, l'acciaieria torinese dove nella notte tra il 5 e il 6 dicembre 2007, divampò un tragico rogo che provocò la morte di sette operai. I manager della fabbrica sono colpevoli, ma servirà un altro processo per stabilire il grado di responsabilità di ciascuno in quella strage, da celebrare

davanti a una nuova corte. Questa la decisione della Corte di Cassazione a sezioni unite che, dopo oltre cinque ore di camera di consiglio, ha parzialmente annullato le condanne stabilite dalla Corte d'assise d'appello per i sei dirigenti dell'azienda tedesca e dello stabilimento (il nuovo dibattimento servirà per rideterminare le pene inflitte loro) e, soprattutto, ha escluso l'ipotesi di omicidio volontario contestata dal pm Guariniello all'ex ad Harald Espenhahn. Il dispositivo si conclude infatti dichiarando irrevocabili "le parti della sentenza relative alla responsabilità degli imputati in ordine al reato" di omicidio colposo.

2. Sintesi del Decreto

- Il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 ("**Decreto**"), recante *“Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell’art. 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300”* ha introdotto per la prima volta nel nostro ordinamento la **responsabilità (di natura sostanzialmente penale) degli Enti per i reati commessi da loro rappresentanti e/o dipendenti**, che si aggiunge a quella della persona fisica che ha realizzato materialmente il fatto illecito.

2. Sintesi del Decreto: *le fattispecie rilevanti*



La responsabilità delle società è configurabile solo per le ipotesi indicate dal Decreto:

- **reati contro la pubblica amministrazione** (art. 24 del Decreto, ad es.: indebita percezione di erogazioni, truffa ai danni dello Stato, ecc.; art. 25 del Decreto, ad. es concussione e corruzione);
- **reati informatici** (art. 24 bis del Decreto);
- **falsità in monete, carte di pubblico credito e valori di bollo** (art. 25 bis del Decreto);
- **reati societari** (art.25 ter del Decreto, ad es.: false comunicazioni sociali, falso in prospetto, impedito controllo, formazione fittizia del capitale, illecite operazioni su azioni o quote, aggio, omessa comunicazione del conflitto d'interessi, ecc. e di recente la **corruzione tra privati**);
- **delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico** (art. 25 quater del Decreto);
- **pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili** (art. 25 quater 1 del Decreto);
- **delitti contro la personalità individuale** (art. 25 quinquies del Decreto, ad es.: riduzione o mantenimento in schiavitù, prostituzione minorile, ecc);
- **abusi di mercato** (art. 25 sexies del Decreto, abuso di informazioni privilegiate e manipolazione del mercato);
- **delitti contro l'industria ed il commercio e delitti in materia di diritto d'autore** (art. 25 octies);
- **omicidio colposo e lesioni colpose gravi e gravissime** commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e salute sul lavoro (art. 25 septies)
- **reati transnazionali** (L. 146/2006, ad es., nei casi di: associazione per delinquere, traffico di stupefacenti, favoreggiamento, ecc.).
- **reati c.d. anti- riciclaggio** (art. 25 opties);
- **reati ambientali**;
- **reato di sfruttamento di lavoratori provenienti da Paesi Terzi.**

2. Prospettive di riforma: *estensione delle fattispecie rilevanti?*



schema di decreto legislativo recante disposizioni sulla certezza del diritto nei rapporti tra fisco e contribuente

- Il 10 giugno u.s. la Commissione Finanze ha espresso un parere favorevole con condizioni e osservazioni sullo **schema di decreto legislativo recante disposizioni sulla certezza del diritto nei rapporti tra fisco e contribuente in attuazione della delega fiscale (legge n. 23/2014)**.
- Lo schema di decreto, tra le altre innovazioni, introduce la **procedura di adempimento collaborativo (cooperative compliance)**, volta a garantire effetti premiali, in un'ottica di semplificazione dei rapporti con il fisco e di deflazione del contenzioso, ai contribuenti di grandi dimensioni che adottino procedure interne di rilevazione e prevenzione del rischio fiscale.

2. Prospettive di riforma: *estensione delle fattispecie rilevanti?*



- Per quanto riguarda la **cooperative compliance** al contribuente è richiesta:
 1. **l'adozione di procedure organizzative interne, da inserire nel contesto più ampio della corporate governance e del sistema dei controlli interni, volte a rilevare, misurare, gestire e controllare il rischio fiscale**, definito come "*il rischio di operare in violazione di norme di natura tributaria ovvero in contrasto con i principi o con le finalità dell'ordinamento tributario*".
 2. che in relazione a tale rischio siano individuati con chiarezza i settori dell'organizzazione (e i relativi vertici) ai quali attribuire la responsabilità;
 3. nonché la predisposizione di efficaci misure correttive nel caso di riscontro di falle all'interno di quello che è lecito chiamare "sistema di controllo interno del rischio fiscale".

- Si può dire che si tratta di una vera e propria spinta alla creazione di un modello di prevenzione delle violazioni fiscali

2. Prospettive di riforma: *estensione delle fattispecie rilevanti?*



La riforma dei reati fiscali

- Il Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro dell'economia e finanze Pietro Carlo Padoan, ha approvato, il 26 giugno u.s., in esame preliminare, cinque decreti legislativi in attuazione della legge 11 marzo 2014, n. 23 tra cui la bozza di decreto sulla riforma del sistema sanzionatorio penale e amministrativo.
- Il decreto legislativo ha l'obiettivo di rivedere il sistema sanzionatorio penale e amministrativo per tenere conto dei comportamenti che, seppure illeciti, sono comunque privi di elementi fraudolenti e quindi meno gravi. Sono invece rese più severe le sanzioni penali in caso di comportamenti fraudolenti.

2. Prospettive di riforma: *estensione delle fattispecie rilevanti?*



▪ **FRODE FISCALE:**

- viene dettagliata la tipologia delle condotte fraudolente che si hanno quando 1) si mettono in atto operazioni simulate oggettivamente o soggettivamente o artifici per ostacolare l'attività di accertamento; 2) il contribuente si avvale di documenti falsi, fatture false o altri mezzi fraudolenti.
 - Per la frode fiscale la pena rimane quella attualmente prevista del carcere fino a 6 anni.
 - Resta la norma oggi in vigore secondo cui sotto i 30.000 euro di imposta evasa il contribuente non incorre nel reato di frode fiscale.
 - Viene rivista la soglia di punibilità del reato in riferimento all'ammontare dei ricavi non dichiarati, che deve essere superiore a 1,5 milioni di euro (anziché un milione). Si configura la frode fiscale anche quando l'ammontare complessivo dei crediti e delle ritenute fittizie che vengono portate in diminuzione dell'imposta, è superiore al 5% dell'imposta complessiva, o comunque a 30.000 euro.
-
- **DICHIARAZIONE INFEDELE:** la soglia di punibilità sale da 50.000 euro a 150.000 euro di imposta evasa. Il reato scatta anche quando l'imponibile evaso supera i 3 milioni di euro (prima il limite era di 2 milioni) o comunque il 10% del totale dei ricavi. In questo caso il reato è punito con il carcere fino a 3 anni.

2. Prospettive di riforma: *estensione delle fattispecie rilevanti?*



- **OMESSO VERSAMENTO DELL'IVA:** il decreto introduce la soglia di punibilità pari a 250.000 euro per ciascun periodo di imposta. Al di sotto di tale soglia si applicano le sanzioni amministrative.
- **SANZIONI AMMINISTRATIVE:** il decreto dà attuazione al principio di proporzionalità delle risposta sanzionatoria di fronte a condotte illecite che riguardano le imposte dirette, l'iva e la riscossione dei tributi. L'obiettivo è di graduare le sanzioni, anche riducendole per gli illeciti di più lieve disvalore.
 - Ad esempio, in caso di omessa dichiarazione, la sanzione è proporzionale al ritardo nell'adempimento. Se la dichiarazione viene poi presentata entro il termine per la dichiarazione dei redditi successiva, la sanzione base è ridotta della metà. Nei casi di condotte fraudolente, invece, la sanzione viene aumentata del 50%. E' prevista inoltre una riduzione di un terzo della sanzione base nel caso in cui la maggiore imposta accertata o il minore credito accertato siano complessivamente inferiori al 3% rispetto all'imposta o al credito dichiarato.

2. Sintesi del Decreto: *i soggetti agenti*



- Per l'affermazione della responsabilità della società, i reati rilevanti devono essere stati commessi da:
 - a) persone che rivestono **funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione** della società o di una sua unità organizzativa, dotata di autonomia finanziaria e personale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo della società;
 - b) persone **sottoposte alla direzione o alla vigilanza** di uno dei soggetti di cui al punto a).

- La società è **responsabile** per i reati commessi:
 - nel suo **interesse**, o
 - a suo **vantaggio**
 - (non è necessario che le condizioni siano concorrenti)

- ***La responsabilità non è configurabile solo ove i soggetti agenti abbiano agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi***

2. Sintesi del Decreto: *il sistema sanzionatorio*



Le **sanzioni** previste dal Decreto sono:

- la sanzione pecuniaria;
- le sanzioni interdittive;
- la confisca;
- la pubblicazione della sentenza.

2. Sintesi del Decreto: *la condizione esimente*



La società non risponde dei reati commessi se:

l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione, gestione e controllo (il Modello) idonei a prevenire la commissione dei reati oggetto del decreto;

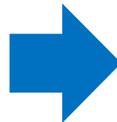
il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento è stato affidato ad un "organismo" della società, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo (l'Organismo di Vigilanza);

le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e gestione;

il reato è stato commesso senza che vi fosse omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'Organismo di Vigilanza.

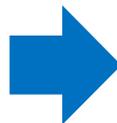
2. Sintesi del Decreto: *il Modello*

Per essere riconosciuto **idoneo** il **Modello** deve rispondere alle seguenti esigenze:



- individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati;
- prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni della società, in relazione ai reati da prevenire;
- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
- prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello;
- introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate dal Modello.

Il Modello, per essere considerato **efficacemente attuato**, richiede:



- una verifica periodica e l'eventuale modifica/aggiornamento dello stesso quando siano scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengano mutamenti nella organizzazione o nell'attività della società;
- la implementazione del sistema disciplinare per i casi di mancato rispetto delle misure indicate nel Modello

2. Sintesi del Decreto: *il Modello (segue)*



- Le componenti essenziali (c.d. Protocolli) del **Modello**, così come previsto dalle **Linee Guida delle Associazioni di categoria** sono:
 - **codice etico**: chiara identificazione dei principi etici cui si ispira l'azione della Società;
 - **sistema organizzativo**: sufficientemente formalizzato e chiaro, quanto all'attribuzione di responsabilità, alle linee di dipendenza gerarchica ed alla descrizione dei compiti;
 - **procedure manuali ed informatiche**: tali da regolamentare lo svolgimento delle attività, prevedendo gli opportuni punti di controllo;
 - **poteri autorizzativi e di firma**: assegnati in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali, con una puntuale indicazione delle soglie di approvazione delle spese;
 - **comunicazione al personale e sua formazione/addestramento**: comunicazione del Modello e del Codice Etico, capillare, efficace, autorevole, chiara e dettagliata; affiancata ad un efficace programma di formazione rivolto al personale delle aree a rischio.
 - **sistema disciplinare**: volto a sanzionare i comportamenti idonei ad integrare violazioni del Modello.

3. La giurisprudenza sui Modelli 231



G.I.P. Trib. Milano, ord. (dr.ssa Secchi) 9 novembre 2004
(caso IVRI-Cogefi)

Meglio conosciuta come il “*decalogo*”, la pronuncia enumera una serie di **requisiti necessari perchè il Modello possa rivestire i caratteri di concretezza ed efficacia.**

In particolare:

1. Esigenza di una mappatura dei rischi-reato specifica ed esaustiva;
2. Richieste capacità professionali specifiche per i componenti OdV;
3. Previsione di cause di ineleggibilità/decadenza per i membri OdV;
4. Diversificazione dei moduli formativi per esponenti aziendali;
5. Pianificazione e *feedback* dei moduli formativi;
6. Definizione Sistema disciplinare interno;
7. Revisione della Mappatura in presenza di particolari circostanze;
8. Previsione di controlli routinari e a sorpresa;
9. Obbligo di segnalazione all’Odv di violazioni o malfunzionamenti;
10. Adozione di Protocolli comportamentali e procedure specifiche e concrete.

3. La giurisprudenza sui Modelli 231



G.I.P. Trib. Milano, ord. (dr.ssa Secchi) 9 novembre 2004
(caso IVRI-Cogefi)

L'elaborazione di modelli organizzativi deve tenere necessariamente conto:

1. della specificità dell'ente per il quale vengono elaborati,
2. del settore nel quale l'ente opera; e
3. della sua storia (anche giudiziaria).

Nella redazione del Modello, quindi, non può prescindersi:

- a) da un'attenta e specifica mappatura dei processi aziendali; e
- b) dalla individuazione di protocolli di prevenzione rivolta ai profili di rischi/reato collegati alla gestione di tali processi.

3. La giurisprudenza sui Modelli 231



Trib. Napoli – 26 giugno 2007

I modelli organizzativi devono:

1. contenere la puntuale mappatura delle attività sociali e dei rischi dell'ente;
2. indicare espressamente la professionalità richiesta ai membri dell'OdV;
3. prevedere OdV i cui componenti non abbiano compiti gestionali;
4. prevedere protocolli di prevenzione concreti e dettagliati;
5. prevedere l'obbligatoria partecipazione ai corsi di formazione 231, nonchè la verifica sui contenuti e sulle modalità di erogazione.

3. La giurisprudenza sui Modelli 231



IL CASO ILVA

Con la sentenza depositata il 24 gennaio 2014 la Sesta Sezione della Corte di Cassazione si è espressa:

- i. sulla questione relativa al reato associativo quale reato-presupposto ex D.Lgs. n. 231/2001 e
- ii. sull'eventuale rilevanza dei c.d. reati fine dell'associazione.



La Suprema Corte ha annullato il provvedimento di sequestro nei confronti della Società affermando che **non è ammissibile un utilizzo strumentale della contestazione quali delitti-scopo del reato associativo** e, di conseguenza, ribadendo la necessità di rispettare il **principio di tassatività dei reati rilevanti ai sensi del Decreto** al fine di assicurare una reale effettività ai modelli organizzativi in termine di prevenzione posto che, adottando diversa impostazione, al fine di evitare possibili imputazioni, i modelli dovrebbero prendere in considerazione anche reati non espressamente contemplati dal Decreto rendendo così impossibile la redazione di un presidio efficace.

3. La giurisprudenza sui Modelli 231



IL CASO IMPREGILO

- Con sentenza del 18 dicembre 2013 la Sezione V della Cassazione penale ha riformato il provvedimento di assoluzione della Corte di Appello di Milano reso nel procedimento Impregilo, pendente per l'illecito amministrativo ex art. 25 *ter* del D.Lgs. n. 231/2001 in relazione al **reato di agiotaggio commesso da alcuni soggetti apicali**.
- La Corte ha annullato con rinvio la sentenza affermando che:

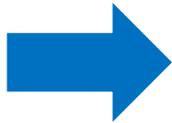


a) non è possibile affermare che nel momento in cui un reato rilevante ex D.Lgs. n. 231/2001 è commesso da una persona fisica debba riconoscersi automaticamente la responsabilità della persona giuridica;

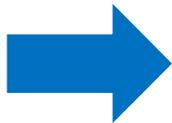


b) i codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative anche ove ai sensi dell'art. 6 comma 3 superino il vaglio del Ministero della Giustizia non sono idonei a conferire ai modelli 231 ad essi ispirati "il crisma dell'incensurabilità, quasi che il giudice fosse vincolato a una sorta di ipse dixit aziendale e/o ministeriale";

3. La giurisprudenza sui Modelli 231



c) ai fini dell'esimente di responsabilità non è sufficiente la semplice adozione di un modello essendo necessaria l'attribuzione della vigilanza a un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo;



d) inoltre, con riferimento agli obblighi di informazione previsti nei confronti dell'organismo di vigilanza, sembrerebbe che qualsiasi attività qualificata a rischio reato nell'ambito del Modello (come, la creazione/modifica di un comunicato, la creazione del fascicolo per la partecipazione ad una gara pubblica; la decisione di effettuare una donazione verso soggetti pubblici, ecc..) debba passare al vaglio preventivo dell'OdV. A voler seguire tale impostazione, l'OdV dovrebbe svolgere un intervento (analizzare l'opportunità della decisione di effettuare la donazione, ecc..) che sarebbe propedeutico alla decisione del management.

3. La giurisprudenza sui Modelli 231

Pronunce giurisprudenziali in tema Salute e Sicurezza sul Lavoro



Sentenza 26 Ottobre 2009, Tribunale di Trani- Sez. Molfetta
(caso FS Logistica)

Mancata rilevanza per l'applicazione dell'esimente ex. art. 6 d.lgs. 231/01 del solo Documento di Valutazione dei Rischi

Il Giudice di Trani ha escluso che il D.V.R. ex. Artt. 28 ss., T.U. 81/08, presentato da un avvocato della difesa potesse rilevare ai fini dell'applicazione dell'esimente ex. art. 6, d.lgs. 231/01.

Si legge infatti nella sentenza: ***“Il sistema introdotto dal d.lgs. 231/01 impone alle imprese di adottare un Modello organizzativo diverso e ulteriore rispetto a quello previsto dalla normativa antinfortunistica, onde evitare in tal modo la responsabilità amministrativa”***. E ancora:

“ ... non è possibile che una semplice analisi valga anche per gli obiettivi del d.lgs. n. 231/2001”.

Il D.V.R. ha una destinazione diversa sul piano funzionale e giuridico rispetto al Modello ex d.lgs. 231/01, sistema che si distingue dalla normativa Antinfortunistica non solo nominalmente, ma funzionalmente

3. La giurisprudenza sui Modelli 231

Pronunce giurisprudenziali in tema Salute e Sicurezza sul Lavoro



Il caso Thysekrupp

- Corte di Assise d'Appello Torino, 28 febbraio 2013:
 - "(...) benché, infatti, la Difesa abbia dimostrato che il CdA avesse già in data 30.10.07 iniziato l'analisi di un Modello finalizzato alla prevenzione degli infortuni sul lavoro, il complesso delle risultanze istruttorie indica che si trattava di un adempimento solo burocratico e non seriamente operativo; infatti nella Relazione al Bilancio della (XX) del settembre 2007 viene illustrato che la (X), pur aderendo ai progetti antincendio straordinari della ... e pur avendo inteso che la formazione del personale ne costituisce uno snodo ineliminabile, non ha investito nulla su questo fronte nello stabilimento di Torino perché destinato alla chiusura.

 - (...) quando l'art. 6.2 lett. a) del D.Lgs. 231/2001 **detta i criteri a cui devono rifarsi i Modelli organizzativi (fra cui individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati) richiama gli enti a cogliere i possibili interessi sottesi alla condotta del reato di omicidio colposo (e che ne sono il vero motore); tali interessi non sono all'evidenza riconnessi alla verifica dell'evento (morte dei lavoratori, data la natura colposa del reato), ma sono i motivi a base della condotta di reato a forma libera compiuta dall'agente.**

3. La giurisprudenza sui Modelli 231

Pronunce giurisprudenziali in tema Salute e Sicurezza sul Lavoro



Cass. SS.UU., 24 Aprile 2014, n. 38343

- *"(...) Si deve considerare che il legislatore, orientato dalla consapevolezza delle connotazioni criminologiche degli illeciti ispirati da organizzazioni complesse, ha inteso imporre a tali organismi **l'obbligo di adottare le cautele necessarie a prevenire la commissione di alcuni reati, adottando iniziative di carattere organizzativo e gestionale. Tali accorgimenti vanno consacrati in un documento, un modello che individua i rischi e delinea le misure atte a contrastarli. Non aver ottemperare a tale obbligo fonda il rimprovero, la colpa d'organizzazione.** Al riguardo, peraltro, non si configura un'inversione dell'onere della prova."*

4. Modalità operative per la predisposizione dei Modelli- A) *Monitoraggio delle attività di risk assessment*



- ✓ Le **Linee Guida di Confindustria** hanno individuato i passi operativi per la realizzazione di un sistema di gestione del rischio 231, ovvero:
 - A. inventariazione delle aree attività considerate a rischio reato o strumentali**, con individuazione dei soggetti che operano nelle predette aree: ciò avviene mediante una completa ricognizione delle attività svolte;
 - B. identificazione delle (potenziali) modalità attuative dei reati** nelle aree aziendali, individuate nella fase precedente, da realizzarsi anche tenendo in considerazione la 'storia dell'ente' ed eventuali casistiche pregresse;
 - C. una volta individuate la aree a rischio reato e le potenziali modalità di commissione dei reati, sarà necessario valutare l'esistenza (o meno) di un sistema di controllo idoneo a prevenire i reati**, identificati come rilevanti, evidenziando i relativi gap nell'ipotesi in cui il sistema di controllo non sia ritenuto idoneo o sufficiente a prevenire o ridurre in maniera accettabile il rischio che siano integrate fattispecie rilevanti (*gap analysis*).

4. Modalità operative per la predisposizione dei Modelli- *Monitoraggio delle attività di risk assessment*



- ✓ Con particolare riferimento alla **mappatura dei rischi** i passaggi più significativi delle attività da svolgersi possono sintetizzarsi come segue:
 - analisi di dettaglio della documentazione aziendale (procure e deleghe, organigrammi, case history, ecc.)
 - predisposizione di questionari e check-list finalizzati a raccogliere in modo puntuale e documentato le informazioni rilevanti;
 - individuazione key people e interviste;
 - analisi dei risultati dei questionari, check lists, interviste da parte del Gruppo di Lavoro e conseguente individuazione delle c.d. aree a rischio/strumentali nonché le attività sensibili;
 - elaborazione delle possibili modalità di compimento dei reati oggetto di considerazione;
 - individuazione dei controlli – generale e specifici (vedi infra) - diretti a prevenire la commissione dei reati in questione;
 - gap analysis (comparazione *as is* con il *to be*).

4. Modalità operative per la predisposizione dei Modelli Monitoraggio delle attività di risk assessment - aree/processi sensibili "a rischio" e "strumentali"



All'esito delle attività prima indicate, saranno individuate:

- ✓ **le aree/processi ritenute "a rischio reato" e le attività "sensibili"**;
 - le funzioni e/o i servizi e/o gli uffici aziendali che operano nell'ambito delle aree "a rischio reato" o delle attività "sensibili";
 - i reati astrattamente perpetrabili nella specifica area/processo;
 - in via esemplificativa, le modalità attraverso cui i reati in parola possono essere (astrattamente) commessi nonché i controlli preventivi
- ✓ **le aree ritenute "strumentali" alle sopra indicate aree a rischio**
 - le funzioni e/o i servizi e/o gli uffici aziendali che operano nell'ambito delle aree strumentali;
 - i controlli preventivi per ridurre il rischio.

4. Modalità operative per la predisposizione dei Modelli *rilevanza dell'analisi delle modalità di realizzazione del reato e impatto sui controlli preventivi*



- ✓ La corretta individuazione delle modalità di reato nell'ambito delle aree a rischio è cruciale anche con l'individuazione/valutazione dei controlli sia di carattere generale che specifico
- ✓ Ne deriva che in un sistema complesso, come quello sopra delineato, i **protocolli di controllo preventivi dovrebbero essere distinti in generali e specifici**:
 - i) sono da intendersi quali **protocolli di controllo generali** quelli che, con i dovuti aggiustamenti, individuano presidi rilevanti con riguardo ad una pluralità di tipologie (e rischi) di reato (es, il protocollo delle procedure e delle deleghe, il sistema disciplinare, il controllo di gestione, ecc.);
 - ii) sono invece **protocolli di controllo specifici** quelli riferibili ad una specifica tipologia di reato o ad uno specifico settore/attività che, in ragione delle proprie peculiarità, prevedono regole particolari.