



MODULO 4: METODOLOGIE OPERATIVE DELL' ODV

Avv. Annunziato M. Alati

AGENDA

- 1 LA MAPPATURA DEI RISCHI**
- 2 LA PREDISPOSIZIONE DEL PIANO DI VIGILANZA**
- 3 LA MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DEI CONTROLLI**
- 4 ANALISI DOCUMENTALE E AUDIT SUL CAMPO**

LA MAPPATURA DEI RISCHI

La mappatura dei rischi fatta da un Organismo di Vigilanza (ODV) nell'ambito del D.Lgs. 231/01 è un processo di risk assessment (valutazione del rischio) che individua le aree e le attività aziendali "a rischio" di commettere i reati presupposto previsti dal decreto. Attraverso questa attività, si identificano i processi e le condotte che possono portare a reati e si predispongono i controlli e le misure preventive necessarie a mitigarli, come parte integrante del Modello Organizzativo 231.

- **Identificazione delle "aree a rischio":** L'ODV analizza l'attività aziendale per individuare i settori e i processi in cui è più probabile che vengano commessi i reati espressamente elencati dal D.Lgs. 231/01.
- **Analisi dei reati presupposto:** Per ciascuna area identificata, si ipotizzano i possibili comportamenti delittuosi che potrebbero verificarsi, considerando l'occasione, la finalità e le modalità di esecuzione del reato.
- **Individuazione delle attività di supporto:** Vengono considerate anche le attività che, sebbene non direttamente penalmente rilevanti, possono facilitare la commissione di un reato (ad esempio, attività a supporto dei flussi finanziari).
- **Definizione delle misure di controllo:** In corrispondenza delle aree di rischio, vengono identificate o rafforzate le misure e i controlli interni finalizzati a prevenire e mitigare la possibilità di reati.
- **Documentazione e integrazione nel Modello 231:** L'esito della mappatura, comprensivo degli schemi riassuntivi, costituisce una parte fondamentale del Modello Organizzativo 231 e deve essere periodicamente rivisto.

Lo scopo non è accertare che il reato si sia verificato, bensì identificare le situazioni che costituiscono un potenziale rischio di commissione di reati, al fine di prevenire la responsabilità amministrativa dell'ente ai sensi del D.Lgs. 231/01.

I **"reati presupposto"** per il D.Lgs. 231/2001 sono i reati che, se commessi nell'interesse o a vantaggio di un ente, fanno scattare la responsabilità amministrativa di quest'ultimo. L'elenco di tali reati, tassativamente previsto dal decreto, è in continua espansione e include diverse categorie come reati contro la Pubblica Amministrazione (es. corruzione), reati informatici, reati ambientali, reati societari (es. falso in bilancio), ricettazione e riciclaggio, oltre a omicidio e lesioni colpose in materia di sicurezza sul lavoro.

Cosa sono i reati presupposto?

Sono reati che costituiscono la condizione necessaria affinché un ente possa essere ritenuto responsabile secondo il D.Lgs. 231/2001. Non si tratta di reati commessi da chiunque, ma solo da un soggetto apicale o da un sottoposto nell'interesse o a vantaggio dell'ente.

Tipologie di reati presupposto

Il catalogo dei reati presupposto è molto ampio e viene aggiornato periodicamente. Alcune delle categorie più importanti includono:

- **Reati contro la Pubblica Amministrazione:**

come la concussione, corruzione e truffa in danno dello Stato o di enti pubblici.

- **Reati societari e finanziari:**

tra cui il falso in bilancio, la ricettazione, il riciclaggio e autoriciclaggio.

- **Reati informatici:**

come l'accesso abusivo ad un sistema informatico o il trattamento illecito di dati.

- **Reati ambientali:**

come l'inquinamento ambientale, il disastro ambientale e la gestione illecita di rifiuti, previsti nell'art. 25-undecies.

- **Reati in materia di sicurezza sul lavoro:**

l'omicidio colposo e le lesioni colpose commessi con violazione delle norme antinfortunistiche, come disciplinato dall'art. 25-septies.

- **Reati transnazionali e reati tributari:**

che includono anche il contrabbando e la frode nella pubblica fornitura.

- **Delitti contro la persona:**

tra cui lo sfruttamento del lavoro e le pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili.

- **Come funziona la responsabilità?**

L'ente non è responsabile per tutti i reati, ma solo per quelli previsti espressamente dalla legge. La responsabilità dell'ente scatta quando la condotta illecita del soggetto persona fisica ha generato un interesse o un vantaggio per l'ente stesso.

LA PREDISPOSIZIONE DEL PIANO DI VIGILANZA

La predisposizione del piano di vigilanza da parte dell'Organismo di Vigilanza (OdV) implica la redazione annuale di un piano di attività che include l'elenco delle verifiche da svolgere, le funzioni coinvolte, le risorse necessarie e la pianificazione temporale, con il fine di verificare l'adeguatezza e l'efficacia del Modello organizzativo e la sua osservanza.

Il piano annuale delle attività dell'OdV deve contenere:

- **Tipologia delle attività di verifica:** l'elenco delle attività di controllo, quali analisi di contesto, verifiche documentali, audit, ispezioni, risk assessment, ecc.
- **Pianificazione temporale:** la calendarizzazione delle attività da svolgere nel corso dell'anno.
- **Funzioni o processi coinvolti:** l'individuazione delle aree aziendali e dei processi su cui si concentreranno le verifiche.
- **Risorse necessarie:** l'identificazione delle risorse (personale, budget, strumenti) necessarie per l'esecuzione delle attività.
- **Motivazioni e priorità:** le ragioni alla base delle scelte e la definizione delle priorità, basate sulla valutazione dei rischi.

Procedura di Redazione e Aggiornamento

- **Al momento dell'insediamento:** l'OdV, dopo essere stato nominato dall'organo amministrativo, definisce il proprio piano annuale delle attività.
- **Attività trimestrali:** l'OdV si riunisce almeno trimestralmente per monitorare l'avanzamento delle attività e può apportare modifiche e integrazioni al piano, che saranno documentate nella relazione periodica.
- **Autoregolamentazione:** l'OdV, nel rispetto del suo Regolamento interno, definisce le modalità di esecuzione delle attività di controllo, monitoraggio e accertamento.

Obiettivi del Piano di Vigilanza

- **Verifica dell'adeguatezza e funzionalità del modello:** assicurare che il Modello organizzativo sia idoneo e funzionante nel tempo.
- **Vigilanza sull'osservanza del modello:** accertare che il Modello venga rispettato e applicato correttamente dai soggetti aziendali.
- **Aggiornamento del modello:** proporre all'organo amministrativo eventuali adeguamenti e proporre azioni di follow-up per assicurarne l'effettiva attuazione.
- **Gestione delle segnalazioni:** valutare le segnalazioni di anomalie, attivando le procedure di approfondimento e sanzione previste dal modello.

Approfondimenti:

È necessario che l'OdV effettui sin dal suo insediamento alcuni approfondimenti funzionali alle attività di vigilanza da svolgere, finalizzati alla comprensione del quadro generale dell'organizzazione e delle caratteristiche del Modello.

In merito, è opportuno che l'OdV si interfacci con il Referente aziendale individuato per le tematiche ex D.Lgs. 231/01, ove identificato, ossia con il soggetto incaricato di facilitarne le interazioni con il personale dell'organizzazione. In sua assenza, può confrontarsi direttamente con il top management sulle più efficaci modalità di interazione con l'organizzazione oppure indirizzarsi in via prioritaria verso le funzioni aziendali tipicamente coinvolte sulle tematiche connesse al Modello (in genere Internal Auditing, Compliance, Legale, Risorse Umane).

È utile che sin da questa fase gli approfondimenti documentali si accompagnino ad incontri conoscitivi con il management⁵ e a visite presso la sede aziendale ed i siti / location (sede amministrativa e legale, siti produttivi, ecc.) dell'Ente.

Ai componenti dell'OdV deve essere dato l'accesso alle sedi dell'Ente, approntando le relative abilitazioni a locali e sistemi (specie con riferimento alla intranet aziendale, ove poter avere libero accesso alle informazioni veicolate ai dipendenti), inclusa l'eventuale casella di posta elettronica dedicata per le comunicazioni e segnalazioni (da attivare, ove non disponibile, in modo coerente con quanto indicato nel Modello), ovvero agli ulteriori/differenti strumenti utilizzati per le segnalazioni all'OdV (es. casella postale). Al fine di garantire efficacia all'azione dell'OdV, è infatti opportuno che l'Ente assicuri libero accesso a persone, informazioni e documenti dell'organizzazione, funzionali alle verifiche da svolgere in merito al funzionamento e all'osservanza del Modello.

In questa fase, al fine di comprendere gli elementi-chiave della governance e del funzionamento dell'organizzazione, è altresì opportuna l'acquisizione da parte dell'OdV di documenti quali ad esempio: statuto dell'Ente, organigrammi ed ordini di servizio, carta di controllo di Gruppo con indicazione delle società controllate e collegate, elenco dei documenti normativi (direttive, policy, procedure, ecc.) dell'Ente, architettura dei sistemi informativi, ultimi bilanci, eventuale relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale e, in particolare, sulle carenze significative rilevate nel sistema di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria.

LA MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DEI CONTROLLI

I controlli dell'Organismo di Vigilanza (OdV) si svolgono con un accesso illimitato a documenti e personale, verifiche ispettive, indagini interne e analisi del modello 231 per garantirne l'efficacia, l'adeguatezza e l'aggiornamento. L'OdV deve inoltre promuovere la cultura della compliance attraverso la formazione e avere autonomia di spesa e indipendenza operativa per svolgere le sue funzioni.

Attività di verifica e indagine:

- **Accesso a informazioni:** L'OdV ha accesso senza restrizioni a tutti i documenti aziendali rilevanti e deve poter richiedere informazioni a qualsiasi funzione aziendale.
- **Verifiche e indagini:** L'OdV esegue verifiche ispettive e indagini interne per accertare eventuali violazioni del Modello organizzativo e del Codice Etico.
- **Analisi del Modello:** L'Organismo vigila sull'effettività del Modello, cioè sulla coerenza tra i comportamenti concreti e i principi del modello, e ne verifica l'adeguatezza e la funzionalità nel tempo.

Ruolo di aggiornamento:

- **Aggiornamento e adeguamento:** In caso di necessità, l'OdV propone all'organo amministrativo le modifiche necessarie per aggiornare il Modello organizzativo, tenendo conto delle nuove normative o di modifiche all'assetto aziendale.

Autonomia e indipendenza:

- **Indipendenza:** L'OdV deve essere autonomo e indipendente rispetto agli organi che controlla per evitare ingerenze e condizionamenti, sia in termini di budget che di azioni.
- **Competenze:** I membri dell'OdV devono avere competenze specifiche e, se necessario, l'Organismo può avvalersi di consulenti esterni.

Promozione della compliance:

- **Formazione:** L'OdV promuove la cultura della compliance attraverso attività formative rivolte a dipendenti e dirigenti, per diffondere la conoscenza del Modello 231.
- **Reporting:** Relazioni periodiche: L'OdV predispone relazioni periodiche, almeno semestrali, per l'organo dirigente e il Collegio Sindacale, documentando le attività svolte e i risultati ottenuti.

Approfondimenti:

Si riportano di seguito, per le principali fasi delle attività di verifica, gli elementi che – in linea con tali riferimenti – è utile che vengano considerati sia nel caso in cui le attività siano svolte direttamente dall’OdV, sia nel caso in cui l’OdV ne affidi lo svolgimento ad altre funzioni di controllo aziendali (es. Internal Auditing, Compliance) ovvero a consulenti esterni. La decisione in merito alla loro attuazione dovrebbe in ogni caso tenere conto delle dimensioni e della complessità dell’Ente, dall’urgenza e riservatezza delle verifiche, e conseguentemente delle caratteristiche del Modello e della documentazione a supporto. In termini generali, i medesimi aspetti potrebbero essere considerati anche con riferimento a verifiche “spot” o “a sorpresa”.

A) Avvio delle attività di verifica

Nel caso di verifiche oggetto di programmazione, l’OdV dovrebbe comunicarne formalmente l’avvio – ad esempio tramite lettera o e-mail – ai Responsabili delle Aree a Rischio/process owner, al Referente 231 (ove individuato) e al Vertice aziendale, ove ritenuto opportuno.

In tale comunicazione potrebbero essere indicati, a titolo esemplificativo:

- gli obiettivi e la natura dell’intervento,
- l’ambito delle attività di verifica,
- il periodo di osservazione,
- i soggetti che svolgeranno le verifiche (componenti dell’OdV ovvero altre professionalità, quali funzioni di controllo interne o consulenti esterni),
- la data dell’incontro iniziale di avvio delle attività,
- il periodo entro cui saranno svolte le attività,
- eventuali altri elementi specifici utili/pertinenti con riferimento allo svolgimento delle attività (ad esempio location/siti in cui si svolgeranno le verifiche).

B) Ricognizione preliminare

Preliminarmente all'avvio delle attività operative, è necessario comprendere il contesto delle Aree a Rischio oggetto di analisi, al fine di una corretta programmazione dell'intervento e dell'appropriata identificazione dei soggetti e delle funzioni da coinvolgere. A tale riguardo, è utile considerare, tra le altre, le seguenti informazioni:

- contenuti del Modello e risultati dell'ultimo Risk Assessment correlati alle Aree a Rischio oggetto di intervento (attività sensibili, fattispecie di reato rilevanti associate, potenziali modalità di realizzazione dei reati, caratteristiche e stato dei controlli preventivi),
- risultati delle precedenti attività svolte dall'OdV,
- esito di altre attività di verifica – interne o esterne – correlate agli ambiti da analizzare (es. Report di Audit, esito di accertamenti di Autorità di Vigilanza, ecc.),
- procedimenti/contestazioni in capo all'Ente o alle persone fisiche coinvolte nella gestione delle Aree a Rischio,
- documenti organizzativi relativi all'articolazione di ruoli, compiti e responsabilità e caratteristiche del sistema dei poteri,
- protocolli, procedure e altre normative in vigore a regolamentazione delle attività,
- sistemi informativi utilizzati per lo svolgimento delle attività,
- eventuali outsourcer coinvolti nelle attività oggetto di analisi e relativa contrattualistica.

C) Incontro iniziale

Ove opportuno in relazione alle caratteristiche di complessità dell'ente può essere previsto un meeting iniziale di avvio delle attività (cd. "kick-off meeting"). A tale incontro dovrebbero partecipare, oltre ai soggetti incaricati dello svolgimento delle attività di verifica, i Responsabili delle Aree a Rischio/process owner oggetto di intervento

ANALISI DOCUMENTALE E AUDIT SUL CAMPO

L'analisi documentale e l'audit sul campo sono attività cruciali per l'Organismo di Vigilanza (OdV) ai sensi del D.Lgs. 231/2001, permettendo di verificare l'efficacia e l'attuazione del Modello 231 attraverso l'esame dei documenti aziendali e l'ispezione diretta delle sedi operative. L'analisi documentale consiste nel raccogliere e valutare i documenti prodotti dall'azienda per riscontrare la conformità con le procedure del Modello 231 e individuare eventuali discrepanze. L'audit sul campo include visite in loco, interviste e controlli diretti per accertare che le procedure siano seguite nella pratica, non solo sulla carta. Queste attività sono condotte per garantire una "real compliance" e prevenire i rischi di reato.

Analisi Documentale

- **Scopo:** Verificare che i documenti aziendali siano conformi al Modello 231 e riflettano correttamente le procedure e le regole aziendali.
- **Metodologia:** L'OdV ha un accesso senza restrizioni a tutti i documenti aziendali rilevanti, richiesto per il suo ruolo di vigilanza.
- **Attività:**
 - Raccolta e esame di procedure, registri, politiche e altri documenti pertinenti al Modello 231.
 - Verifica della coerenza tra i documenti e le attività aziendali.
 - Individuazione di eventuali incongruenze o violazioni.

Audit sul Campo

- **Scopo:** Verificare che le procedure del Modello 231 siano effettivamente attuate sul campo, andando oltre la semplice conformità documentale.
- **Metodologia:** L'OdV può avvalersi di ispezioni in loco e interazioni dirette per raccogliere informazioni e chiarimenti.
- **Attività:**
 - Visite presso le sedi aziendali per osservare le operazioni e le attività.
 - Interviste con i responsabili delle aree sensibili e con il personale.
 - Verifiche ispettive per accertare il rispetto delle regole e dei controlli previsti dal Modello.
 - Raccolta di evidenze e documentazione attraverso controlli in loco.

ANALISI DOCUMENTALE E AUDIT SUL CAMPO

Ruolo e Importanza per l'OdV

- **Doveri dell'OdV:** L'OdV ha il compito di vigilare sull'efficacia del Modello e di verificare la coerenza dei comportamenti aziendali rispetto ad esso.
- **Passaggio dalla "Paper Compliance" alla "Real Compliance":** Le attività di analisi documentale e audit sul campo sono fondamentali per trasformare una conformità puramente teorica ("paper compliance") in una conformità concreta e applicata ("real compliance").
- **Indipendenza:** Per svolgere queste attività in modo efficace, l'OdV deve essere autonomo e indipendente, disponendo di un budget proprio e della libertà di avvalersi di consulenti esterni, se necessario.
- **Obiettivo:** Prevenire il verificarsi di reati che potrebbero esporre l'azienda alle sanzioni previste dal D.Lgs. 231/2001.

APPROFONDIMENTI:

L'organismo di vigilanza deve vigilare sul modello di organizzazione e gestione e verificare la coerenza dei comportamenti individuati dal modello stesso.

Tra le attività che **l'Organismo di Vigilanza** è chiamato ad assolvere, anche sulla base delle indicazioni contenute negli articoli 6 e 7 del Decreto 231, vi è la vigilanza sull'effettività del modello di organizzazione e gestione cioè sulla coerenza tra i comportamenti concreti e il modello istituito.

In altri termini quindi **l'OdV** deve vigilare sulla concreta ed effettiva applicazione delle misure di prevenzione e controllo definite dal modello di organizzazione e gestione e facenti parte del sistema dei controlli interno.

L'importanza di questa attività di natura strettamente operativa è evidenziata dalla richiesta di professionalità specifiche in materia come necessario requisito dell'OdV:

"Come chiarito dalla giurisprudenza, è essenziale che la scelta dei membri dell'Organismo di Vigilanza avvenga verificando il possesso di specifiche competenze professionali [...] Il modello deve esigere che i membri dell'OdV abbiano competenze in "attività ispettiva, consulenziale, ovvero la conoscenza di tecniche specifiche, idonee a garantire l'efficacia dei poteri di controllo e del potere propositivo ad esso demandati" (così Trib. Napoli, 26 giugno 2007). Quanto all'attività ispettiva e di analisi del sistema di controllo, la giurisprudenza ha fatto riferimento – a titolo esemplificativo – al campionamento statistico; alle tecniche di analisi, valutazione e contenimento dei rischi [...] (Trib. Milano, 20 settembre 2004)".

ANALISI DOCUMENTALE E AUDIT SUL CAMPO

Lo strumento per verificare la corretta applicazione delle regole definite dall'azienda e che il Modello nel suo complesso sia idoneo ai profili di rischio evidenziati è l'attività di **audit**.

L'audit consiste in una serie di interviste il cui scopo è acquisire evidenze oggettive circa la corretta applicazione dei sistemi di controllo previsti dal modello di organizzazione e gestione (ad esempio: esercizio del potere autorizzativo da parte di soggetto autorizzato, espletamento di una attività di controllo, segnalazione di anomalia, archiviazione a garanzia della tracciabilità ecc.).

Una domanda ricorrente che viene posta è se l'OdV debba eseguire personalmente e/o direttamente gli audit.

La domanda è mal posta. L'OdV ha l'obbligo di verificare l'effettiva applicazione delle misure di prevenzione e controllo ed ha il potere di effettuare verifiche direttamente o tramite professionisti esterni o funzioni interne preposte. Ciò dipenderà anche dalla complessità organizzativa, dalla numerosità dei processi e attività sensibili, dalla complessità e tecnicità delle verifiche o dal profilo di rischio evidenziato.

Indipendentemente dall'esecutore della verifica una attività di audit efficace deve tener conto di questi elementi:

- **indipendenza dell'esecutore:** l'auditor deve essere indipendente dall'attività/processo oggetto di audit, nonché libero da pregiudizi o conflitti di interesse;
- **professionalità:** il possesso delle competenze necessarie affinché l'attività svolta abbia risultati significativi;
- **approccio basato sull'evidenza:** è lo strumento che consente di ottenere risultati affidabili e riproducibili;
- **periodicità:** la periodicità delle verifiche dipende dalla criticità del processo e delle singole attività sensibili;
- **programmazione:** il programma delle verifiche potrà tener conto anche delle verifiche interne e/o esterne condotte su altri sistemi di gestione o in una logica di SGI e prevedendo anche verifiche spot o a sorpresa;
- **campionatura:** il numero di attività da esaminare deve essere determinato in base alla criticità del processo e alla durata dell'audit, secondo logiche alternative di campionamento, 100% dei casi avvenuti nel periodo di riferimento, o analisi di un numero fisso di casi.

ANALISI DOCUMENTALE E AUDIT SUL CAMPO

L'attività di audit permetterà, attraverso la raccolta di evidenze oggettive, di attestare il rispetto del sistema dei controlli interni previsti dal Modello (il «requisito» di cui l'auditor deve verificare il rispetto). L'evidenza di un disallineamento da quanto prescritto costituisce una anomalia.

La valutazione delle anomalie assegnerà pesi, azioni e conseguenze diverse: potranno risultare violazioni dei sistemi di controllo più o meno gravi ma potrà anche essere valutata inadeguata la singola misura di controllo e quindi necessario apportarvi correttivi o adeguamenti. In ogni caso a seguito della valutazione si dovrà richiedere una azione per eliminare il rilievo la cui verifica dell'efficacia deve dimostrare la capacità dell'azienda di saper imparare dai propri errori.

A top-down view of a desk with a laptop, a cup of coffee, a pen, and a plant. The background is a light, neutral color. A blue horizontal band across the middle contains the text.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE