

Modulo 5 Master Abilitante ODV

Docente: Avv. Pasquale Melissari

Flussi informativi e rapporti con gli organi sociali (4 ore)

§§§

La gestione dei flussi informativi in entrata e in uscita

Comunicazioni interne: whistleblowing e segnalazioni

Interazione con il Consiglio di Amministrazione e gli Organismi di Controllo

La relazione periodica dell'OdV

La Struttura Organizzativa

La struttura organizzativa tipica delle **piccole e medie imprese italiane** si fonda tradizionalmente su un **modello funzionale**, in cui le persone che svolgono attività simili vengono raggruppate in reparti distinti — ad esempio Vendite, Marketing, Amministrazione, Produzione.

In questa configurazione ogni reparto tende a **massimizzare la propria efficienza interna**, perseguendo obiettivi specifici e ottimizzando le proprie attività. Tuttavia, dal punto di vista dei clienti e degli stakeholder, ciò che conta non è la performance dei singoli reparti, bensì **il risultato complessivo**: la qualità e l'efficacia del prodotto o servizio finale.

Per questa ragione, quando si vogliono **migliorare le prestazioni aziendali**, ridurre sprechi e sfruttare al meglio le risorse, è spesso più efficace adottare un modello di **organizzazione per processi** piuttosto che per funzioni. La gestione per processi, infatti, risponde in modo più dinamico e coerente anche alle esigenze di **prevenzione dei rischi reato** previste dal D.Lgs. 231/2001, favorendo un controllo integrato e trasversale.

Dalla logica funzionale alla logica per processi

L'approccio per processi si basa su:

- una **visione globale e trasversale** dell'organizzazione;
- l'analisi dei flussi reali di attività e delle relazioni tra le varie aree aziendali;
- l'individuazione dei rischi e delle azioni di mitigazione connesse a ciascun processo.

Questo richiede un lavoro di analisi e pianificazione approfondito, finalizzato alla costruzione di una **mappa dei processi aziendali**: uno schema chiaro e strutturato che rappresenta l'intera catena del valore dell'impresa.

ORGANIGRAMMA FUNZIONALE

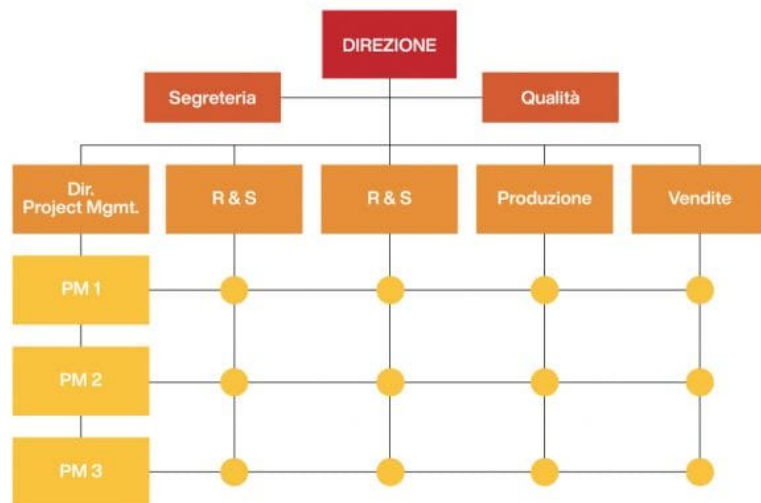


Esempio di organigramma aziendale funzionale

ORGANIGRAMMA DIVISIONALE



ORGANIGRAMMA A MATRICE



Organigramma Piatto

Valentino Mea





Classificazione dei processi

Il primo passo è **distinguere le macro-categorie di processi**:

- **Processi strategici**
Comprendono la definizione degli obiettivi aziendali, l'elaborazione delle strategie, la gestione delle risorse umane, la misurazione dei risultati e tutte le attività di indirizzo e pianificazione svolte dal vertice.
- **Processi operativi**
Sono il cuore dell'attività aziendale e riguardano la realizzazione dei prodotti o servizi: progettazione, produzione, logistica, commerciale.
- **Processi di supporto**
Hanno la funzione di sostenere i processi operativi e strategici, migliorandone efficienza e qualità. Tra questi: gestione dei sistemi informativi, formazione, manutenzione, contabilità.

Costruzione della mappa dei processi

La **mappa dei processi** è una rappresentazione grafica della rete di attività che compongono l'organizzazione. Per costruirla occorre:

- identificare tutti i processi e sottoprocessi aziendali;
- determinare le relazioni e interconnessioni tra di essi;
- definire gli input necessari e gli output attesi;
- rappresentare i collegamenti in modo lineare e comprensibile.

Questa “grande ragnatela” deve essere **adattata alla realtà organizzativa specifica**: non esiste un unico modello valido per tutte le imprese.

FLUSSI INFORMATIVI IN ENTRATA ED IN USCITA



☒ IDENTIFICAZIONE DEI FLUSSI IN ENTRATA

- ☐ Definite le tipologie di flusso (segnalazioni, audit, scostamenti)
- ☐ Mappate le funzioni responsabili dell'invio
- ☐ Stabiliti tempi e periodicità
- ☐ Predisposti canali riservati e protetti (email dedicata, portale, ecc.)
- ☐ Procedure per garantire riservatezza e tracciabilità

☒ GESTIONE OPERATIVA DEI FLUSSI

- ☐ Registro segnalazioni attivo e aggiornato
- ☐ Sistema di protocollazione e archiviazione
- ☐ Procedure per verifica preliminare e istruttoria OdV
- ☐ Tempi definiti per il follow-up

☒ FLUSSI IN USCITA (REPORTING OdV)

- ☐ Programmazione relazioni periodiche (annuale / semestrale)
- ☐ Definizione contenuti minimi dei report
- ☐ Canali e destinatari (CdA, Collegio sindacale, Direzione)
- ☐ Protocollo per comunicazioni straordinarie

☒ CONTROLLO E REVISIONE

- ☐ Monitoraggio efficacia flussi informativi
- ☐ Revisione periodica della procedura
- ☐ Formazione e sensibilizzazione del personale
- ☐ Allineamento con procedure whistleblowing

Comunicazioni interne: whistleblowing e segnalazioni



Riferimenti normativi principali

- D.Lgs. 231/2001 – art. 6, comma 2-bis ([documento](#))
 - D.Lgs. 24/2023 – Attuazione della Direttiva UE 2019/1937 sul whistleblowing ([documento](#))
 - Regolamento (UE) 2016/679 – GDPR per la gestione dei dati personali nelle segnalazioni ([documento](#))
- 👉 Il MOG 231 deve **prevedere canali di segnalazione riservati** e procedure adeguate per la gestione delle segnalazioni, in linea con la normativa sul whistleblowing.

Whistleblowing

Il termine **whistleblowing** deriva dall'espressione inglese *"to blow the whistle"*, che letteralmente significa **"soffiare il fischietto"** — come fa un arbitro per segnalare un fallo.

👉 In ambito giuridico e aziendale, **whistleblowing** indica **la segnalazione da parte di una persona interna all'organizzazione** (dipendente, collaboratore, fornitore, ecc.) di **comportamenti illeciti, irregolari o contrari all'etica**, dei quali sia venuta a conoscenza durante la propria attività lavorativa.

📄 In italiano, whistleblowing si può tradurre in:

- **Segnalazione di illeciti** (traduzione più usata nei testi normativi)
- **Segnalazione tutelata** (richiama la protezione del segnalante)
- **Segnalazione interna** (se fatta all'interno dell'ente)

✳️ La normativa italiana di riferimento è D.Lgs. 24/2023, che recepisce la Direttiva UE 2019/1937 e disciplina:

- i canali di segnalazione,
- la tutela dei segnalanti,
- le modalità di gestione delle segnalazioni,
- i divieti di ritorsione.

🔥 In sintesi:

"Il whistleblowing è la segnalazione, da parte di chi lavora in o per un'organizzazione, di violazioni di legge, irregolarità o illeciti, effettuata in buona fede, attraverso canali sicuri e tutelati."

Tipologie di comunicazioni interne

Tipologia	Definizione	Finalità	Normativa di riferimento
Whistleblowing	Segnalazioni interne, anche anonime, relative a violazioni di legge o del MOG 231, effettuate in buona fede da chi opera nell'organizzazione	Prevenire, rilevare e contrastare illeciti	D.Lgs. 24/2023
Segnalazioni ordinarie	Comunicazioni interne di anomalie, scostamenti o eventi non conformi, non necessariamente reati	Migliorare processi e controlli	Art. 6 D.Lgs. 231/2001
Denunce disciplinari	Comunicazioni che attivano procedimenti disciplinari	Tutela integrità aziendale	CCNL / Regolamenti interni

Canali di segnalazione obbligatori

Il MOG deve garantire:

-  **Canali interni sicuri e riservati** (email dedicata, piattaforma digitale, posta cartacea protetta)
 -  **Canale esterno** presso Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), se la segnalazione interna non ha avuto esito o non è sicura
 -  **Canale orale** (es. incontro personale o linea telefonica dedicata)
-  I canali devono garantire **riservatezza**, protezione dei dati personali e **tutela del segnalante**.

Contenuti minimi della segnalazione

- Identità del segnalante (salvo segnalazioni anonime)
- Descrizione dettagliata dei fatti
- Data, luogo, soggetti coinvolti
- Eventuali documenti o prove
- Indicazione se la segnalazione è già stata inviata ad altri canali

Ruoli e responsabilità

Attore	Ruolo
Segnalante	Inoltra la segnalazione in buona fede e con elementi circostanziati
OdV	Riceve, valuta, gestisce le segnalazioni rilevanti per il Modello 231
Funzione whistleblowing / Compliance	Gestisce canali, garantisce riservatezza e tutela
Vertice aziendale	Riceve report periodici, approva eventuali misure correttive
ANAC	Autorità esterna di ricezione nei casi previsti

Gestione operativa della segnalazione

1.  **Ricezione** – Registrazione della segnalazione (protocollo riservato).
2.  **Istruttoria preliminare** – Verifica ammissibilità, attendibilità, eventuale richiesta integrazioni.
3.  **Valutazione** – Analisi OdV o funzione competente.
4.  **Esito** – Archiviazione, trasmissione agli organi competenti o attivazione misure correttive.
5.  **Conservazione** – Tracciabilità e protezione dei dati (almeno 5 anni).

Tutele per il segnalante

- Divieto di atti ritorsivi o discriminatori;
- Protezione dell'identità e dei dati personali;
- Possibilità di anonimato (con limiti);
- Canali separati per le segnalazioni disciplinari e quelle 231.

Integrazione con il Modello 231

Il sistema di whistleblowing deve:

- essere **formalizzato nel MOG**;
- essere collegato ai **protocolli di controllo e vigilanza**;
- essere monitorato dall'**OdV**, che riceve almeno i flussi informativi rilevanti;
- prevedere **reportistica periodica** al vertice aziendale.

In sintesi:

- Il whistleblowing non è solo un obbligo normativo, ma **uno strumento di controllo e prevenzione** integrato nel Modello 231.
- Deve essere **proceduralizzato**, sicuro e tracciabile.
- L'OdV è un attore centrale nella gestione delle segnalazioni rilevanti ai fini 231.

La tutela a “geometria variabile”: i 4 punti da ricordare

Il D.lgs. 24/23, entrato in vigore il 30 marzo 2023⁽¹⁾, è stato adottato in Italia in attuazione della Direttiva Europea n. 1937/2019⁽²⁾ riguardante *“la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell’Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali”*, con disposizioni normative che hanno avuto impatti organizzativi differenti in base al **settore di appartenenza**; le diverse conseguenze in base al settore di applicazione derivano dalla scelta normativa di introdurre un regime di obblighi e tutele a **geometria variabile** che dipende da:

- (i) l’oggetto della violazione (ad esempio nella previgente normativa non vi era nessuna distinzione tra violazioni del **diritto nazionale e del diritto dell’UE**);
- (ii) la natura **pubblica/privata dell’ente** di appartenenza del segnalante;
- (iii) le **dimensioni** dell’ente privato e al settore in cui opera;
- (iv) l’ applicabilità allo stesso della disciplina del **D.lgs. 231/2001 e/o della Legge Anticorruzione 190/2012**⁽⁴⁾.

In particolare, per quanto riguarda il **settore privato**, le segnalazioni possono avere a oggetto violazioni della disciplina nazionale **solo con riferimento ai reati previsti dal D. lgs 231/01 e alle violazioni del Modello 231**, nonché quelle riguardanti il diritto europeo in settori particolarmente sensibili.

Iniziamo subito a comprendere per il settore privato, a differenza del settore pubblico in cui vige l'obbligatorietà, le **condizioni di applicabilità** del D.lgs. 24/23 della presenza di **“almeno 50 lavoratori” e/o del Modello 231, ovvero l'obbligo del rispetto del D.lgs. 24/23** per le seguenti realtà organizzative:

1. Enti senza Modello 231, ma con un media di **almeno 50 lavoratori subordinati**, con contratti di lavoro a tempo indeterminato o determinato, e/o che rientrano nell'ambito di applicazione degli atti dell'Unione di cui alle parti I.B e II dell'allegato (cd. **settori sensibili**) della Direttiva Europea⁽⁵⁾ (in tal caso **solo** per violazioni della **disciplina del diritto europeo**).

2. Enti con il Modello 231, anche se nell'ultimo anno **non hanno raggiunto la media di 50 lavoratori** subordinati (in tale ultimo caso solo per violazioni della disciplina nazionale **con esclusivo riferimento** ai reati presupposto del D.lgs. 231/01).

Tale differenza relativa all'ambito di applicazione oggettivo del Decreto comporta che anche i canali di segnalazione utilizzabili nel settore privato sono diversi:

- per le violazioni del Modello 231 è utilizzabile soltanto il **canale interno**, mentre
- per le violazioni della normativa europea sono utilizzabili **tutti i canali** (interno, esterno e pubblico).

Da tale quadro normativo emerge, per il settore privato, che riconoscere il contesto di riferimento e i conseguenti diritti è estremamente complicato e per quanto riguarda il **diritto interno** sono **tutelate solo le segnalazioni relative a violazioni ai Modelli 231** e/o che possono comportare la commissione dei reati presupposto che tali Modelli intendono prevenire.

Questo assunto ci porta a riflettere su come l'Unione Europea vuole intensificare i controlli sulle violazioni che intaccano in via esclusiva l'Europa, **obbligando** i diretti interessati a munirsi di appositi canali di comunicazione, da mettere a disposizioni dei segnalanti:

- sia per le segnalazioni all'interno, intese quelle provenienti dai dipendenti ed **indirizzate ad un membro/organo della Società**, e
- sia all'esterno, ovvero quelle rivolte:
 - all'ANAC e/o
 - ad altri soggetti esterni come Autorità o, persino,
 - la stampa.

Non bisogna tralasciare quest'ultimo punto delle segnalazioni all'esterno, poiché, la previsione di una simile possibilità potrebbe incidere negativamente sulla **reputazione della società oggetto del Decreto nel momento in cui non avesse adottato tutte le misure necessarie a mitigare un simile rischio.**

Per quanto attiene agli strumenti concreti attraverso cui attivare il **canale di segnalazione interno**, l'articolo 4 del Decreto prevede che le segnalazioni possono essere effettuate secondo **diverse modalità**:

- i) in forma scritta: analogica o con modalità informatiche;
- ii) in forma orale, attraverso linee telefoniche dedicate o sistemi di messaggistica vocale e, su richiesta del segnalante, attraverso un incontro diretto con il gestore della segnalazione, che deve essere fissato entro un tempo ragionevole.

Come individuare il gestore del canale di segnalazione

Ma veniamo ora ad uno degli aspetti più “critici” per il successo di un efficace ed efficiente implementazione del sistema di *whistleblowing*, ovvero l’individuazione del cd. “gestore del canale interno”. La scelta del **soggetto interno/esterno** a cui affidare la gestione del canale di segnalazione è rimessa alla libera **discrezionalità dell’ente**, tenendo in considerazione l’attività esercitata e le relative responsabilità, nonché l’assetto organizzativo di cui si è dotato.

In questa direzione si muovono le Linee guida ANAC e/o la Guida Operativa di Confindustria [“NUOVA DISCIPLINA “WHISTLEBLOWING”](#) – ottobre 2023 (di seguito anche Guida Operativa di Confindustria) che, pur riconoscendo **piena discrezionalità** all’ente nella scelta del gestore della segnalazione, prevedono la possibilità di affidare la gestione del canale a un loro **ufficio interno preesistente** o a un **organo collegiale/comitato appositamente costituito** e composto da soggetti interni che, nel suo complesso, risponda al requisito di autonomia necessario. *“Tale comitato potrebbe essere composto, ad esempio, dai responsabili delle funzioni di controllo (compliance o Internal Audit) e di alcune delle altre funzioni aziendali in grado di gestire in maniera appropriata e diligente la segnalazione (si pensi, ad esempio, alle funzioni legali o alle funzioni risorse umane, al responsabile anticorruzione o a Comitati Etici, nonché, all’Organismo di vigilanza 231 – OdV -, se monocratico, o a un suo membro, se collegiale)”*.

Infine, novità rilevante rispetto alla precedente normativa (in una logica di **semplificazione degli adempimenti e di contenimento dei costi**, anche al fine di ottimizzare e specializzare il lavoro sulle segnalazioni in esame) è costituita dalla possibilità per gli enti di piccole dimensioni di **“condividere” il canale di segnalazione interna e la relativa gestione** (cfr. art 4, co. 4, del d.lgs. 24/2023); purchè nell’ultimo anno, abbiano impiegato una media di lavoratori subordinati, con contratto di lavoro a tempo determinato o indeterminato, **non superiore a 249**.

Aspetti non regolamentati: le modalità di Vigilanza, Coordinamento e Reporting

Sia le Linee Guida ANAC che la Guida Operativa di Confindustria **non regolamentano** però:

- le modalità di **vigilanza e coordinamento** del “gestore del canale Interno” con gli altri organi di controllo interno (es. Collegio Sindacale), né tantomeno,
- le modalità di **reporting verso l'Alta Direzione** in seguito al ricevimento delle segnalazioni (es. tempestiva trasmissione delle stesse all'Amministratore Delegato, relazione annuale nei confronti del CdA e Collegio Sindacale, ecc.).

Su tale argomento è **parzialmente intervenuto, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili** in occasione dell'aggiornamento delle *“Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate”*, introducendo il seguente nuovo principio: *“3.10. “Vigilanza sull’istituzione di canale di segnalazione (whistleblowing)”, in virtù del quale il collegio sindacale deve verificare: 1. se la società rientri nell’ambito di applicazione del D.Lgs. 24/2023 e di conseguenza sia tenuta al rispetto dell’obbligo di attivazione del canale di segnalazione interna; 2. in caso affermativo, che la stessa abbia provveduto in tal senso; 3. che il canale di segnalazione interna garantisca la riservatezza dell’identità della persona segnalante; 4. che la gestione del canale di segnalazione sia a data a persona o ufficio interno oppure ad un soggetto esterno specificamente formato per la gestione del canale..... Il collegio sindacale deve segnalare per iscritto all’organo amministrativo l’eventuale mancata istituzione del canale interno, nonché le anomalie nel sistema di segnalazione, ovvero la mancanza di strumenti che consentano la protezione dell’identità del segnalante”*.

Sarebbe, dunque, opportuno che il *“gestore del canale interno”*, oltre a definire lo strumento digitale o analogico per gestire la ricezione delle segnalazioni, formalizzi nella **Policy che regola il processo di gestione delle segnalazioni** (dalla ricezione fino all’indagine/chiusura/riscontro al segnalante), di concerto con la *governance* aziendale, le modalità operative e/o di coordinamento con gli altri Organi di Gestione e Controllo, distinguendo tra i casi in cui il ruolo di *“gestore del canale interno”* è assunto **dall’OdV** da tutte le altre situazioni.

Gli ambiti di verifica dell'OdV in riferimento al sistema di *whistleblowing*
come ad esempio:

- i) Il ruolo e i compiti dei soggetti che hanno accesso alle segnalazioni, limitando il trasferimento di dati e informazioni in casi strettamente necessari;
- ii) Le modalità e i termini di conservazione dei dati e delle documentazioni, nel rispetto della normativa;
- iii) L'adeguatezza della procedura, che deve includere: i destinatari, l'oggetto e il contenuto della segnalazione, le caratteristiche del canale interno e le ipotesi di utilizzo del canale esterno, e infine, la descrizione delle forme di tutela della riservatezza, della protezione dalle ritorsioni, e delle responsabilità del segnalante;
- iv) Il corretto aggiornamento del Modello 231– se adottato – e in particolare l'aggiornamento del sistema disciplinare con l'introduzione di sanzioni nei confronti dei responsabili delle violazioni;
- v) L'erogazione di attività formative in merito all'eventuale adeguamento del Modello 231 e alla procedura *Whistleblowing*;
- vi) La comunicazione formale delle procedure di *Whistleblowing* ai dipendenti; vii) L'accessibilità alle informazioni sull'utilizzo del canale interno ed esterno.

Enti che ricevono sovvenzioni dall'UE (PNRR)

Appare quindi evidente che, nelle società che hanno **adottato un Modello 231**, gli Organismi di Vigilanza dovranno farsi promotori di un **approccio integrato** che eviti duplicazioni e garantisca la compliance al D.lgs. 231/01 e al D.lgs. 24/23.

Riflessioni diverse andrebbero fatte invece per le altre realtà aziendali che **non hanno ancora avviato un percorso di compliance al D.lgs. 231/01** ma che sono comunque soggette all'obbligo di rispettare il D.lgs. 24/23 se:

1. da una parte, il Decreto prevede l'**imposizione** di istituire canali di comunicazioni e non di implementare un sistema di *compliance*;
2. dall'altra, se guardiamo alla sua finalità ultima, che è quella di prevenire comportamenti che violino il **diritto dell'Unione Europea**, probabilmente la *governance* dovrebbe essere indotta a rafforzare il proprio sistema di controllo interno fino al punto di adottare un Modello 231.

Tale considerazione dovrebbero riguardare in particolar modo gli **Enti che ricevono sovvenzioni finanziarie dall'Unione Europea** (es. Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) e/o rientrano con i loro parametri nell'applicazione delle Direttive Europee in materia ESG⁽⁹⁾ (es. *CSDDD-Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, *CSRD-Corporate Sustainability Reporting Directive*, ecc.)

A questo si aggiunge:

- L'entrata in vigore dal 1° giugno 2021 della cosiddetta “**Procura Europea**” istituita con Regolamento (EU) 2017/1939, con il quale viene istituito l'organo chiamato **EPPO** avente la finalità di far fronte ai reati a danno degli interessi finanziari dell'UE;
- la Direttiva n. 1371/2017 (detta anche **Direttiva PIF**) recepita con il Decreto Legislativo n. 75/2020 con lo scopo di contrastare le frodi che ledono gli interessi finanziari dell'Unione Europea

Interazione con il Consiglio di Amministrazione
e gli Organismi di Controllo



L'efficacia del Modello 231 richiede una relazione strutturata e continua tra:

- Consiglio di Amministrazione (CdA)
- Organismo di Vigilanza (OdV)
- Altri organismi di controllo (Collegio sindacale, Audit, Compliance).

Obiettivo: garantire coerenza tra governance, controlli e prevenzione dei reati presupposto.

CdA:

- Approvazione MOG, nomina OdV, ricezione report e adozione misure correttive.

OdV:

- Vigilanza sull'attuazione del Modello, ricezione flussi, segnalazioni al CdA.

Altri organismi di controllo:

- Coordinamento, audit, verifica contabile e compliance.

- **OdV → CdA:** report periodici, segnalazioni straordinarie, proposte migliorative.
- **CdA → OdV:** informazioni strategiche e organizzative.
- **OdV ↔ altri organismi:** coordinamento per evitare duplicazioni e rafforzare i controlli.

- Report strutturati con indicatori chiave (audit, segnalazioni, azioni correttive).
- Incontri periodici CdA–OdV.
- Flussi informativi riservati e protocollati.
- Verbali e tracciabilità delle comunicazioni.
- Matrice RACI per ruoli e responsabilità.

Trasparenza e accountability

- Riduzione dei rischi e prevenzione reati.
- Miglioramento della capacità di risposta.
- Rafforzamento della cultura della legalità.
- Aumento dell'efficacia del Modello 231.

Rapporti meramente formali

- Comunicazioni tardive o incomplete.
- Sovrapposizione o dispersione informativa.
- Mancata documentazione degli scambi.
- OdV percepito come corpo estraneo.

BUONE PRASSI

Documento formale allegato al MOG

- Definisce tempi, contenuti e modalità delle comunicazioni.
- Stabilisce frequenza incontri, formato report, canali riservati.
- Garantisce tracciabilità, chiarezza dei ruoli e tempestività.
- Rafforza la governance e l'effettività del sistema 231.

Documento programmatico delle attività di vigilanza.

- Include audit programmati, incontri, aggiornamenti normativi.
- Allinea le priorità di controllo con la strategia aziendale.
- Rafforza il coordinamento tra OdV e vertice societario.

- [KPI = indicatori per misurare l'efficacia del Modello 231. KPI – Key Performance Indicators](#)
- Esempi: segnalazioni ricevute, audit completati, azioni correttive.
- Rendono misurabile la compliance e supportano decisioni informate.
- Consentono di identificare aree critiche e miglioramenti possibili.

- Coordinamento con la funzione di risk management.
- Evita duplicazioni e rafforza la mappatura dei rischi 231.
- Partecipazione ai comitati rischi e allineamento sulla risk map.
- Adozione di metodologie comuni per analisi e controlli.

- L'OdV deve essere autonomo ma non isolato.
- Accesso diretto al CdA senza filtri gerarchici.
- Coordinamento operativo con le funzioni aziendali.
- Budget adeguato e indipendenza decisionale.
- L'OdV è leva strategica di governance e prevenzione.

La relazione periodica dell'OdV



L'OdV (Organismo di Vigilanza) previsto dal D.lgs. 231/2001 è un **organo autonomo e indipendente**, ma — da un punto di vista **organizzativo** — nella maggior parte dei Modelli 231:

👉 si colloca “a staff” dell'**Organo Amministrativo** (es. Consiglio di Amministrazione, Direzione Generale, o altro organo di vertice).

✳️ Significato pratico

- “A staff” → non rientra nella catena gerarchica operativa (**non ha poteri di linea**);
- Ha una **funzione di controllo e vigilanza**, non di gestione;
- Riporta **direttamente all'organo di vertice** per garantire autonomia e indipendenza;
- Può interloquire con altri organi di controllo (es. Collegio Sindacale, Internal Audit) ma **non ne dipende**.

Collocazione tipica

Aspetto	Collocazione OdV
Posizione organizzativa	Staff dell'Organo Amministrativo
Funzione	Controllo e vigilanza sull'efficace attuazione del Modello 231
Rapporti	Report diretto al CdA / Amministratore Unico
Potere gerarchico	Nessuno — non è parte della linea operativa
Autonomia	Garantita da regolamento interno e dotazione di risorse

Nota

In realtà complesse o pubbliche, l'OdV può essere:

- **monocratico** (un solo membro),
- **collegiale** (più membri),
- **interno, esterno o misto**,

ma **la posizione rimane sempre di staff** e **non subordinata** ad alcuna direzione operativa.



In sintesi:

L'OdV è un organo **di staff** dell'organo di vertice, con funzione di vigilanza autonoma, e **non** una struttura "in line" con poteri gerarchici o di comando.

Finalità della relazione periodica OdV

La relazione periodica rappresenta uno **strumento di reporting e accountability** che:

- documenta in modo tracciabile le attività di vigilanza svolte;
- rende trasparenti i flussi informativi tra OdV, Consiglio di Amministrazione e altri organi di controllo;
- segnala criticità o anomalie rilevate;
- formula proposte correttive o migliorative;
- consolida la posizione dell'OdV come organo autonomo, ma integrato nella governance.

👉 È uno **strumento di compliance e di tutela legale** per l'ente, utile anche a dimostrare l'effettività del Modello 231 in sede giudiziaria.

Periodicità e destinatari

Periodicità raccomandata:

- Trimestrale o semestrale per organizzazioni complesse.
- Almeno annuale per enti di dimensioni medio-piccole.

Destinatari principali:

- CdA (o organo dirigente).
- Collegio sindacale e/o revisori legali.
- Direzione generale.
- Altri soggetti previsti dal Modello 231.

 La relazione deve essere **scritta**, verbalizzata e **archiviata in modo tracciabile**.

Contenuti tipici della relazione OdV

✚ La struttura va adattata al settore di attività e al livello di rischio dell'ente.

Sezione	Contenuti
Sintesi introduttiva	Periodo di riferimento, attività principali, eventi rilevanti
Attività di vigilanza	Audit, verifiche documentali, controlli in loco
Segnalazioni ricevute	Numero, tipologia, modalità di gestione
Evidenze e criticità	Anomalie, violazioni, scostamenti dai protocolli
Azioni correttive	Misure adottate o proposte, stato di avanzamento
Aggiornamenti normativi	Nuove norme o prassi rilevanti
Proposte di miglioramento	Interventi su MOG, formazione, flussi
Conclusioni	Valutazione complessiva e prospettive

Modalità operative di redazione e approvazione

- Redazione da parte dell'OdV in composizione collegiale o monocratica.
- Uso di **format standardizzato** per garantire continuità tra i periodi.
- Presentazione e discussione in CdA o seduta riservata dedicata.
- Firma dei membri OdV e protocollazione.
- Allegazione di verbali, grafici, tabelle KPI, flussi ricevuti.

Best practice: prevedere anche una **sezione di “alert” straordinari** per segnalazioni urgenti e non differibili.

Valore strategico

Una relazione ben strutturata:

- rafforza la **responsabilità e la trasparenza** della governance;
- consente al CdA di adottare misure tempestive;
- documenta l'effettiva vigilanza (elemento esimente ai fini 231);
- costituisce **prova documentale** in sede ispettiva o giudiziaria;
- contribuisce alla **cultura della legalità** e del controllo interno.

Errori da evitare

- Relazioni generiche e descrittive, prive di analisi critica.
- Mancanza di evidenze documentali a supporto.
- Linguaggio burocratico e non operativo.
- Mancata tracciabilità della discussione con il CdA.
- Omissione di segnalazioni sensibili per timore di conflitti.

Integrazione con altri strumenti

La relazione OdV:

- si coordina con il **piano annuale OdV**;
- alimenta i sistemi di **risk management e compliance**;
- fornisce input agli audit interni ed esterni;
- contribuisce a definire **KPI di monitoraggio**;
- consolida la coerenza del sistema di governance.

In sintesi:

La relazione periodica dell'OdV non è un mero adempimento: è un **pilastro della compliance 231** e un elemento probatorio essenziale per dimostrare l'effettiva adozione, attuazione e controllo del Modello 231. Deve essere redatta con rigore, continuità e visione strategica.

 *Suggerimento pratico:* allegare al MOG un **format predefinito di relazione OdV** (trimestrale/semestrale), approvato dal CdA, per garantire uniformità e trasparenza.

KPI – Key Performance Indicators
(indicatori chiave di prestazione)



Ecco una spiegazione strutturata e operativa del concetto di **KPI – Key Performance Indicators** (indicatori chiave di prestazione) applicato al sistema di prevenzione e controllo previsto dal D.Lgs. 231/2001 🙋

Definizione e finalità dei KPI 231

I **KPI** (Key Performance Indicators) sono indicatori quantitativi e qualitativi utilizzati per **misurare l'efficacia e l'efficienza** del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOG 231).

Obiettivo: fornire **parametri oggettivi e misurabili** per valutare:

- il livello di attuazione effettiva del Modello 231;
- l'efficacia delle misure di prevenzione dei reati;
- la tempestività e qualità delle reazioni organizzative;
- la capacità dell'organizzazione di migliorare nel tempo.

2. Ruolo dei KPI nel sistema 231

I KPI supportano:

-  l'Organismo di Vigilanza (OdV) nella vigilanza e nei report periodici;
-  il CdA e gli organi di controllo nella valutazione strategica del sistema di compliance;
-  il miglioramento continuo del Modello (art. 6, D.Lgs. 231/2001).

 Non si tratta di meri numeri, ma di **strumenti di governance** per prendere decisioni fondate.

Categorie principali di KPI 231

Categoria	Finalità	Esempi pratici
Compliance e controlli	Misurare l'applicazione effettiva del MOG	• % controlli pianificati vs eseguiti • Numero non conformità rilevate
Formazione e cultura 231	Valutare la diffusione della cultura della legalità	• % dipendenti formati su 231 • Numero sessioni formative • Test di apprendimento
Segnalazioni e whistleblowing	Misurare il funzionamento dei canali interni	• Numero segnalazioni ricevute e gestite • Tempo medio di gestione • % segnalazioni archiviate con esito positivo
Audit e verifiche interne	Monitorare i processi sensibili	• Numero audit completati • % azioni correttive attuate entro i termini
Revisione e miglioramento del Modello	Valutare l'aggiornamento del sistema	• Numero aggiornamenti annuali del MOG • Tempo medio tra revisione e attuazione
Incidenti / violazioni	Monitorare eventi critici	• Numero violazioni disciplinari correlate 231 • Eventuali procedimenti giudiziari o sanzioni

KPI e OdV: utilizzo operativo

L'OdV utilizza i KPI per:

- supportare la **relazione periodica** al CdA e agli organi di controllo;
- identificare aree di rischio non presidiate;
- programmare audit mirati e interventi correttivi;
- misurare il miglioramento nel tempo del sistema di prevenzione.

📌 È buona prassi rappresentare i KPI in **cruscotti sintetici** (es. trimestrali o semestrali), con grafici e trend storici.

5. Caratteristiche dei KPI efficaci

Per essere utili, i KPI devono essere:

- Misurabili** → basati su dati oggettivi;
- Pertinenti** → collegati ai rischi e ai processi sensibili 231;
- Confrontabili** → nel tempo e tra aree;
- Semplici e leggibili** → per favorire decisioni rapide;
- Tempestivi** → aggiornati con cadenza regolare.

Esempio pratico di cruscotto KPI 231

KPI	Obiettivo	Valore atteso	Q2 2025	Esito
% audit pianificati eseguiti	Efficacia controlli	$\geq 90\%$	87%	⚠ da migliorare
% dipendenti formati su 231	Diffusione cultura	$\geq 95\%$	96%	✅ OK
Tempo medio gestione segnalazioni	Reattività	≤ 30 gg	24 gg	✅ OK
Aggiornamento MOG	Allineamento normativo	Annuale	Ultimo aggiornamento : aprile 2025	✅ OK

7. Benefici dell'uso dei KPI nel Modello 231

- Aumentano **trasparenza** e tracciabilità delle attività di vigilanza;
- Permettono di dimostrare l'effettiva attuazione del MOG in sede ispettiva o giudiziaria;
- Consentono interventi mirati e miglioramento continuo;
- Rafforzano la cultura della compliance e la credibilità dell'OdV.

In sintesi

I KPI rappresentano uno **strumento strategico di misurazione e miglioramento** del Modello 231: collegano la vigilanza dell'OdV con la governance aziendale e trasformano la compliance da adempimento formale a leva gestionale.

Costo dell'organizzazione del sistema ex D.lgs. 231/2001

Il **costo dell'organizzazione del sistema ex D.lgs. 231/2001** non è fisso ma varia in base a:

-  **dimensione aziendale** (PMI vs grandi imprese)
-  **settore di attività** (rischi tipici: edilizia, sanità, energia, servizi, ecc.)
-  **struttura organizzativa esistente** (se già ci sono sistemi di controllo e compliance)
-  **modello di OdV** (monocratico o collegiale; interno o esterno)
-  **estensione della mappatura dei rischi e procedure**

Per dare un'idea realistica, riporto **le voci principali di costo** e **gli ordini di grandezza tipici**

Voce	Contenuto	Costo indicativo
Analisi preliminare e gap analysis	Verifica assetto organizzativo, controlli esistenti, processi sensibili	€ 2.000 – € 15.000
Risk assessment 231	Identificazione aree a rischio-reato	€ 3.000 – € 20.000
Redazione del Modello 231 (Parte Generale + Parti Speciali)	Procedure, protocolli, sistema disciplinare	€ 4.000 – € 25.000
Codice etico e policy correlate	Documentazione integrativa	€ 1.000 – € 5.000
Formazione iniziale	Dipendenti, dirigenti, OdV	€ 1.000 – € 8.000
Istituzione OdV e regolamento interno	Nomina membri, budget, regolamento	€ 1.000 – € 5.000

Costi iniziali di implementazione

👉 **Totale iniziale tipico:**

•**PMI:** € 8.000 – € 25.000

•**Grandi imprese:** € 25.000 – € 60.000 e oltre

Voce	Contenuto	Costo indicativo
Compenso OdV	Riunioni periodiche, vigilanza, relazioni al CdA	€ 3.000 – € 30.000/anno (a seconda di composizione e frequenza)
Aggiornamenti Modello 231	Revisione per nuove fattispecie di reato o cambi organizzativi	€ 2.000 – € 10.000
Formazione periodica	Aggiornamento personale e OdV	€ 1.000 – € 5.000
Supporto legale / consulenza	Audit esterni, segnalazioni, whistleblowing	€ 2.000 – € 10.000

Costi ricorrenti annuali

👉 **Totale annuale tipico:**

• **PMI:** € 5.000 – € 15.000

• **Grandi imprese:** € 15.000 – € 50.000

Scelte che influenzano il costo

- **OdV interno monocratico** → costi più bassi, ma servono competenze adeguate e indipendenza reale.
- **OdV collegiale con professionisti esterni** → costi più alti ma maggiore garanzia di efficacia e neutralità.
- **Integrazione con sistemi già esistenti (ISO 9001, 14001, 45001)** → riduce costi iniziali e di mantenimento.
- **Digitalizzazione canale whistleblowing** (come richiesto da D.lgs. 24/2023) → costo aggiuntivo annuo di € 1.000–3.000 circa per piattaforme dedicate.

Conclusione

✅ **PMI:** budget iniziale medio € 10.000–20.000, ricorrente € 5.000–10.000/anno

🏢 **Grandi imprese:** budget iniziale € 25.000–60.000, ricorrente € 15.000–50.000/anno

💡 *Molte aziende ammortizzano questi costi integrando la 231 nei sistemi di gestione esistenti, e valorizzano la compliance anche ai fini ESG e rating di legalità.*

ESG – Environmental, Social & Governance

ESG è l'insieme dei criteri **ambientali**, **sociali** e di **governance** che misurano la sostenibilità e la responsabilità di un'impresa.

E – Environmental: impatto ambientale, emissioni, risorse naturali, efficienza energetica.

S – Social: diritti dei lavoratori, salute e sicurezza, inclusione, catena di fornitura etica.

G – Governance: trasparenza, controllo interno, etica aziendale, anticorruzione. (Collegato alla 231)

D.lgs. 231/2001, ESG e Rating di Legalità non sono tre ambiti separati, ma **si parlano tra loro** e, se ben integrati, possono **dare un forte vantaggio competitivo** a un'azienda, specie nelle gare pubbliche, nell'accesso al credito e nei rapporti con investitori e stakeholder istituzionali.

ESG – Environmental, Social & Governance

ESG è l'insieme dei criteri **ambientali, sociali** e di **governance** che misurano la sostenibilità e la responsabilità di un'impresa.

- **E – Environmental:** impatto ambientale, emissioni, risorse naturali, efficienza energetica.
- **S – Social:** diritti dei lavoratori, salute e sicurezza, inclusione, catena di fornitura etica.
- **G – Governance:** trasparenza, controllo interno, etica aziendale, anticorruzione.

👉 La componente **“G”** è quella più direttamente **collegata al Modello 231**:

- Prevede strutture di controllo, prevenzione dei reati, canali di segnalazione, tracciabilità decisionale.
- Dimostra che l'azienda **ha una governance solida e trasparente**.

📌 Molti standard ESG (es. Global Reporting Initiative, Sustainability Accounting Standards Board, Task Force on Climate-related Financial Disclosures) richiedono:

- meccanismi anticorruzione e di whistleblowing,
- procedure di due diligence,
- trasparenza nei flussi decisionali e nei controlli interni.

👉 Un Modello 231 ben strutturato **costituisce già una parte della “G” ESG**.

Rating di legalità – Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM)

Il **rating di legalità** è uno **strumento premiale** introdotto dall'art. 5-ter del decreto-legge 1/2012 e regolato dalla delibera AGCM n. 27165/2018.

 Obiettivo: valorizzare le imprese che rispettano elevati standard di legalità e trasparenza.

Requisiti base per ottenere 1 ★

- sede in Italia;
- fatturato ≥ 2 milioni di euro;
- assenza di condanne gravi o procedimenti in corso;
- rispetto della normativa sulla sicurezza sul lavoro, antimafia e fiscale.

Requisiti aggiuntivi per ★★ e ★★★

- adozione di un Modello 231 e nomina OdV;
- utilizzo di sistemi di tracciabilità dei pagamenti;
- adozione di sistemi di CSR / ESG;
- strumenti di whistleblowing;
- certificazioni ISO o simili.

Vantaggi concreti:

- punteggi premiali nei bandi pubblici e appalti;
- accesso agevolato al credito (banche e fondi tengono conto del rating);
- miglior reputazione e compliance.

Sinergia ESG – Modello 231 – Rating di legalità

Elemento	ESG	Modello 231	Rating di legalità
Governance etica	“G” Governance	Parte generale Modello	+ punti
Whistleblowing	S e G	Obbligo ex D.lgs. 24/2023	+ punti
Anticorruzione	G	Parti speciali Modello	+ punti
Trasparenza e tracciabilità	G	protocolli e procedure	+ punti
Formazione interna	S e G	Piano formativo 231	+ punti
Responsabilità sociale	S	–	+ punti se integrata
Ambiente	E	–	non richiesto ma premiale

Se un'impresa **integra la compliance 231 nei propri sistemi ESG**, può:

- migliorare il **rating di legalità**;
- ottenere **punteggi premiali nei bandi**;
- migliorare la **valutazione ESG da parte di investitori e partner**.

🔲 Conclusione operativa

✅ **Modello 231** → Base della governance e prevenzione dei rischi.

🌱 **ESG** → Strategia integrata per sostenibilità e reputazione.

★ **Rating di legalità** → Riconoscimento formale e vantaggi economici.

📌 Esempio pratico:

Un'azienda con Modello 231 attuato + piattaforma whistleblowing + certificazione ISO 14001 o 45001 →

👉 può ottenere facilmente ★★ o ★★★ nel rating AGCM Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (**AGCM**) e aumentare la propria bancabilità e competitività nei bandi pubblici.

Il rating di legalità dell'AGCMIntrodotta dall'art. 5-ter del decreto-legge 1/2012.

Misura la compliance etica e legale delle imprese.Si esprime in "stellette" da 1 ★ a 3 ★★★.Stella

Requisiti Vantaggi

★ Requisiti minimi: assenza di procedimenti penali, rispetto norme fiscali, antimafia,

sicurezza Accesso al rating

★★ Adozione Modello 231, whistleblowing, tracciabilità + punti nei bandi, credito

agevolato

★★★ Certificazioni, ESG integrati, standard elevati di governanceReputazione alta e punteggio

massimo

Modulo 5 Master Abilitante ODV

Docente: Avv. Pasquale Melissari

Flussi informativi e rapporti con gli organi sociali (4 ore)

§§§

La gestione dei flussi informativi in entrata e in uscita

Comunicazioni interne: whistleblowing e segnalazioni

Interazione con il Consiglio di Amministrazione e gli Organismi di Controllo

La relazione periodica dell'OdV

INDICE

1 - La struttura organizzativa	5
L'organigramma aziendale.....	5
Organigramma divisionale o struttura decentralizzata	6
Organigramma funzionale o struttura gerarchica	7
Organigramma divisionale o struttura decentralizzata	8
Organigramma a matrice	9
Organigramma orizzontale o a struttura piatta.....	10
Organigramma Piatto	11
Organigramma Orizzontale	12
1. Dalla logica funzionale alla logica per processi	12
2. Classificazione dei processi	13
3. Costruzione della mappa dei processi	13
4. Caratteristiche di una mappa efficace.....	13
5. Benefici dell'approccio per processi.....	14
Dall'organizzazione per funzioni a quella per processi	14
Condizioni per l'efficace adozione del modello per processi	15
Aspetti critici e modelli di raggruppamento	15
Organigramma aziendale e flussi informativi.....	16
1. L'organigramma aziendale: struttura e finalità	17
2. Organigramma e modello 231	17
3. Flussi informativi: definizione e ruolo	17
4. Integrazione tra organigramma e flussi informativi	18
5. Flussi informativi e OdV	18
6. Flow chart – Organigramma e flussi informativi	18
7. Best practice operative.....	19
2 - Gestione dei flussi informativi in entrata e in uscita.....	21
1. Riferimento normativo – art. 6 D.Lgs. 231/2001	21
2. Tipologie di flussi informativi	21
3. Caratteristiche e criteri per i flussi informativi.....	21
4. Esempi tipici di flussi informativi in entrata	22
5. Esempi tipici di flussi informativi in uscita	22

6. Modalità operative e strumenti	22
7. Funzioni strategiche dei flussi informativi.....	22
3 - Comunicazioni interne relative a whistleblowing e segnalazioni	23
1. Riferimenti normativi principali	23
2. Tipologie di comunicazioni interne	23
3. Canali di segnalazione obbligatori.....	23
4. Contenuti minimi della segnalazione	24
5. Ruoli e responsabilità	24
6. Gestione operativa della segnalazione	24
7. Tutele per il segnalante	24
8. Integrazione con il Modello 231.....	24
4 - Interazione con il Consiglio di Amministrazione e gli Organismi di Controllo	26
1. Premessa	26
2. Ruolo e responsabilità dei soggetti coinvolti	26
3. Tipologie di interazione.....	27
4. Strumenti e modalità operative	27
5. Benefici di un'interazione efficace	28
6. Criticità da evitare	28
7. Best practice	28
5 - Protocollo formale CdA–OdV – Un modello	29
1. Formalizzare un protocollo di interazione CdA–OdV allegato al MOG	29
2. Prevedere un piano annuale OdV condiviso con il CdA	29
3. Introdurre KPI di compliance e monitoraggio continuo.....	30
4. Allineare l'attività dell'OdV con quella di risk management	30
5. Garantire indipendenza e autonomia dell'OdV ma anche raccordo operativo	30
1. Formalizzare un protocollo di interazione CdA–OdV allegato al MOG	31
2. Prevedere un piano annuale OdV condiviso con il CdA	31
3. Introdurre KPI di compliance e monitoraggio continuo.....	32
4. Allineare l'attività dell'OdV con quella di risk management	32
5. Garantire indipendenza e autonomia dell'OdV ma anche raccordo operativo	33
6 - La relazione periodica dell'OdV	34
1. Premessa e finalità della relazione OdV.....	34

2. Periodicità e destinatari	34
3. Contenuti minimi della relazione OdV	34
4. Modalità di redazione e approvazione.....	35
5. Valore strategico della relazione OdV	35
6. Errori da evitare.....	36
7. Integrazione con gli altri strumenti di controllo.....	36
7 - Relazione periodica dell'Organismo di Vigilanza (OdV),	37
2. Periodicità e destinatari	37
3. Contenuti tipici della relazione OdV	37
4. Modalità operative di redazione e approvazione	38
5. Valore strategico.....	38
6. Errori da evitare.....	38
7. Integrazione con altri strumenti.....	38
Appendice	40
La Compliance	40
1. Definizione generale	40
2. Obiettivi principali della compliance.....	40
3. Compliance e Modello 231	40
4. Funzione compliance in azienda	41

1- La struttura organizzativa

La struttura organizzativa tipica delle **piccole e medie imprese italiane** si fonda tradizionalmente su un **modello gerarchico - funzionale**, in cui le persone che svolgono attività simili vengono raggruppate in reparti distinti — ad esempio Vendite, Marketing, Amministrazione, Produzione.

In questa configurazione ogni reparto tende a **massimizzare la propria efficienza interna**, perseguendo obiettivi specifici e ottimizzando le proprie attività. Tuttavia, dal punto di vista dei clienti e degli stakeholder, ciò che conta non è la performance dei singoli reparti, bensì **il risultato complessivo**: la qualità e l'efficacia del prodotto o servizio finale.

Per questa ragione, quando si vogliono **migliorare le prestazioni aziendali**, ridurre sprechi e sfruttare al meglio le risorse, è spesso più efficace adottare un modello di **organizzazione per processi** piuttosto che per funzioni.

La gestione per processi, infatti, risponde in modo più dinamico e coerente anche alle esigenze di **prevenzione dei rischi reato** previste dal D.Lgs. 231/2001, favorendo un controllo integrato e trasversale.

L'organigramma aziendale

L'organigramma aziendale **rappresenta la struttura organizzativa dell'azienda**. Ossia i ruoli, i dipartimenti e le gerarchie aziendali, in modo che ognuno sappia chi sono i propri referenti e da chi è costituito il proprio team di lavoro.

In effetti, può essere considerato propriamente come la struttura portante di tutta l'organizzazione che dà un'**immagine immediata delle mansioni, dei livelli gerarchici e dell'andamento generale dell'azienda**.

Essendo una fotografia dell'azienda in un dato momento storico, è importante **mantenere l'organigramma aziendale aggiornato** con le persone che ricoprono i diversi ruoli. Inoltre, è possibile creare un organigramma unico oppure delinearne uno apposito per ciascun settore aziendale.

Si tratta di un vero e proprio **diagramma**, che varia nella forma e nella grafica a seconda della complessità della società.

Gli organigrammi aziendali hanno subito diverse evoluzioni nel corso del tempo, adattandosi ai cambiamenti nell'ambiente commerciale, tecnologico e organizzativo.

Inizialmente, gli organigrammi erano rappresentati principalmente come diagrammi gerarchici, con una **struttura piramidale** che mostrava chiaramente le linee di autorità e responsabilità all'interno dell'azienda. Questi organigrammi riflettevano una struttura organizzativa **rigida e gerarchica**.

Successivamente, gli organigrammi hanno iniziato a **enfaticizzare le funzioni aziendali** anziché le gerarchie, dividendo l'organizzazione in dipartimenti o divisioni basati sulle funzioni svolte (come marketing, finanza, produzione, ecc.). Questo approccio ha reso più evidenti i ruoli e le responsabilità funzionali all'interno dell'organizzazione.

Con la crescente complessità delle organizzazioni e la necessità di gestire progetti complessi, sono emersi gli **organigrammi aziendali a matrice**. Questi organigrammi mostrano sia la struttura gerarchica che quella funzionale, consentendo alle persone di appartenere a più di una catena di comando. Ciò favorisce la flessibilità e la collaborazione tra dipartimenti o funzioni diverse.

Con l'avvento delle tecnologie digitali e l'accento sull'agilità e l'innovazione, gli organigrammi tradizionali hanno iniziato a essere sostituiti da modelli basati sulla rete. Questi organigrammi **enfaticano la fiducia, la connessione e la collaborazione tra individui e gruppi**, piuttosto che le gerarchie formali. Possono essere rappresentati in modo più dinamico e possono adattarsi rapidamente ai cambiamenti nell'ambiente circostante.

Tra le figure principali che devono apparire nell'organigramma aziendale ci sono:

- il **CEO** o l'Amministratore Unico dell'azienda;
- il **top management** dell'azienda, ovvero coloro che hanno un ruolo decisionale;
- i **responsabili dei vari reparti**: risorse umane, amministrazione e tutti gli uffici di cui si compone la tua azienda;
- i **responsabili operativi**, se differiscono dai precedenti;
- i **responsabili di progetto**, anche in questo caso se ci sono risorse specifiche allocate su progetti diversi;
- i **professionisti** che guidano l'azienda verso la trasformazione digitale e l'innovazione; questi in alcuni casi sono interni ma in altri sono consulenti esteri. Ad ogni modo è bene che compaiano nell'organigramma aziendale e che siano collegati al referente che se ne occupa.

ORGANIGRAMMA FUNZIONALE



Esempio di organigramma aziendale funzionale

Organigramma divisionale o struttura decentralizzata

Come evoca il termine stesso, l'**organigramma divisionale** prevede la ripartizione di tutta l'organizzazione in divisioni. Queste, vengono successivamente organizzate sulla base di organigrammi funzionali.

L'immagine qui di seguito è un esempio di organigramma aziendale divisionale che può aiutarti a comprendere meglio il modello.

Questa **struttura** viene **utilizzata soprattutto dalle grosse realtà**, come le multinazionali. Ogni divisione è autosufficiente, cioè ha una propria direzione a cui fare riferimento e agisce come una struttura indipendente.

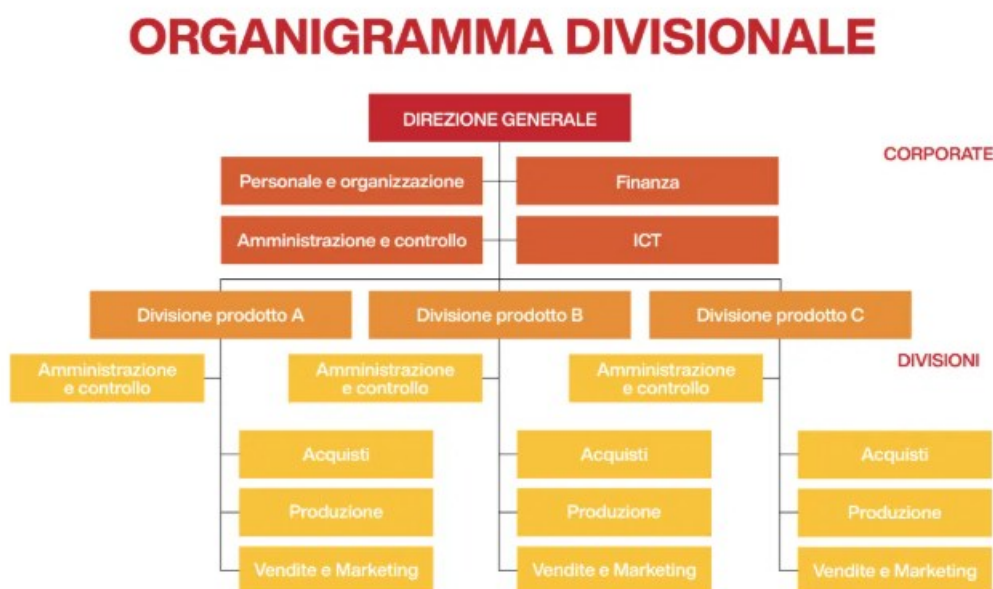
Questo modello è anche conosciuto come struttura a prodotto o **struttura per funzioni strategiche** proprio perché i processi decisionali sono decentralizzati. Alcune decisioni vengono prese dalla direzione generale che sta al vertice, ma molte altre sono ripartite tra le divisioni sottostanti e all'interno dei diversi settori.

Un tipo di organizzazione come quello qui mostrato è utile quando ci sono molti prodotti o progetti da portare avanti in contemporanea. Oppure quando le aziende operano in mercati differenti, per cui ci sarà una divisione per ogni paese. **Ogni divisione è autonoma**, non entra in collisione con le altre e ha la possibilità di occuparsi di un singolo prodotto/servizio o di una linea di prodotti/servizi.

L'organigramma aziendale divisionale **favorisce la competitività tra reparti**, stimola tutti a dare il massimo per ottenere sempre i migliori risultati. È un modello che permette alle unità di adattarsi alle differenze del prodotto, del mercato e della clientela.

Un **punto di debolezza** è che non offre un coordinamento tra le divisioni e non favorisce l'approfondimento di competenze e specializzazioni al di fuori della propria divisione. Ma tutto dipende sempre dalle necessità e dagli obiettivi.

Vediamo il terzo tipo di organigramma aziendale.



Esempio di organigramma aziendale divisionale

Organigramma funzionale o struttura gerarchica

L'**organigramma funzionale** è il modello più utilizzato di organigramma aziendale.

Si tratta di un diagramma che mostra la suddivisione di enti e persone in aree omogenee in relazione all'ambito di attività. Per esempio: amministrazione, produzione, vendite, marketing, ecc. È uno strumento che offre una **visione di tipo gerarchico**, in cui i lavoratori vengono raggruppati per specializzazione.

Come puoi vedere nell'immagine, al vertice c'è la direzione generale o il CEO, poi si scende di un livello e si trovano i settori o gli uffici che rispondono alla direzione generale e, più in basso, altri reparti o singole figure che si occupano di attività sempre più specifiche.

Gli uffici che si trovano al livello intermedio si occupano soprattutto di attività di coordinamento ed è a questi che devono fare riferimento le risorse più in basso nello schema.

Il modello di organigramma aziendale funzionale è, di solito, adottato dalle realtà medie o piccole che puntano a economie di scala, cioè **aumento della produttività e diminuzione del costo del prodotto**. Uno dei punti di forza di questo modello è che **favorisce lo sviluppo di capacità e competenze** approfondite dovute alla ripetitività dei processi aziendali.

Un punto debole, invece, è che i **tempi di risposta sono spesso lenti** e si può verificare un accumulo delle decisioni che spettano tutte a chi sta al vertice.

Per portare innovazione e creatività all'interno di questo tipo di realtà aziendali è necessario **espandere maggiormente il potere decisionale** e allontanarsi un po' da una gestione accentratrice.

Organigramma divisionale o struttura decentralizzata

Come evoca il termine stesso, l'**organigramma divisionale** prevede la ripartizione di tutta l'organizzazione in divisioni. Queste, vengono successivamente organizzate sulla base di organigrammi funzionali.

L'immagine qui di seguito è un esempio di organigramma aziendale divisionale che può aiutarti a comprendere meglio il modello.

Questa **struttura** viene **utilizzata soprattutto dalle grosse realtà**, come le multinazionali. Ogni divisione è autosufficiente, cioè ha una propria direzione a cui fare riferimento e agisce come una struttura indipendente.

Questo modello è anche conosciuto come struttura a prodotto o **struttura per funzioni strategiche** proprio perché i processi decisionali sono decentralizzati. Alcune decisioni vengono prese dalla direzione generale che sta al vertice, ma molte altre sono ripartite tra le divisioni sottostanti e all'interno dei diversi settori.

Un tipo di organizzazione come quello qui mostrato è utile quando ci sono molti prodotti o progetti da portare avanti in contemporanea. Oppure quando le aziende operano in mercati differenti, per cui ci sarà una divisione per ogni paese. **Ogni divisione è autonoma**, non entra in collisione con le altre e ha la possibilità di occuparsi di un singolo prodotto/servizio o di una linea di prodotti/servizi. L'organigramma aziendale divisionale **favorisce la competitività tra reparti**, stimola tutti a dare il massimo per ottenere sempre i migliori risultati. È un modello che permette alle unità di adattarsi alle differenze del prodotto, del mercato e della clientela.

Un **punto di debolezza** è che non offre un coordinamento tra le divisioni e non favorisce l'approfondimento di competenze e specializzazioni al di fuori della propria divisione. Ma tutto dipende sempre dalle necessità e dagli obiettivi.

Vediamo il terzo tipo di organigramma aziendale.

ORGANIGRAMMA DIVISIONALE



Esempio di organigramma aziendale divisionale

Organigramma a matrice

Siamo arrivati al modello di **organigramma a matrice**, ovvero una **fusione tra** i due diagrammi che abbiamo appena visto, **funzionale e divisionale**.

Come si vede nell'immagine, questo diagramma **si sviluppa sia in orizzontale che in verticale** ed è utile per far emergere relazioni multiple. Per esempio, un'azienda che ha un team di grafici sotto il coordinamento del proprio responsabile, cioè il capo dei grafici.

In ogni caso, ogni membro del team può lavorare per progetti diversi, ognuno dei quali dipende da differenti project manager. Ciò significa che ogni grafico deve fare riferimento al superiore di settore ma anche al coordinatore di progetto, quindi a due manager.

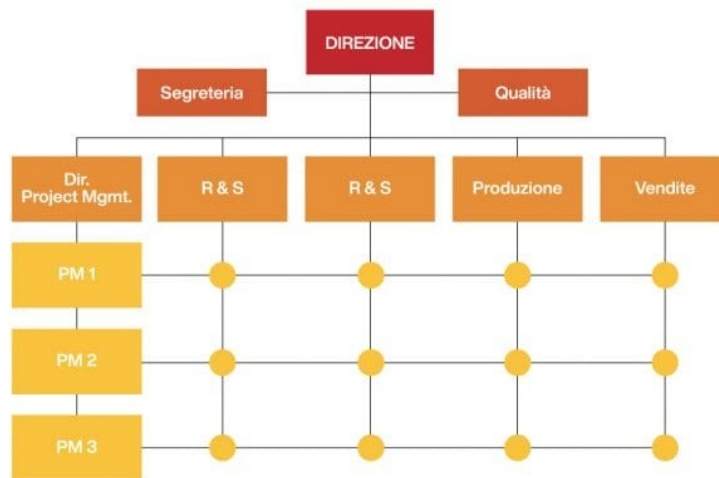
L'organigramma aziendale a matrice è utilizzato in **aziende di grandi dimensioni**, tuttavia è **adatto anche ad aziende più piccole** che sentono la necessità di una maggiore divisione. Infatti, questo diagramma regola due direzioni, quella delle funzioni e quella che varia a seconda della tipologia di attività.

Il modello a matrice fornisce la **rappresentazione più dettagliata**, più chiara e trasparente. È molto utile per evidenziare nero su bianco le responsabilità e i ruoli dei singoli soggetti. Questo agevola i flussi di lavoro, la comunicazione, la **gestione delle risorse umane** e la condivisione perché ognuno sa a chi deve fare riferimento.

Inoltre, essendo un modello misto, offre la possibilità di sviluppare competenze su vari fronti e permette ai membri del team di lavorare su più progetti.

Un **punto a favore**, che potrebbe diventare di debolezza, è che se questo modello non è perfettamente impostato e seguito potrebbe causare conflitti tra i collaboratori. Le azioni svolte devono seguire un flusso collegiale più che verticale.

ORGANIGRAMMA A MATRICE



Esempio di organigramma aziendale a matrice

Organigramma orizzontale o a struttura piatta

Un **organigramma orizzontale**, noto anche come **organigramma a struttura piatta o a rete**, è un tipo di rappresentazione grafica della struttura organizzativa di un'azienda che differisce dalla tradizionale piramide gerarchica.

In un organigramma orizzontale, ogni individuo o unità organizzativa ha un **livello di autorità e autonomia simile**, eliminando la tradizionale gerarchia verticale. Ciò promuove un senso di equità e responsabilità condivisa all'interno dell'organizzazione. Dirigenti e dipendenti sono quindi in stretta relazione.

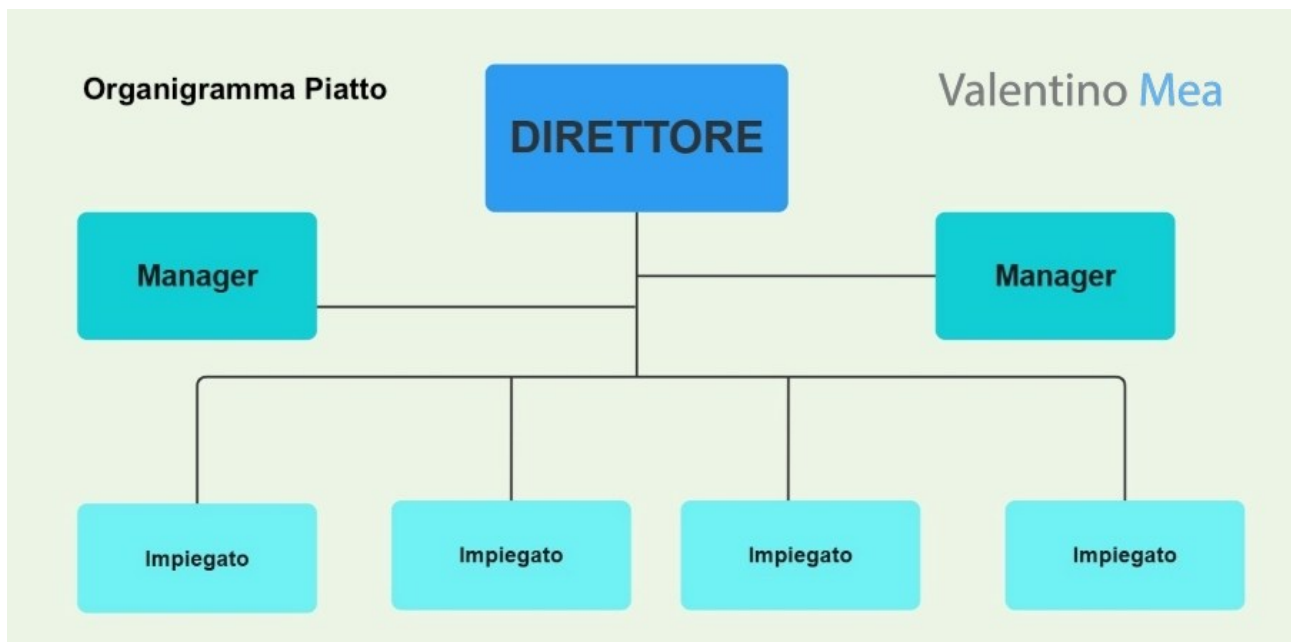
Con una struttura piatta, **l'accento è posto sulla collaborazione e sulla comunicazione** orizzontale tra i membri dell'organizzazione, piuttosto che sulla trasmissione delle direttive dall'alto verso il basso. Questo favorisce un ambiente più aperto e inclusivo in cui le idee possono fluire liberamente e l'innovazione è incoraggiata.

Un organigramma orizzontale è inoltre **più flessibile e adattabile** rispetto a una struttura gerarchica tradizionale. Ciò consente all'azienda di reagire più prontamente ai cambiamenti nell'ambiente esterno e di adattarsi rapidamente alle nuove sfide o opportunità.

Le persone possono essere **organizzate in base alle loro competenze e specializzazioni**. Ciò favorisce la formazione di team multidisciplinari in grado di affrontare progetti complessi o problemi aziendali in modo più efficace.

Infine, **i leader agiscono più come facilitatori e mentori** piuttosto che come figure autoritarie. Il loro ruolo principale è quello di supportare e guidare i membri dell'organizzazione, incoraggiando la collaborazione e l'innovazione.

Organigramma Piatto



Un organigramma piatto è una struttura organizzativa che si contraddistingue per la presenza di pochissimi livelli gerarchici, se non addirittura per l'assenza totale di livelli intermedi.

In questo tipo di modello, le figure manageriali o dirigenziali sono ridotte al minimo, al fine di favorire la comunicazione orizzontale e lo scambio diretto di informazioni tra tutti i membri dell'organizzazione.

Implica una maggiore responsabilizzazione individuale, poiché ciascun collaboratore è incoraggiato a prendere decisioni in autonomia, riducendo la necessità di passare attraverso numerosi passaggi gerarchici.

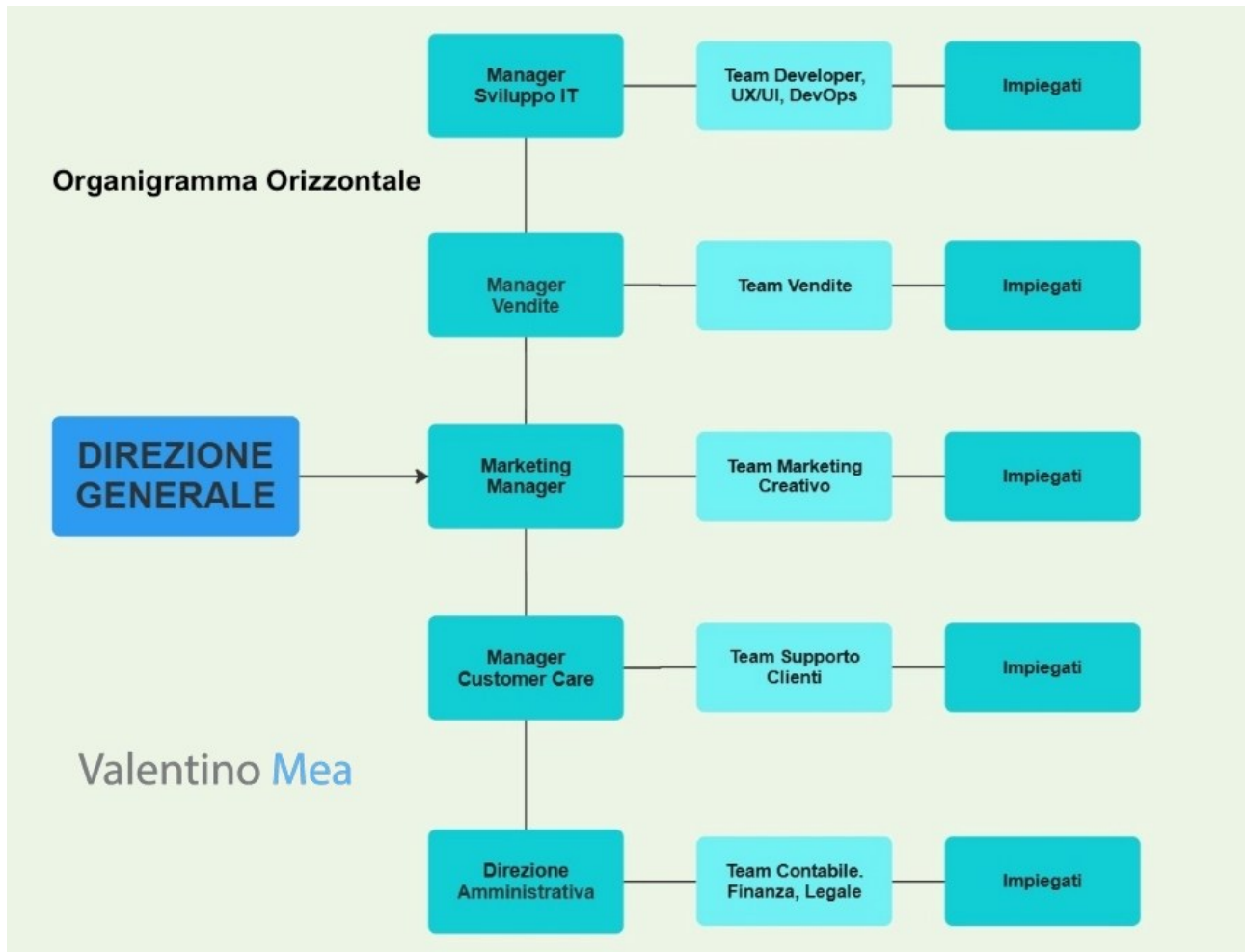
Questo accresce la rapidità di esecuzione dei progetti e semplifica i flussi di lavoro, rendendo l'azienda più agile nel rispondere ai cambiamenti del mercato o alle esigenze dei clienti.

Inoltre, poiché le gerarchie sono ridotte, il ruolo della leadership si concentra sulla motivazione e sul coordinamento dei team, piuttosto che sul semplice controllo o sull'imposizione di direttive.

Nonostante i numerosi vantaggi, un organigramma piatto può rivelarsi complesso da mantenere in contesti estremamente vasti o in aziende con migliaia di dipendenti, dove la gestione di processi articolati rende più difficile l'assenza di livelli gerarchici formali.

Tuttavia, in realtà di dimensioni contenute o in settori che richiedono rapidità di innovazione, rappresenta spesso un'opzione molto valida per promuovere flessibilità, coinvolgimento e senso di appartenenza tra le persone che ne fanno parte.

Organigramma Orizzontale



L'**organigramma orizzontale**, è utilizzato per semplificare le relazioni in strutture meno complesse. Si tratta di una struttura organizzativa in cui i **livelli gerarchici vengono ridotti al minimo**, pur mantenendo alcune figure di riferimento intermedie tra il vertice e il personale operativo. Questo modello pone l'accento sulla collaborazione trasversale e sulla comunicazione diretta tra i vari reparti, limitando gli ostacoli burocratici tipici di un organigramma tradizionale, più "verticale" e piramidale.

Sebbene vi sia ancora la presenza di manager o responsabili di settore, il loro numero e la loro autorità sono meno invasivi, lasciando maggiore autonomia decisionale ai singoli team e promuovendo la nascita di sinergie interfunzionali.

Ne consegue un processo decisionale più snello e reattivo alle esigenze del mercato o agli eventi interni all'azienda, con conseguente diminuzione dei tempi di approvazione.

Complessivamente, l'organigramma orizzontale si configura come una soluzione equilibrata fra la struttura rigidamente gerarchica e l'organigramma piatto, promuovendo responsabilità diffusa e collaborazione, ma garantendo nel contempo una chiara gerarchia di comando.

1. Dalla logica funzionale alla logica per processi

L'approccio per processi si basa su:

- una **visione globale e trasversale** dell'organizzazione;
- l'analisi dei flussi reali di attività e delle relazioni tra le varie aree aziendali;
- l'individuazione dei rischi e delle azioni di mitigazione connesse a ciascun processo.

Questo richiede un lavoro di analisi e pianificazione approfondito, finalizzato alla costruzione di una **mappa dei processi aziendali**: uno schema chiaro e strutturato che rappresenta l'intera catena del valore dell'impresa.

2. Classificazione dei processi

Il primo passo è **distinguere le macro-categorie di processi**:

- **Processi strategici**
Comprendono la definizione degli obiettivi aziendali, l'elaborazione delle strategie, la gestione delle risorse umane, la misurazione dei risultati e tutte le attività di indirizzo e pianificazione svolte dal vertice.
- **Processi operativi**
Sono il cuore dell'attività aziendale e riguardano la realizzazione dei prodotti o servizi: progettazione, produzione, logistica, commerciale.
- **Processi di supporto**
Hanno la funzione di sostenere i processi operativi e strategici, migliorandone efficienza e qualità. Tra questi: gestione dei sistemi informativi, formazione, manutenzione, contabilità.

3. Costruzione della mappa dei processi

La **mappa dei processi** è una rappresentazione grafica della rete di attività che compongono l'organizzazione. Per costruirla occorre:

- identificare tutti i processi e sottoprocessi aziendali;
- determinare le relazioni e interconnessioni tra di essi;
- definire gli input necessari e gli output attesi;
- rappresentare i collegamenti in modo lineare e comprensibile.

Questa "grande ragnatela" deve essere **adattata alla realtà organizzativa specifica**: non esiste un unico modello valido per tutte le imprese.

4. Caratteristiche di una mappa efficace

Perché la mappa dei processi sia realmente utile, deve:

- fornire **informazioni chiare e sintetiche**;
- riportare **tutti i processi** principali e di supporto;
- rappresentare i collegamenti in maniera logica e lineare;
- identificare con precisione i **gruppi di attività** senza perdersi nel dettaglio operativo.

5. Benefici dell'approccio per processi

Un'organizzazione costruita e gestita per processi:

- migliora la **visione d'insieme** e la capacità di intervento strategico;
- consente di **ottimizzare costi e risorse**;
- facilita l'individuazione dei **punti critici e dei rischi** da presidiare;
- rende più efficace la **prevenzione dei reati presupposto** nell'ambito della compliance 231;
- favorisce la crescita e l'evoluzione dell'impresa in modo strutturato.

In sintesi:

Passare da un modello per funzioni a un modello per processi significa dotarsi di una **visione integrata dell'impresa**, in grado di migliorare produttività, efficienza e controllo dei rischi. La mappatura dei processi non è solo uno strumento organizzativo, ma anche un **presidio strategico per la prevenzione 231**.

§§§

Ecco una **riscrittura fluida, ordinata e professionale** del testo, adatta a documenti organizzativi, manuali di MOG 231 o piani operativi aziendali.

Lavorare per processi: un cambio di paradigma organizzativo

L'adozione di un modello organizzativo basato sui **processi** rappresenta un'evoluzione profonda rispetto alla tradizionale struttura per funzioni.

Questo approccio, sebbene complesso da implementare, consente una gestione **più trasversale, integrata ed efficace** delle attività aziendali, favorendo la circolazione delle informazioni e l'orientamento al cliente.

Dall'organizzazione per funzioni a quella per processi

Nella **struttura funzionale tradizionale** (verticale), ogni addetto riporta direttamente al proprio responsabile di funzione. Le attività sono suddivise per specializzazione e gestite secondo logiche gerarchiche, con flussi informativi prevalentemente discendenti.

Al contrario, nell'**organizzazione per processi** (orizzontale), le risorse fanno riferimento al **responsabile di processo**, che:

- assume la responsabilità dell'intero flusso operativo e non solo di singole attività;
- dispone di una **visione complessiva** che consente di ottimizzare tempi, costi e qualità;
- garantisce la **continuità informativa** e riduce i tempi di attraversamento;
- favorisce un approccio centrato sul **cliente interno ed esterno**, migliorando reattività e qualità del servizio.

Questo modello presuppone un elevato livello di **maturità professionale**, collaborazione e condivisione di obiettivi tra i diversi attori aziendali.

Condizioni per l'efficace adozione del modello per processi

Perché l'approccio per processi funzioni realmente, la **Direzione aziendale** deve:

1. Credere fermamente nel progetto e sostenerlo attivamente.
2. Mettere a disposizione risorse adeguate per la sua realizzazione.
3. Definire con chiarezza **missione e obiettivi strategici**.
4. Accettare e gestire le resistenze culturali tipiche dei grandi cambiamenti organizzativi.
5. Promuovere il **lavoro di squadra** e la collaborazione trasversale.
6. Pretendere la **responsabilizzazione** di tutti i componenti.
7. Favorire la creazione di gruppi coesi, fondati su fiducia reciproca e ruoli chiari.
8. Formare e informare in modo continuo il personale.
9. Guidare i responsabili nel passaggio **dall'autorità gerarchica alla leadership per convinzione e competenza**.

Aspetti critici e modelli di raggruppamento

L'introduzione di un'organizzazione per processi comporta scelte strategiche che influenzano l'equilibrio tra **efficienza** ed **efficacia**:

Criterio di raggruppamento	Vantaggi	Rischi / Criticità
Per input (risorse)	Ottimizza l'uso delle risorse, riduce duplicazioni e sprechi	Può distogliere l'attenzione dal risultato finale e dalla soddisfazione del cliente
Per output (prodotti/servizi)	Orienta all'efficacia e alla soddisfazione del cliente interno ed esterno	Rischia di sacrificare l'efficienza nell'uso delle risorse
Per processo	Integra i vantaggi dei due modelli precedenti, migliorando sia efficienza che efficacia	Ancora poco diffuso per difficoltà applicative e resistenze organizzative

Conclusioni

Lavorare per processi significa **spostare il baricentro organizzativo** dalla logica gerarchico-funzionale a quella **collaborativa e orientata al valore prodotto**.

Questo richiede:

- visione strategica della Direzione,
- cultura organizzativa aperta,
- capacità di gestione del cambiamento,
- strumenti adeguati di coordinamento e controllo.

Se implementato correttamente, l'approccio per processi rappresenta uno dei **fattori abilitanti più efficaci** per la competitività, la qualità e la sostenibilità delle organizzazioni moderne.

Organigramma aziendale e flussi informativi

Organigramma aziendale e flussi informativi, connesso anche all'implementazione efficace di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 📌

1. L'organigramma aziendale: struttura e finalità

L'**organigramma aziendale** è lo strumento grafico e concettuale che rappresenta la struttura gerarchico-funzionale dell'organizzazione.

Esso definisce:

- **Ruoli e responsabilità** (chi fa cosa);
- **Linee di riporto** (a chi si risponde);
- **Canali decisionali** (chi decide e chi esegue);
- **Relazioni funzionali e gerarchiche** tra i vari livelli organizzativi.

Un organigramma ben definito:

- rende trasparente la distribuzione dei poteri e delle deleghe;
- facilita la comunicazione interna e la collaborazione;
- riduce sovrapposizioni e ambiguità operative;
- consente di integrare il sistema di **controllo interno** e il Modello 231.

2. Organigramma e modello 231

Nel contesto del Modello 231, l'organigramma non è solo una rappresentazione statica della struttura aziendale, ma un **presidio organizzativo** funzionale alla prevenzione dei reati.

Deve essere coerente con:

- la mappatura dei rischi 231 (risk assessment),
- i presidi di controllo,
- i protocolli operativi e i flussi informativi,
- le deleghe e procure effettivamente attribuite.

In particolare, l'organigramma deve:

- identificare con chiarezza le funzioni apicali e operative;
- individuare i soggetti responsabili dei processi sensibili;
- rendere visibili i rapporti tra l'Organismo di Vigilanza (OdV) e le funzioni aziendali.

3. Flussi informativi: definizione e ruolo

I **flussi informativi** rappresentano i canali formali e tracciabili attraverso cui le informazioni **circolano all'interno dell'organizzazione** e verso l'esterno.

Sono uno strumento fondamentale per garantire:

- trasparenza delle attività;
- tempestiva rilevazione di rischi, anomalie o violazioni;
- corretto funzionamento del sistema di controllo interno;
- supporto all'attività di vigilanza dell'OdV.

I flussi informativi possono essere:

- **Verticali discendenti** (dal vertice ai livelli operativi);
- **Verticali ascendenti** (dai livelli operativi al vertice);
- **Orizzontali** (tra funzioni e aree operative);
- **Esterni** (verso autorità, enti di controllo o stakeholder).

4. Integrazione tra organigramma e flussi informativi

Per funzionare in modo efficace, l'organigramma e i flussi informativi devono essere **integrati e coerenti**:

Elemento	Organigramma	Flussi informativi
Finalità	Definisce la struttura e le responsabilità	Definisce i canali e le modalità di comunicazione
Struttura	Gerarchica e funzionale	Trasversale e dinamica
Ruolo nel Modello 231	Individuare soggetti responsabili dei processi sensibili	Garantire la circolazione delle informazioni verso OdV e organi di controllo
Vantaggi	Chiarezza organizzativa	Trasparenza, tempestività e tracciabilità

Un organigramma ben strutturato ma privo di flussi informativi efficaci **non garantisce controllo reale**. Viceversa, flussi informativi non coerenti con la struttura possono generare **disallineamenti organizzativi e responsabilità non presidiate**.

5. Flussi informativi e OdV

In relazione al Modello 231, l'OdV riceve e gestisce:

- segnalazioni whistleblowing,
- flussi periodici da funzioni apicali e operative,
- report su audit e controlli interni,
- informazioni su operazioni sensibili e anomalie.

L'OdV, a sua volta:

- trasmette **relazioni periodiche** al CdA e agli organi di controllo;
- propone azioni correttive;
- monitora la coerenza tra struttura organizzativa e processi aziendali.

6. Flow chart – Organigramma e flussi informativi

A[CdA / Alta Direzione] --> |Linee guida e strategie| B[Responsabili di Funzione]

B --> | Comunicazioni operative | C [Team operativi]
 C --> | Segnalazioni e report | B
 B --> | Flussi informativi periodici | D [Organismo di Vigilanza]
 C --> | Whistleblowing | D
 D --> | Relazioni e segnalazioni | A
 D --> | Azioni correttive | B

La mappa evidenzia la circolarità dei flussi tra i diversi livelli aziendali e il ruolo centrale dell'OdV come snodo di controllo e reporting.

7. Best practice operative

- Formalizzare **un protocollo dei flussi informativi** allegato al MOG.
- Mappare per ogni flusso: mittente, destinatario, frequenza, modalità e documentazione.
- Garantire canali **tracciabili, tempestivi e sicuri**.
- Assicurare la **coerenza tra organigramma e responsabilità operative**.
- Integrare i flussi con le attività di **risk management e compliance**.

In sintesi

Un organigramma ben strutturato definisce *chi fa cosa*.

Un sistema efficace di flussi informativi assicura *che le informazioni giuste arrivino alle persone giuste, nel momento giusto*.

La loro integrazione è la condizione necessaria per un Modello 231 **efficace e difendibile**.

§§§

Esempi / modelli reali di MOG / Modello 231

Ente / società	Cosa fornisce	Note utili
Fondazione Casa di Dio Onlus	Modello organizzativo completo (Parte Generale + Parte Speciale)	Template con struttura classica e protocolli speciali casadidio.eu
ENG S.p.A.	MOG 231 aggiornato con indicazioni su modifiche formali e processo di revisione	Mostra come integrare l'OdV e procedure interne Ingegneria Informatica
Banca Desio	Modello 231 con sezione dedicata al piano formativo dell'OdV	Contiene esempi di protocolli formativi annuali bancodesio.it
CDP (Cassa Depositi e Prestiti)	Versione ufficiale del MOG approvato – documento pubblico	Buon modello per struttura generale Cassa Depositi e Prestiti

Ente / società	Cosa fornisce	Note utili
Poste Italiane	Modello di organizzazione con indicatori ESG integrati	Rilevante per aziende con profilo pubblico/partecipato Poste Italiane

Esempi / modelli reali di piano annuale OdV

Fonte	Cosa mostra / contiene	Note utili
ONAOISI – “Piano delle attività 2021”	Documento ufficiale con il piano delle attività dell’OdV per l’anno	Utile come traccia di struttura e contenuti onaosi.it
Adopera Srl – Relazione annuale OdV	Esempio di relazione + programmazione attività per l’anno successivo	Contiene sezioni su attività svolte e prospettive adoperasrl.it
LSMS S.r.l. – Relazione ODV 2023	Relazione annuale pubblicata online, con indicazioni sulle attività svolte	Può essere spunto per relazione + programmazione lsmsacile.it

2- Gestione dei flussi informativi in entrata e in uscita

Ecco un'analisi strutturata della **gestione dei flussi informativi in entrata e in uscita** nell'ambito del **Modello 231** e dell'operato dell'Organismo di Vigilanza (OdV).

1. Riferimento normativo – art. 6 D.Lgs. 231/2001

L'art. 6, comma 2, lettera d) del D.Lgs. 231/2001 impone che i Modelli organizzativi prevedano **obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo deputato a vigilare** sul funzionamento e l'osservanza dei modelli. [Assolombarda.it+3AODV231+3AODV231+3](#)

In altri termini: il flusso informativo non è facoltativo, ma requisito essenziale per l'efficacia del sistema 231.

2. Tipologie di flussi informativi

I flussi informativi si distinguono in:

Tipo / direzione	Origine	Destinazione	Contenuto / scopo	Periodicità / modalità
Informazioni in entrata (verso l'OdV)	Funzioni aziendali, organi interni, soggetti esterni	OdV	Segnalazioni, criticità, scostamenti dai protocolli, eventi anomali	Periodica, su richiesta dell'OdV, spontanea
Informazioni in uscita (reporting OdV → vertice)		Organi sociali (CdA, Collegio sindacale, direzione)	Relazioni periodiche sullo stato di attuazione del Modello, criticità, proposte migliorative	Regolare (es. trimestrale/annuale)
Flussi interni aziendali	Tra funzioni operative, compliance, audit, sicurezza	Altri reparti, OdV	Dati di monitoraggio, esiti audit, segnalazioni interne	Continuativa / schedulata

3. Caratteristiche e criteri per i flussi informativi

Per essere efficaci, i flussi devono essere:

- **Chiari e formalizzati**: con procedure scritte che definiscano chi, cosa e quando deve comunicare. [Dilitrust+2AODV231+2](#)
- **Differenziati** in funzione del rischio e delle aree sensibili: alcune segnalazioni generali, altre specifiche in aree potenzialmente critiche. [Assets+2AODV231+2](#)
- **Protetti nella riservatezza**, in particolare per le segnalazioni whistleblowing, garantendo anonimato ove previsto. [AODV231+1](#)

- **Tracciabili e documentati**, per garantire evidenza e validità del controllo.
[Commercialisti+2AODV231+2](#)
- **Tempestivi**, per permettere all'OdV di intervenire in tempo utile.

4. Esempi tipici di flussi informativi in entrata

- Segnalazioni di possibili violazioni del Modello (interni o esterni).
[Commercialisti+3Assets+3AODV231+3](#)
- Risultati di audit interni o verifiche ispettive. [AODV231+2Commercialisti+2](#)
- Scostamenti dalla compliance o superamento soglie critiche. [Solo231+2AODV231+2](#)
- Reclami, denunce, attività giudiziarie che possono interessare l'ente.
[Commercialisti+2Solo231+2](#)
- Informazioni da funzioni di sicurezza, audit, compliance, internal control.
[AODV231+3Assolombarda.it+3Solo231+3](#)

5. Esempi tipici di flussi informativi in uscita

- Relazione periodica dell'OdV verso il CdA o l'organo dirigente, con evidenza delle attività svolte, criticità, proposte migliorative. [AODV231+2AODV231+2](#)
- Reportistica intermedia su specifici eventi segnalati o anomalie riscontrate.
[AODV231+3AODV231+3AODV231+3](#)
- Comunicazioni straordinarie in caso di eventi rilevanti (violazioni gravi) direttamente agli organi aziendali. [AODV231+2AODV231+2](#)

6. Modalità operative e strumenti

- Procedure scritte con protocolli e moduli (cartacei/digitali) per l'invio delle comunicazioni.
[Commercialisti+3Assets+3AODV231+3](#)
- Canali riservati e dedicati (email, portali interni, cassette postali). [Assets+1](#)
- Sistemi di controllo e verifica dei flussi (checklist, audit, indicatori di performance).
[Dilitrust+3Commercialisti+3Solo231+3](#)
- Integrazione con sistemi aziendali di compliance, sicurezza, controllo interno.
[Dilitrust+2Commercialisti+2](#)

7. Funzioni strategiche dei flussi informativi

- Consentono all'OdV di **scoprire tempestivamente anomalie o violazioni potenziali**. [ARM Srl+2AODV231+2](#)
- Permettono il **monitoraggio continuo dell'efficacia del Modello** e dei controlli interni.
[Solo231+2Dilitrust+2](#)
- Supportano l'organo dirigente nella presa di decisioni informate, offrendo elementi conoscitivi fondamentali. [AODV231+1](#)
- Rafforzano la cultura della trasparenza e della accountability interna.

3- Comunicazioni interne relative a whistleblowing e segnalazioni

Ecco una **scheda sintetica e operativa** sulle **comunicazioni interne relative a whistleblowing e segnalazioni** nel contesto del D.Lgs. 231/2001 e della normativa di riferimento.

1. Riferimenti normativi principali

- D.Lgs. 231/2001 – art. 6, comma 2-bis
- D.Lgs. 24/2023 – Attuazione della Direttiva UE 2019/1937 sul whistleblowing
- Regolamento (UE) 2016/679 – GDPR per la gestione dei dati personali nelle segnalazioni

Il MOG 231 deve **prevedere canali di segnalazione riservati** e procedure adeguate per la gestione delle segnalazioni, in linea con la normativa sul whistleblowing.

2. Tipologie di comunicazioni interne

Tipologia	Definizione	Finalità	Normativa di riferimento
Whistleblowing	Segnalazioni interne, anche anonime, relative a violazioni di legge o del MOG 231, effettuate in buona fede da chi opera nell'organizzazione	Prevenire, rilevare e contrastare illeciti	D.Lgs. 24/2023
Segnalazioni ordinarie	Comunicazioni interne di anomalie, scostamenti o eventi non conformi, non necessariamente reati	Migliorare processi e controlli	Art. 6 D.Lgs. 231/2001
Denunce disciplinari	Comunicazioni che attivano procedimenti disciplinari	Tutela integrità aziendale	CCNL / Regolamenti interni

3. Canali di segnalazione obbligatori

Il MOG deve garantire:

- **Canali interni sicuri e riservati** (email dedicata, piattaforma digitale, posta cartacea protetta)
- **Canale esterno** presso Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), se la segnalazione interna non ha avuto esito o non è sicura
- **Canale orale** (es. incontro personale o linea telefonica dedicata)

I canali devono garantire **riservatezza**, protezione dei dati personali e **tutela del segnalante**.

4. Contenuti minimi della segnalazione

- Identità del segnalante (salvo segnalazioni anonime)
- Descrizione dettagliata dei fatti
- Data, luogo, soggetti coinvolti
- Eventuali documenti o prove
- Indicazione se la segnalazione è già stata inviata ad altri canali

5. Ruoli e responsabilità

Attore	Ruolo
Segnalante	Inoltra la segnalazione in buona fede e con elementi circostanziati
OdV	Riceve, valuta, gestisce le segnalazioni rilevanti per il Modello 231
Funzione whistleblowing / Compliance	Gestisce canali, garantisce riservatezza e tutela
Vertice aziendale	Riceve report periodici, approva eventuali misure correttive
ANAC	Autorità esterna di ricezione nei casi previsti

6. Gestione operativa della segnalazione

1. **Ricezione** – Registrazione della segnalazione (protocollo riservato).
2. **Istruttoria preliminare** – Verifica ammissibilità, attendibilità, eventuale richiesta integrazioni.
3. **Valutazione** – Analisi OdV o funzione competente.
4. **Esito** – Archiviazione, trasmissione agli organi competenti o attivazione misure correttive.
5. **Conservazione** – Tracciabilità e protezione dei dati (almeno 5 anni).

7. Tutele per il segnalante

- Divieto di atti ritorsivi o discriminatori;
- Protezione dell'identità e dei dati personali;
- Possibilità di anonimato (con limiti);
- Canali separati per le segnalazioni disciplinari e quelle 231.

8. Integrazione con il Modello 231

Il sistema di whistleblowing deve:

- essere **formalizzato nel MOG**;

- essere collegato ai **protocolli di controllo e vigilanza**;
- essere monitorato dall'**OdV**, che riceve almeno i flussi informativi rilevanti;
- prevedere **reportistica periodica** al vertice aziendale.

In sintesi:

- Il whistleblowing non è solo un obbligo normativo, ma **uno strumento di controllo e prevenzione** integrato nel Modello 231.
- Deve essere **proceduralizzato**, sicuro e tracciabile.
- L'OdV è un attore centrale nella gestione delle segnalazioni rilevanti ai fini 231.

4- Interazione con il Consiglio di Amministrazione e gli Organismi di Controllo

1. Premessa

Il corretto funzionamento del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOG) presuppone un **flusso costante e strutturato di interazioni** tra:

- **Consiglio di Amministrazione (CdA),**
- **Organismo di Vigilanza (OdV),**
- altri **Organismi di Controllo** (es. Collegio sindacale, revisori legali, funzioni di audit, compliance, HSE).

Questa relazione garantisce la coerenza tra **strategia aziendale, presidi di controllo e adempimenti normativi**, assicurando la prevenzione dei reati presupposto e la corretta gestione delle responsabilità dell'ente.

2. Ruolo e responsabilità dei soggetti coinvolti

Soggetto	Ruolo principale	Responsabilità
CdA	Organo di indirizzo e decisione strategica	- Approvazione e aggiornamento del MOG - Nomina dell'OdV - Ricezione e analisi dei report OdV - Adozione di misure correttive e sanzionatorie
OdV	Organo di controllo interno ex art. 6	- Vigilanza sull'efficace attuazione del Modello - Ricezione e gestione dei flussi informativi - Segnalazione al CdA di anomalie e criticità - Proposte di miglioramento
Collegio Sindacale / Revisori	Controllo contabile e legale	- Coordinamento con OdV per segnalazioni rilevanti - Vigilanza su correttezza e trasparenza gestionale

Soggetto	Ruolo principale	Responsabilità
Funzioni di controllo (Compliance, Audit, HSE)	Monitoraggio operativo	- Supporto tecnico e informativo all'OdV e al CdA - Esecuzione di audit tematici e verifiche periodiche

3. Tipologie di interazione

A. Dall'OdV al CdA

- Relazioni periodiche (trimestrali, semestrali, annuali) sull'attuazione del Modello.
- Report su segnalazioni, audit, non conformità e azioni correttive.
- Comunicazioni straordinarie su violazioni rilevanti o rischi specifici.
- Proposte di aggiornamento del MOG e delle procedure interne.

B. Dal CdA all'OdV

- Comunicazione di decisioni strategiche e operazioni rilevanti (fusioni, acquisizioni, ristrutturazioni).
- Informazioni su variazioni organizzative e di governance.
- Richieste di pareri o approfondimenti in materia di compliance 231.
- Nomina, sostituzione o aggiornamento della composizione dell'OdV.

C. OdV – Altri organismi di controllo

- Coordinamento con Collegio Sindacale, Revisori, Audit e Compliance per evitare duplicazioni e migliorare l'efficacia.
- Incontri periodici di allineamento e condivisione di evidenze rilevanti.
- Definizione di protocolli di scambio informativo riservato.

4. Strumenti e modalità operative

- **Report strutturati** (relazioni OdV → CdA), con indicatori chiave:
 - numero di segnalazioni ricevute,
 - audit eseguiti,
 - anomalie riscontrate,
 - stato di attuazione delle azioni correttive.
- **Incontri periodici** tra OdV e CdA (es. 1–2 volte l'anno in sessione dedicata).
- **Flussi informativi formalizzati** tramite canali riservati e protocollati.
- **Verbali e tracciabilità** di tutte le comunicazioni rilevanti.
- **Matrice di responsabilità RACI**, per chiarire chi è Responsible, Accountable, Consulted e Informed in ciascun processo di compliance 231.

5. Benefici di un'interazione efficace

- Maggiore trasparenza e accountability della governance.
- Riduzione del rischio di commissione di reati presupposto.
- Miglioramento della capacità di risposta a situazioni critiche.
- Consolidamento della cultura della legalità e della compliance aziendale.
- Aumento dell'efficacia del MOG e della sua funzione esimente.

6. Criticità da evitare

- Rapporti meramente formali e non sostanziali.
- Mancanza di tempestività nelle comunicazioni.
- Sovrapposizione o dispersione dei flussi informativi.
- Inadeguata documentazione degli scambi.
- OdV percepito come corpo estraneo e non integrato nella governance.

7. Best practice

- Formalizzare un **protocollo di interazione CdA–OdV** allegato al MOG.
- Prevedere un **piano annuale OdV** condiviso con il CdA.
- Introdurre KPI di compliance e monitoraggio continuo.
- Allineare l'attività dell'OdV con quella di risk management.
- Garantire indipendenza e autonomia dell'OdV ma anche raccordo operativo.

In sintesi:

Un'interazione strutturata, trasparente e documentata tra CdA, OdV e organismi di controllo è un elemento essenziale per l'efficacia del MOG e per la prevenzione della responsabilità amministrativa dell'ente.

5- Protocollo formale CdA–OdV – Un modello

Ecco uno sviluppo dettagliato e operativo per ciascun punto — utile sia per la redazione di una **sezione del Modello 231** sia per la definizione di un **protocollo formale CdA–OdV** 📌

1. Formalizzare un protocollo di interazione CdA–OdV allegato al MOG

La formalizzazione di un **protocollo di interazione** tra il Consiglio di Amministrazione e l'Organismo di Vigilanza rappresenta uno strumento fondamentale per:

- garantire **trasparenza e chiarezza dei ruoli**,
- assicurare la **tracciabilità dei flussi informativi**,
- definire **tempi, contenuti e modalità** delle comunicazioni reciproche.

Contenuti minimi del protocollo:

- Frequenza degli incontri periodici (es. semestrali o trimestrali);
- Formato e contenuti dei report OdV verso il CdA;
- Canali di comunicazione dedicati e sicuri;
- Modalità per segnalazioni straordinarie o urgenti;
- Procedure per la verbalizzazione e archiviazione delle interazioni;
- Definizione di ruoli e responsabilità per entrambi i soggetti.

Vantaggio: questo documento, allegato al MOG, rafforza il sistema di governance e rende più agevole dimostrare l'effettività dell'assetto organizzativo in caso di controlli o procedimenti.

2. Prevedere un piano annuale OdV condiviso con il CdA

Il **piano annuale dell'OdV** è un documento programmatico che:

- pianifica le **attività di vigilanza** dell'OdV,
- definisce obiettivi, priorità e metodologie,
- coordina i tempi di intervento con la strategia e l'operatività aziendale.

Contenuti tipici del piano annuale:

- Attività di audit e controlli programmati per aree di rischio;
- Incontri periodici con funzioni chiave (HSE, Compliance, HR, Finance);
- Aggiornamenti normativi e revisione del Modello;
- Azioni correttive e follow-up;
- Calendario degli incontri con il CdA e altri organismi di controllo.

Vantaggio: la condivisione con il CdA permette di integrare le attività di vigilanza con la strategia aziendale, senza comprometterne l'autonomia.

3. Introdurre KPI di compliance e monitoraggio continuo

L'introduzione di **KPI (Key Performance Indicators)** consente di:

- misurare in modo oggettivo l'efficacia del Modello 231;
- monitorare l'andamento dei processi di prevenzione dei rischi;
- individuare aree critiche o di miglioramento.

Esempi di KPI rilevanti:

- Numero e tipologia di segnalazioni ricevute e gestite dall'OdV;
- Numero di audit completati rispetto al piano;
- Percentuale di azioni correttive chiuse nei tempi previsti;
- Frequenza di aggiornamento dei protocolli;
- Livello di formazione del personale su tematiche 231.

Vantaggio: i KPI rendono la compliance **misurabile**, supportando decisioni informate e miglioramento continuo.

4. Allineare l'attività dell'OdV con quella di risk management

L'attività dell'OdV deve essere coerente e coordinata con quella della funzione di **risk management** per:

- evitare duplicazioni nei controlli,
- condividere strumenti e metodologie,
- mantenere aggiornata la mappatura dei rischi 231.

Modalità operative:

- Partecipazione dell'OdV ai comitati rischi e audit;
- Allineamento periodico sulla risk map aziendale;
- Integrazione dei flussi informativi provenienti da ERM (Enterprise Risk Management);
- Adozione di metodologie comuni per l'analisi dei rischi e dei controlli.

Vantaggio: approccio sinergico tra vigilanza 231 e gestione dei rischi aziendali = sistema di controllo interno più solido e coerente.

5. Garantire indipendenza e autonomia dell'OdV ma anche raccordo operativo

L'OdV, ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. 231/2001, deve agire in **condizione di autonomia e indipendenza** rispetto agli organi aziendali operativi, ma **senza essere isolato** dal contesto organizzativo.

Equilibrio da garantire:

- OdV autonomo nelle valutazioni e decisioni operative;

- Accesso diretto al CdA senza filtri gerarchici;
- Presenza e coordinamento con le funzioni aziendali per raccogliere dati e svolgere controlli;
- Nessuna subordinazione a chi potrebbe essere controllato;
- Budget adeguato per garantire effettività dell'azione di vigilanza.

Vantaggio: un OdV indipendente ma integrato è percepito come una **leva di governance**, non come un mero adempimento formale.

In sintesi:

Questi cinque elementi — protocollo di interazione, piano annuale condiviso, KPI, allineamento con risk management e indipendenza dell'OdV — rappresentano **pilastri strategici** per trasformare il Modello 231 da semplice presidio formale a **strumento di governance sostanziale e preventivo**.

§§§

Ecco uno sviluppo dettagliato e operativo per ciascun punto — utile sia per la redazione di una **sezione del Modello 231** sia per la definizione di un **protocollo formale CdA–OdV** 🖐️

1. Formalizzare un protocollo di interazione CdA–OdV allegato al MOG

La formalizzazione di un **protocollo di interazione** tra il Consiglio di Amministrazione e l'Organismo di Vigilanza rappresenta uno strumento fondamentale per:

- garantire **trasparenza e chiarezza dei ruoli**,
- assicurare la **tracciabilità dei flussi informativi**,
- definire **tempi, contenuti e modalità** delle comunicazioni reciproche.

Contenuti minimi del protocollo:

- Frequenza degli incontri periodici (es. semestrali o trimestrali);
- Formato e contenuti dei report OdV verso il CdA;
- Canali di comunicazione dedicati e sicuri;
- Modalità per segnalazioni straordinarie o urgenti;
- Procedure per la verbalizzazione e archiviazione delle interazioni;
- Definizione di ruoli e responsabilità per entrambi i soggetti.

Vantaggio: questo documento, allegato al MOG, rafforza il sistema di governance e rende più agevole dimostrare l'effettività dell'assetto organizzativo in caso di controlli o procedimenti.

2. Prevedere un piano annuale OdV condiviso con il CdA

Il **piano annuale dell'OdV** è un documento programmatico che:

- pianifica le **attività di vigilanza** dell'OdV,
- definisce obiettivi, priorità e metodologie,
- coordina i tempi di intervento con la strategia e l'operatività aziendale.

Contenuti tipici del piano annuale:

- Attività di audit e controlli programmati per aree di rischio;
- Incontri periodici con funzioni chiave (HSE, Compliance, HR, Finance);
- Aggiornamenti normativi e revisione del Modello;
- Azioni correttive e follow-up;
- Calendario degli incontri con il CdA e altri organismi di controllo.

Vantaggio: la condivisione con il CdA permette di integrare le attività di vigilanza con la strategia aziendale, senza comprometterne l'autonomia.

3. Introdurre KPI di compliance e monitoraggio continuo

L'introduzione di **KPI (Key Performance Indicators)** consente di:

- misurare in modo oggettivo l'efficacia del Modello 231;
- monitorare l'andamento dei processi di prevenzione dei rischi;
- individuare aree critiche o di miglioramento.

Esempi di KPI rilevanti:

- Numero e tipologia di segnalazioni ricevute e gestite dall'OdV;
- Numero di audit completati rispetto al piano;
- Percentuale di azioni correttive chiuse nei tempi previsti;
- Frequenza di aggiornamento dei protocolli;
- Livello di formazione del personale su tematiche 231.

Vantaggio: i KPI rendono la compliance **misurabile**, supportando decisioni informate e miglioramento continuo.

4. Allineare l'attività dell'OdV con quella di risk management

L'attività dell'OdV deve essere coerente e coordinata con quella della funzione di **risk management** per:

- evitare duplicazioni nei controlli,
- condividere strumenti e metodologie,
- mantenere aggiornata la mappatura dei rischi 231.

Modalità operative:

- Partecipazione dell'OdV ai comitati rischi e audit;
- Allineamento periodico sulla risk map aziendale;
- Integrazione dei flussi informativi provenienti da ERM (Enterprise Risk Management);
- Adozione di metodologie comuni per l'analisi dei rischi e dei controlli.

Vantaggio: approccio sinergico tra vigilanza 231 e gestione dei rischi aziendali = sistema di controllo interno più solido e coerente.

5. Garantire indipendenza e autonomia dell'OdV ma anche raccordo operativo

L'OdV, ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. 231/2001, deve agire in **condizione di autonomia e indipendenza** rispetto agli organi aziendali operativi, ma **senza essere isolato** dal contesto organizzativo.

Equilibrio da garantire:

- OdV autonomo nelle valutazioni e decisioni operative;
- Accesso diretto al CdA senza filtri gerarchici;
- Presenza e coordinamento con le funzioni aziendali per raccogliere dati e svolgere controlli;
- Nessuna subordinazione a chi potrebbe essere controllato;
- Budget adeguato per garantire effettività dell'azione di vigilanza.

Vantaggio: un OdV indipendente ma integrato è percepito come una **leva di governance**, non come un mero adempimento formale.

In sintesi:

Questi cinque elementi — protocollo di interazione, piano annuale condiviso, KPI, allineamento con risk management e indipendenza dell'OdV — rappresentano **pilastri strategici** per trasformare il Modello 231 da semplice presidio formale a **strumento di governance sostanziale e preventivo**.

6- La relazione periodica dell'OdV

Ecco uno sviluppo articolato e tecnico dell'argomento **“La relazione periodica dell'OdV”**, utile sia per la redazione di protocolli interni sia per l'inserimento nel D.Lgs. 231/2001 all'interno del MOG

1. Premessa e finalità della relazione OdV

La **relazione periodica** dell'Organismo di Vigilanza (OdV) è uno **strumento fondamentale di reporting** previsto dalle best practice e funzionale a:

- garantire la **trasparenza dei flussi informativi** verso il Consiglio di Amministrazione (CdA) e altri organi di controllo;
- attestare l'attività svolta dall'OdV in attuazione dell'art. 6, comma 1, lett. b) del D.Lgs. 231/2001;
- segnalare criticità, anomalie o violazioni rilevanti;
- formulare raccomandazioni e proposte migliorative;
- documentare l'effettività del Modello 231.

La relazione periodica **non è un mero adempimento formale**, ma un atto strategico di governance aziendale e presidio legale.

2. Periodicità e destinatari

Periodicità consigliata:

- **Trimestrale o semestrale** per organizzazioni complesse e/o a rischio elevato;
- **Almeno annuale** per organizzazioni di dimensioni ridotte.

Destinatari principali:

- CdA / organo dirigente;
- Collegio sindacale e/o Revisore legale;
- Direzione generale;
- Altri organi previsti dal MOG.

Nota: la relazione deve essere **consegnata in forma scritta**, verbalizzata e archiviata in modo tracciabile.

3. Contenuti minimi della relazione OdV

Sezione	Contenuti principali
Introduzione e sintesi esecutiva	Obiettivi della relazione, periodo di riferimento, sintesi dei principali risultati
Attività di vigilanza svolte	Audit, verifiche documentali, controlli in loco, interviste, monitoraggi

Sezione	Contenuti principali
Segnalazioni ricevute e gestite	Numero, tipologia, modalità di gestione, eventuali follow-up
Evidenze e criticità riscontrate	Scostamenti dai protocolli, anomalie operative, violazioni del MOG
Azioni correttive e preventive	Misure adottate o raccomandate, stato di avanzamento
Aggiornamenti normativi e rischi emergenti	Normativa 231, settoriale o best practice
Proposte di miglioramento del Modello	Interventi organizzativi, formativi, procedurali
Conclusioni	Valutazione complessiva dell'efficacia del MOG e piani futuri

La struttura può essere adattata alle specificità dell'ente e ai rischi settoriali.

4. Modalità di redazione e approvazione

- La relazione è **redatta dall'OdV in composizione collegiale o monocratica**, sulla base dei dati raccolti nel periodo di riferimento.
- È preferibile adottare un **format standard** per garantire continuità e confrontabilità tra i periodi.
- Il documento viene discusso e **presentato al CdA in apposita sessione**, anche per consentire un confronto sulle azioni correttive proposte.
- Deve essere **firmata e protocollata** per garantirne l'autenticità e la tracciabilità.

Best practice: allegare verbali degli incontri, tabelle riepilogative, indicatori KPI e sintesi grafica delle attività svolte.

5. Valore strategico della relazione OdV

Una relazione ben strutturata:

- consente al CdA di **assumere decisioni informate** in materia di compliance e risk management;
- costituisce **documentazione probatoria** in caso di indagini o procedimenti ex D.Lgs. 231/2001;
- rafforza la **cultura della legalità** e la percezione di effettività del Modello;
- consente di misurare nel tempo l'**efficacia dell'azione di vigilanza**;
- favorisce la collaborazione tra OdV, funzioni operative e organi di governance.

6. Errori da evitare

- Relazioni meramente descrittive, prive di analisi critica.
- Mancanza di evidenze documentali a supporto delle attività dichiarate.
- Eccessiva genericità o linguaggio burocratico.
- Mancata tracciabilità della consegna o della discussione con il CdA.
- Omissione di criticità per timore di ripercussioni: l'OdV deve essere autonomo.

7. Integrazione con gli altri strumenti di controllo

La relazione periodica dell'OdV:

- si integra con il **piano annuale OdV**;
- alimenta i sistemi di **reporting di risk management e compliance**;
- dialoga con i **KPI di monitoraggio** definiti nel MOG;
- costituisce base informativa per **audit interni ed esterni**.

In sintesi:

La relazione periodica dell'OdV è uno strumento di reporting strategico che permette al CdA e agli altri organi di controllo di valutare la tenuta e l'efficacia del Modello 231, garantendo trasparenza, responsabilità e presidio sui rischi.

7- Relazione periodica dell'Organismo di Vigilanza (OdV),

Ecco una **scheda strutturata e operativa** dedicata alla **relazione periodica dell'Organismo di Vigilanza (OdV)**, così come prevista dalle best practice e funzionale al presidio dell'D.Lgs. 231/2001

1. Finalità della relazione periodica OdV

La relazione periodica rappresenta uno **strumento di reporting e accountability** che:

- documenta in modo tracciabile le attività di vigilanza svolte;
- rende trasparenti i flussi informativi tra OdV, Consiglio di Amministrazione e altri organi di controllo;
- segnala criticità o anomalie rilevate;
- formula proposte correttive o migliorative;
- consolida la posizione dell'OdV come organo autonomo, ma integrato nella governance.

È uno **strumento di compliance e di tutela legale** per l'ente, utile anche a dimostrare l'effettività del Modello 231 in sede giudiziaria.

2. Periodicità e destinatari

Periodicità raccomandata:

- Trimestrale o semestrale per organizzazioni complesse.
- Almeno annuale per enti di dimensioni medio-piccole.

Destinatari principali:

- CdA (o organo dirigente).
- Collegio sindacale e/o revisori legali.
- Direzione generale.
- Altri soggetti previsti dal Modello 231.

La relazione deve essere **scritta**, verbalizzata e **archiviata in modo tracciabile**.

3. Contenuti tipici della relazione OdV

Sezione	Contenuti
Sintesi introduttiva	Periodo di riferimento, attività principali, eventi rilevanti
Attività di vigilanza	Audit, verifiche documentali, controlli in loco
Segnalazioni ricevute	Numero, tipologia, modalità di gestione
Evidenze e criticità	Anomalie, violazioni, scostamenti dai protocolli

Sezione	Contenuti
Azioni correttive	Misure adottate o proposte, stato di avanzamento
Aggiornamenti normativi	Nuove norme o prassi rilevanti
Proposte di miglioramento	Interventi su MOG, formazione, flussi
Conclusioni	Valutazione complessiva e prospettive

La struttura va adattata al settore di attività e al livello di rischio dell'ente.

4. Modalità operative di redazione e approvazione

- Redazione da parte dell'OdV in composizione collegiale o monocratica.
- Uso di **format standardizzato** per garantire continuità tra i periodi.
- Presentazione e discussione in CdA o seduta riservata dedicata.
- Firma dei membri OdV e protocollazione.
- Allegazione di verbali, grafici, tabelle KPI, flussi ricevuti.

Best practice: prevedere anche una **sezione di “alert” straordinari** per segnalazioni urgenti e non differibili.

5. Valore strategico

Una relazione ben strutturata:

- rafforza la **responsabilità e la trasparenza** della governance;
- consente al CdA di adottare misure tempestive;
- documenta l'effettiva vigilanza (elemento esimente ai fini 231);
- costituisce **prova documentale** in sede ispettiva o giudiziaria;
- contribuisce alla **cultura della legalità** e del controllo interno.

6. Errori da evitare

- Relazioni generiche e descrittive, prive di analisi critica.
- Mancanza di evidenze documentali a supporto.
- Linguaggio burocratico e non operativo.
- Mancata tracciabilità della discussione con il CdA.
- Omissione di segnalazioni sensibili per timore di conflitti.

7. Integrazione con altri strumenti

La relazione OdV:

- si coordina con il **piano annuale OdV**;
- alimenta i sistemi di **risk management e compliance**;
- fornisce input agli audit interni ed esterni;

- contribuisce a definire **KPI di monitoraggio**;
- consolida la coerenza del sistema di governance.

In sintesi:

La relazione periodica dell'OdV non è un mero adempimento: è un **pilastro della compliance 231** e un elemento probatorio essenziale per dimostrare l'effettiva adozione, attuazione e controllo del Modello 231.

Deve essere redatta con rigore, continuità e visione strategica.

✦ *Suggerimento pratico:* allegare al MOG un **format predefinito di relazione OdV** (trimestrale/semestrale), approvato dal CdA, per garantire uniformità e trasparenza.

Appendice

La Compliance

La **compliance** — termine inglese ormai entrato nel linguaggio giuridico e aziendale — indica, in senso generale, **la conformità dell'operato di un'organizzazione alle norme, alle regole e ai principi** che ne disciplinano l'attività.

In italiano si può tradurre con:

- *“conformità normativa”,*
- *“osservanza delle regole”,*
- *“adeguamento regolamentare”.*

1. Definizione generale

La **compliance aziendale** è l'insieme di politiche, procedure e controlli interni finalizzati ad assicurare che l'ente operi nel rispetto:

- delle **leggi e regolamenti** nazionali ed europei;
- delle **norme interne** (codici etici, procedure operative, MOG 231);
- delle **linee guida di settore** e delle best practice.

⚖️ Non si limita quindi alla semplice “rispondenza formale” alle norme, ma implica la creazione di **un sistema organizzativo capace di prevenire violazioni**, gestire rischi e promuovere cultura della legalità.

2. Obiettivi principali della compliance

Obiettivo	Descrizione
Conformità	Assicurare che l'attività aziendale sia coerente con norme esterne e interne
Prevenzione del rischio	Evitare violazioni che possono generare sanzioni, danni reputazionali o penali
Trasparenza	Garantire tracciabilità e correttezza dei processi decisionali
Cultura etica	Promuovere comportamenti responsabili e consapevoli
Efficienza	Integrare controlli e processi in modo sistemico, evitando ridondanze

3. Compliance e Modello 231

Nel contesto del D.Lgs. 231/2001, la compliance svolge un ruolo **strategico**:

- supporta la predisposizione e l'aggiornamento del **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOG)**;

- collabora con l'Organismo di Vigilanza per l'analisi dei rischi e la definizione dei flussi informativi;
- monitora l'osservanza di procedure e protocolli interni;
- individua e segnala tempestivamente non conformità.

4. Funzione compliance in azienda

La **funzione compliance** (spesso interna alla Direzione Legale o alla Direzione Risk & Compliance) ha compiti specifici:

- analisi normativa e aggiornamento continuo;
- valutazione impatti regolamentari sui processi aziendali;
- definizione di procedure interne coerenti con la normativa;
- formazione del personale e diffusione della cultura della compliance;
- monitoraggio, audit e reporting agli organi di controllo.

5. Differenza tra compliance e altre funzioni di controllo

Funzione	Focus	Obiettivo
Compliance	Prevenzione e conformità normativa	Evitare violazioni
Risk Management	Analisi e gestione dei rischi aziendali	Mitigare e pianificare
Internal Audit	Controllo ex post e verifica	Assicurare l'efficacia dei controlli
OdV 231	Vigilanza su Modello 231	Verificare efficacia e osservanza MOG

Nelle organizzazioni più strutturate, queste funzioni lavorano in sinergia per costruire un sistema di controllo integrato e coerente.

6. Compliance efficace: fattori chiave

- Leadership e commitment della Direzione;
- Integrazione nei processi aziendali e non mera "burocrazia";
- Aggiornamento costante;
- Tracciabilità e documentazione delle attività;
- Canali di segnalazione sicuri e protetti;
- Formazione continua e cultura etica condivisa.
-

In sintesi

La compliance non è solo rispetto formale delle regole, ma **un presidio strategico** che tutela l'azienda da rischi legali, reputazionali ed economici, creando valore e fiducia all'interno e all'esterno dell'organizzazione.