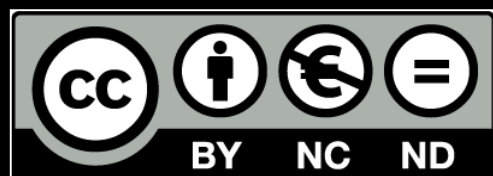




E.R.M.E.S. OdV

Il tassello mancante ai Modelli 231

Strumenti analitici a supporto degli Organismi di Vigilanza



Questa pubblicazione è distribuita sotto licenza “CREATIVE COMMONS PUBLIC LICENCE” ed è proprietà dell’Autore, Ing. Ciro Alessio Strazzeri. La pubblicazione e diffusione è consentita gratuitamente, ma citando le generalità dell’autore originale, per fini non commerciali ed esclusivamente in forma integrale, senza alterazione od omissione di contenuti.



La Responsabilità Amministrativa 231

Elementi di base:

Reato
presupposto

La Responsabilità 231 sorge per reati specificatamente stabiliti
Reati contro P.A. – Reati Societari – Sicurezza sul lavoro – Ambiente – Riciclaggio – etc.

Persona fisica
collegata

Il reato è commesso da una persona fisica in qualsiasi rapporto
con l'organizzazione (Apicali – Subordinati – Consulenti esterni – etc.)

Interesse e/o
Vantaggio

Deve sorgere un Interesse e/o un Vantaggio per l'organizzazione
La responsabilità sorge anche in assenza di effetti materialmente misurabili

LINEA DELL'ESIMENTE

Modello
Organizzativo

L'organizzazione non risponde se ha adottato
ed attuato efficacemente un Modello Organizzativo

OdV

L'organizzazione ha affidato ad un OdV idoneo
il compito di vigilare ed aggiornare il Modello

Elusione
fraudolenta

Il reato è stato commesso con frode
Violati i protocolli ed i controlli attuati stabilmente

Vigilanza
adeguata

Non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza
da parte dell'OdV



Le caratteristiche dell'OdV

Le linee guida di Confindustria prevedono espressamente l'istituzione di un Organismo di Vigilanza e Controllo (OdV) dotato dei seguenti requisiti:

- **autonomia ed indipendenza**

l'OdV deve essere posto in una posizione gerarchica la più elevata possibile, senza compiti specifici legati ai possibili reati, prevedendo il riporto al massimo vertice aziendale

- **professionalità**

l'OdV deve possedere attitudini e competenze adeguate all'efficace svolgimento dell'attività assegnata

- **continuità di azione**

l'OdV deve essere composto da personale non impegnato da altre attività e/o dedicato quasi esclusivamente all'attività di controllo.



La composizione

Alla luce di quanto riportato, l'Organismo di Vigilanza e Controllo, al di là della composizione monocratica o pluri-soggettiva, deve garantire, anche con l'ausilio di professionisti e/o consulenze esterne indipendenti, tre caratteristiche potenzialmente conflittuali:

- garantire la propria autonomia e indipendenza (caratteristica propria di persone non direttamente coinvolto nelle attività/decisioni aziendali)
- garantire una adeguata professionalità (caratteristica non sempre soddisfacibile solamente con personale interno aziendale, vista l'ampia specificità dei reati presupposto)
- garantire la continuità di azione (caratteristica propria del personale aziendale o di consulente quasi interamente dedicato).



I compiti dell'OdV

Vigila sull'effettività del modello

- verifica della coerenza tra i comportamenti concreti ed il modello
- promozione e diffusione del Codice Etico e vigila sul rispetto dei principi

Vigila sull'adeguatezza del modello

- verifica della sua idoneità a prevenire il verificarsi di atti pregiudizievoli

Verifica l'aggiornamento

- verifica l'attualizzazione e l'implementazione del modello all'evoluzione normativa.

Riceve e Gestisce i flussi informativi obbligatori

- ***raccoglie, gestisce e valuta i flussi informativi e le segnalazioni ai fini della verifica di efficacia del Modello***

Riporta al Vertice Aziendale

- report al Vertice Aziendale ed altri Organi di Controllo.

Compito 1 - Vigila sull'effettività del modello

Stage 1

- Programma ed effettua le verifiche periodiche (anche per mezzo di professionisti esterni)

Stage 2

- Riesamina i risultati delle verifiche precedenti

Stage 3

- Esamina i flussi informativi (comparazione tra i flussi informativi ed i risultati delle verifiche)

Stage 4

- Promuove eventuali procedure sanzionatorie

Stage 5

- Accerta la conoscenza del modello e del Codice Etico

Stage 6

- Verifica i programmi formativi

Stage 7

- Promuove incontri con i vertici associativi e con i responsabili di funzione



Compito 2 - Vigilare sull'adeguatezza del modello

Stage 1

- Esamina i risultati delle verifiche e propone le azioni correttive (anche per mezzo di professionisti esterni)

Stage 2

- Monitora l'attività aziendale, le modifiche organizzative e l'evoluzione normativa

Stage 3

- Verifica l'efficacia delle soluzioni adottate

Stage 4

- Mantiene aggiornata l'analisi di rischio (anche per mezzo di professionisti esterni)

Stage 5

- Esamina i flussi informativi (incluse eventuali segnalazioni)

Stage 6

- Valuta la compliance alle normative cogenti (attività di risk assessment effettuata anche da professionisti esterni)

Stage 7

- Accede ad ogni informazione significativa



Compito 3 – Verifica l'aggiornamento

Stage 1

- Verifica l'aggiornamento e l'adattamento del modello ai mutamenti dell'attività aziendale e alle modifiche organizzative

Stage 2

- Verifica l'aggiornamento e l'adattamento del modello in funzione dell'evoluzione normativa (anche per mezzo di professionisti esterni)

Stage 3

- Segue l'evoluzione giurisprudenziale



Compito 4 – Riceve e Gestisce i flussi informativi obbligatori

Stage 1

- Gestisce ed aggiorna l'elenco dei flussi informativi

Stage 2

- Documenta le segnalazioni e le informazioni ricevute

Stage 3

- Definisce l'attività di analisi dei flussi informativi e la frequenza di campionamento



Compito 5 – Riporta al Vertice Aziendale

Stage 1

- Documenta tutte le attività svolte ed i provvedimenti adottati

Stage 2

- Presenta il piano annuale delle verifiche interne

Stage 3

- Relaziona in forma scritta al Vertice Aziendale sull'attività e le misure necessarie

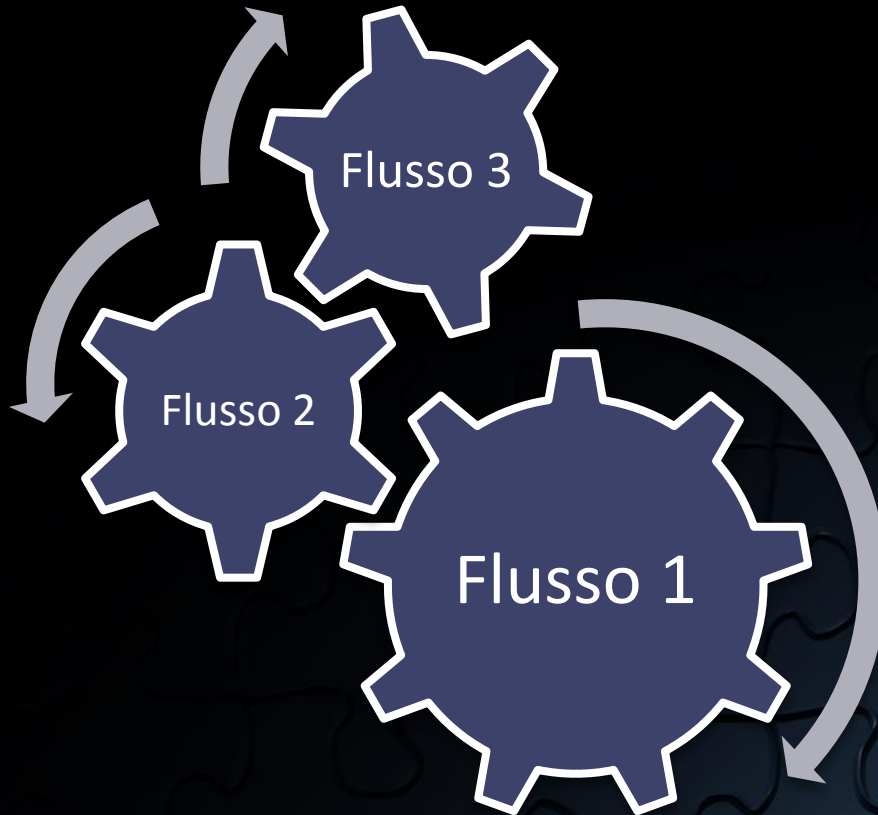
Stage 4

- Promuove incontri periodici con il Vertice Aziendale



LA GESTIONE DEI FLUSSI INFORMATIVI

E.R.M.E.S. OdV



Le Fasi della Gestione dei Flussi con la metodologia ERMES OdV

1. Esame dell'oggetto del flusso informativo (contratti, elenco donazioni, deleghe, report HSE, organigramma parti correlate, ecc.) e frequenza di campionamento e «Verifica di Coerenza» con la Mappatura dei Rischi del Modello
2. Definizione delle modalità di comunicazione (e-mail, verbale, posta)
3. Definizione delle modalità di raccolta, conservazione e archiviazione
4. Definizione delle tecniche di analisi (indicatori di performance)
5. Definizione delle azioni successive (audit programmati e non, report alla Direzione)
6. Miglioramento del sistema di gestione

**E.R.M.E.S. OdV non è un software,
ma un Tool di Servizi di consulenza,
supportati da strumenti web
e fogli elettronici di ampia diffusione.**



ERMES OdV – Fase 1

Esame dell'oggetto del flusso informativo (contratti, elenco donazioni, deleghe, report HSE, organigramma parti correlate, ecc.) e frequenza di campionamento e Verifica di coerenza con la Mappatura dei Rischi del Modello.

L'OdV deve esaminare il Quadro dei Flussi risultante dal Modello e verificare che lo stesso sia coerente con la Mappatura dei Rischi.

Per far questo deve essere in grado di avere un quadro chiaro delle correlazioni tra ogni flusso e le fattispecie di reato, sia a livello qualitativo, che quantitativo, stabilendo un criterio di correlazione «verificabile» ed il più oggettivo possibile.

***È più utile avere pochi flussi informativi «che ci dicono molto»,
che non una moltitudine di flussi «che non parlano».***



Criterio di correlazione Flussi-Reati

	CORRELAZIONE FLUSSI-REATI
●	L'oggetto del flusso è relativo ad attività potenzialmente e direttamente correlate all'area di reato in questione. Inoltre, le informazioni ricavabili dal flusso sono ritenute rilevanti ai fini della potenziale individuazione di comportamenti difforni dal Modello Organizzativo.
●	L'oggetto del flusso è relativo ad attività potenzialmente ma solo indirettamente/strumentalmente correlate all'area di reato in questione. Tuttavia, le informazioni ricavabili dal flusso sono ritenute rilevanti ai fini della potenziale individuazione di comportamenti difforni dal Modello Organizzativo.
●	L'oggetto del flusso è relativo ad attività potenzialmente e direttamente correlate all'area di reato in questione. Di contro, sono minime le informazioni ricavabili dal flusso ai fini della potenziale individuazione di comportamenti difforni dal Modello Organizzativo.
●	L'oggetto del flusso è relativo ad attività potenzialmente ma solo indirettamente/strumentalmente correlate all'area di reato in questione. Inoltre, sono minime le informazioni ricavabili dal flusso ai fini della potenziale individuazione di comportamenti difforni dal Modello Organizzativo.



ERMES OdV – Fase 1

Stabiliti i criteri di correlazione, si realizza la **«Mappa di correlazione»**, che sotto varie forme, può darci informazioni circa il peso che ogni flusso ha su ogni fattispecie di reato.

Da questa analisi, vedremo che alcune fattispecie sono «servite» da più flussi, con un certo peso specifico ed altre fattispecie da meno flussi.

Ribadiamo che non è importante il numero di flussi asserviti ad ogni fattispecie, quanto il loro peso.

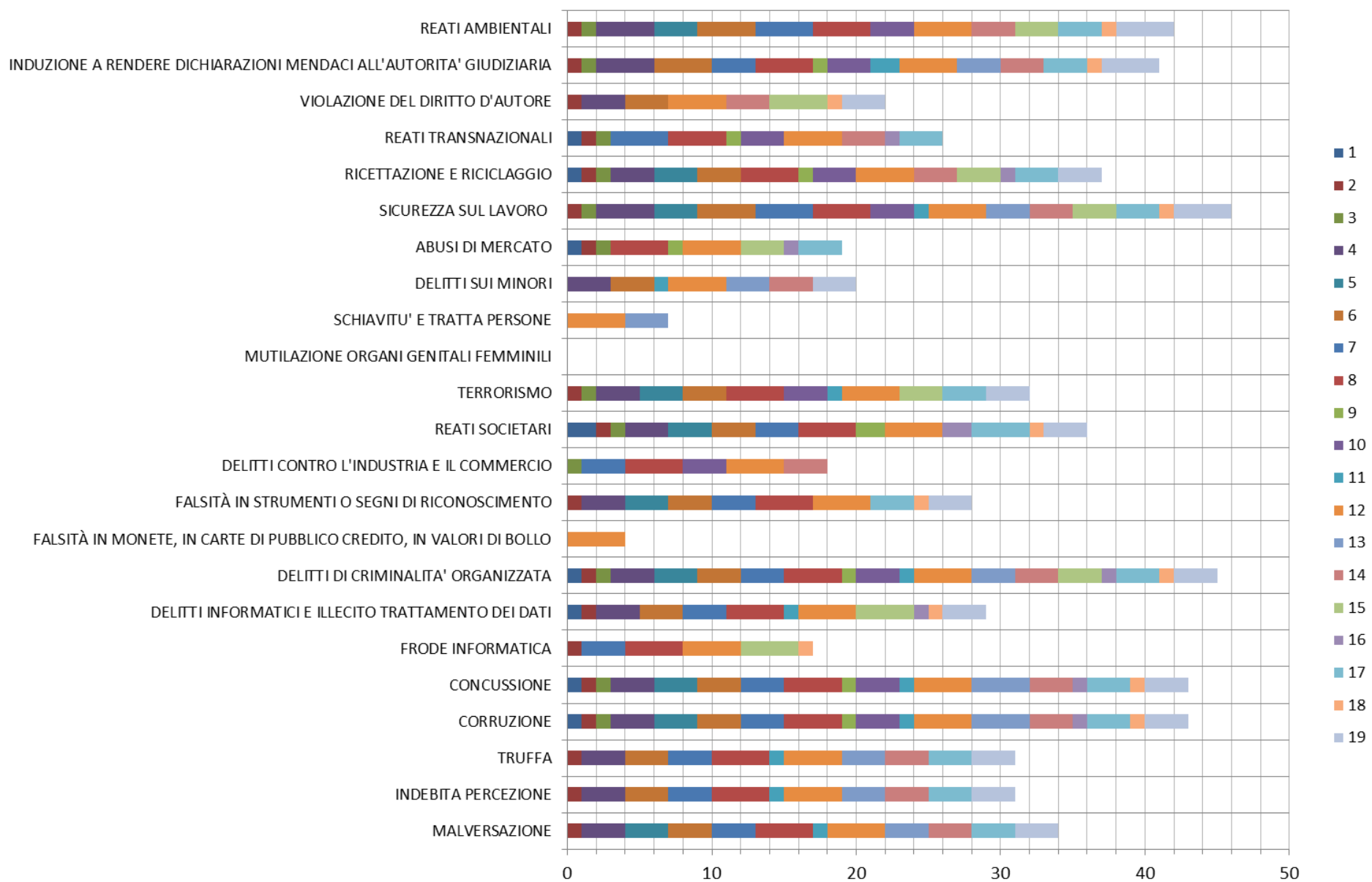
È evidente come, se dall'analisi dei rischi è emerso che un particolare processo, o una particolare funzione, o una particolare fattispecie di reato, sono associati ad alti valori di rischio, la «Mappa di correlazione» deve restituire un valore altrettanto alto, possibilmente assommando pochi flussi di peso specifico alto, piuttosto che molti flussi a basso peso.



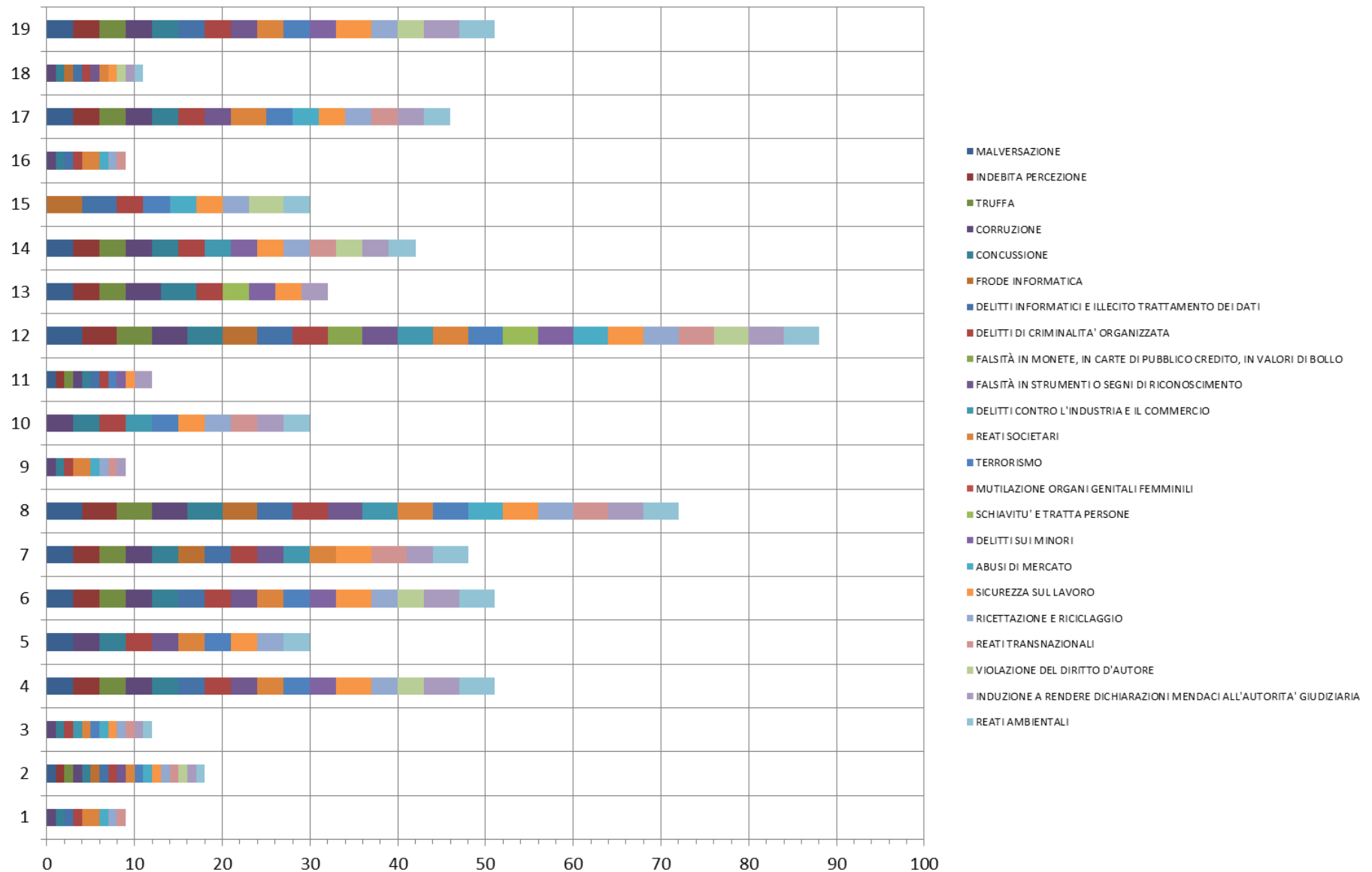
ERMES OdV – Fase 1 – Mappa di correlazione 1

Caratterizzazione Flussi				Aree di reato potenzialmente correlate																							
N°	Descrizione flusso	Processo	Frequenza	Funzione responsabile invio flusso	MALVERSAZIONE	INDEBITA PERCEZIONE	TRUFFA	CORRUZIONE	CONCUSSIONE	FRODE INFORMATICA	DELITTI INFORMATICI E ILLECITO TRATTAMENTO DEI DATI	DELITTI DI CRIMINALITÀ ORGANIZZATA	FALSITÀ IN MONETE, IN CARTE DI PUBBLICO CREDITO, IN VALORI DI FALSITÀ IN STRUMENTI O RICONOSCIMENTO	DELITTI CONTRO L'INDUSTRIA E IL COMMERCIO	REATI SOCIETARI	TERRORISMO	MUTILAZIONE ORGANI GENITALI FEMMINILI	SCHIAVITÙ E TRATTA PERSONE	DELITTI SUI MINORI	ABUSI DI MERCATO	SICUREZZA SUL LAVORO	RICETTAZIONE E RICOLOGGIO	REATI TRANSNAZIONALI	VIOLAZIONE DEL DIRITTO D'AUTORE	INDUZIONE A RENDERE DICHIARAZIONI MENDACI ALL'AUTORITÀ	REATI AMBIENTALI	IMPIEGO DI LAVORATORI IRREGOLARI
2012																											
1	l'elenco degli scostamenti dal budget e degli utilizzi operati diversamente da quanto previsto nello stesso	Budget	Tempestivamente					●	●		●	●				●					●		●	●			
2	eventuali criticità rilevate nella gestione del rapporto con il consulente/ professionista	Consulenze e prestazioni professionali	Tempestivamente		●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●				●	●	●	●	●	●	●	●
3	i verbali del Consiglio di Amministrazione	Governance societaria	Tempestivamente					●	●			●		●	●	●				●	●	●	●		●	●	
4	copia dei verbali di riunione del Comitato eventuali criticità rilevate (nello svolgimento delle proprie mansioni)	Salute e Sicurezza	Tempestivamente		●	●	●	●	●		●	●	●		●	●			●		●	●		●	●	●	●
5	acquisti di beni e servizi "non oil" dalla stessa effettuati per conto delle Funzioni Aziendali; • acquisti gestiti in autonomia dai soggetti a ciò delegati in base al M.L.A. (acquisti diretti e acquisti delegati); • "ordini a posteriori"	Acquisti (di beni e servizi "non oil")	Mensilmente		●			●	●			●			●	●					●	●				●	
6	rapporto trimestrale "safety" sui principali eventi accaduti in materia HSE	Salute e Sicurezza	Trimestralmente		●	●	●	●	●		●	●	●		●	●			●		●	●		●	●	●	●
7	1. richiesta di provvedimenti di competenza della PA; 2. accordi con la PA, incluse le richieste di sponsorizzazione; 3. pagamenti alla PA eseguiti per accordi societari; 4. ricezione di prescrizioni da parte della PA; 5. gli omaggi, le regalie e le spese di rappresentanza effettuati direttamente o tramite intermediari (nell'ambito della Direzione) verso lo stesso soggetto pubblico (o suo familiare) che superano la soglia di 250 euro annui	Relist	Quadrimestralmente		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●						●		●		●	●	●
8	1. elenco delle irregolarità di rilievo riscontrate; 2. elenco delle visite ispettive e delle richieste documentali in corso; 3. elenco delle visite ispettive concluse, loro esito e tipologia di contestazioni eventualmente ricevute; 4. eventuali anomalie ed ammanchi di cassa, riscontrati durante le verifiche da chiunque effettuate; 5. l'elenco dei contenziosi in corso con l'Amministrazione Finanziaria; 6. l'elenco dei contenziosi conclusi con l'Amministrazione Finanziaria e loro esito;	Amministrazione e Fiscale	Quadrimestralmente	Milone	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●				●	●	●	●		●	●	
9	7. le situazioni che hanno determinato la scelta della Società di revisione (in base ad elementi quali professionalità, esperienza nel settore, ecc. e non solo in base all'economicità); 8. qualsiasi incarico diverso dalla certificazione del Bilancio conferito alla Società di revisione, o a Società che appartengono allo stesso Gruppo; 9. i verbali del Collegio Sindacale	Amministrazione e Fiscale	Quadrimestralmente	Milone				●	●			●			●					●			●	●		●	
10	l'elenco dei fornitori inseriti nella "Vendor List" senza le normali verifiche preventive previste dalla procedura "Gestione Lista Fornitori Qualificati"	Acquisti	Semestralmente	Campi/Mondino				●	●			●		●		●					●	●	●		●	●	●
11	l'elenco delle assunzioni effettuate con evidenza delle autocertificazioni risultate "positive"; l'elenco delle visite ispettive e delle richieste documentali in corso; elenco delle visite ispettive concluse, loro esito e tipologia di contestazioni eventualmente ricevute; eventuali anomalie ed ammanchi di cassa, riscontrati durante le verifiche da chiunque effettuate; l'elenco dei contenziosi in materia di Lavoro e di Previdenza in corso; l'elenco dei contenziosi in materia di Lavoro e di Previdenza conclusi con relativo esito	Personale -Selezione, assunzione del Personale ed aspetti previdenziale e di contenzioso	Semestralmente	Geraci/Garro	●	●	●	●	●		●	●				●			●		●				●		●

ERMES OdV – Fase 1 – Mappa di correlazione Reati-Flussi



ERMES OdV – Fase 1 – Mappa di correlazione Flussi-Reati



ERMES OdV – Fasi 2 e 3

- Definizione delle modalità di comunicazione (e-mail, verbale, posta)
- Definizione delle modalità di raccolta, conservazione e archiviazione

L'OdV stabilirà le modalità di trasmissione, raccolta, conservazione ed archiviazione delle informazioni relative ai flussi, avendo cura di garantirne la sicurezza, nel rispetto della normativa sulla Privacy e degli Asset aziendali.

Una soluzione è l'utilizzo di un CRM web, ospitato su server non residenti in azienda, così da non poter essere accessibili a persone non autorizzate dallo stesso OdV.

ERMES OdV prevede l'utilizzo di un foglio elettronico MS Excel © per la gestione e lo scadenziario automatico dei flussi, a supporto di qualsiasi metodo di conservazione ed archiviazione si utilizzi, con la possibilità di gestire le eventuali Azioni Correttive/Preventive correlandole anche agli altri Sistemi di Gestione presenti in azienda.



ERMES OdV – Fase 4

- Definizione delle tecniche di analisi (indicatori di performance)

Nel valutare le performance del Processo di Gestione dei Flussi Informativi, occorre considerare due aspetti:

1. Le performance relative ai singoli flussi (personalizzata per ogni flusso, in base al livello di dettaglio statistico richiesto dall'azienda)
2. Le performance dell'intero Processo di Gestione Flussi

Molti trascurano l'esigenza di poter fornire al Magistrato le evidenze del secondo aspetto, puntando più sul primo aspetto, apparentemente più utile ai fini della verifica di efficacia delle singole componenti il Modello.

Ma la tendenza giurisprudenziale sembra essere invece quella di orientarsi sulla verifica di efficacia del Processo in generale.

E' inutile avere tanti buoni flussi, ma non gestirli in maniera efficace ed efficiente.



ERMES OdV – Fase 4

ERMES OdV evidenzia, per il tramite di alcuni **grafici a barre generati automaticamente** dal Registro Flussi, degli **indicatori** che danno conto **dell'efficacia ed efficienza** del **«Processo di Gestione dei Flussi»** da parte dell'OdV, in quanto caratterizzante strettamente l'efficacia ed efficienza dell'intero Modello e fondamentale ai fini del valore esimente dello stesso



ERMES OdV – Fase 4

Flussi per mese

- Evidenzia la regolarità dell'arrivo dei flussi, sulla base della pianificazione stabilita

Flussi per provenienza

- Evidenzia l'origine dei flussi per capire il grado di coinvolgimento dei singoli operatori

Percentuale incidenza AC/AP

- Evidenzia quanti dei flussi hanno generato l'esigenza di Azioni Correttive e/o Preventive, così da avere notizie utili ai fini dell'efficacia dell'intero Modello

ERMES OdV – Fase 4

Flussi per sede

- Per le aziende multi-sito, un ottimo indicatore per scoprire eventuali punti deboli dell'organizzazione

Flussi per Processo

- Indicatore fondamentale per «testare» le performance dei singoli processi in ordine al Modello

Flussi per Funzione

- Ci indica quanti flussi sono correlati ai singoli responsabili di funzione, così da poter fare un confronto immediato di coerenza con il livello di rischio ad essi associato

ERMES OdV – Fase 4

Flussi per Parte Correlata

- Ci dà indicazioni circa il fatto che i flussi ci possano dare o meno indicazioni sui rapporti con le parti correlate

Flussi per canale di comunicazione

- Ci dà indicazioni circa l'utilizzo dei vari canali di comunicazione, informazione utile anche ai fini della pianificazione tecnico-economica delle risorse aziendali e del budget dell'OdV

Flussi per frequenza

- Ci dà indicazioni circa il fatto che il Processo di Gestione Flussi non sia un'attività «spot» da «una volta l'anno», ma un processo continuativo

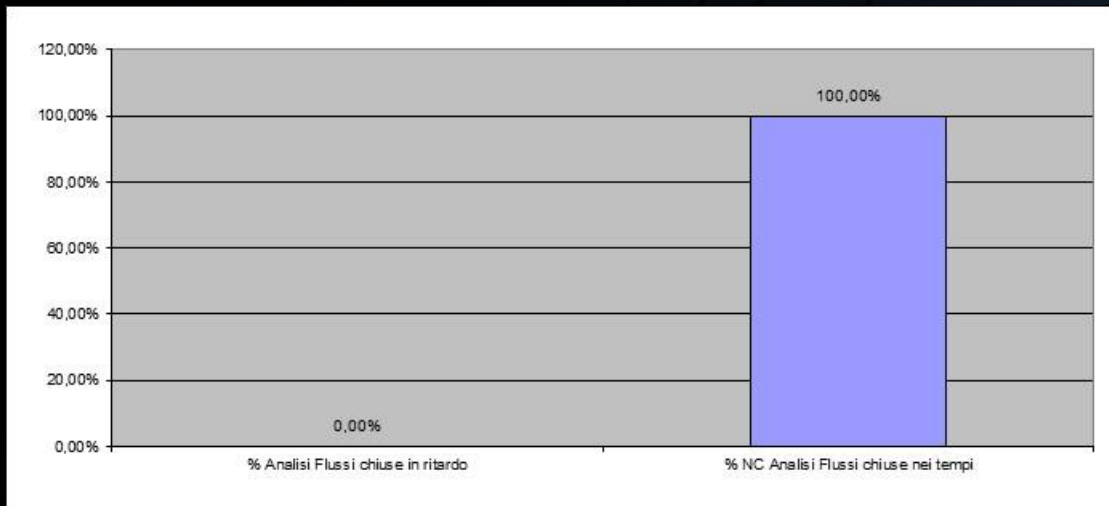
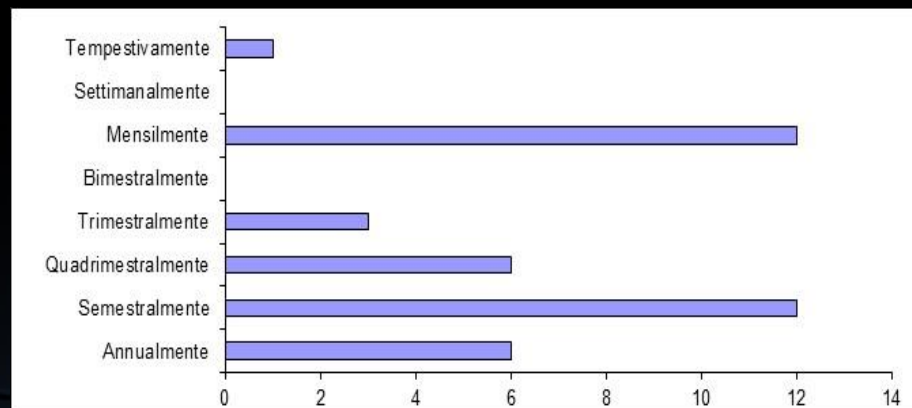
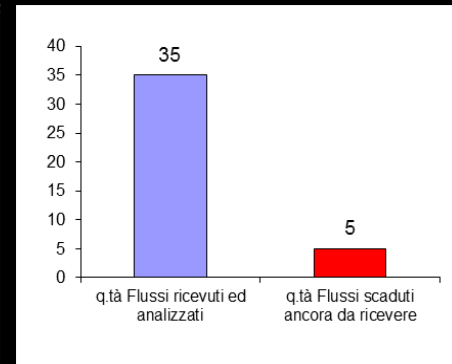
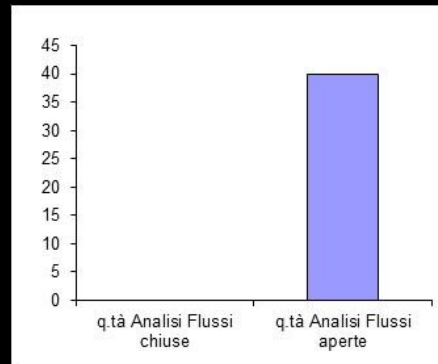
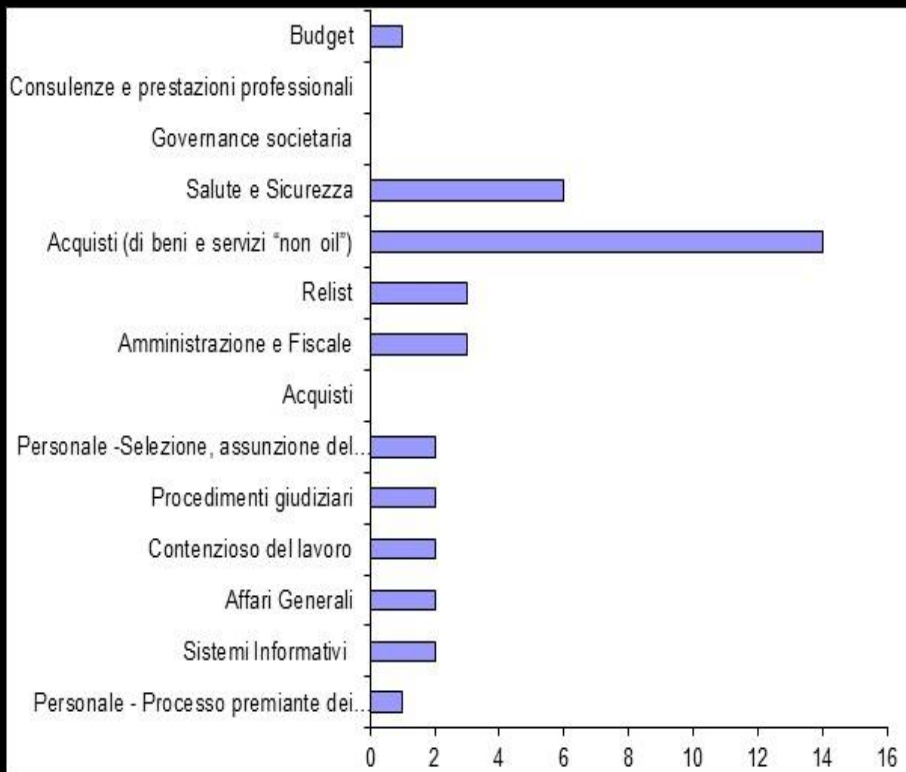
ERMES OdV – Fase 4

Flussi per tipologia di modifiche al Modello

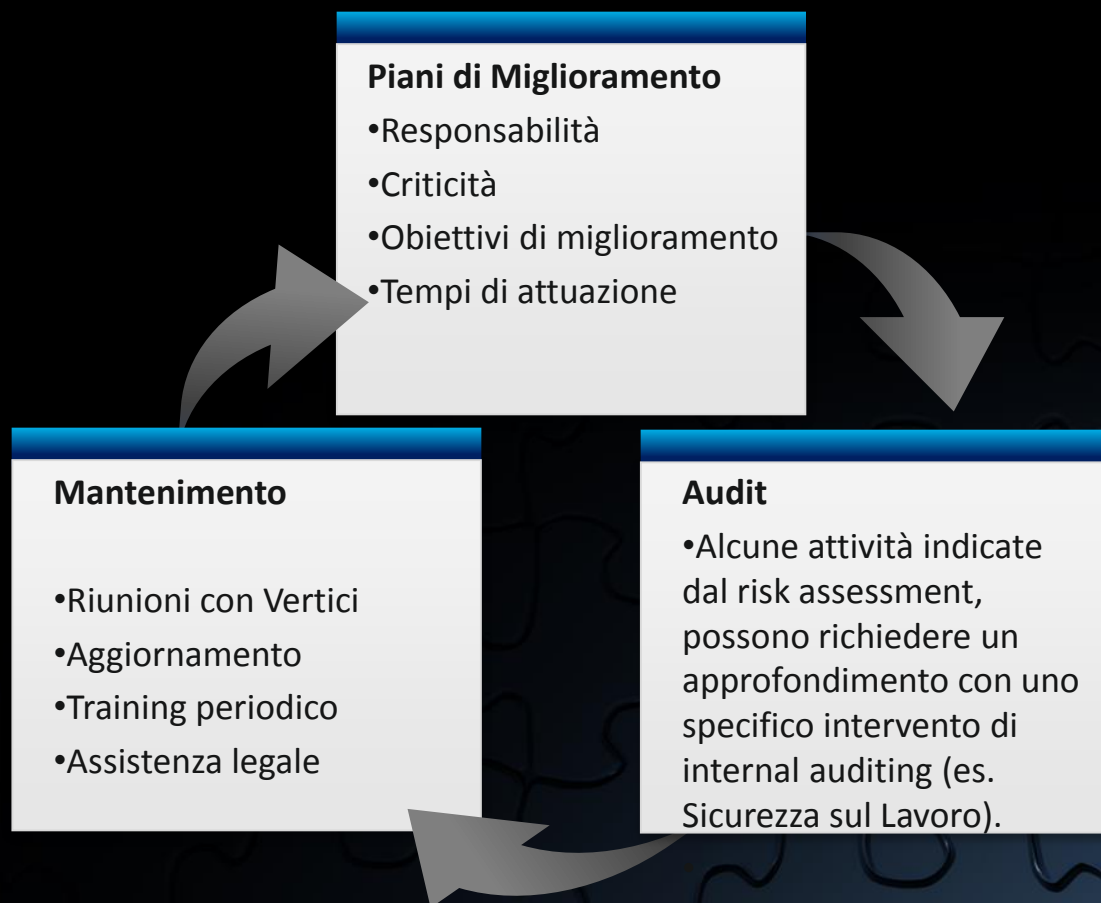
- Ci dà indicazioni sul fatto che il Processo di Gestione Flussi abbia determinato eventuali anomalie e/o punti deboli e, quindi, dato indicazioni circa il suo eventuale adeguamento

Tempi di analisi ed adeguamento

- Ci dà fondamentali informazioni circa i «tempi di reazione» del Processo di Gestione Flussi



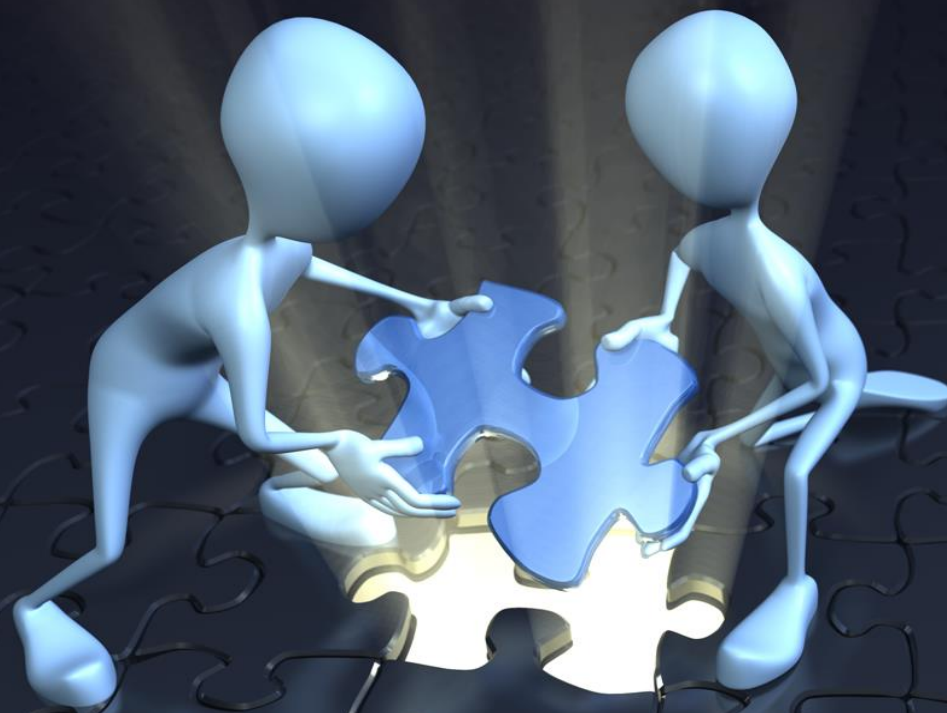
E poi...? – ERMES OdV – Fasi 5 e 6



Conclusioni

L'adozione ed efficace attuazione di un Modello 231, ed il suo valore esimente, passano per un efficace ed efficiente Processo di Gestione dei Flussi Informativi da parte dell'OdV.

E.R.M.E.S. OdV si propone come l'unico strumento analitico attualmente a supporto degli OdV di ogni tipologia.



231
IL PORTALE