

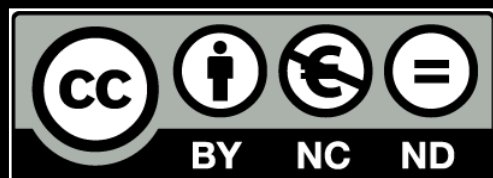


# I Modelli Organizzativi 231

*Il tassello mancante alla tua organizzazione.*

Guida alla realizzazione pratica ed all'integrazione con i sistemi di gestione del rischio aziendale.

Ing. Ciro STRAZZERI



**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



# La Normativa - Ambito di applicazione

## Destinatari:

- ✓ Enti forniti di personalità giuridica
- ✓ Società e associazioni anche prive di personalità giuridica
- ✓ Enti pubblici economici
- ✓ ...*non si applica allo Stato e Enti pubblici territoriali ed alle persone fisiche*
- ✓ **NOVITA' 2011: si applica alle Imprese Individuali (Sentenza Cassazione n.15657/2011, depositata il 20/4/2011).**



# La Normativa - Sanzioni

## **Sanzioni:**

- ✓ Sanzioni Pecuniarie: applicate per quote in numero non inferiore a 100 e non superiore a 1000; l'importo di una quota è compreso tra un valore minimo di euro 258 ad un massimo di euro 1.549 (quindi, al minimo avremo 25.800,00 €, al massimo 1.549.000 €)
- ✓ Sanzioni Interdittive: interdizione dall'esercizio dell'attività; sospensione o revoca di autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito; divieto di contrarre con la PA; esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi e sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi; divieto di pubblicizzare beni o servizi dell'Ente
- ✓ Pubblicazione della sentenza di condanna a spese dell'ente
- ✓ Confisca del prezzo o del profitto del reato: sempre imposta con la sentenza di condanna, salvo che per la parte che può essere restituita al danneggiato e fatti salvi i diritti acquisiti dai terzi in buona fede

## MISURE CAUTELARI

**Il Pubblico Ministero** può richiedere l'applicazione, quale **misura cautelare**, di una delle **sanzioni interdittive (incluso il commissariamento o l'interdizione dall'attività)**, se ci sono gravi indizi in merito all'esistenza della responsabilità dell'ente per un illecito amministrativo dipendente da reato e fondati e specifici elementi che fanno ritenere concreto il pericolo che vengano commessi illeciti della stessa indole di quello per cui si procede.



# SEQUESTRO PREVENTIVO E CONSERVATIVO

Il giudice può disporre il sequestro delle cose di cui è consentita la confisca a norma dell'articolo 19.

Se vi è fondata ragione di ritenere che manchino o si disperdano le garanzie per il pagamento della sanzione pecuniaria, delle spese del procedimento e di ogni altra somma dovuta all'erario dello Stato, il pubblico ministero, in ogni stato e grado del processo di merito, chiede il sequestro conservativo dei beni mobili e immobili dell'ente o delle somme o cose allo stesso dovute.



## La Normativa – Fattispecie di reato (al 28/11/2012)

Art. 24. Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico (*in vigore dal 4 luglio 2001*)

Art. 24-bis. Delitti informatici e trattamento illecito di dati (*in vigore dal 5 aprile 2008*)

Art. 24-ter. Delitti di criminalità organizzata (*in vigore dall'8 agosto 2009*)

Art. 25. Concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità e corruzione (*in vigore dal 4 luglio 2001, modificato il 28 novembre 2012*)

## La Normativa – Fattispecie di reato (al 28/11/2012)

Art. 25-bis. Falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento  
*(in vigore dal 27 settembre 2001, modificato il 15 agosto 2009)*

Art. 25-bis1. Delitti contro l'industria e il commercio  
*(in vigore dal 15 agosto 2009)*

Art. 25-ter. Reati societari  
*(in vigore dal 16 aprile 2002, modificato il 12 gennaio 2006, rimodificato il 28 novembre 2012)*

Art. 25-quater. Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico. *(in vigore dal 28 gennaio 2003)*

## La Normativa – Fattispecie di reato (al 28/11/2012)

Art. 25-quater<sup>1</sup>. Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili *(in vigore dal 2 febbraio 2006)*

Art. 25-quinquies. Delitti contro la personalità individuale *(in vigore dal 7 settembre 2003, modificato il 2 marzo 2006)*

Art. 25-sexies. Abusi di mercato *(in vigore dal 12 maggio 2005)*

Art. 25-septies. Omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro *(in vigore dal 25 agosto 2007, modificato il 15 maggio 2008)*

## La Normativa – Fattispecie di reato (al 28/11/2012)

Art. 25-octies. Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (*in vigore dal 29 dicembre 2007*)

Art. 25-novies. Delitti in materia di violazione del diritto d'autore (*in vigore dal 15 agosto 2009 come art. 25-nonies, modificato il 16 agosto 2011*)

Art. 25-decies. Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (*in vigore dal 15 agosto 2009 come art. 25-novies, modificato il 16 agosto 2011*)

# La Normativa – Fattispecie di reato (al 28/11/2012)

Art. 25-undecies. Reati ambientali  
*(in vigore dal 16 agosto 2011)*

Art. 25-duodecies. Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare *(in vigore dal 9 agosto 2012)*



## La Normativa – Fattispecie di reato (al 28/11/2012)

In prospettiva, così come indicato dalla Legge 300/2000, e da una serie di norme emanate nel tempo, tale responsabilità sarà estesa ad una serie di ulteriori fattispecie di reati, quali:

- *Illeciti commessi con strumenti di pagamento, con computer o con dispositivi appositamente allestiti* (entro il 10 luglio 2011);
- *Intercettazioni telefoniche, telematiche e ambientali* (disegno di legge).
- *Tutela penale appalti.*



## Giurisprudenza esemplare

### ThyssenKrupp

Ai fini della Responsabilità Amministrativa 231, la società ThyssenKrupp Acciai Speciali Terni Spa, è stata condannata al pagamento della sanzione di un milione di euro, all'esclusione da agevolazioni e sussidi pubblici per sei mesi, al divieto di pubblicizzare i suoi prodotti per sei mesi, alla confisca di ottocentomila euro, con la pubblicazione della sentenza sui quotidiani nazionali La Stampa, La Repubblica e il Corriere della Sera e l'affissione nel Comune di Terni, dove c'è la principale sede italiana del gruppo.



# OBBLIGATORIO... oppure NO?????

A differenza del DVR ex 81/08 e del DPS Privacy, la cui mancata realizzazione è sanzionata a prescindere dal verificarsi di infortuni o violazioni in genere, non è sanzionabile la mancata adozione ed efficace attuazione del Modello 231, in assenza di reati.

Nessuna Autorità di vigilanza potrà pretendere la cogenza.



Al verificarsi dei reati presupposto, l'organizzazione è indifesa dalle pesantissime sanzioni.

Gli amministratori potranno subire l'azione di responsabilità da parte dei soci (artt. 2392 e seg. Cod. Civ.).

Alcune PP.AA. lo richiedono come Requisito (es. Regione Lombardia).



# Che cos'è un Modello Organizzativo 231?

Di fatto, basta emanare un Codice Etico.

E' sufficiente "copiare" le Linee Guida e/o i Modelli realizzati dalle Associazioni di Categoria, intestandole all'organizzazione.



# Che cos'è un Modello Organizzativo 231?

Le componenti (protocolli) di un Modello Organizzativo 231:

- Sistema organizzativo;
- Procedure manuali ed informatiche;
- Poteri autorizzativi e di firma;
- Sistema di controllo di gestione;
- Comunicazione al personale e sua formazione;
- Sistema di verifiche;
- Sistema disciplinare e meccanismi sanzionatori;
- Codice etico;
- OdV – Flussi da e verso OdV

(Fonte: Confindustria)



# OHSAS 18001 – Linee guida UNI-INAIL

Le componenti (protocolli) di un Modello Organizzativo 231:

- Sistema organizzativo;
- Procedure manuali ed informatiche;
- Poteri autorizzativi e di firma;
- Sistema di controllo di gestione;
- Comunicazione al personale e sua formazione;
- Sistema di verifiche;
- OdV e Flussi Informativi correlati;
- ~~Sistema disciplinare e meccanismi sanzionatori.~~

In sede di prima applicazione, i modelli di organizzazione aziendale definiti conformemente alle **Linee guida UNI-INAIL** per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL) del 28 settembre 2001 o al **British Standard OHSAS 18001:2007** si presumono conformi ai requisiti di cui al presente articolo **per le parti corrispondenti.**



# Certificazione ISO 14001

## Registrazione EMAS

Nonostante non esista un disposto legislativo che, al pari dell'art. 30 del Dlgs 81/08 per i SGSL OHSAS 18001 / UNI-INAIL, citi i Sistemi di Gestione Ambientale certificati ISO 14001 o registrati EMAS come modelli idonei al fine di prevenire i reati di cui all'art. 25-undecies, per analogia e per opportunità tecnica, essi possono ritenersi i migliori strumenti organizzativi per la prevenzione dei reati ambientali, con le stesse limitazioni dei SGSL 18001 riguardo «le parti corrispondenti».



# Le fasi del processo di realizzazione del Modello Organizzativo 231

## Stage 1

- Rilevazione del sistema organizzativo della società

## Stage 2

- Esame del sistema delle deleghe, delle procure e dei poteri di spesa e di firma

## Stage 3

- Esame delle procedure aziendali esistenti

## Stage 4

- **Mappatura delle aree a rischio di commissione dei reati e valutazione del livello di rischio**

## Stage 5

- Adeguamento e/o redazione di nuove procedure aziendali e/o protocolli comportamentali

## Stage 6

- Esame o elaborazione del codice etico della società

## Stage 7

- Istituzione di un Sistema Disciplinare

## Stage 8

- Predisposizione della documentazione di riepilogo (Manuale del Sistema di Gestione della Responsabilità Amministrativa)



# Serve un Team multi-disciplinare



# MA QUANTE COSE DEVE FARE L'IMPRENDITORE?



## Un minestrone di certificazioni

L'imprenditore al giorno d'oggi deve attenersi ad una marea di adempimenti, molti cogenti che, se non coordinati, corrono il rischio di appesantire l'organizzazione.

Ad esempio, l'adeguamento obbligatorio alle norme di sicurezza e Privacy, la certificazione ISO 9001 richiesta da clienti e PP.AA., la certificazione ISO 14001/EMAS richiesta per i finanziamenti ed ancora la certificazione OHSAS 18001 per l'evidenza ex art. 30 Dlgs 81/08 e per gli sconti INAIL, la certificazione SA 8000, la certificazione ISO 27001, la certificazione ISO 22000, etc.....

# Occorre valorizzare gli sforzi già fatti e sfruttare il lavoro fatto!

## In termini di sforzo organizzativo...



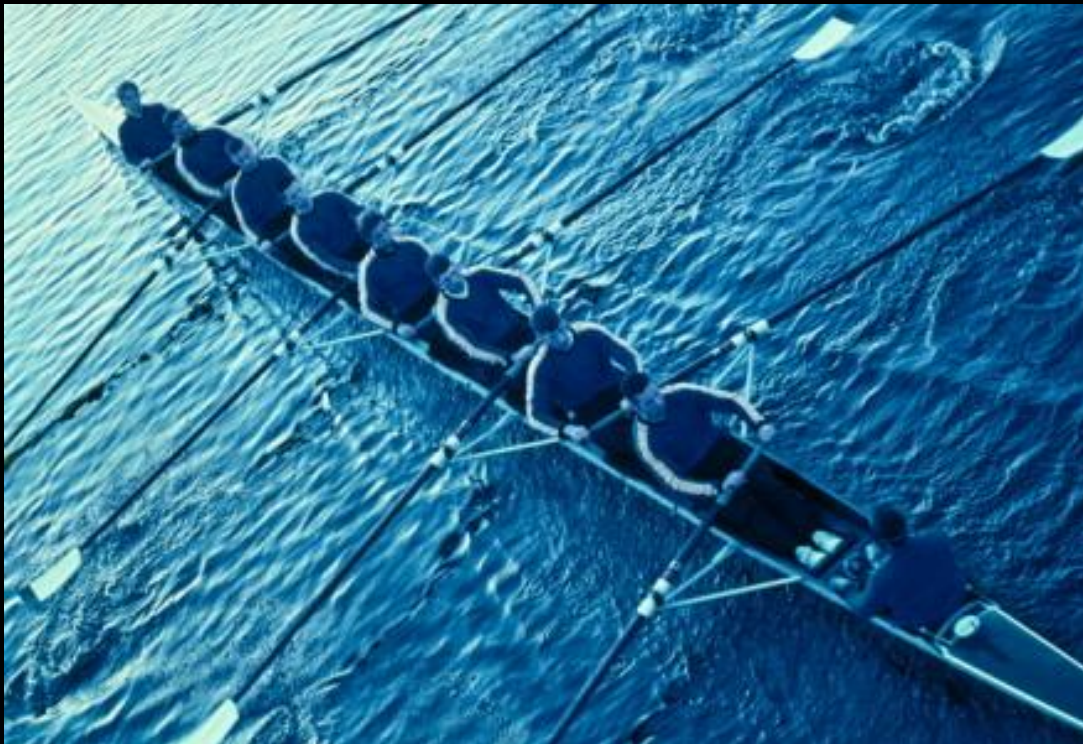
# Occorre valorizzare gli sforzi già fatti e sfruttare il lavoro fatto!

## In termini di denaro e tempo spesi...

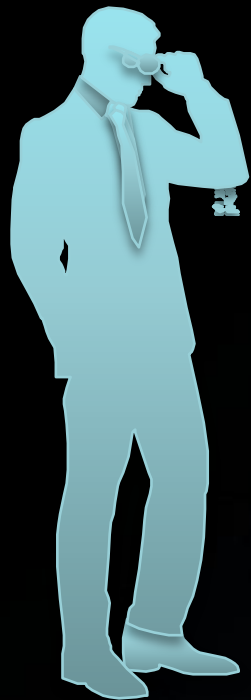


**Occorre valorizzare gli sforzi già fatti e sfruttare il lavoro fatto!**

**E remare nella stessa direzione, consulenti e committenti...**



# La soluzione: Modello 231 = Sistema Integrato



ISO 9001

ISO 14001

E.R.M.E.S.  
231

OHSAS 18001

SA 8000

ISO 27001

S.G.R.A. 231


# E.R.M.E.S. 231 ©

ERMES © (Enterprise Risk Management Evaluation Series) è una serie di strumenti di realizzazione, valutazione e monitoraggio del sistema di Controllo Interno e di Risk Management di un'organizzazione, costruito sulla base dei modelli di riferimento internazionali (ISO 31000, CoSO, ERM), utilizzando metodologia FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) per la valutazione dei rischi.

E' un'applicazione "non standard" che può essere oggetto delle personalizzazioni necessarie, in riferimento alla tipologia e dimensione dell'organizzazione.



# GS 23101:2009

 IL PORTALE	GRUPPO STRAZZERI						Pagina		
	Requisiti per la realizzazione di un Sistema di Gestione della Responsabilità Amministrativa delle Organizzazioni (Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Dlgs 231/01)						1 di 47		
	GS 23101:2009	RIFERIMENTI			GESTIONE DOCUMENTO				
					Note	Aggiornamento documento			
					DATA	REVISIONE			
					04/06/2013	05			



# GS 23101:2009 – Tabelle di correlazione

**Tabella di Correlazione con i requisiti di altri standard**

GS 23101:2009 (Dlgs 231/01)	ISO 9001:2008	OHSAS 18001:2007	ISO 14001:2004	SA 8000:2008	ISO 31000:2010
PREMESSA	PREMESSA				
0. INTRODUZIONE (Solo titolo) 0.1 Generalità  0.2 Approccio per Processi 0.3 Integrabilità con altri sistemi di gestione	0. INTRODUZIONE (Solo titolo) 0.1 Generalità  0.2 Approccio per processi 0.3 Relazione con la ISO 9004  0.4 Compatibilità con altri sistemi di gestione	INTRODUZIONE	INTRODUZIONE		INTRODUZIONE

**Sicurezza sul Lavoro - Tabella di Correlazione Legislazione Cogente / Normativa**

Dlgs 81/08 – Art. 30	Rif. Linee Guida UNI INAIL (2001)	Rif. BS OHSAS 18001:2007	Dlgs 231/01 – Art. 6, C.2
c.1 lett. a: rispetto degli standard tecnico strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici.	A. Finalità B. sequenza ciclica di un SGSL C. La politica per la sicurezza e salute sul lavoro D. Pianificazione E.1 Il sistema di gestione E.6 Documentazione E7: Integrazione della salute e sicurezza sul lavoro nei processi aziendali e gestione operativa	4.1 Requisiti generali 4.2 Politica della salute e sicurezza sul lavoro 4.3.1 Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e determinazione dei controlli 4.3.2 Prescrizioni legali e di altro tipo 4.3.3 Obiettivi e programmi 4.4.4 Documentazione 4.4.6 Controllo operativo 4.5.2 Valutazione della conformità	a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati; b) prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;

**Reati Ambientali - Tabella di Correlazione Legislazione Cogente / Elementi 231**

Elementi cardine del 231		ISO 14001:2004
Inventario ambiti di interesse e valutazione dei rischi	Individuazione aree/attività sensibili Valutazione del rischio reato	4.3.1 Aspetti ambientali 4.3.2 Prescrizioni legali e altre prescrizioni
Introduzione/adeguamento codice etico	Codice etico	4.2 Politica ambientale
Realizzazione/adeguamento protocolli generali e specifici	Organizzazione e gestione risorse Finanziarie Formazione Comunicazione e coinvolgimento	4.4.1 Risorse, ruoli, responsabilità e autorità 4.4.3 Obiettivi, traguardi e programma(i) 4.4.2 Competenza, formazione e consapevolezza 4.4.3 Comunicazione

# Le tre fasi per realizzare il Modello 231



- Riunioni col Vertice
- Esame documentazione
- Pianificazione attività
- Delibera inizio attività
- Individuazione OdV

- Formazione di base
- Questionari, Mansionari, Protocolli
- Mappa di rischio del S.C.I
- Mappa di rischio dei Processi
- Mappa di rischio per reato
- Protocolli attuativi e di controllo
- Deleghe e procure
- Emissione SGRA
- Delibera CdA di adozione

- Definizione flussi
- Codice Etico
- Sistema Disciplinare
- Delibera CdA per CE e SD
- Audit
- Pubblicazione



# Risk Assessment



Grazie ad ERMES 231 si avrà una valutazione di rischio di dettaglio, sotto diverse chiavi di lettura a livello di:

- Organizzazione,
- Mansione,
- Processo,
- Tipologia di reato,
- Tipologia di sanzione,
- 6 tipi di fattori di rischio,
- Tipologia di carenza,
- Tipologia di risposta al rischio.



# I Mansionari

Il Mansionario è uno degli elementi fondamentali del Sistema di Gestione della Responsabilità Amministrativa che si va a realizzare. Una corretta e completa compilazione dei Mansionari (soprattutto quelli in versione integrale) fornisce, di per sè, la maggior parte degli elementi necessari alla valutazione.

## VERSIONE INTEGRALE

Nome azienda	ISTRUZIONI per MANSIONARIO TIPO (parte generale) da compilare una volta	Pagina 1 di 4																					
Nome:																							
Funzione/mansione: <b>Indicare la mansione.</b>																							
Posizione in organigramma (dipendenza gerarchica): <b>Esprimere un estratto dell'organigramma.</b>																							
<b>Obiettivi generali di mansione:</b> <b>Indicare gli obiettivi generali inerenti la propria funzione, sia quelli relativi formalmente, sia quelli impliciti (non espliciti), ovvero quelli che, pur non essendo formalizzati in alcun documento la S.V. si riserva il dovere di raggiungere, anche solo a fronte di indicazioni verbali dei vertici aziendali. Allegare eventuali deleghe scritte.</b>																							
<b>Lista dei Processi nei quali opera:</b> <b>(Classificare i processi nei quali la S.V. è implicata a qualsiasi livello, evidenziando con una X se è responsabile di uno o più processi elencati e riportando l'indicazione, di eventuali specifiche scritte di processo ed allegate, se possibile.)</b>																							
<table border="1"><thead><tr><th>Descrizione processo</th><th>X</th><th>RTI eventuale Specifica</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>			Descrizione processo	X	RTI eventuale Specifica																		
Descrizione processo	X	RTI eventuale Specifica																					
Visto da: <b>Aut. Firmata</b>																							
Approvato da: <b>Aut. Firmata</b>																							

## VERSIONE SEMPLIFICATA

Nome azienda	ISTRUZIONI per MANSIONARIO TIPO (parte generale) da compilare una volta	Pagina 1 di 4																					
Nome:																							
Funzione/mansione: <b>Indicare la mansione.</b>																							
Posizione in organigramma (dipendenza gerarchica): <b>Esprimere un estratto dell'organigramma.</b>																							
<b>Obiettivi generali di mansione:</b> <b>Indicare gli obiettivi generali inerenti la propria funzione, sia quelli relativi formalmente, sia quelli impliciti (non espliciti), ovvero quelli che, pur non essendo formalizzati in alcun documento la S.V. si riserva il dovere di raggiungere, anche solo a fronte di indicazioni verbali dei vertici aziendali. Allegare eventuali deleghe scritte.</b>																							
<b>Lista dei Processi nei quali opera:</b> <b>(Classificare i processi nei quali la S.V. è implicata a qualsiasi livello, evidenziando con una X se è responsabile di uno o più processi elencati e riportando l'indicazione, di eventuali specifiche scritte di processo ed allegate, se possibile.)</b>																							
<table border="1"><thead><tr><th>Descrizione processo</th><th>X</th><th>RTI eventuale Specifica</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>			Descrizione processo	X	RTI eventuale Specifica																		
Descrizione processo	X	RTI eventuale Specifica																					
Visto da: <b>Aut. Firmata</b>																							
Approvato da: <b>Aut. Firmata</b>																							

# I Questionari S.C.I.

Il Questionario sul Sistema di Controllo Interno (SCI) ci permette di raccogliere informazioni sul grado di conoscenza, comunicazione e condivisione del Sistema di Controllo Interno da parte del personale. Esistono due tipi di Questionario SCI:

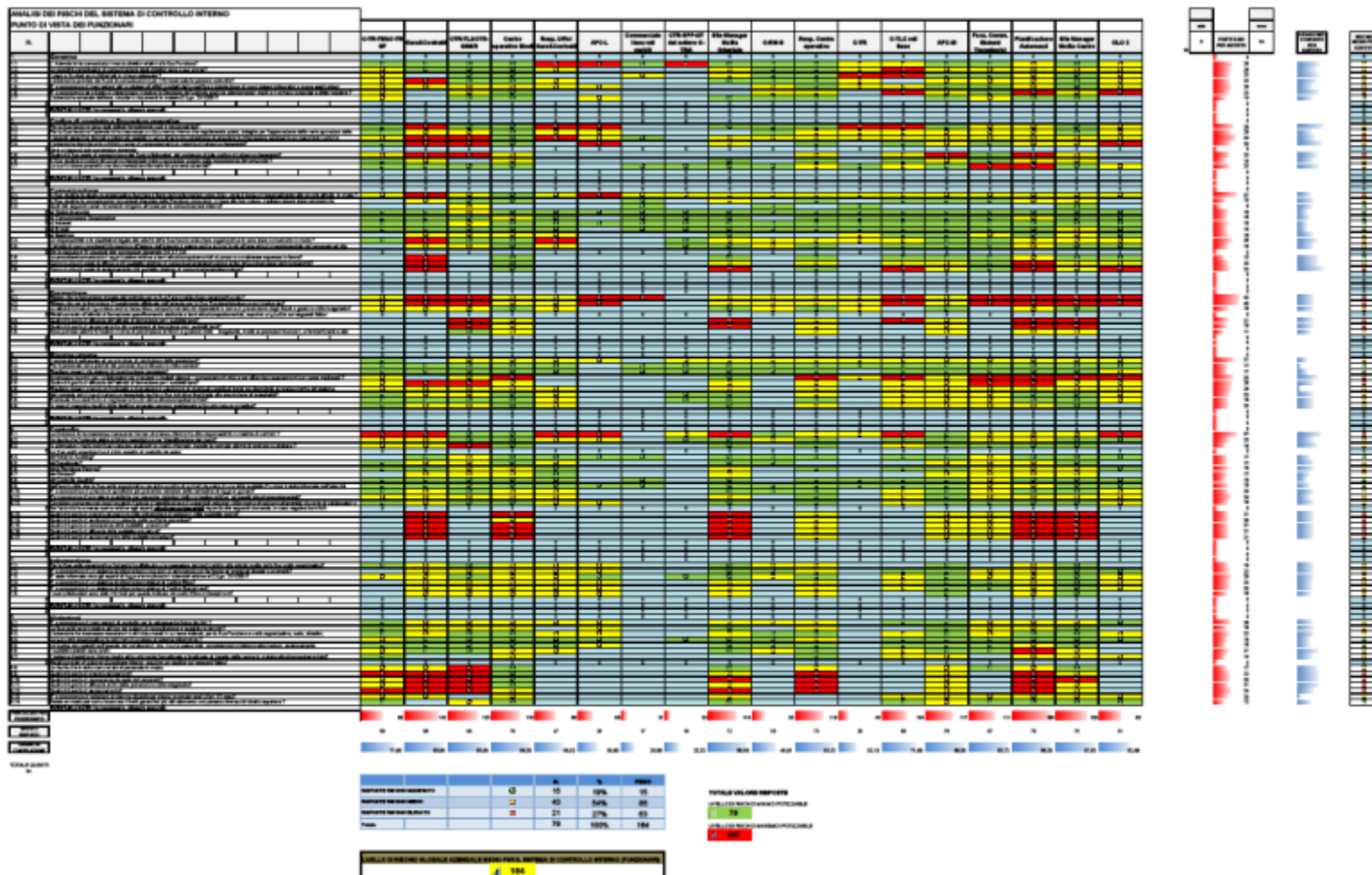
- Questionario SCI per soggetti apicali;
- Questionario SCI per soggetti sottoposti alla sorveglianza degli apicali (l'azienda deciderà a quale livello dell'organigramma desidererà spingere l'analisi).

I contenuti dei due tipi di Questionario SCI sono posti in maniera tale da poter avere anche riscontri “orizzontali” (ovvero, tra soggetti di pari livello) o “trasversali” (ovvero, tra soggetti apicali e sottoposti). I contenuti sono organizzati sulla base delle indicazioni del CoSO Report.

## QUESTIONARIO S.C.I. - APICALI

## QUESTIONARIO S.C.I. - SOTTOPOSTI

# Mappa del Rischio del S.C.I.



# Mappa del Rischio del S.C.I.

## **Grado di omogeneità del livello di condivisione/comprendione del SCI**

Già graficamente, ci si potrà rendere conto che, ad un'eccessiva variabilità del colore dei "semafori", corrisponderà una "non omogeneità" da non auspicare



## **Livello di rischio generale del SCI ed anche per ciascuno dei quesiti e deviazione standard**

si potrà così individuare quale dei singoli aspetti incide sul livello di rischio generale, valutando oltre alla media dei risultati, anche la deviazione standard che ci dà un valore analitico del grado di omogeneità prima descritto



## **Percezione del livello di rischio per singolo soggetto compilatore e percentuale di compilazione**

si potrà così individuare quale percezione hanno i singoli compilatori, verificando anche il grado di collaborazione all'indagine dei singoli

I dati raccolti con i vari questionari saranno organizzati in maniera da fornire una "Mappa di Rischio del Sistema di Controllo Interno" che, in maniera sia analitica che grafica (per un'immediata intellegibilità), ci potrà fornire le seguenti informazioni:

# I Questionari Processi-Reati

I Questionari Processi-Reati ci danno informazioni circa il livello di good practice management, relativo ad ogni singolo processo aziendale.

I Questionari sono costruiti sui principi del CoSO Report, dell'ISA e della legislazione vigente.

Ogni quesito per cui il “semaforo” è di colore giallo o rosso, rappresenterà un CCP (Critical Control Point) per il quale l'azienda dovrà stabilire le opportune attività di monitoraggio e controllo e, se necessario, le conseguenti azioni correttive/preventive.

I Questionari non sono in numero predefinito. Ce ne sarà uno o più per ogni processo che l'azienda deciderà di monitorare.

I Questionari Processi-Reati sono anche di supporto per le attività di Audit Interno e/o dell'OdV.

The image shows a screenshot of a questionnaire form titled "QUESTIONARI PROCESSI-REATI". The form is structured as a table with multiple rows of questions and a corresponding traffic light indicator (semaforo) in the rightmost column. The traffic light indicator consists of three colored squares: green (top), yellow (middle), and red (bottom). The questions are in Italian and cover various aspects of process management and risk assessment. The form is part of a larger document, as indicated by the page number "1" in the top right corner.



QUESTIONARIO PROCESSO-REATI	SI	NO	NA	ALTO RISCHIO	Risk Level
Azienda:					
Data:01/01/2010					
Rif. Artt.: Art. 640 comma 2 n. 1 c.p. (Truffa); Artt. 317 - 322 bis c.p. (Tutti i Reati Corruttivi e Concussione - Utilità di scambio).					
<b>Richiesta autorizzazioni, concessioni</b>					
L'organizzazione è coinvolta nella negoziazione/ stipulazione e/o esecuzione di contratti/ convenzioni di concessioni con soggetti pubblici, ai quali si perviene mediante procedure negoziate (affidamento diretto o trattativa privata)?		X			
L'organizzazione interviene nei processi inerenti donazioni o altre liberalità (selezione eventi o enti, formalizzazione contratti, autorizzazione pagamenti o consegna beni)? Nei processi inerenti le sponsorizzazioni? Nei processi inerenti finanziamenti a enti terzi?		X			
L'organizzazione è coinvolta nella negoziazione/ stipulazione e/o esecuzione di contratti/ convenzioni di concessioni con soggetti pubblici ai quali si perviene mediante procedure ad evidenza pubblica (aperte o ristrette)?		X			
L'organizzazione ha rapporti con pubblici ufficiali o incaricati di pubblico servizio (INPS, INAIL, ASL, Ispettorato del lavoro, VvF, GdF, PG, PS, AGO, Commissioni tributarie, TAR, Notai, Regione, Province, Comuni, medici SSN, CCIAA, Banche (tesorerie enti pubblici - erogazione finanziamenti), Ministeri Sanità, Interni, Infrastrutture, welfare, ecc.)?	X				
L'organizzazione è coinvolta nella gestione dei rapporti con soggetti pubblici per l'ottenimento di autorizzazioni e licenze per l'esercizio delle attività aziendali?	X				
L'organizzazione richiede provvedimenti amministrativi occasionali / ad hoc necessari allo svolgimento di attività strumentali a quelle tipiche aziendali?	X				
Esiste un sistema di deleghe di funzioni?	X				
La delega è conferita per iscritto?	X				
Se esiste un sistema di deleghe di funzioni il delegato ha autonomia gestionale e finanziaria?	X				
Se esiste un sistema di deleghe di funzioni il delegante svolge comunque compiti di supervisione?	X				
L'attività svolta nel processo in questione risulta regolamentata (mansionari, disposizioni interne, circolari)?	X				
In occasione di riunioni con pubblici ufficiali è presente un solo soggetto appartenente all'organizzazione?	X				
Il soggetto che intrattiene rapporti con la PA è libero di disporre di utilità?		X			
I soggetti che intrattengono rapporti con la PA sono a conoscenza delle disposizioni penali che regolano la materia?	X				
Per i soggetti che intrattengono rapporti con la PA è previsto un periodo di formazione, finalizzato all'apprendimento delle norme civili, penali, amministrative che regolano la materia?	X				
Il sistema di procure verso l'esterno è coerente con il sistema di deleghe?			X		
E' escluso esplicitamente, nel sistema delle procure, la "richiesta di denaro o altra utilità a terzi"?		X			
Sono previsti meccanismi di pubblicità verso gli interlocutori esterni delle procure?	X				
Esiste un sistema regolamentato di gestione delle utilità?		X			
Il soggetto che gestisce l'attività ha la liberalità di poter fare omaggi o offrire pranzi di lavoro o altro?		X			
Esiste un elenco degli omaggi a cui il soggetto che intrattiene rapporti con la PA deve attingere?	X				

LIVELLO DI RISCHIO GLOBALE AZIENDALE PER L'AREA DI REATO

**35**



13

7

0

TOT

20

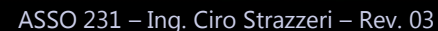
65%

35%

0%

I dati raccolti con i vari Questionari Processi-Reati saranno organizzati in maniera da fornire una “Mappa Generale di Rischio dei Processi” che, in maniera sia analitica che grafica (per un’immediata intellegibilità), ci potrà fornire le seguenti informazioni:

- 



SGRA 231 - MAPPA RISCHIO-PROCESSI PER AREA DI REATO

AREA DI REATO	LIVELLO DI RISCHIO (min=0 - max=200)
PA - Vendita beni e servizi	52
PA - Autorizzazioni	35
PA - Erogazioni pubbliche	42
PA - Produzione documentazione	25
PA - Consulenze	54
PA - Assunzioni	60
PA - Contenziosi	125
PA - Pagamenti	8
PA - Dichiarazioni dei redditi e varie	25
PA - Gestione beni mobili registrati	0
PA - Gestione trattamenti previdenziali	20
PA - Approvvigionamento di beni e servizi	29
Delitti informatici	6
Societari - Bilancio	0
Societari - Rapporti con terzi	88
Societari - Operazioni sul capitale	100
Societari - Assemblee	100
Delitti con finalità di terrorismo	40
Delitti contro la personalità individuale	9
Reati Transnazionali	88
Riciclaggio, ricettazione	22
Sicurezza	0
Ambiente - Abbandono rifiuti	0
Delitti di criminalità organizzata	6
Violazione del Diritto d'Autore	20
Delitti contro l'Industria ed il Commercio	6
Dichiarazioni mendaci o mancate	50

ACQUISTI- CICLO PASSIVO	VENDITE- CICLO ATTIVO	MAGAZZINO	CASSA E BANCHE	PERSONALE/PAGHE	C.I.S. - I.T. INFORMATION TECHNOLOGY	CICLO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	CICLO IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	CICLO DEBITI A LUNGO TERMINE	PATRIMONIO NETTO	OMAGGI E SPESE DI RAPPRESENTANZA	CONSULENZE E PRESTAZIONI PROFESSIONISTE	PROCEDIMENTI GIUDIZIALI E ARBITRALI	ACCORDI TRANSATTIVI	RAPPORTI CON LA PA	AUTORIZZAZIONI E CONCESSIONI	SICUREZZA SUL LAVORO	AMBIENTE
INTERAZIONE TRA PROCESSI ED AREE DI REATO (P=PRINCIPALE / D=DIRETTA / S=STRUMENTALE O SECONDARIA)																	
S	P	S	S	S						P	D			P	D	D	D
	S		S			S				P	D			P	P	S	S
D	S	D	S	D		S				P	D			P	S	S	S
	D					S				S	D			P	D	D	D
D	S		D	S						S	P	D		P	S	S	S
	S			P										P	S		
	S									S		P		P			
S			D		S									P			
D	D	S	S	D	S	D	D	D		S	D			P			
D	D	D				D		S						P	D	S	S
				P	S									P			
P	S		D	S	S						S			P	S		
				P													
P	P	P	S	D	D	P	P	P	P	S	S						
S	S	S	S	S		S			S	D	D		S				
		S	S	S		D	D	D	D								
D	D		S	D	D	S		S	S		S						
S	S			S									S			S	
D	D			S	S	D	D	S	S		D						
P	P	D	P		S	D	D	S	S	S	D						
S	D	D		P	S	D					S		S	S	S	P	D
S	D	D			S	S					S		S	S	S	S	P
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		S			S	S
D	D				D	S	S			S	S		S	S			
	D												S				
	S			D							S		P	P	D	D	D

# Evaluation Sheet 231

La “Mappa di Rischio del SCI” e la “Mappa di Rischio Processi-Reato” danno già delle importanti informazioni circa gli eventuali Critical Control Point dell’azienda e circa la tipologia generale di protocolli di controllo da istituire e, soprattutto per le aziende di ridotte dimensioni e semplice assetto organizzativo, potrebbero essere ritenute sufficienti ad adempiere alle richieste del DLgs 231/01 inerentemente alla mappatura dei rischi.

Ma i dati che esse forniscono sono di livello generale e, per le aziende a maggior complessità, non costituiscono un’analisi di dettaglio sufficiente a fornire le necessarie informazioni per l’istituzione degli specifici Protocolli di Controllo e per le attività dell’OdV.

Aziende con organigrammi/caratteristiche organizzative più complessi e dimensioni maggiori necessitano di ulteriori informazioni e di un livello di dettaglio più approfondito.



# Evaluation Sheet 231

ES 231 è la “soluzione definitiva”, lo strumento che, utilizzando una metodologia basata sulle tecniche FMEA, ci consente di organizzare tutte le informazioni raccolte con gli strumenti prima presentati (Documentazione aziendale, Mansionari, Specifiche di processo, Questionari SCI, Questionari Processi-Reato) ed avere un quadro completo dei rischi correlati ad ogni singola fattispecie di reato presupposto del Dlgs 231/01e secondo diverse chiavi di lettura, sotto forma tabellare e/o grafica, a livello di:

- Organizzazione,
- Mansione,
- Processo,
- Tipologia di attività;
- Tipologia di reato,
- Tipologia di sanzione,
- 6 tipi di fattori di rischio  
(che vengono usati per stabilire il Valore del Rischio e  
l'Indice di Priorità degli interventi),
- Tipologia di carenza,
- Tipologia di riposta al rischio.



# Evaluation Sheet 231

Inoltre, ES 231 diventa anche strumento di programmazione e pianificazione in quanto, per ognuna delle fattispecie di reato considerato e delle relative attività a rischio, si stabiliranno, in funzione del valore del rischio calcolato e dell'Indice di Priorità:

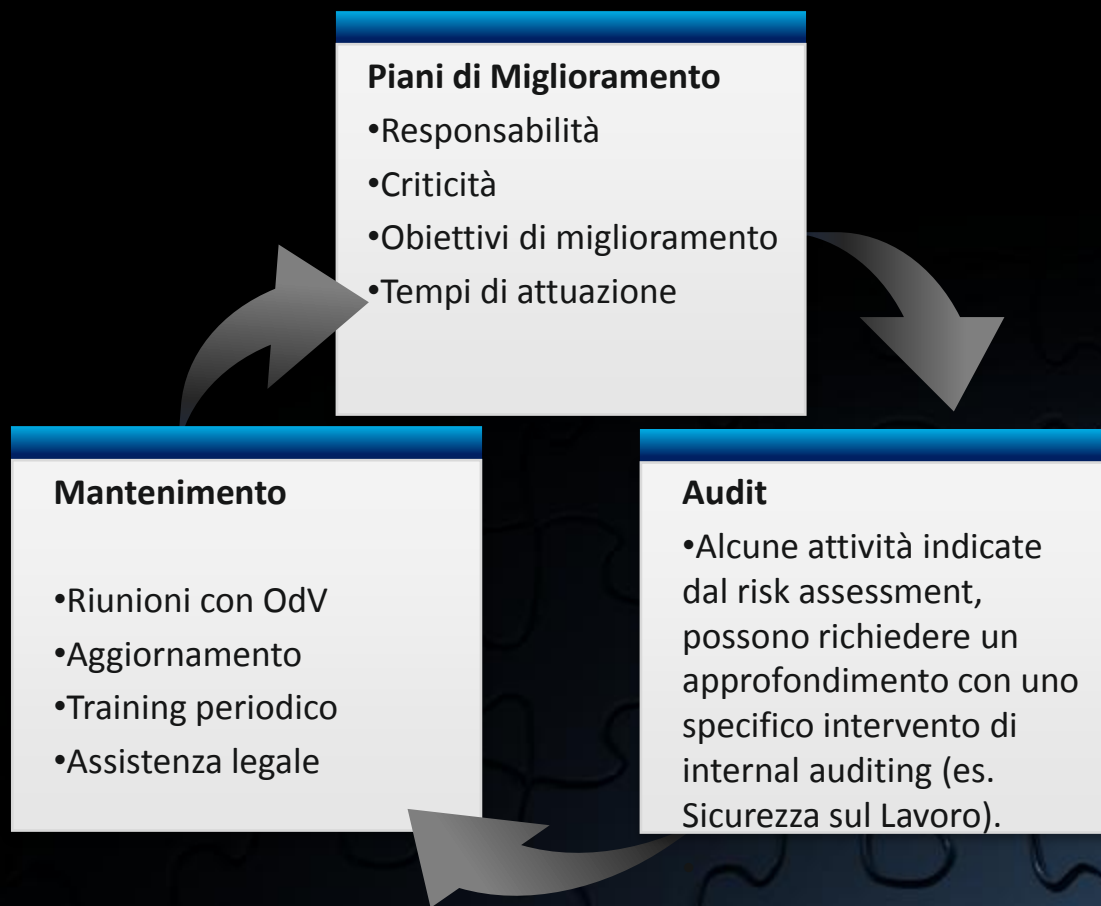
- La tipologia di risposta al rischio, con le relative attività pratiche da attuare ed il Responsabile di tale attuazione;
- I Protocolli di gestione e controllo da attivare;
- Le attività di Monitoraggio periodico ed il relativo Responsabile;
- Le risorse umane, tecniche ed organizzative necessarie;
- I flussi informativi da e verso l'OdV;
- Il budget assegnato per l'attuazione delle attività di risposta al rischio.



# Evaluation Sheet 231

[illegible]

# E poi...?



# Conclusioni

L'adozione ed efficace attuazione di un Modello 231, se impostato come un Sistema Integrato di Controllo Interno e di Risk Management, consente ad ogni organizzazione di «completare il puzzle», avendo finalmente un quadro completo della stessa.



**231**  
**IL PORTALE**