

con il supporto di



**GIACC ITALY**  
Global Infrastructure Anti-Corruption Centre

presenta:

# Le carenze dei Modelli 231 «classici» e il ruolo potenziale della ISO 37301:2021 nell'ambito della Compliance 231

8 Giugno 2021

Ing. **Ciro Alessio STRAZZERI**

(Presidente Asso231 – Presidente GIACC Italy – CEO Gruppo Strazzeri)

# GIACC Italy

GIACC Italy è un'organizzazione no-profit affiliata al Global Infrastructure Anti-Corruption Centre con sede in UK ed ha lo scopo di aumentare la consapevolezza della corruzione e promuovere l'attuazione di misure anti-corruzione come parte integrante delle attività delle organizzazioni pubbliche e private, soprattutto, ma non solo, nel settore delle infrastrutture, delle costruzioni e dell'ingegneria in generale, costituendo anche fonte di tutela, sviluppo, opportunità e scambio culturale-economico tra i propri soci.

A tal fine, GIACC Italy si propone, tra l'altro, di:

- a) promuovere lo sviluppo della dottrina e delle best practices del settore anche attraverso la partecipazione e l'organizzazione di iniziative mirate;
- b) perseguire, nel rispetto del Codice Etico GIACC Italy , la qualità dell'operato degli stakeholders del settore;
- c) fornire servizi di assistenza, informazione e consulenza ai soci, quali, ad esempio iniziative di formazione e qualificazione, scambio di know-how tra i soci, studi e ricerche, ecc.;

# Asso 231

**Asso231** è un'associazione senza fini di lucro che riunisce i vari stakeholders del "Mondo 231", con lo scopo di studiare e risolvere le problematiche connesse all'applicazione del Decreto 231/2001 e, più in generale, dei temi del Risk Management, costituendo anche fonte di opportunità e scambio culturale-economico tra i propri associati.

Con il supporto tecnico di Gruppo Strazzeri, ha sviluppato La Linea guida GS 23101, che stabilisce i requisiti per realizzare ed implementare un Anti-Bribery Management System conforme alla legislazione nazionale (D.Lgs. 231/01 e L. 190/12) ed integrato con gli standard internazionali (ISO 9001, ISO 14001, SA 8000, OHSAS 18001, ISO 31000).

**Asso231** gestisce un'importante collana editoriale con Wolters Kluwer, sugli argomenti Risk Management e Anti-Bribery e organizza decine di eventi gratuiti per i propri stakeholders.

A dicembre 2016 è prevista la pubblicazione del primo libro in Italia sull'argomento ISO 37001 a firma di **Ciro Strazzeri** e **Mia Rupcic**.

# Gruppo Strazzeri

Gruppo Strazzeri ed i suoi professionisti erogano consulenza in materia Risk, Compliance & Sustainability Management e Anti-Bribery da quasi un trentennio.

Gruppo Strazzeri, per conto di Asso231 e GIACC, già dal 2010 ha sviluppato la Linea Guida GS 23101, che stabilisce i requisiti per realizzare ed implementare un Modello di Prevenzione dei Reati conforme alla legislazione nazionale (D.Lgs. 231/01 e L. 190/12) ed integrato con gli standard internazionali (ISO 9001, ISO 14001, SA 8000, ex OHSAS 18001, ISO 31000 e poi ISO 37001).

# Come realizzare praticamente il Modello 231?

D.Lgs. 231 - Art. 6

2. In relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati, i modelli di cui alla lettera a), del comma 1, devono rispondere alle seguenti esigenze:

- 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;
- c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
- d) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli;
- e) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

3. I modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati, garantendo le esigenze di cui al comma 2, sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare, entro trenta giorni, osservazioni sulla idoneità dei modelli a prevenire i reati.

# Come realizzare praticamente il Modello 231?

## Sicurezza sul lavoro (1)

Art. 30 del D. Lgs. 81/08

1. Il modello di organizzazione e di gestione idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, deve essere adottato ed efficacemente attuato, assicurando un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi:
  - a. al rispetto degli standard tecnico-strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici;
  - b. alle attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione conseguenti;
  - c. alle attività di natura organizzativa, quali emergenze, primo soccorso, gestione degli appalti, riunioni periodiche di sicurezza, consultazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
  - d. alle attività di sorveglianza sanitaria;
  - e. alle attività di informazione e formazione dei lavoratori;
  - f. alle attività di vigilanza con riferimento al rispetto delle procedure e delle istruzioni di lavoro in sicurezza da parte dei lavoratori;
  - g. alla acquisizione di documentazioni e certificazioni obbligatorie di legge;
  - h. alle periodiche verifiche dell'applicazione e dell'efficacia delle procedure adottate.
2. Il modello organizzativo e gestionale di cui al comma 1 deve prevedere idonei sistemi di registrazione dell'avvenuta effettuazione delle attività di cui al comma 1.

## Come realizzare praticamente il Modello 231? Sicurezza sul lavoro (2)

Art. 30 del D. Lgs. 81/08

3. Il modello organizzativo deve in ogni caso prevedere, per quanto richiesto dalla natura e dimensioni dell'organizzazione e dal tipo di attività svolta, un'articolazione di funzioni che assicuri le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio, nonché un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

4. Il modello organizzativo deve altresì prevedere un idoneo sistema di controllo sull'attuazione del medesimo modello e sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità delle misure adottate. Il riesame e l'eventuale modifica del modello organizzativo devono essere adottati, quando siano scoperte violazioni significative delle norme relative alla prevenzione degli infortuni e all'igiene sul lavoro, ovvero in occasione di mutamenti nell'organizzazione e nell'attività in relazione al progresso scientifico e tecnologico.

5. **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 ai commi precedenti per le parti corrispondenti.** Agli stessi fini ulteriori modelli di organizzazione e gestione aziendale possono essere indicati dalla Commissione di cui all'articolo 6.

PS: Procedure semplificate per le PMI - Decreto ministeriale del 13 febbraio 2014 (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 45 del 24 febbraio 2014).

# Linee Guida Confindustria: le fasi del processo di realizzazione del Modello 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

## Contenuti (ahimè) «classici» di un Modello 231

- PARTE GENERALE
- PARTE SPECIALE / PROTOCOLLI
- RISK ASSESSMENT
- CODICE ETICO
- SISTEMA DISCIPLINARE
- STATUTO DELL'ODV
- FLUSSI VERSO L'ODV

# Criticità sui contenuti «classici» di un Modello 231 (1)

## LA PARTE GENERALE

La Parte Generale del modello organizzativo contiene, innanzitutto, la descrizione delle caratteristiche principali della normativa sulla responsabilità amministrativa degli enti e contiene la metodologia utilizzata per condurre l'analisi e la valutazione dei rischi. Inoltre, contiene richiami più o meno dettagliati alla struttura organizzativa, ai sistemi di controllo interno, al sistema delle procedure e delle deleghe, al codice etico, alle linee dell'attività di informazione e formazione sui contenuti del modello stesso e del codice etico, alle linee di emersione e rilevamento delle violazioni (whistleblowing) e al relativo sistema disciplinare. Infine, prevede l'istituzione dell'Organismo di Vigilanza, posto a garanzia dell'efficace attuazione e dell'aggiornamento del modello stesso.

Solitamente, però, ha carattere di estrema genericità e dà più l'impressione di un «documento di facciata» da pubblicare su internet, che di qualcosa di veramente utile per l'ente.

## Criticità sui contenuti «classici» di un Modello 231 (2)

### IL CODICE ETICO

Il Codice Etico solitamente contiene precise indicazioni circa la volontà dell'azienda di prevenire i reati del cosiddetto "Catalogo 231" e individua i principi che devono ispirare le condotte virtuose dei membri della struttura aziendale.

Vediamo spesso, quindi, un codice etico che risulta in toto conforme con quanto contenuto nel D.Lgs. 231/2001 ma che non descrive l'azienda che lo applicherà e il suo ambito di operatività e senza creare a tale azienda vincoli che potrebbero comprometterne l'efficienza di funzionamento.

I codici etici in genere sono molto simili tra loro e presentano aree più o meno sviluppate a seconda delle caratteristiche (es: rapporti con i consumatori se ci troviamo nella grande distribuzione).

## Criticità sui contenuti «classici» di un Modello 231 (3)

### IL RISK ASSESSMENT

La rilevanza per l'ente per ciascuna categoria di reati dipende sia dalla probabilità che tale reato venga commesso con tutte le condizioni previste dal decreto, sia dalla gravità delle conseguenze per l'azienda. Nel momento in cui si dà inizio ad un'attività di risk assessment occorre considerare le conseguenze per l'azienda di un'eventuale condanna ex D.Lgs. 231/2001, affinché su tali processi sensibili si concentrino le attività di prevenzione di quel particolare reato al fine di limitare il rischio di possibili sanzioni.

È evidente quindi che in una pianificazione temporale ed economica sarà importante graduare gli strumenti di prevenzione soffermandosi maggiormente sui reati con maggiori gravità e probabilità di commissione, l'attività di risk assessment in quest'ottica risulta essere uno strumento di management. Il risk assessment consente anche di individuare quali siano i processi aziendali particolarmente sensibili alla potenziale commissione di reati al fine di elaborare ad hoc protocolli e procedure che conferiscano maggiore credibilità all'attività analizzata.

Spesso troviamo Risk Assessment che costituiscono più «un'enciclopedia generale di scenari di rischio», priva di criteri di distinzione tra rischi inerenti e rischi residui e dei criteri di ponderazione/prioritizzazione sopraccitati.

## Criticità sui contenuti «classici» di un Modello 231 (4)

### LA (FAMIGERATA) PARTE SPECIALE

Le Parte Speciale del modello dovrebbe rappresentare la concretizzazione delle attività svolte durante le diverse fasi propedeutiche alla costruzione del modello stesso, ovvero le fasi di analisi conoscitiva dell'azienda, analisi del sistema di controllo interno, mappatura delle attività e dei processi a rischio reato, valutazione del rischio e gap analysis. Infatti, ogni singola parte speciale (spesso chiamata Sezione) solitamente si riferisce a una specifica tipologia di rischio reato relativamente alle aree aziendali che potrebbero esserne coinvolte, in base a quanto emerso dalle analisi effettuate nelle fasi sopraccitate.

In realtà, spesso si trovano enormi «tomi» per la maggior parte dedicati alla riproduzione fedele dei testi degli articoli di legge relativi alle fattispecie di reato presupposto, seguiti da alcuni esempi realizzativi, spesso anche questi generici e non tarati sulla realtà aziendale e da una serie di protocolli generici «del fare» e «del non fare», con un'elencazione di processi a rischio, spesso non coincidenti con le nomenclature presenti in altri sistemi di gestione e/o documenti aziendali.

## Criticità sui contenuti «classici» di un Modello 231 (5)

### I CONTROLLI ED I FLUSSI INFORMATIVI VERSO L'ODV

Nella Parte Speciale del modello e/o in un documento separato, a volte sono indicati anche i controlli che l'OdV dovrebbe svolgere in relazione all'aria di reato analizzata in ogni specifica sezione della Parte Speciale, così come i flussi informativi che i vari soggetti designati dovrebbero indirizzare con criteri e cadenze stabilite all'OdV.

Anche qui, spesso, se si va a fare un raffronto tra il Risk Assessment (nella speranza che sia realizzato con criteri di ponderazione/prioritizzazione del rischio) e l'elenco e tipologia dei flussi, ci si rende conto che gli stessi sono «sempre gli stessi» e non sono proporzionati e coerenti con l'esito del Risk Assessment (es. aree aziendali a rischio elevato senza o con solo un flusso e aree a rischio più basso con molti flussi dedicati), per non parlare dell'utilità effettiva di alcuni flussi e del fatto che vengano poi «raccolti» senza essere realmente analizzati e seguiti da un Report di Follow-up, a prescindere dagli esiti della valutazione.

# Il Modello 231 «classico» è avulso dal Sistema di Gestione della Compliance Aziendale

**COMPLIANCE AZIENDALE**

**231**

# **Come «ristrutturare» i Modelli 231 per renderli effettivamente parte integrante del Sistema di Risk & Compliance Management aziendale?**

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (1)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

### SPECIFICITÀ

Pur disponendo di riferimenti dottrinali, best practices e standard internazionali, non è stata mai definita un'unica one-best-way che possa garantire l'idoneità e la conseguente validità esimente dei presidi stabiliti.

Di conseguenza, le attività di analisi e i meccanismi di gestione del rischio dovranno essere elaborati e integrati tra loro secondo un approccio customizzato, avendo riguardo alle peculiarità dell'Ente, al sistema di controllo interno già esistente, al settore di riferimento, alle aree e ai processi "sensibili", nonché alla cultura aziendale presente all'interno dell'organizzazione.

Lo stesso dettato letterale (art. 6) prevede che i modelli di organizzazione, gestione e controllo, per essere considerati efficaci, debbano "prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire".

Un simile approccio è stato più volte ribadito anche dalla giurisprudenza, che ha evidenziato l'inadeguatezza e l'insufficienza del pedissequo recepimento di Linee Guida o di codici etici generali e astratti<sup>6</sup>. Il requisito in questione, dunque, si estrinseca nella concreta aderenza del Modello alle peculiarità e alle caratteristiche strutturali dell'Ente che l'adotti.

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (2)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

### IDONEITÀ

Tra le caratteristiche essenziali del Modello di organizzazione, gestione e controllo, ovvero quelle peculiarità che gli riconoscono la funzione “esimente”, sulla base del tenore letterale del Decreto (artt. 6 e 7) del D.Lgs. 231/2001, tanto la dottrina quanto la giurisprudenza e la prassi hanno individuato il concetto di idoneità.

In particolare, affinché un Modello risulti adottato in modo idoneo, esso deve focalizzarsi su alcuni elementi fondamentali, tra cui:

1. i risultati derivanti da un'analisi dei rischi che sia effettivamente in grado di individuare le attività e i processi operativi dell'Ente nell'ambito dei quali potrebbe verificarsi la commissione degli illeciti rilevanti ai fini della responsabilità introdotta dal D.Lgs. 231/2001;
2. la definizione delle meccanismi preventivi relativi sia alla modalità di svolgimento delle attività, sia al controllo da garantire attraverso l'istituzione di un organismo interno;
3. l'indicazione di obblighi informativi da e verso l'Organismo di Vigilanza (infra);
4. l'elaborazione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto dei presidi di prevenzione e delle misure organizzative stabilite.

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (3)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

### EFFICACIA

Mentre il requisito della idoneità attiene alla fase di elaborazione e adozione del Modello, quello dell'efficacia riguarda la sua effettiva attuazione. A tal proposito, sia l'art. 6, co. 1, lett. a), che l'art. 7, co. 2, del Decreto menzionano esplicitamente l'"efficace attuazione" dei Modelli, a rimarcare appunto che tale profilo attiene ad elementi di valutazione concreta dell'efficacia dei presidi preventivi e di controllo posti in essere<sup>7</sup>.

Sulla stessa lunghezza d'onda, l'art. 7, co. 4, della norma, ai fini dell'efficacia del Modello, richiede la sussistenza di un duplice requisito: da un lato, una verifica periodica del Modello, che può condurre a eventuali modifiche laddove siano scoperte significative violazioni delle procedure e dei protocolli stabiliti, ovvero quando intervengono mutamenti nella struttura organizzativa e nell'attività operativa; dall'altro lato, l'efficacia del sistema disciplinare nel sanzionare il mancato rispetto delle misure organizzative indicate all'interno del MOG.

Per ciò che concerne il principio in esame, invero, è stata spesso la giurisprudenza a stabilire i requisiti di un Modello efficacemente attuato, confermando la necessità di valutare e verificare la coerenza tra i comportamenti aziendali concreti e il Modello predisposto, analizzandone la solidità e la funzionalità nella fase di effettiva realizzazione. Si tratta, in altri termini, di raccogliere e interpretare evidenze a supporto del concreto funzionamento delle contromisure previste dal Modello, che hanno avuto manifestazione concreta nelle modalità e con i risultati che erano attesi, in maniera effettivamente accertabile

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (4/a)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

### ADEGUATEZZA

Il principio in esame risulta di particolare interesse, poiché è su questo parametro che viene valutata la correttezza del Modello ai fini della definizione della responsabilità amministrativa dell'Ente al verificarsi di un evento.

Il concetto di “adeguatezza”, tuttavia, nell'ambito dei modelli organizzativi non ha una valenza assoluta, poiché non esiste, rispetto ad esso, un criterio risolutivo cui rapportarsi.

Ne deriva che questo concetto ha bisogno di essere contestualizzato in relazione alle singole peculiarità degli enti.

In linea generale, un Modello appare adeguato quando dimostra la sua reale capacità di prevenire i comportamenti non voluti.

Il concetto di adeguatezza attiene ad entrambe le fasi dell'adozione e dell'attuazione del Modello. Anche in questo caso, utili indicazioni provengono dalla giurisprudenza, la quale ha individuato alcune prerogative che lo stesso deve rispettare per essere ritenuto "adeguato", ovvero:

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (4/b)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

- Compliance ai dettami del D.Lgs. 231/2001. Il Modello deve rispondere, in particolare, alle seguenti esigenze:
  - individuazione delle attività nel cui ambito possono essere commessi reati;
  - previsione di specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni della società in relazione ai reati da prevenire;
  - individuazione delle modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
  - nomina di un Organismo di Vigilanza composto da soggetti che posseggano capacità specifiche in tema di attività ispettiva e di consulenza, nonché dotati di adeguati requisiti di onorabilità;
  - definizione di un costante ed efficace flusso informativo a favore dell'Organismo di Vigilanza, avente ad oggetto notizie rilevanti e relative alla vita dell'Ente, alle violazioni del Modello, alla consumazione di reati;
  - introduzione di un sistema disciplinare che punisca chi violi le regole, i principi e le procedure del Modello e preveda l'effettuazione di controlli a sorpresa nell'ambito delle attività sensibili;

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (4/c)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

- Conformità alle ***best practices*** in uso (Linee Guida di settore emanate da soggetti qualificati, prassi e più recente giurisprudenza);
- Rinvio al Codice Etico indicato quale parte integrante del Modello stesso;
- Rispetto del principio di comprensibilità del documento: in particolare, è opportuna un'esplicita illustrazione, per ogni macro categoria di reato, delle singole fattispecie illecite realizzabili, delle possibili condotte illecite configurabili, delle aree aziendali coinvolte, dei presidi adottati dalla società, dei flussi informativi periodici previsti verso l'OdV;
- Espresa indicazione nel Modello delle fattispecie illecite rispetto alle quali l'esposizione della società è risultata trascurabile;

## **Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (4/d)**

**(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)**

- **Opportuno mix tra presidi esplicitati nel Modello e rinvio all'impianto documentale esistente, al fine di garantire un idoneo livello di dettaglio nell'illustrazione delle cautele adottate dalla Società al fine di prevenire il potenziale rischio di commissione dei reati presupposto;**
- **Adeguatezza, con riferimento ai reati previsti nel Modello, dei controlli di linea (insiti nelle procedure operative) e di secondo (compliance, risk management, antiriciclaggio, ove applicabile) e terzo livello (internal Audit o Revisione Interna) previsti dal Modello e dalle procedure cui lo stesso rinvia;**
- **Coerenza del Modello con i contenuti del sistema documentale adottato dall'Ente;**
- **Adeguamento dei contenuti del Modello alla specifica realtà operativa di riferimento e conseguente applicabilità delle prescrizioni in esso formalizzate;**
- **Coordinamento e integrazione del Modello con gli altri sistemi di gestione e controllo aziendale.**

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (4/e)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

Secondo alcuni Autori, rispetto al concetto di idoneità, quello di adeguatezza è più “circoscritto”: da un punto di vista economico e giuridico, si configura come un elemento probabilistico che richiede il passaggio da una logica di tipo deterministico a modelli di ragionevole minimizzazione dei rischi, dal momento che nessun sistema di controllo è in grado di eliminarli completamente.

Di conseguenza, come meglio specificato di seguito, nella costruzione dei presidi di controllo, si dovrà ricercare la massima efficienza perseguendo l’equilibrio ottimale tra intensità dei controlli e la necessaria flessibilità e snellezza operativa che l’Ente dovrà comunque conservare.

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (5)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

### EFFICIENZA E FLESSIBILITÀ

Il sistema realizzato deve rispondere anche ad un principio di efficienza inteso come una congruenza fra le caratteristiche dell'Ente e la complessità del Modello.

Appare, infatti, elemento non incentivante alla diffusione dell'utilizzo di questa metodologia la tendenza di alcune linee guida di prevedere obblighi e procedure eccessivamente onerose (anche in termini di costi) rispetto alle dimensioni e alle esigenze del singolo Ente. Nella predisposizione del sistema, quindi, il principio dell'efficacia sottende la strategia principale da seguire, ma quello dell'efficienza ne sottolinea la sostenibilità in termini economici, finanziari e organizzativi.

Come meglio specificato di seguito, qualsiasi Ente è in costante divenire e per tale motivo non appare possibile lo sviluppo di un sistema statico ed anelastico: il principio di flessibilità, quindi, costituisce un punto di riferimento da osservare quanto più possibile nello sviluppo del sistema.

Il Modello, in altre parole, deve essere strutturato in modo da adattarsi con il minor impatto possibile alle diverse esigenze che, nel corso dell'attività dell'Ente stesso, possono sorgere. Un sistema rigido, infatti, costituisce un fattore di rischio per l'Ente che lo utilizza e non consente di cogliere appieno le opportunità e i vantaggi connessi all'adozione del Modello.

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (6/a)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

### ATTUABILITÀ E CONDIVISIONE

Le misure preventive da porre in essere dovranno fare riferimento a una specifica nozione di rischio accettabile, rispetto alla quale i presidi dovranno essere costruiti. I protocolli e le procedure organizzative, dunque, devono essere effettivamente e concretamente attuabili in riferimento alla struttura dell'Ente e ai suoi processi operativi. Redigere un Modello che non riesca ad essere messo in atto per l'eccessiva complessità o genericità che lo caratterizza lo svuota di contenuto e ne inficia la possibile validità esimente. Il MOG deve essere redatto in modo che la sua attuazione sia realizzabile in tutte le sue fasi ed in tutti i suoi aspetti, e per tale motivo esso deve essere costruito in modo condiviso dai diversi destinatari. La sua redazione, quindi, non può che essere il risultato di un processo che vede partecipi fin dalle prime mosse tutti coloro che saranno coinvolti a vario titolo nelle procedure e nei protocolli definiti.

Tale principio di condivisione è alla base per lo sviluppo di un Modello che persegua effettivamente le finalità per le quali è redatto. Di conseguenza, ai diversi interlocutori devono essere fornite tutte le informazioni ritenute significative e rilevanti in relazione al ruolo specifico che essi ricoprono. Sono significative le informazioni che, direttamente o indirettamente, sono connesse al processo decisionale degli utilizzatori. L'informazione è, in altre parole, qualitativamente significativa quando è in grado di influenzare le decisioni degli utilizzatori aiutandoli a valutare gli eventi passati, presenti o futuri, oppure confermando o correggendo valutazioni da loro effettuate precedentemente.

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (6/b)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

### ATTUABILITÀ E CONDIVISIONE

Appare evidente che, nell'implementazione del sistema di organizzazione, gestione e controllo, si possa incorrere in errori o eccessive semplificazioni. Essi, però, devono trovare un limite nel principio di rilevanza ai fini del contenimento del rischio. Essi, cioè, non devono avere un effetto tale da rendere non più accettabili i livelli di rischio che si verifichi un reato di cui alla normativa in oggetto. L'effetto deve essere, inoltre, valutato non solo per il singolo rischio, ma anche ai fini dei più generali equilibri organizzativi, finanziari ed economici dell'Ente.

L'informazione è rilevante se la sua omissione o errata presentazione può influenzare le decisioni degli utilizzatori prese sulla base del Modello. In quest'ottica diventa di assoluto rilievo la programmazione di percorsi informativi e formativi idonei a consentire il rispetto del principio di condivisione

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (7)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

### DINAMICITÀ E VALIDITÀ TEMPORALE

Come tutti i sistemi di controllo interno e gli ordinari strumenti di risk management, anche il Modello 231 deve essere oggetto di un'attività di verifica e aggiornamento continui.

Tale processo si concretizza in un'analisi periodica e/o continuativa dell'efficacia e dell'efficienza del disegno dei controlli interni e dell'effettiva operatività degli stessi, al fine di accertare che operino secondo gli obiettivi prefissati e che siano adeguati rispetto a eventuali cambiamenti della realtà operativa.

Ne consegue che qualsiasi variazione nella struttura dell'Ente, sia essa derivante da mutamenti endogeni o esogeni ad esso, deve trovare tempestivo riscontro in un adeguamento del sistema stesso alle differenti condizioni sopravvenute. Nel Modello, quindi, devono essere predisposti strumenti efficienti di rilevazione e monitoraggio di quelle variazioni che possono essere causa del sorgere o del mutare di un rischio del verificarsi di reati nell'ambito delle aree oggetto di analisi.

Il Modello e tutta la documentazione ad esso attinente devono quindi essere costantemente contestualizzati ed avere in sé tutti gli strumenti che consentano di ottenere tale risultato. Un simile approccio, come confermato dalla giurisprudenza, impone attenzione al requisito della dinamicità e validità temporale del Modello (in quanto l'attività di controllo è "parallela all'evolversi ed al modificarsi della struttura del rischio di commissione di illeciti").

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (8)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

### UNITÀ

Il Modello organizzativo non deve essere sviluppato solo in relazione a singole aree organizzative o in maniera parziale, essendo necessario procedere a una valutazione dei rischi e dei processi sensibili che abbracci l'intera organizzazione.

Nello sviluppo del sistema di prevenzione, infatti, assume rilevanza l'Ente visto nel suo insieme, nella consapevolezza che, pur nell'analisi particolare delle singole aree di rischio, è necessario che l'organizzazione nella sua interezza sia coinvolta, al fine della creazione di una cultura fondata su valori condivisi, che trovano, poi, formalizzazione nel codice etico (documento richiesto non solo sotto il profilo formale, ma anche di assoluta valenza sotto il profilo sostanziale).

La diffusione in tutto l'Ente dei principi stabiliti nel Modello, anche e soprattutto attraverso l'esempio degli organi direttivi, garantisce l'attenzione al rispetto delle regole da parte di tutti coloro che lavorano per e con l'Ente stesso.

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (9)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

### COMPRENSIBILITÀ

Il Modello non può e non deve essere una teorica esposizione di procedure tecnico-giuridiche da esibire come prova di tutela nell'ipotesi che si sia verificato un reato: l'elaborato e tutta la documentazione ad esso di supporto devono essere comprensibili e fornire una visione trasparente delle problematiche rilevate nell'attività dell'Ente e di come esse sono state affrontate.

Tutte le procedure delineate devono essere espresse in modo chiaro e redatte con un linguaggio idoneo ad essere compreso da coloro che poi le dovranno applicare.

Le modalità di redazione e predisposizione, anche sotto il profilo grafico, devono rendere il Modello facilmente verificabile anche da soggetti esterni che, a qualsiasi titolo, potrebbero essere chiamati verificarne la coerenza fra quanto dichiarato e quanto effettivamente attuato nell'Ente.

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (10)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

### PRUDENZA

Il principio di prudenza deve concretizzarsi nella redazione del sistema organizzativo attraverso metodi idonei a rilevare i rischi senza sottovalutarne l'effettiva portata.

Per tale motivo, nella mappatura dei punti critici del sistema di controllo interno, occorre porre estrema attenzione a utilizzare metodologie che siano in grado di rilevare tutti i contesti e le situazioni che potenzialmente possano consentire il verificarsi dei reati per i quali si è predisposto il sistema di tutela. Il principio della prudenza, così definito, rappresenta uno degli elementi fondamentali del processo di predisposizione delle procedure e della documentazione a supporto di esse e deve anche essere uno dei focus nell'ambito dei percorsi formativi.

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (11)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

### COERENZA

L'elaborazione del Modello deve mostrare una coerenza di fondo fra i principi del Codice Etico, i comportamenti di coloro che operano nell'Ente, i presidi organizzativi e la documentazione predisposta.

Occorre, in altre parole, assicurare un nesso logico e conseguente fra la programmazione, la previsione, gli atti di gestione previsti nel sistema e la documentazione generale e specifica, affinché siano strumentali al perseguimento dei valori indicati nel codice etico e degli obiettivi esposti nel Modello stesso. La coerenza interna implica:

- in sede preventiva, che gli strumenti, le procedure e tutto quanto previsto a livello organizzativo finanziario ed economico siano in linea e conseguenti alla pianificazione ed alle strategie dell'Ente;
- in sede di gestione, che le decisioni e gli atti non siano in contrasto con gli indirizzi e gli obiettivi indicati nel Modello e non pregiudichino il controllo e il contenimento dei rischi nei livelli considerati accettabili;
- in sede di verifica, che sia rilevato e motivato (al fine di identificare eventuali correttivi) lo scostamento fra risultati ottenuti e quelli attesi.

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (12/a)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

### COMPARABILITÀ E VERIFICABILITÀ

Gli utilizzatori delle informazioni derivanti dall'applicazione del Modello devono essere in grado di comparare nel tempo le informazioni analitiche e sintetiche di singole o complessive procedure al fine di identificarne gli andamenti tendenziali. Gli utilizzatori, inoltre, devono poter comparare le informazioni di rischiosità anche tra enti diversi, appartenenti allo stesso settore, al fine di valutarne le diverse potenzialità gestionali, gli orientamenti strategici e le qualità di una gestione volta al contenimento di fenomeni patologici.

Un'importante implicazione della caratteristica qualitativa della comparabilità è che gli utilizzatori siano informati dei principi che hanno condotto alla redazione del Modello e che interventi successivi (anche da soggetti differenti da chi ha sviluppato in fase iniziale il sistema) possano essere realizzati senza dover stravolgere completamente il Modello stesso.

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (12/b)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

### COMPARABILITÀ E VERIFICABILITÀ

Il requisito di comparabilità non deve essere, tuttavia, di ostacolo laddove le mutate condizioni dell'Ente richiedano l'introduzione di parametri e correttivi differenti. A tal fine, è necessario che nella documentazione predisposta a supporto del Modello la forma di presentazione sia costante, cioè la modalità di esposizione delle voci sia uguale o almeno comparabile e i mutamenti strutturali nell'organizzazione e gli eventi di natura straordinaria siano chiaramente evidenziati.

Perché il Modello sia attendibile è necessario che tutte le informazioni e i dati in esso contenuti siano verificabili. A tale scopo, è di assoluto rilievo che tutta la documentazione probatoria venga conservata (principio della verificabilità) nelle forme più idonee al fine di attestare, anche sotto il profilo temporale, la corretta e tempestiva redazione dell'elaborato. La verificabilità delle informazioni e dei dati non riguarda solo la gestione corrente, ma anche tutte le valutazioni e gli obiettivi che hanno condotto a realizzare il Modello in un determinato modo.

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (13)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

### EFFETTIVITÀ DELL'ATTIVITÀ DI VIGILANZA

Ai fini della validità esimente del Modello, il Legislatore attribuisce una importanza fondamentale all'attività di controllo che deve essere esercitata per verificare che lo stesso sia effettivamente rispondente ai dettami normativi. Di qui l'introduzione dell'obbligo, nello sviluppo del sistema, di nominare un Organismo di Vigilanza (OdV) che svolga specificatamente tale funzione.

Molto è stato scritto sulla composizione, le caratteristiche e i poteri dell'OdV e anche nella seconda parte del presente lavoro questo tema è oggetto di approfondimento. Per quanto attiene ai principi, si è voluto riunire l'insieme degli aspetti che ineriscono alla vigilanza in un unico concetto, quello di "effettività". In altre parole il Modello, per essere idoneo alle esigenze per cui è sviluppato, deve prevedere anche con riferimento all'OdV un insieme di regole tali da consentire (e dimostrare) che il controllo richiesto dalla norma sia realizzabile e concretamente effettuato.

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (14)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

### NEUTRALITÀ O IMPARZIALITÀ

La predisposizione del Modello è il frutto di un processo organizzativo condiviso con tutta la struttura e in particolare con il Management che è al vertice dell'organigramma e che determina le strategie dell'Ente. Pur con queste premesse è opportuno che al gruppo di lavoro, al quale è affidato il compito di sviluppare il MOG, sia riconosciuto un adeguato grado di indipendenza affinché possa rilevare, senza pressioni interne, possibili aree di rischio nelle quali intervenire. Tale caratteristica, infatti, consente di effettuare al meglio, ad esempio, le attività di risk analysis e di valutazione del sistema di controllo interno esistente (infra).

La neutralità o imparzialità deve essere presente in tutto il procedimento formativo del Modello: pur in presenza di inevitabili profili soggettivi e discrezionali di valutazione, le attività di redazione del Modello non possono far venir meno l'imparzialità, la ragionevolezza e la verificabilità. Solo in tal modo il risultato dell'attività del gruppo di lavoro risponderà in concreto all'esigenza di attendibilità, presupposto fondamentale ai fini della tutela anche giuridica dell'Ente.

## Principi su cui ripensare una «ristrutturazione» del Modello 231 (15)

(Fonte: Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC)

### PREVALENZA DELLA SOSTANZA SULLA FORMA

Se obiettivo del Modello è creare le condizioni perché sia contenuto il rischio del verificarsi di specifici reati, appare evidente che l'attenzione del Gruppo di lavoro deve essere posta in primo luogo sugli aspetti sostanziali del Modello, lasciando ai requisiti formali una funzione probatoria dell'efficacia del Modello stesso.

Con tale principio, lungi dal voler sottovalutare l'importanza della corretta predisposizione della documentazione ai fini di una efficace tutela in relazione alla responsabilità amministrativa dell'Ente, si desidera sottolineare come la forma debba essere la logica conseguenza di una politica reale di contenimento del rischio e non, come si è verificato in alcuni casi, un insieme di carte che non trovano poi nella cultura dell'Ente alcuna reale corrispondenza.

Nelle procedure l'attenzione deve essere focalizzata sul perseguimento degli obiettivi per cui il sistema viene introdotto e sviluppato, e questo aspetto deve costituire il focus primario su cui il team deve lavorare. Solo una forma che sia il riflesso di una reale sostanza può consentire le tutele che la norma attribuisce a chi correttamente la interpreta.

**Ci ricorda qualcosa?**

## **U.S. Compliance programs: contenuti minimi stabiliti dalle guidelines (1)**

1. svolgimento di un risk assessment;
2. disciplina della due diligence e dei pagamenti sulle/alle terze parti;
3. commitment del Senior Management e predisposizione di una chiara, articolata politica anti-corrruzione;
4. predisposizione di un Codice di Condotta e di procedure/policies specificatamente dirette a regolare gli aspetti di compliance;

## **U.S. Compliance programs: contenuti minimi stabiliti dalle guidelines (2)**

5. individuazione di soggetti autonomi e indipendenti per lo svolgimento degli audits, nonché assegnazione di adeguate risorse per lo svolgimento delle attività di compliance;
6. periodica attività di test e di review;
7. incentivi al rispetto dei compliance programs e misure sanzionatorie nel caso di violazione;
8. formazione e consulenza continui;
9. possibilità di effettuare segnalazioni e svolgimento di indagini interne;
10. M&A: svolgimento di due diligence e post-acquisition analysis.

## **UK Adequate Procedure – Guidance**

1. Proportionate procedure
2. Top-level commitment
3. Risk assessment
4. Due diligence
5. Communication - including training
6. Monitoring and review



In Spagna è stata introdotta nel 2015 la responsabilità penale degli enti con un meccanismo esimente speculare a quello della "231" italiana.

L'ente spagnolo di normalizzazione ha pubblicato nel 2017 la norma UNE 19601:2017, il cui contenuto coincide in massima parte con quello delle linee guida ISO 19600 e dello standard anticorruzione ISO 37001, per stabilire e attuare un sistema di gestione della compliance penale in ottemperanza a quanto previsto dal codice penale spagnolo.



La certificazione secondo i requisiti della UNE 19601 rappresenta un elemento indiziario di cui l'organo giudiziario deve tenere conto per valutare l'idoneità del modello esimente adottato rispetto ai requisiti di legge (mentre l'efficacia del modello resta nel libero apprezzamento del giudice).

## Le Norme ISO (9001, 14001, 37001) possono tornare utili?

### **ASSOLUTAMENTE SÌ.**

LE nuove revisioni delle Norme ISO sono state realizzate secondo i requisiti dell'ANNEX SL, lo standard che definisce la nuova struttura di livello superiore per tutti gli standard dei sistemi di gestione ISO, creato al fine di semplificare le norme, incoraggiare la standardizzazione e facilitare l'integrazione dei sistemi di gestione.

Scope - Normative References - Terms and Definitions - Context of the Organization - Leadership - Planning - Support - Operation - Performance Evaluation - Improvement

**SISTEMI DI GESTIONE INTEGRATI!!!**

## Struttura ANNEX SL (1)

- **Requisito 1 – Scope (Scopo):** il campo di applicazione definisce i risultati previsti del sistema di gestione. I risultati sono specifici del settore e devono essere allineati con il contesto dell'organizzazione (Requisito 4).
- **Requisito 2 – Normative references (Riferimenti normativi):** fornisce dettagli di norme o pubblicazioni di riferimento attinenti al particolare standard.
- **Requisito 3 – Terms and definitions (Termini e definizioni):** Dettagli, termini e definizioni applicabili a standard specifici in aggiunta a quelli comuni a tutti gli standard

## Struttura ANNEX SL (2)

- **Requisito 4 – Context of the organisation (Contesto dell’organizzazione):** il requisito 4 si compone di ulteriori sotto-requisiti e definisce il perchè del sistema di gestione di un’organizzazione. Per rispondere a questa domanda, l’organizzazione deve identificare gli aspetti interni ed esterni che possono influire sui risultati attesi, tutte le parti interessate e le loro esigenze. Deve inoltre documentare il campo di applicazione e impostare il confini del sistema di gestione in linea con gli obiettivi di business.
  - 4.1 Comprendere l’organizzazione e il suo contesto
  - 4.2 Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate
  - 4.3 Determinare lo scopo del sistema di gestione
  - 4.4 Il sistema di gestione

## Struttura ANNEX SL (3)

- **Requisito 5 – Leadership (Leadership):** il requisito 5 comprende ulteriori sotto-requisiti. La nuova struttura pone particolare enfasi sulla leadership rispetto agli standard precedenti. Questo significa che il top management ha ora maggiore responsabilità e coinvolgimento nel sistema di gestione. Vi è ora il bisogno di integrare i requisiti del sistema di gestione nei processi core business dell'organizzazione, garantire che il sistema di gestione raggiunga i risultati attesi e allocare le risorse necessarie. Il top management è anche responsabile della comunicazione dell'importanza del sistema di gestione, di aumentare la consapevolezza dei dipendenti e il loro coinvolgimento
  - 5.1 Leadership e commitment
  - 5.2 Policy
  - 5.3 Ruoli organizzativi, responsabilità e autorità

## Struttura ANNEX SL (4)

- **Requisito 6 – Planning (Pianificazione):** il Requisito 6 include ulteriori sotto-requisiti e pone enfasi sull’approccio al rischio. Una volta che l’organizzazione ha evidenziato rischi e opportunità nel Requisito 4, è necessario stabilire come questi saranno trattati in fase di pianificazione e quindi chi, come e quando affronterà questi rischi. Questo approccio proattivo sostituisce l’azione preventiva e riduce la necessità di conseguenti azioni correttive. Particolare attenzione viene inoltre posta sugli obiettivi del sistema di gestione. Questi dovrebbero essere misurabili, monitorati, comunicati, allineati alla politica del sistema di gestione e aggiornati quando necessario.
  - 6.1 Azioni per affrontare i rischi e opportunità
  - 6.2 Obiettivi del sistema di gestione e pianificazione per la loro realizzazione

## Struttura ANNEX SL (5)

- **Requisito 7 – Support (Supporto):** il Requisito 7 è composto da ulteriori sotto-requisiti. Dopo aver affrontato contesto, impegno e pianificazione, le organizzazioni dovranno occuparsi delle attività di supporto necessario per soddisfare i loro obiettivi. Ciò include le risorse, la comunicazione interna ed esterna, le informazioni documentate che sostituiscono la documentazione e le registrazioni utilizzate in precedenza.
  - 7.1 Risorse
  - 7.2 Competenza
  - 7.3 Consapevolezza
  - 7.4 Comunicazione
  - 7.5 Informazioni documentate

## Struttura ANNEX SL (6)

- **Requisito 8 – Operation (Attività operative):** il Requisito 8 ha sub-requisiti. La maggior parte dei requisiti del sistema di gestione si trova all'interno di questo singolo requisito. Il Requisito 8 copre i processi interni e quelli in outsourcing e include criteri adeguati per il controllo degli stessi, come pure metodi per gestire i cambiamenti pianificati e inattesi.
  - **8.1 Pianificazione e Controllo operativo**
  - **8.....**

## Struttura ANNEX SL (7)

- **Requisito 9 – Performance evaluation (Valutazione delle performance):** il Requisito 9 è formato da ulteriori sotto-requisiti. Qui le organizzazioni hanno bisogno di determinare cosa, come e quando le azioni devono essere monitorate, misurate, analizzate e valutate. Un audit interno è anche parte di questo processo per garantire la conformità del sistema di gestione ai requisiti dell'organizzazione e della norma, e della sua implementazione e mantenimento. Il passo finale, il riesame della direzione, valuta il fatto che il sistema di gestione sia adatto, adeguato ed efficace.
  - 9.1 Il monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione
  - 9.2 Audit interni
  - 9.3 Riesame della direzione

## Struttura ANNEX SL (8)

- **Requisito 10 – Improvement (Miglioramento):** il requisito 10 include ulteriori sotto-requisiti. In un mondo del lavoro in continua evoluzione, non tutto va sempre secondo i piani. Il Requisito 10 esamina i modi per affrontare le non-conformità, le azioni correttive, e le strategie di miglioramento su base continuativa.
  - 10.1 Non conformità e azioni correttive
  - 10.2 Miglioramento continuo

## Struttura ANNEX SL (9)

Requirements	ISO 37001:2016	ISO 9001:2015	ISO 14001:2015	ISO 27001:2013	ISO 22301:2012
Management System Objectives	6.2	6.2	6.2	6.2	6.2
Management System Policy	5.2	5.2	5.2	5.2	5.3
Leadership and Commitment	5.1	5.1	5.1	5.1	5.2
Documented information	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
Internal Audit	9.2	9.2	9.2	9.2	9.2
Continual Improvement	10.2	10.3	10.2	10.2	10
Management Review	9.3	9.3	9.3	9.3	9.3

## Sistemi di Gestione Ambientale ISO 14001

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 e/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».

## Sistemi di Gestione Anti-Corruzione ISO 37001

La Norma ISO 37001 può essere considerata (in analogia a quanto disposto dall'art. 30 del D.Lgs. 81/08, che indica esplicitamente i Sistemi di Gestione della Sicurezza sul Lavoro realizzati in conformità alla Norma BS OHSAS 18001, come buona pratica e presunzione di conformità, per quanto applicabile, inerentemente i rischi legati ai reati di cui all'art. 25-septies del D.Lgs. 231/01 in materia di Sicurezza sul Lavoro) un'efficace "Linea Guida" per la realizzazione di modelli di prevenzione e gestione dei rischi legati ai reati presupposto della responsabilità ex D.Lgs. 231/01 legati alla "Corruzione".

**Ma è veramente efficace richiamare in maniera spot taluni Sistemi di Gestione Aziendale tra di essi omogenei in un Modello strutturalmente impostato in maniera indipendente?**

# I pionieri dell'integrazione: Asso231

	<b>Requisiti per la realizzazione di un Sistema di Gestione della Responsabilità Amministrativa delle Organizzazioni</b> (Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Dlgs 231/01) Integrabile con ISO 9001 e ISO 37001 INDICE			Pagina <b>1 di 3</b>
<b>GIACC ITALY</b> <small>Global Infrastructure Anti-Corruption Centre</small>	RIFERIMENTI		GESTIONE DOCUMENTO	
<b>GS 23101:2017</b>	<b>9001</b>	<b>37001</b>	<b>D.Lgs 231/01</b>	Note
				<b>Aggiornamento documento</b> DATA 20/09/2017
				REVISIONE 00



Questa pubblicazione è distribuita sotto licenza "CREATIVE COMMONS PUBLIC LICENCE" ed è proprietà dell'Autore, Ing. Ciro Alessio Strazzeri, che la concede in uso ad Asso231 e GIACC Italy per gli scopi Statutari. 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. Per i testi integrali delle licenze si rimanda al sito web dedicato.

**Requisiti per la realizzazione di un Sistema di Gestione della Responsabilità Amministrativa delle Organizzazioni**  
**(Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Dlgs 231/01 ed art. 30 del Dlgs 81/08)**  
**Integrabile con ISO 9001 e ISO 37001**



# INTERNATIONAL STANDARD

# ISO 37301

## **Compliance management systems — Requirements with guidance for use**

First edition  
2021-04

*Systemes de management de la conformité — Exigences et  
recommandations pour la mise en oeuvre*

Questa prima edizione della ISO 37301 annulla e sostituisce la ISO 19600: 2014, che è stata tecnicamente rivista.

Le principali modifiche rispetto alla ISO 19600: 2014 sono le seguenti:

- questo documento contiene ora requisiti con ulteriori linee guida per l'uso in base a tali requisiti;
- questo documento segue i requisiti ISO per una struttura armonizzata per gli standard del sistema di gestione.

Le organizzazioni che mirano ad avere **successo a lungo termine** devono stabilire e mantenere una **cultura della conformità**, considerando le esigenze e le aspettative delle parti interessate. La compliance è quindi non solo la base, ma anche un'**opportunità**, per un'organizzazione di successo e sostenibile.

La conformità è resa **sostenibile** incorporandola nella cultura dell'organizzazione e nel comportamento e nell'atteggiamento delle persone che lavorano per essa. Pur mantenendo la sua indipendenza, **è preferibile che la gestione della conformità sia integrata con gli altri processi di gestione dell'organizzazione e con i suoi requisiti e procedure operativi.**



ICS > 03 > 03.100 > 03.100.01

# ISO 37301:2021

## Compliance management systems – Requirements with guidance for use

### ABSTRACT

PREVIEW

This document specifies requirements and provides guidelines for establishing, developing, implementing, evaluating, maintaining and improving an effective compliance management system within an organization.

This document is applicable to all types of organizations regardless of the type, size and nature of the activity, as well as whether the organization is from the public, private or non-profit sector.

All requirements specified in this document that refer to a governing body apply to top management in cases where an organization does not have a governing body as a separate function.

### GENERAL INFORMATION

Status : © Published

Publication date : 2021-04

Edition : 1

Number of pages : 40

Technical Committee : ISO/TC 309 Governance of organizations

ICS : 03.100.01 Company organization and management in general | 03.100.02 Governance and ethics | 03.100.70 Management systems

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

This standard contributes to the following Sustainable Development Goals:

8 16 11

### BUY THIS STANDARD

FORMAT

LANGUAGE

✓ PDF + EPUB

English

PAPER

English

CHF 158

BUY



ICS > 03 > 03.100 > 03.100.01

# ISO 37301:2021

## Compliance management systems — Requirements with guidance for use

**ABSTRACT** [PREVIEW](#)

This document specifies requirements and provides guidelines for establishing, developing, implementing, evaluating, maintaining and improving an effective compliance management system within an organization.

This document is applicable to all types of organizations regardless of the type, size and nature of the activity, as well as whether the organization is from the public, private or non-profit sector.

All requirements specified in this document that refer to a governing body apply to top management in cases where an organization does not have a governing body as a separate function.

**BUY THIS STANDARD**

FORMAT	LANGUAGE
<input checked="" type="checkbox"/> PDF + EPUB	<a href="#">English</a>
<input type="checkbox"/> PAPER	<a href="#">English</a>

CHF **158** [BUY](#)

### GENERAL INFORMATION

**Status :** Published **Publication date :** 2021-04

**Edition :** 1 **Number of pages :** 40

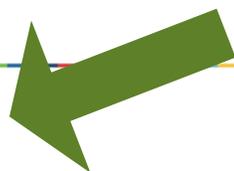
**Technical Committee :** [ISO/TC 309](#) Governance of organizations

**ICS :** [03.100.01](#) Company organization and management in general | [03.100.02](#) Governance and ethics | [03.100.70](#) Management systems

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

This standard contributes to the following [Sustainable Development Goals](#):

**8 16 11**





**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

This standard contributes to the following [Sustainable Development Goals](#):

**8 16 11**



Obiettivo 8: Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti



Obiettivo 16: Promuovere società pacifiche e inclusive orientate allo sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia e costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli



Obiettivo 11: Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili



Comitato Tecnico internazionale  
**ISO/TC 309**  
"Governance of organizations"



# Governance

i vertici delle organizzazioni: board, consigli di amministrazione, organismi di governo, in senso lato.



# Governance

**ISO 37001:2016**

Anti-bribery management systems —  
Requirements with guidance for use

Ottobre 2016

**ISO 37301:2021**

Compliance management systems -  
Requirements with guidance for use

Aprile 2021

**ISO 37000:2021**

Guidance for the governance of  
organizations

Giugno 2021

**ISO 37002:2021**

Whistleblowing management systems – Guidelines

Giugno 2021

# ISO 37301:2021(E)

## Contents

	Page
<b>Foreword</b> .....	<b>v</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>vi</b>
<b>1 Scope</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Normative references</b> .....	<b>1</b>
<b>3 Terms and definitions</b> .....	<b>1</b>
<b>4 Context of the organization</b> .....	<b>5</b>
4.1 Understanding the organization and its context.....	5
4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties.....	5
4.3 Determining the scope of the compliance management system.....	5
4.4 Compliance management system.....	6
4.5 Compliance obligations.....	6
4.6 Compliance risk assessment.....	6

<b>5</b>	<b>Leadership</b> .....	<b>6</b>
5.1	Leadership and commitment .....	6
5.1.1	Governing body and top management .....	6
5.1.2	Compliance culture .....	7
5.1.3	Compliance governance .....	7
5.2	Compliance policy .....	8
5.3	Roles, responsibilities and authorities .....	8
5.3.1	Governing body and top management .....	8
5.3.2	Compliance function .....	9
5.3.3	Management .....	10
5.3.4	Personnel .....	10

<b>6</b>	<b>Planning</b> .....	<b>10</b>
6.1	Actions to address risks and opportunities .....	10
6.2	Compliance objectives and planning to achieve them .....	11
6.3	Planning of changes .....	11
<b>7</b>	<b>Support</b> .....	<b>12</b>
7.1	Resources.....	12
7.2	Competence .....	12
7.2.1	General.....	12
7.2.2	Employment process.....	12
7.2.3	Training.....	12
7.3	Awareness .....	13
7.4	Communication .....	13
7.5	Documented information.....	14
7.5.1	General.....	14
7.5.2	Creating and updating documented information .....	14
7.5.3	Control of documented information .....	14

<b>8</b>	<b>Operation</b> .....	<b>15</b>
8.1	Operational planning and control .....	15
8.2	Establishing controls and procedures .....	15
8.3	Raising concerns..... <b>ISO 37002:2021</b> .....	15
8.4	Investigation processes .....	15
<b>9</b>	<b>Performance evaluation</b> .....	<b>16</b>
9.1	Monitoring, measurement, analysis and evaluation.....	16
9.1.1	General.....	16
9.1.2	Sources of feedback on compliance performance.....	16
9.1.3	Development of indicators .....	16
9.1.4	Compliance reporting.....	16
9.1.5	Record-keeping.....	17

9.2	Internal audit.....	17
9.2.1	General.....	17
9.2.2	Internal audit programme.....	17
9.3	Management review.....	17
9.3.1	General.....	17
9.3.2	Management review inputs.....	18
9.3.3	Management review results.....	18
<b>10</b>	<b>Improvement.....</b>	<b>18</b>
10.1	Continual improvement.....	18
10.2	Nonconformity and corrective action.....	19
	<b>Annex A (informative) Guidance for the use of this document.....</b>	<b>20</b>
	<b>Bibliography.....</b>	<b>40</b>



**ISO 37301**  
**INTERNATIONAL STANDARD**



**Figure 1 — Elements of a compliance management system**

## CONCLUSIONI

**Perché realizzare un Modello 231 secondo la struttura della ISO 37301?**

## **MODELLO 231 by ISO 37301 (1)**

I requisiti della ISO 37301:2021 «coprono ed arricchiscono» le richieste di cui:

- Art. 6 del D.Lgs. 231/01
- Art. 30 del D.Lgs. 81/08
- L.179/17
- Direttiva (UE) 2019/1937 «Whistleblowing»
- Linee Guida Confindustria
- Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 - CNDCEC / FNC
- .....

## **MODELLO 231 by ISO 37301 (2)**

La ISO 37301:2021 in quanto «Standard», per definizione rappresenta la Best Practice per la costruzione di un Sistema di Compliance Management quale il Modello 231 deve essere.

In sede giudiziaria questo potrà avere gran peso, anche rifacendosi al richiamo «storico» dell'art. 30 del D.Lgs. 81/08.

Inoltre, è pur vero che in ogni caso i «protocolli attuativi» ed i «controlli», così come gli altri requisiti del Sistema di Gestione della Compliance sono sottoposti ad audit indipendente dell'Ente Certificatore e di questo ci si può «far forza» in giudizio.

## **MODELLO 231 by ISO 37301 (3)**

**Strutturare un Modello 231 secondo la ISO 37301:2021 consente la perfetta «integrazione» con gli altri Sistemi di Gestione Aziendale, sfruttandone a pieno (e non «di rimando») gli strumenti già in essere presso l'organizzazione.**

**Le persone non lo vedranno più come un modello avulso ed anzi, potranno agire in maniera compliant semplicemente continuando a fare quello che già fanno per gli altri sistemi di gestione che hanno «metabolizzato» da tempo.**

## **MODELLO 231 by ISO 37301 (4)**

Predisposizione per integrazione con le Norme di prossima introduzione:

- **ISO 37000 «Guidance for the governance of organizations»**
- **ISO 37002 “Whistleblowing Management Systems”**

# MODELLO 231 by ISO 37301 (5)

## Integrazione nei Modelli di Sostenibilità ESG



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

This standard contributes to the following Sustainable Development Goals:

8 16 11



Obiettivo 8: Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti



Obiettivo 16: Promuovere società pacifiche e inclusive orientate allo sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia e costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli



Obiettivo 11: Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili

## **MODELLO 231 by ISO 37301 (6)**

Per le organizzazioni facenti parte di corporate multinazionali, migliore «dialogabilità» con i Compliance Officers di Corporate in quanto il Modello 231 in «stile ISO 37301» sarebbe:

- corrispondente con i principi delle «Guidelines» statunitensi per il FCPA
- corrispondente con i principi delle «Adequate procedures» per l'UK Bribery Act
- corrispondente con la norma spagnola UNE 19601
- comunque corrispondente con uno standard internazionale attuabile «worldwide».

## **MODELLO 231 by ISO 37301 – COSA NON SI PUO' FARE**

- Non si pensi di poter chiedere ad un Ente Certificatore la «Certificazione di Compliance 231»: solo il giudice potrà stabilire se il nostro sistema di compliance è conforme, in tutto o in parte, ai requisiti del D.Lgs. 231/01
- Non si pensi di poter ottenere un certificato con il seguente scopo di certificazione «Sistema di Gestione della Compliance finalizzato al rispetto del D.Lgs. 231/01». Gli enti certificatori non potranno citare espressamente un provvedimento legislativo.

*Grazie per l'attenzione e  
Buon Compleanno 231!!!*



*Ciro Alessio Strazzeri*

*Mobile: 338-8395177 - Email: [info@gruppostrazzeri.it](mailto:info@gruppostrazzeri.it)*