

Spunti per nuovi strumenti gestionali da un progetto condotto nel distretto lucchese

# Modelli organizzativi “231” per le PMI: linee guida per l’implementazione

di Fabio Iraldo, Francesco Testa e Maria Rosa De Giacomo, SuM - Sustainability Management, Istituto di Management, Scuola Superiore Sant’Anna di Pisa

Oltre ai profili legati alla sicurezza sul lavoro e alla tutela ambientale, il D.Lgs. n. 231/2001, copre un ampio spettro di fattispecie di reati la cui responsabilità amministrativa è riconducibile alle persone giuridiche, alle società e alle associazioni anche prive di personalità giuridica. Tuttavia, qualora il soggetto indagato riesca, nel corso del procedimento penale, a dimostrare di aver adottato ed efficacemente attuato modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la realizzazione degli illeciti penali considerati (cosiddetto “Modello 231”), è prevista l’esclusione della responsabilità. Su questa base, è stato messo a punto il progetto «Implementazione del Modello di Organizzazione e Prevenzione dei reati ex Decreto Legislativo 231/2001 nelle Piccole e Medie Imprese del territorio lucchese», la cui analisi offre spunti di riflessione sulla disciplina.

## D.LGS. N. 231/2001 - MODELLI PER PMI - SPERIMENTAZIONE TERRITORIO LUCCHESE

### Il D.Lgs. n. 231/2001

Il D.Lgs. n. 231/2001, «Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell’art. 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300», ha introdotto, per la prima volta nell’ordinamento italiano, la responsabilità in sede penale degli enti. Quest’ultima si aggiunge alla responsabilità della persona fisica che ha realizzato concretamente l’illecito.

L’ampliamento della responsabilità coinvolge, nella sanzione di alcuni illeciti penali,

il patrimonio degli enti e gli interessi economici dei soci, i quali, fino all’entrata in vigore del D.Lgs. n. 231/2001, non subivano alcuna conseguenza dalla realizzazione di reati commessi, con vantaggio della società, da amministratori e/o dipendenti<sup>[1]</sup>.

Il provvedimento prevede, tuttavia, una forma di esclusione della responsabilità dell’ente. Occorre dimostrare, infatti, in occasione del procedimento penale relativo alla commissione di uno dei reati inclusi nel decreto, di aver adottato ed efficacemente attuato modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la

[1] Confindustria, Area strategica fiscalità, finanza e diritto d’impresa. Nucleo affari legali, finanza e diritto d’impresa. Gruppo di lavoro sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche. Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231/2001, 31 marzo 2008.

realizzazione degli illeciti penali considerati. Il cosiddetto "Modello 231" (di seguito anche "modello") è costituito da un insieme di principi, regole, disposizioni, schemi organizzativi compiti e responsabilità, funzionali alla realizzazione e alla gestione di un sistema di controllo e monitoraggio delle attività sensibili per la prevenzione della commissione dei reati disciplinati dal D.Lgs. n. 231/2001.

### **Implementazione del modello nelle PMI del territorio lucchese**

La necessità delle imprese di "tutelarsi" da un'eventuale responsabilità amministrativa ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, attraverso l'adozione e l'efficace attuazione di un modello esimente, è di estrema importanza e attualità.

Su questa base, è stato messo a punto il progetto «*Implementazione del Modello di Organizzazione e Prevenzione dei reati ex Decreto Legislativo 231/2001 nelle Piccole e Medie Imprese del territorio lucchese*»<sup>[2]</sup>, il cui obiettivo è quello di diffondere modelli di organizzazione, gestione e controllo orientati a prevenire la realizzazione degli illeciti penali, soprattutto nelle piccole e medie imprese.

A questo proposito, il progetto ha permesso di realizzare delle linee guida (nel seguito anche LG), aventi come destinatari principali le aziende, con particolare riferimento alle PMI. Le linee guida contengono gli elementi fondamentali che un modello organizzativo dovrebbe avere per essere ritenuto efficace nel prevenire la commissione dei reati. I reati "231" sui quali il progetto si è principalmente concentrato sono quelli ambientali e quelli relativi alla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Oltre alle LG, sono stati prodotti strumenti e soluzioni gestionali utili per l'implementazione dei modelli. Le linee guida e gli strumenti operativi mirano a offrire elementi utili ed estremamente snelli, per andare incontro anche alle esigenze di imprese di

piccole e medie dimensioni che necessitano di strumenti semplici e di pronta e facile attuazione.

Proprio con l'obiettivo di produrre strumenti effettivamente fruibili dalle aziende e orientati alle reali esigenze di questo tipo di imprese, le linee guida e gli strumenti operativi sono stati realizzati attraverso un approccio partecipato e condiviso. I ricercatori coinvolti nel progetto hanno lavorato per mesi a stretto contatto con un gruppo di aziende della provincia di Lucca. La partecipazione attiva in vari gruppi di lavoro ha permesso, anche attraverso il supporto dell'associazione degli industriali di Lucca, di condividere i vari documenti sull'implementazione del modello e di considerare alcuni aspetti chiave relativi alle esigenze concrete delle imprese.

Le LG, frutto di questo percorso, sono state suddivise in varie sezioni. Oltre ad alcune parti introduttive, esse hanno posto attenzione ai vari "tasselli" di cui un "modello 231" si dovrebbe dotare per prevenire in maniera efficace la commissione dei reati previsti dal D.Lgs. n. 231/2001. Le sezioni chiave sono le seguenti:

- organizzazione aziendale: struttura, funzioni aziendali, ruoli e responsabilità;
- identificazione e analisi dei rischi aziendali;
- codice etico;
- procedure aziendali volte alla prevenzione del rischio;
- pianificazione delle risorse;
- organismo di vigilanza e gli obblighi informativi;
- sistema disciplinare;
- monitoraggio e l'aggiornamento del modello;
- formazione, informazione e comunicazione verso il personale aziendale.

Oltre a una chiara descrizione relativa a ciascun aspetto del modello, ogni sezione fornisce indicazioni relative alla sua applicazione pratica, ovvero a come ciascun aspetto del modello può essere attuato in

[2] Del progetto, finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, è risultata beneficiaria la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.

azienda, unitamente a un esempio di strumenti operativi da adottare. Infine, sempre per ciascun aspetto trattato, nelle LG sono riportate indicazioni sui possibili collegamenti tra i vari aspetti del modello e i sistemi volontari di gestione ambientale o della sicurezza presenti in azienda, eventualmente certificati da parte terza. L'obiettivo è quello di fornire a tutti i potenziali destinatari del documento suggerimenti su come valorizzare, anche ai fini "231", quanto già presente e adottato in azienda con riferimento al proprio sistema di gestione.

Di seguito si descrivono le componenti chiave del modello trattate dettagliatamente nelle linee guida.

### **L'organizzazione aziendale: struttura, funzioni, ruoli e responsabilità**

L'art. 5, comma 1, D.Lgs. n. 231/2001, indica che l'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio dai soggetti apicali o dai sottoposti.

È, quindi, fondamentale definire in maniera chiara le linee di dipendenza gerarchica tra le varie funzioni aziendali, i compiti e le responsabilità connessi ai diversi ruoli aziendali, anche mediante l'attribuzione di deleghe e procure e l'esplicitazione di lettere d'incarico che siano in linea con i compiti affidati. Tutto questo permette di assicurare la coerenza dei compiti e delle responsabilità assegnate con l'inquadramento in azienda delle risorse a cui tali responsabilità e compiti sono attribuiti. È necessario stabilire che a nessuna funzione aziendale siano attribuiti poteri illimitati (cosiddetto "principio di separazione delle funzioni"), così come occorre garantire che i poteri autorizzativi e di firma siano coerenti con le responsabilità organizzative assegnate.

Considerando il tema della salute e sicurezza sul lavoro, l'art 30, comma 3, D.Lgs. n. 81/2008, afferma che il modello organizzativo deve, in ogni caso, prevedere un'articolazione di funzioni che assicuri le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, la valutazione, la gestione e il controllo del rischio. In altre parole, è

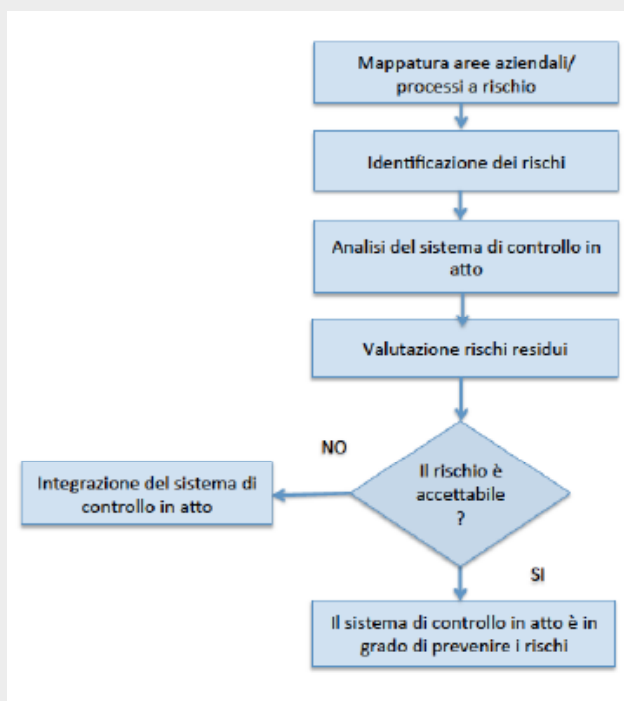
necessario che la struttura organizzativa aziendale si articoli in un sistema formalizzato e chiaro in termini di attribuzione di ruoli e di responsabilità.

Il sistema di imputazione delle responsabilità previsto dal D.Lgs. n. 81/2008, fornisce certamente la cornice dalla quale bisogna partire per l'individuazione dei ruoli e delle responsabilità all'interno dell'organizzazione aziendale.

Gli obblighi connessi all'individuazione, all'organizzazione, alla gestione e alla verifica delle misure di salute e di sicurezza si rivolgono, innanzitutto, alla struttura gerarchica dell'impresa o dell'ente. I soggetti obbligati sono il datore di lavoro, il dirigente, il preposto e il lavoratore. Vi sono poi altre figure titolari di obblighi o compiti in materia di sicurezza, in veste di ausiliari del datore di lavoro, che lo coadiuvano e assistono nell'adempimento degli obblighi di sicurezza sul lavoro (il responsabile e gli eventuali addetti del servizio di prevenzione e protezione, i lavoratori addetti alla gestione delle emergenze, il medico competente). Un ruolo specifico riveste, inoltre, il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza. Vi sono poi altri soggetti che, in virtù di vari rapporti contrattuali che pongono in essere con l'impresa, sono titolari di obblighi di sicurezza loro propri, destinati egualmente a tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro (i progettisti, i fabbricanti, i fornitori e gli installatori; gli appaltatori e i prestatori autonomi di opere o servizi all'interno dell'azienda).

Ulteriori soggetti chiamati a rivestire una posizione di garanzia, infine, sono quelli previsti dal titolo IV del D.Lgs. n. 81/2008, in materia di cantieri (committente, progettista, coordinatore in fase di pianificazione, coordinatore in fase di esecuzione). In ambito ambientale, non esiste una definizione *ex lege* di ruoli e responsabilità delle diverse figure, ma la loro identificazione è, di fatto, demandata all'organo apicale che affida compiti e mansioni nella gestione dei diversi aspetti ambientali generati dall'attività aziendale. Anche nelle piccole e medie imprese è, ad esempio,

Figura 1



Il processo di valutazione dei rischi secondo il D.Lgs. n. 231/2001

sempre più diffusa la figura del responsabile ambientale o del *HSE (health, safety and environmental) manager* che svolge un ruolo di supporto in ambito sia ambientale sia relativo alla salute e alla sicurezza. Le aziende dotate di un sistema di gestione ambientale - conforme al regolamento EMAS o allo *standard ISO 14001* - e/o della sicurezza - conforme allo *standard OSHAS 18001* o alle linee guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL) -, hanno già una struttura organizzativa e gestionale con ruoli e responsabilità ben definiti. Questo aspetto, infatti, è un requisito espressamente richiesto dagli *standard*. Per questo motivo, tali aziende possono avere già un riferimento valido per la definizione di ruoli e responsabilità nell'ambito del D.Lgs. n. 231/2001.

### L'identificazione, l'analisi dei rischi aziendali e le procedure preventive

L'art. 6, comma 2, lettera a), D.Lgs. n. 231/2001, indica che, in relazione al rischio di commissione dei reati, i modelli organizzativi devono rispondere, tra l'altro, all'esigenza di individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati.

Il legislatore richiede, quindi, la conduzione di una fase iniziale di *risk assessment* finalizzata a valutare le aree aziendali maggiormente critiche e dove, con maggior probabilità, potrebbero aver luogo condotte idonee alla commissione di un reato.

L'analisi del contesto aziendale è volta sia a individuare in quale area/settore di attività si possono concretamente verificare le fattispecie di reato previste dal D.Lgs. n. 231/2001, sia a identificare le funzioni aziendali potenzialmente coinvolte nella commissione dei reati stessi.

Una mappatura analitica delle aree e delle attività sensibili e la successiva identificazione del rischio consente di definire, in modo preciso, le modalità organizzative e di controllo da adottare, secondo le reali esigenze di prevenzione dei reati<sup>[3]</sup>. La mappatura permette, inoltre, di confrontare i sistemi di controllo già esistenti nell'ente con i requisiti organizzativi richiesti dal decreto.

Nella *figura 1*<sup>[4]</sup> si illustrano le fasi del processo di valutazione dei rischi ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001.

Con riferimento ai reati in violazione delle norme sulla sicurezza sul lavoro, l'analisi delle possibili modalità attuative dei reati corrisponde a una completa e corretta valutazione dei rischi lavorativi, realizzata secondo i criteri indicati dagli artt. 28 e 29, D.Lgs. n. 81/2008. Gli esiti del documento di valutazione dei rischi ex D.Lgs. n. 81/2008, non solo rappresentano una base informativa importante per l'analisi dei rischi ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, ma

[3] Gennaro, V., Grilli, C., Piras, N. Metodologie di valutazione del rischio reato a confronto: profili giuridici ed economico-aziendali in Rivista 231, n. 2 aprile-giugno 2010.

[4] Fonte: rielaborazioni SuM sulla base di quanto già indicato in Assoconsult - Associazione Federativa Imprese di Consulenza - Linee guida per l'elaborazione di modelli organizzativi di gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231/2001.

Tabella 1

**ANALISI DI PROCESSI E SOTTO PROCESSI AZIENDALI**

Fase diagramma di flusso (sotto processo)	Descrizione	Attività sensibile	Reato	Funzione aziendale coinvolta	Sistema di controllo interno	Standard di comportamento	Livello di controllo
<p>Aggiornamento normativo (Processo di supporto: gestione della conformità normativa).</p>	<p>Descrivere il processo: l'aggiornamento normativo prevede l'individuazione delle fonti di aggiornamento e le figure aziendali adibite alla valutazione e all'analisi degli adempimenti applicabili, nonché l'identificazione delle figure aziendali coinvolte nella loro gestione, dove applicabili.</p>	<p>Indicare l'attività sensibile derivate dal processo che potenzialmente potrebbe far scattare la commissione di uno dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001: mancato o incompleto aggiornamento normativo in materia ambientale e di salute e sicurezza sul lavoro.</p>	<p>Indicare il reato che si rischia di commettere mediante l'attività sensibile che caratterizza il processo considerato: reati ambientali disciplinati dal D.Lgs. n. 231/2001 (reati ambientali, introdotti dal D.Lgs n. 121/2011, in vigore dal 16 agosto 2011 ex direttiva 2008/99/CE); reati sulla sicurezza: omicidio colposo, lesioni personali colpose.</p>	<p>Indicare le funzioni aziendali coinvolte nell'attività sensibile: - rappresentante della direzione; - responsabile del sistema di gestione; - direttore di stabilimento.</p>	<p>Indicare il sistema di controllo interno esistente (ad es. procedura): "Gestione della conformità normativa"</p>	<p>Descrivere cosa prevede lo standard di comportamento (ad es. modalità operative messe in atto): la procedura definisce le modalità operative con le quali l'azienda assicura l'identificazione, l'aggiornamento, la consultazione, l'archiviazione e il rispetto della normativa ambientale applicabile. È compito del rappresentante della direzione tenersi informato circa l'entrata in vigore di nuove leggi, regolamenti. Occorre poi predisporre uno scadenziario delle normative e degli adempimenti di sistema. Il testo delle normative applicabili deve essere conservato in archivio.</p>	<p>Indicare il livello di controllo esistente derivante dai sistemi di controllo in atto (ad es. basso, medio, alto): medio</p>

devono necessariamente ispirare la stima del rischio di commissione del reato relativamente ai processi primari. In pratica, mentre la valutazione dei rischi ex D.Lgs. n. 81/2008, analizza e quantifica il rischio per la salute e sicurezza dei lavoratori connesso alle diverse mansioni svolte, l'analisi dei rischi ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, si focalizza, ad esempio, sulle singole fasi del processo produttivo (all'interno del quale possono essere svolte diverse mansioni), identificando le attività sensibili e il rischio di verificarsi un infortunio. Pertanto, il secondo tipo di analisi deve rappresentare un giudizio di sintesi coerente con gli esiti della valutazione dei rischi ex D.Lgs. n. 81/2008.

L'analisi di queste attività deve portare all'identificazione del rischio di commissione del reato. È poi utile individuare le attività sensibili e le potenziali fattispecie di reato a esse associabili, valutando il livello di controllo esistente e identificando anche le opportunità di miglioramento e gli interventi correttivi richiesti.

In particolare, per ciascuna delle attività per la quale l'ente ha identificato un potenziale rischio, occorre prevedere uno o più protocolli contenenti una serie di informazioni che individuano le modalità di lavoro da adottare per la prevenzione, la rimozione e la minimizzazione del rischio.

La *tabella 1* mostra un esempio di analisi di processo e sotto-processi aziendali; oltre a descrivere il processo a cui si riferisce l'analisi, è indicata l'attività sensibile a esso connessa e il reato potenziale. Sono incluse, inoltre, le funzioni coinvolte nell'attività, il sistema di controllo esistente in azienda, lo *standard* di comportamento connesso e, infine, il livello di controllo esistente derivante dai sistemi di controllo in atto.

L'elaborazione dei protocolli di condotta deve concretizzarsi nella stesura di procedure aziendali volte a disciplinare l'attività dell'ente con l'obiettivo di prevenire la commissione dei reati "231".

Il modello deve, ad esempio, redigere procedure o definire modalità per la formazione e l'attuazione delle decisioni, la gestione delle risorse e il flusso informativo verso l'orga-

nismo interno di controllo, con l'obiettivo di prevenire il rischio di commissione dei reati. È opportuno che questi protocolli riflettano e guidino la gestione operativa all'interno dell'organizzazione. Le procedure devono indicare le competenze che i soggetti devono avere e le modalità operative con cui le singole azioni devono essere svolte.

### La pianificazione delle risorse

La pianificazione delle risorse (finanziarie, materiali, umane e fisiche) all'interno dell'ente è fondamentale per l'attuazione efficace del modello.

Per quanto riguarda le risorse umane, come già anticipato, è necessario che l'ente si doti di una chiara e puntuale definizione di ruoli e responsabilità e di competenze adeguate.

In merito alle risorse fisiche e materiali, l'art 30, D.Lgs. n. 81/2008, sottolinea che il sistema aziendale deve essere in grado di rispettare gli *standard* tecnico-strutturali di legge relativi ad attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici. Per fare ciò, l'ente deve dedicare adeguate risorse finanziarie al funzionamento del modello organizzativo e all'esecuzione degli interventi migliorativi necessari al contenimento dei livelli di rischi.

Per prevenire in maniera efficace la commissione dei reati è fondamentale che l'ente realizzi una pianificazione dettagliata di tutte le tipologie di risorse.

Le attività relative alla pianificazione delle risorse finanziarie devono essere disciplinate mediante procedure che permettano di identificare in maniera chiara e dettagliata chi (quale/i funzione/i aziendale/i) effettua la pianificazione, come essa viene svolta ed eventuali altre funzioni coinvolte. Nell'identificare gli interventi necessari al raggiungimento di un determinato obiettivo, è opportuno che l'organizzazione valuti, in prima istanza, la possibilità di adottare soluzioni di tipo preventivo, ossia volte a eliminare le cause che generano uno specifico rischio. Solo successivamente, saranno considerate misure volte a mitigare gli effetti come quelle di protezione collettiva o individuali.

Inoltre, al fine di garantire la piena autonomia dell'organismo di vigilanza, è necessario assicurare a esso la disponibilità di risorse (incluse quelle finanziarie) adeguate per lo svolgimento delle proprie attività:

- realizzazione dei controlli e dell'attività di vigilanza;
- supporto di esperti esterni qualora ciò sia necessario per lo svolgimento delle proprie attività.

I sistemi di gestione seguono la sequenza ciclica delle fasi di pianificazione, attuazione, monitoraggio e riesame, attraverso un processo dinamico. La pianificazione delle risorse è, quindi, una delle fasi fondamentali per strutturare il sistema.

Nel caso in cui un ente abbia già implementato un sistema di gestione e decida di conformarsi ai requisiti del D.Lgs. n. 231/2001, occorre, quindi, integrare quanto già sviluppato, pianificando tutte le risorse aggiuntive che l'efficace attuazione del modello organizzativo richiede.

Il programma ambientale o quello di miglioramento della salute e sicurezza dei lavoratori rappresentano l'elemento principale che governa le risorse finanziarie nell'ambito dei sistemi di gestione<sup>[5]</sup>.

Anche se già alcuni obiettivi inclusi in questi programmi permettono specificamente di soddisfare qualche intervento a supporto del modello organizzativo, tuttavia, la pianificazione delle risorse dovrà anche essere orientata al raggiungimento di nuovi obiettivi e interventi che emergono con la decisione di conformarsi ai requisiti del D.Lgs. n. 231/2001.

### **L'OdV, il monitoraggio e l'aggiornamento del modello**

L'organismo di vigilanza è uno degli elementi fondamentali per il funzionamento del modello organizzativo.

Il D.Lgs. n. 231/2001, stabilisce espressamente che l'istituzione di un organismo dell'ente con funzioni e compiti di vigilanza sul modello preventivo, rappresenta una

delle condizioni che permettono di escludere la responsabilità dell'ente in caso di commissione del reato (artt. 6 e 7).

I modelli organizzativi, secondo il D.Lgs. n. 231/2001, devono prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli. L'OdV deve essere destinatario di un flusso costante di informazioni da parte dell'ente e del personale aziendale.

Inoltre, l'organismo deve poter accedere a tutte le informazioni e alla documentazione aziendale.

I compiti che l'OdV è tenuto a svolgere sono molteplici:

- attività di vigilanza sull'effettività del modello, volta a verificare la coerenza tra il modo di operare concreto dell'ente e il modello organizzativo;
- valutazione dell'adeguamento e dell'efficacia del modello, che consiste nel verificare la capacità del modello di prevenire i comportamenti non voluti e la commissione dei reati;
- aggiornamento del modello nel tempo e gestione delle segnalazioni all'organo dirigente dell'ente.

Le esigenze di aggiornamento del modello organizzativo sono molteplici e possono derivare, ad esempio, da gravi violazioni delle regole stabilite dal modello stesso, dal verificarsi di incidenti e quasi incidenti o di violazioni della normativa ambientale, da cambiamenti interni o esterni all'organizzazione.

L'ente deve, inoltre, stabilire e mantenere attive procedure per sorvegliare e misurare le proprie prestazioni in materia di salute e sicurezza e ambiente e le attività che possono determinare la commissione dei reati presupposto.

Queste misurazioni devono riguardare il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi aziendali, anche ai fini della prevenzione dei reati, e i controlli necessari a garantire un elevato livello di sicurezza

[5] Assolombarda, Il sistema di gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex D.Lgs. n. 231/2001. *Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente, Energia, Maggio 2013.*

e salute per i propri lavoratori. È, inoltre, importante prevedere idonei sistemi per la taratura e la manutenzione periodica delle apparecchiature di sorveglianza e misurazione e dei dispositivi di sicurezza delle attrezzature e degli impianti<sup>[6]</sup>.

Il monitoraggio deve essere svolto in maniera continuativa nel tempo, mano a mano che le esigenze di modifica emergono dall'attività di monitoraggio. Si possono anche prevedere, nel corso dell'anno, uno o più momenti formali in cui l'organo dirigente insieme ai membri dell'OdV valutino in maniera organica l'idoneità del modello e le eventuali modifiche da apportare.

Inoltre, nell'ambito di questi incontri si valuta l'eventuale necessità di modificare le procedure, il codice etico e tutti gli elementi che lo compongono. Si pianificano nuovi obiettivi e programmi di miglioramento, si verifica la consapevolezza del personale circa l'importanza di conformarsi al modello, identificandone i punti di forza e di debolezza e le eventuali modifiche necessarie.

Considerando le aziende che hanno già implementato un sistema di gestione volontario, è soprattutto utile, in ottica "231", rafforzare i sistemi di monitoraggio esistenti. Le attività di *audit*, monitoraggio e sorveglianza rappresentano un valido supporto per la realizzazione delle attività e degli obiettivi dell'organismo di vigilanza e possono essere rivisti e migliorati in chiave "231"<sup>[7]</sup>.

### La formazione, l'informazione e la comunicazione verso il personale aziendale

L'attività di formazione, informazione e comunicazione rivolta a tutto il personale aziendale è cruciale per la prevenzione della commissione dei reati inclusi nel D.Lgs. n. 231/2001. L'efficace attuazione del modello organizzativo richiede che tutti i sogget-

ti dell'ente siano a conoscenza di una serie di aspetti relativi al modello stesso, agli elementi di cui esso si compone, ai suoi contenuti e alle finalità che intende perseguire e ai rischi connessi.

La comunicazione e l'informazione riguardante il modello organizzativo possono essere essenzialmente di due tipi, in base ai destinatari a cui si rivolgono:

- da un lato, esse riguardano il processo di trasmissione delle informazioni di tipo generale, relative all'adozione del modello organizzativo da parte dell'organo dirigente, verso tutto il personale dell'ente. L'obiettivo è quello di far sì che i destinatari delle informazioni, acquisiscano piena consapevolezza sull'esistenza, sulle caratteristiche e sulle finalità del modello preventivo;
- dall'altro lato, vi è il flusso informativo che, partendo dal personale dell'ente, ha come destinatario l'organismo di vigilanza. Simmetricamente, anche il flusso informativo da parte dell'organismo di vigilanza verso l'organo dirigente è fondamentale in ambito "231".

Per quanto riguarda la formazione, essa ha soprattutto lo scopo di trasferire conoscenze relative ad aspetti specifici del D.Lgs. n. 231/2001 e del modello organizzativo<sup>[8]</sup>. Su questo aspetto, le linee guida di Confindustria specificano che la formazione deve indirizzarsi ai soggetti delle aree a rischio. A questo scopo, occorre prevedere un programma di formazione diversificato in base ai vari destinatari e ai diversi livelli di responsabilità e di rischio delle attività di ognuno<sup>[9]</sup>.

Le attività di formazione, informazione e comunicazione verso il personale devono essere programmate ed effettuate in più momenti relativi alla "vita" del modello organizzativo. Innanzitutto, quando l'ente programma l'adozione e l'attuazione del modello, questo tipo

[6] *Assocarta*, Linee Guida per la progettazione e implementazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza dei Lavoratori conforme allo standard OHSAS 18001, 2010.

[7] *Assolombarda*, Il sistema di gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex D.lgs. n. 231/2001. *Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente, Energia, maggio 2013*.

[8] *Ghini P., Ledda F.*, L'importanza delle attività di comunicazione, formazione e informazione per l'efficacia del sistema 231. *Rivista 231, n. 4/2009*.

[9] *EHS Gestione (a cura di)*, 2008. Contributi dei sistemi di gestione della sicurezza all'attuazione del Modello Organizzativo 231/01.



di attività è utile per creare consapevolezza del personale sulle tematiche relative al D.Lgs. n. 231/2001 e per ottenere consenso da parte di tutti i soggetti.

Le attività di formazione, informazione e comunicazione, così come il coinvolgimento del personale, utili per la prevenzione dei reati previsti dal D.Lgs. n. 231/2001, trovano un valido supporto nelle analoghe attività svolte nell'ambito dei sistemi di gestione di tipo volontario.

### **Il codice etico e il sistema disciplinare**

Il codice etico può essere definito come l'insieme dei principi e delle regole che disciplinano l'attività di un'azienda o di un ente e che sono attuati mediante l'implementazione del modello. I valori, i principi e le regole espressi attraverso questo documento dovrebbero essere condivisi da tutti i soggetti che vi lavorano, a ogni livello aziendale.

Mediante l'adozione del codice etico, l'ente definisce l'insieme delle regole di comportamento nei rapporti con gli interlocutori esterni, i collaboratori, il mercato e l'ambiente. Il codice stabilisce, inoltre, le regole generali (e sul piano logico sovraordinate rispetto alle procedure e ai protocolli) per l'organizzazione e gestione dell'ente volte alla realizzazione di un sistema efficiente ed efficace di programmazione, esecuzione e controllo delle attività. Esso contiene i diritti e i doveri, così come le responsabilità dell'ente verso i "portatori di interesse" (dipendenti, fornitori, clienti, pubblica amministrazione, mercato finanziario, azionisti, ecc.)<sup>[10]</sup>. Attraverso il codice etico, l'ente comunica i doveri e le responsabilità che intende assumere con l'implementazione del modello organizzativo e le modalità di comportamento che tutti i soggetti che operano con l'ente, sia interni all'organizzazione (ad es. direttori di stabilimento, preposti, lavoratori, ecc.) sia esterni (pubblica amministrazione, consulenti, fornitori, lavoratori autonomi, clienti, committenti,

ecc.), sono tenuti a rispettare.

Nelle organizzazioni che hanno adottato un sistema di gestione ambientale o della sicurezza, il documento della politica rappresenta un ottimo strumento di partenza per la realizzazione del codice etico. La politica, sia essa ambientale o relativa alla sicurezza, dovrebbe, allo scopo di rispondere alle esigenze del D.Lgs. n. 231/2001, essere opportunamente rivista e integrata. Ad esempio, essa dovrebbe costituire un documento con carattere prescrittivo di specifici comportamenti e non solo un mero elenco di valori e principi.

È ormai prassi consolidata inserire all'interno del codice etico anche un sistema disciplinare da applicarsi in caso di violazione dei principi e delle regole in esso contenuti e, quindi, in caso di violazione del modello organizzativo, che costituisce il tassello conclusivo di naturale completamento del modello stesso.

Il D.Lgs. n. 231/2001, infatti, prevede espressamente che i modelli organizzativi debbano introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate negli stessi. Il legislatore, tuttavia, non indica i requisiti che il sistema disciplinare deve avere per essere ritenuto idoneo, né specifica quali siano i criteri di valutazione<sup>[11]</sup>. A scopo cautelativo, va sottolineato come le sanzioni devono rispettare sia i principi previsti dalla contrattazione collettiva applicabile sia l'art. 7 dello statuto dei lavoratori.

È, tuttavia, doveroso enfatizzare come questo sistema debba, comunque, rappresentare il cardine del modello organizzativo, costituendo l'elemento di garanzia del suo corretto funzionamento. Si devono prevedere, pertanto, appropriate azioni disciplinari, indipendenti dal giudizio penale che potrebbe instaurarsi a seguito del reato. In chiusura, va sottolineato come sia essenziale il riscontro delle violazioni proprio mediante il sistema di controllo messo in atto dal modello, in cui la funzione dell'organismo di vigilanza assume un'importanza cruciale. ■

[10] *Confindustria*, Area strategica fiscalità, finanza e diritto d'impresa. Nucleo affari legali, finanza e diritto d'impresa. Gruppo di lavoro sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche. Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231/2001, 31 Marzo 2008.

[11] *Piva, D.* Il sistema disciplinare nel D. Lgs. 231/2001: questo "sconosciuto". *Rivista 231*, n. 2 aprile-giugno 2013.