

Le verifiche dell'OdV

Programmazione e svolgimento

Milano, 28 gennaio 2015

LE VERIFICHE DELL'ODV DOPO LA NOMINA E L'ACCETTAZIONE DEL MANDATO

Ahmed Laroussi B.

ALCUNE CONSIDERAZIONI GENERALI

- ❑ I **compiti dell'OdV** in merito al MOG: **vigilanza sull'effettività, esame dell'adeguatezza, analisi circa il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità, funzionalità e aggiornamento.**
- ❑ La **programmazione e lo svolgimento delle verifiche** devono essere **coerenti** con tali compiti e **sufficienti** per esprimere una valutazione di sintesi all'organo direttivo con cadenza (almeno annuale....).
- ❑ Le verifiche dovranno essere svolte tramite un **“approccio professionale sistematico”**, che dovrà consentire a chiunque - prudente e competente - di pervenire alle stesse conclusioni in modo da garantire, all'occorrenza, un'agevole ricostruzione ex post dei fatti (nei termini previsti per la prescrizione).

ALCUNE CONSIDERAZIONI GENERALI

- ❑ **La continuità dell'attività** di vigilanza su effettività, adeguatezza e mantenimento del MOG - indipendente dalla variazione dei componenti dell'OdV.
- ❑ **Il MOG è parte integrante del Sistema di Controllo Interno (SCI)**; un adeguato SCI è premessa necessaria per la costruzione del MOG, per la sua adeguatezza, effettività e mantenimento. Un efficace SCI concorre ad assicurare la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto della legge e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle procedure.
- ❑ Le Linee guida Confindustria per la **costruzione del MOG**, propongono: «un approccio coerente con i principali framework di riferimento in tema di controllo interno e di gestione dei rischi» - (Internal control Integrated Framework - «Coso Report» e «ERM»).

VERIFICHE DELL'ODV DOPO LA NOMINA E ACCETTAZIONE DEL MANDATO

- I. **Effettività degli autonomi poteri di iniziativa e di controllo** sul funzionamento e l'osservanza del MOG e di curare il suo aggiornamento (art. 6 del Decreto, comma 1 b).
- II. **Idoneità del MOG** vigente a prevenire i reati previsti dal Decreto (art. 6, comma 1 a), del Decreto) e la sua **effettività** (fino alla data di accettazione dell'incarico).
- III. **L'organizzazione dei controlli** su adeguatezza ed effettività del «sistema di controllo interno e di gestione dei rischi» (SCI) e delle **strutture dedicate**, nell'ottica di una «compliance integrata» («Linee guida per la costruzione dei MOG»).

I. EFFETTIVITÀ AUTONOMI POTERI DI INIZIATIVA E DI CONTROLLO (OdV)

Obiettivo: poter svolgere efficacemente i compiti attribuiti dal Decreto

- Esame, revisione e approvazione del Regolamento.
- Abilitazioni per l'accesso alle sedi dell'Ente, agli archivi e ai sistemi informativi.
- Abilitazioni alla posta elettronica dedicata alle segnalazioni (whistleblowing).
- Comunicazione dei nuovi componenti OdV: missione, poteri di accesso a tutte le fonti informative ,..... e recapito per segnalazioni.
- Passaggio di consegna dei verbali (..... eventuale registro vidimato), degli atti - documenti e archivi del precedente OdV (..... verbale di consegna).

I. EFFETTIVITÀ AUTONOMI POTERI DI INIZIATIVA E DI CONTROLLO (OdV)

Obiettivo: poter svolgere efficacemente i compiti attribuiti dal Decreto

- Presa d'atto delle attività svolte dal precedente OdV e di quelle in corso, delle criticità riscontrate, dello stato d'attuazione dei piani di miglioramento, dell'elenco e tempistica dei flussi informativi,..... e di ogni altra informazione ritenuta rilevante.
- Definizione e approvazione del budget OdV: operazione strettamente legata all'esito della valutazione del MOG, dei presidi di controllo all'interno dell'Ente, alle specifiche competenze tecniche dei componenti dell'OdV e alla specificità di business.
- Poteri per l'attivazione del budget OdV: tenendo conto dello stato del budget in vigore e degli impegni assunti.

I. EFFETTIVITÀ AUTONOMI POTERI DI INIZIATIVA E DI CONTROLLO (OdV)

Punti di attenzione

- ❑ *Messa a disposizione dell'OdV degli strumenti necessari al suo efficace funzionamento e l'attribuzione dei poteri autonomi: quale possibili esimente.*
- ❑ *L'organizzazione dell'attività dell'OdV deve tenere conto del principio di «continuità d'azione di controllo e sua tracciabilità nel tempo» - pur nella complessità organizzativa dell'Ente, della variazione dei componenti dell'OdV e dei «best practice» della professione.*

II. IDONEITÀ ED EFFETTIVITÀ MOG VIGENTE

Obiettivo: «compliance» del MOG vigente ai requisiti del Decreto

- Processo di costruzione del MOG e sua tracciabilità (mappatura dei rischi, specifici protocolli di prevenzione, modalità di gestione delle risorse finanziarie).
- Obblighi di informazione nei confronti dell'OdV.
- Obblighi di informazione di OdV verso il CdA.
- Sistema disciplinare.
- Aggiornamento del MOG a tutti reati introdotti.

II. IDONEITÀ ED EFFETTIVITÀ MOG VIGENTE

Obiettivo: «compliance» del MOG vigente ai requisiti del Decreto

- Attualità formazione su Decreto e su MOG.
- Architettura dei sistemi informativi.
- Attività svolta dai precedenti OdV (quando non è prima nomina) e loro valutazioni in merito all'idoneità del MOG e alla sua concreta effettività.

Tale attività - audited - viene svolta su base documentale (archivio OdV), incontri con il precedente ODV, incontri con il Management (le funzioni responsabili dei presidi di controllo).

Per le situazioni da approfondire ulteriormente: “Programma di lavoro dell’OdV” o “Piano di audit”.

II. IDONEITÀ ED EFFETTIVITÀ MOG VIGENTE

Punti di attenzione

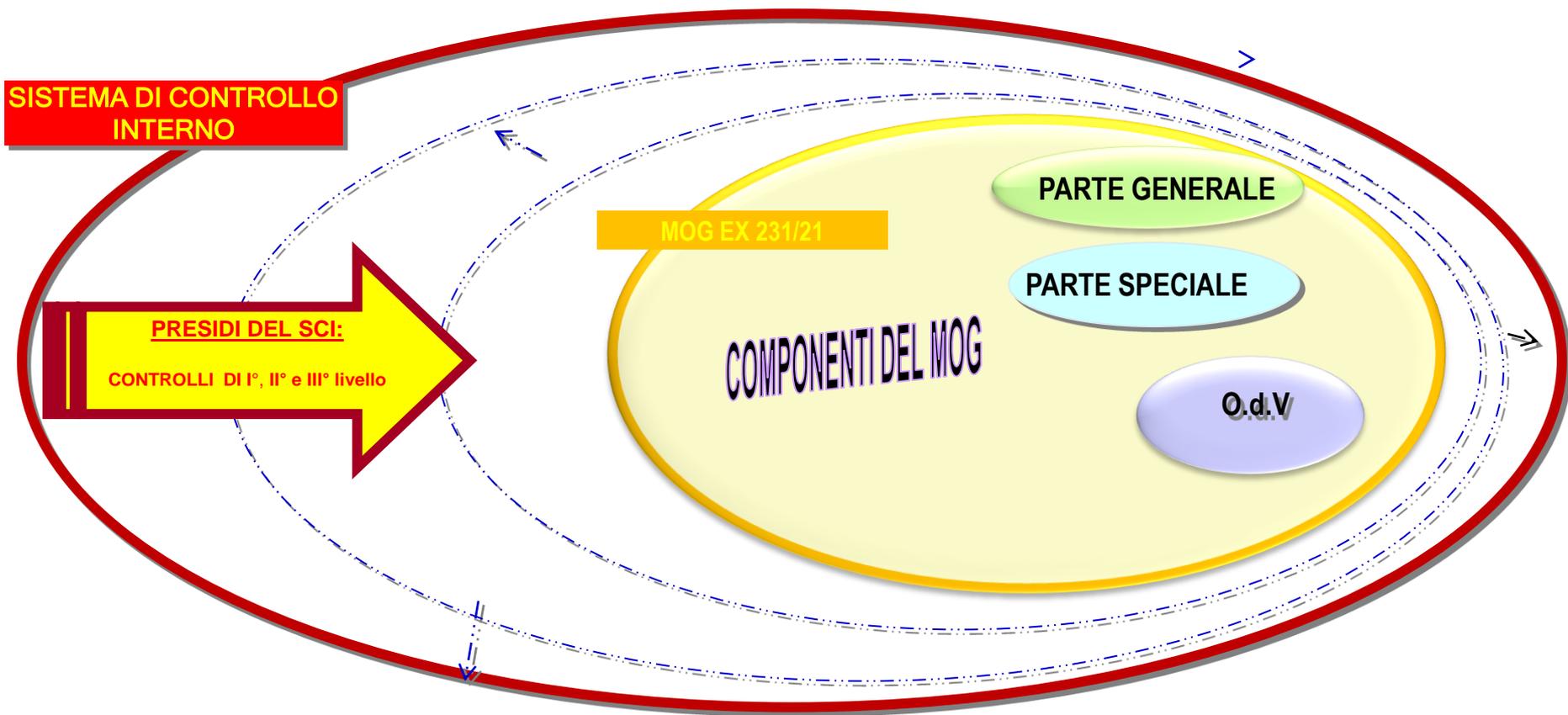
- ❑ *Le competenze normalmente richieste per svolgere tali verifiche (controllo e compliance); un eventuale ricorso a consulenze in questa fase va correlato con il requisito di competenza richiesto ai componenti dell'OdV.*
- ❑ *Il principio di continuità dell'attività di vigilanza, pur con la rotazione dei componenti dell'OdV. Eventuali carenze vanno corrette, attivando se necessario l'apparato sanzionatorio, in ottica di continuità e miglioramento - evitando di indebolire l'Ente sul piano dell'esimente.*
- ❑ *Netta segregazione tra la responsabilità del Management su scelte operative ed il ruolo dell'OdV.*

III. ORGANIZZAZIONE DEI CONTROLLI SU ADEGUATEZZA ED EFFETTIVITÀ SCI

Obiettivo: fare affidamento sui controlli interni dell'Ente e delle funzioni delegate (presidi di controllo)

- ❑ L'organizzazione dei controlli interni su adeguatezza ed effettività dello SCI (controlli di primo, di secondo e di terzo livello).
- ❑ Presidi di controllo ed architettura dei sistemi informativi.
- ❑ Valutazione delle strutture dedicate alla luce dei best practice (es. per IA, allineamento agli standard professionali internazionali) e dei principi di controllo (segregazione delle attività tra chi esegue, chi autorizza e chi controlla l'operazione - processo - sistema di controllo).

Con l'aumento dei reati presupposto previsti
MOG → SCI



ELEMENTI CHE RAFFORZANO IL «SCI» → «MOG»

Impatto positivo su attività OdV

Governance

*Organizzazione CdA / CS;
Adesione al Codice di
Autodisciplina di Borsa
(es.comitati: CCR, CR,...);*

Compliance integrata

Presidi controllo di II livello:

Preposto al controllo ex L 262 / 2005
Funzione «Compliance»
Funzione di «Risk management»
Funzione «Legale»
Funzione «Audit Sistemi Qualità» (ISO 14001, 18001, 27001,...)
Funzione «Antiriciclaggio»
Funzione «COGE»
Funzione «Privacy»
RSPP

Presidi controlli di

III livello:

*Internal Audit /
Preposto al CI;*

III. ORGANIZZAZIONE DEI CONTROLLI SU ADEGUATEZZA ED EFFETTIVITÀ SCI

Punti di attenzione

- ❑ L'organizzazione dei controlli interni, l'autorevolezza degli standard di riferimento adottati dalle funzioni delegate al controllo , costituiscono una determinante per l'attività dell'OdV.*
- ❑ Gli obiettivi del Sistema di controllo interno (adeguato) rafforzano il perseguimento degli obiettivi del Decreto, in quanto più ampi e articolati.; essi tendono a prevenire tutti i reati, siano essi compiuti o meno nell'interesse o a vantaggio dell'Ente, prevedono presidi di controllo molto articolati,*
- ❑ La responsabilità che l'OdV assume sulle attività di controllo delegate alle strutture interne dell'Ente o a terzi in out sorcing.*

LE VERIFICHE DELL'ODV DOPO LA NOMINA E L'ACCETTAZIONE DEL MANDATO

Risultato finale

- L'organizzazione dell'OdV.*
- Input per la Programmazione dell'attività dell'OdV (incontri con il Management, con gli Organi sociali,..... , flussi informativi in / out,).*
- Input a per Piano di audit (da svolgere direttamente, da affidare alla funzione IA o a terzi): follow up piano di azione, audit su effettività MOG e suoi singoli componenti, audit di processo su nuove aree di rischio, audit di processo a seguito criticità emerse,*

LE VERIFICHE SULL'EFFETTIVITÀ E ADEGUATEZZA DEL MODELLO

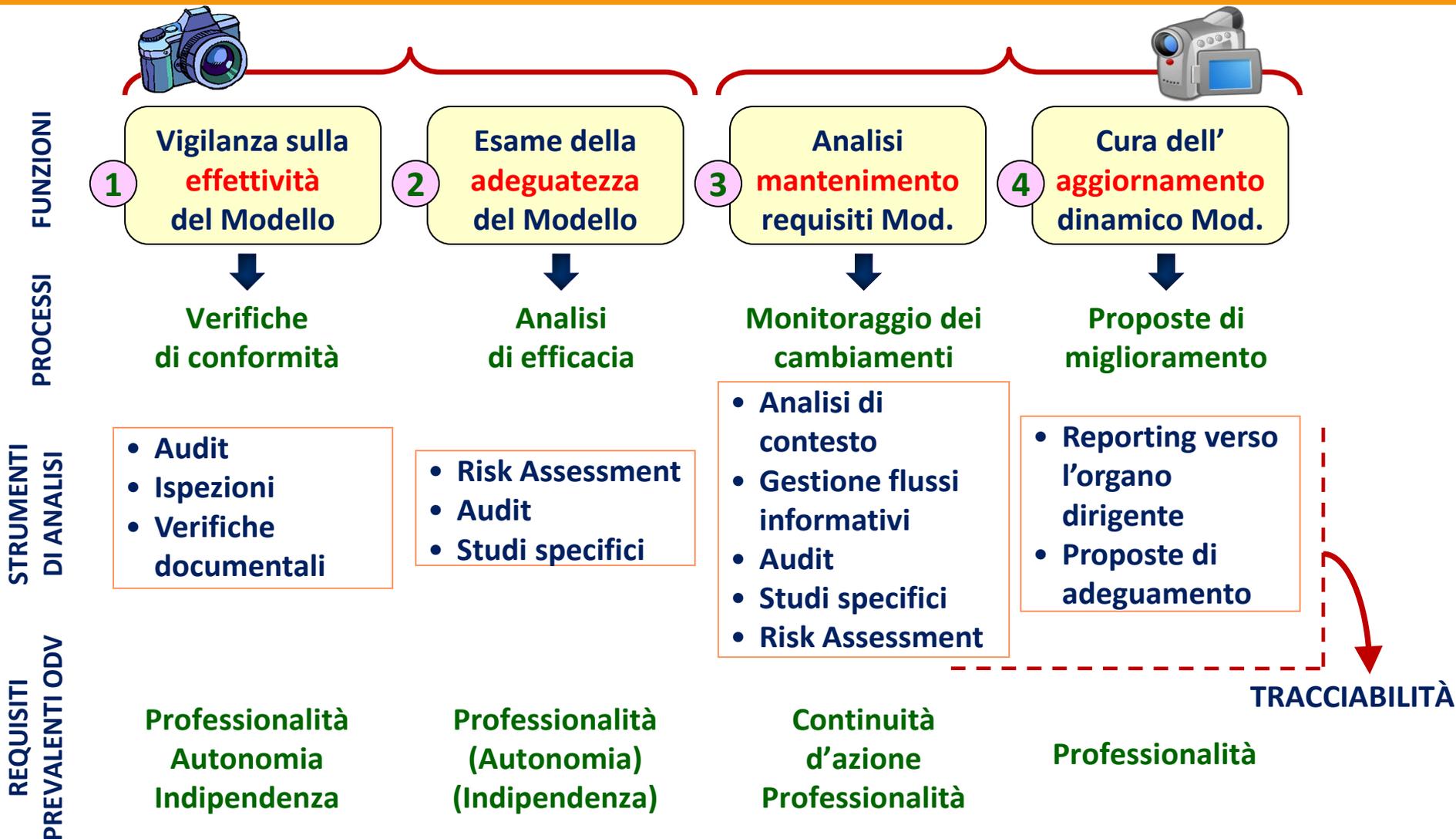
Ing. Francesco Capalbo

COMPITI DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA

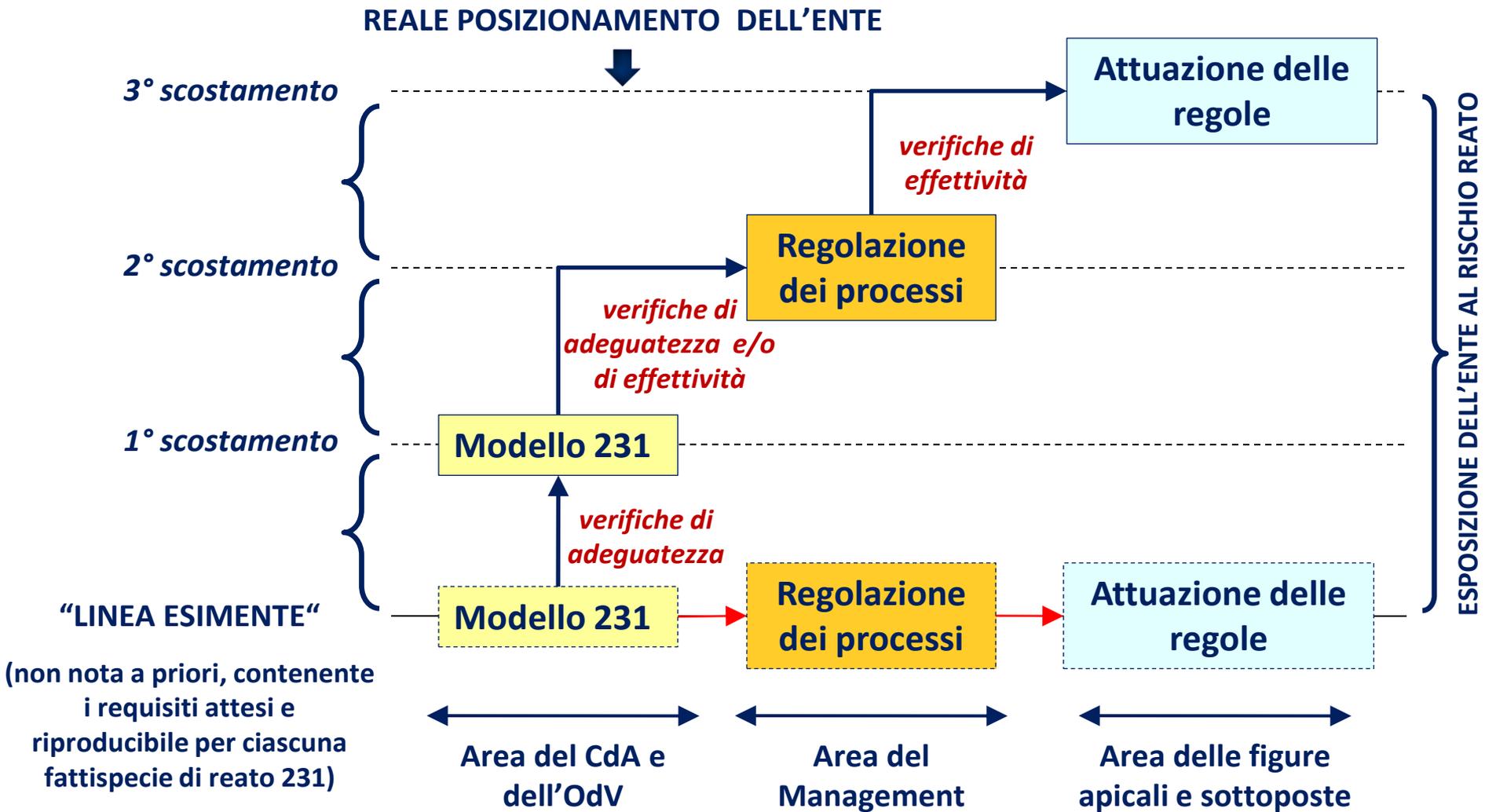
- *Contribuire alla diffusione in azienda della **comprensione** del Modello*
- *Vigilare sull'**effettività** del Modello, cioè sulla coerenza tra i comportamenti concreti e il modello istituito*
- *Esaminare l'**adeguatezza** del Modello, cioè la sua reale – non già meramente formale – capacità di prevenire i comportamenti vietati;*
- *Eeguire analisi circa il **mantenimento** nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del Modello;*
- *Curare il necessario **aggiornamento** in senso dinamico del Modello, nell'ipotesi in cui le analisi operate rendano necessario effettuare correzioni ed adeguamenti*
- ***Comunicare** al CdA e al Collegio Sindacale in ordine alle attività svolte*

(LGC ed. 03/2014, par. IV.2.2)

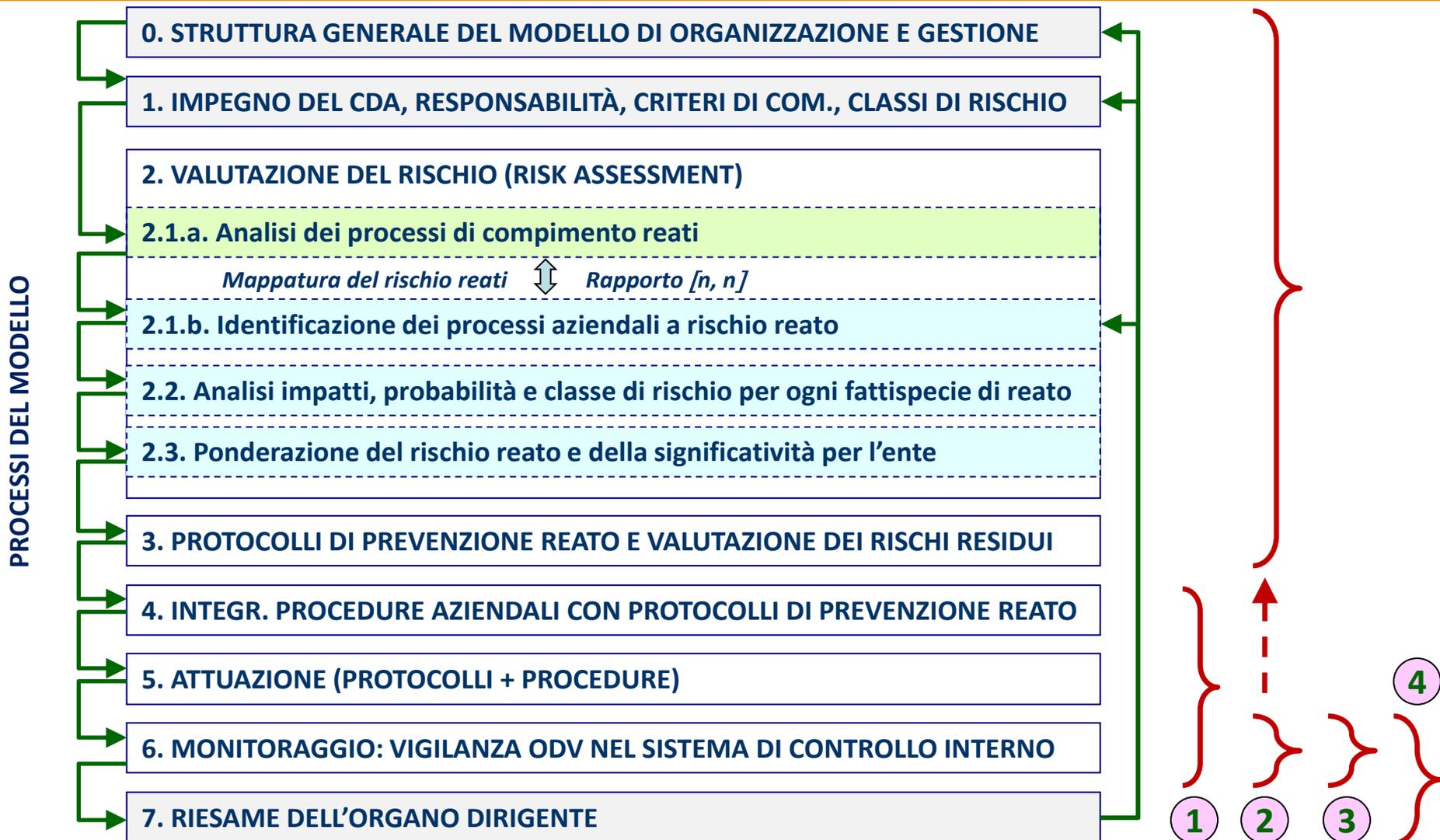
PROCESSI, STRUMENTI E REQUISITI CORRELATI AI COMPITI DELL'ODV



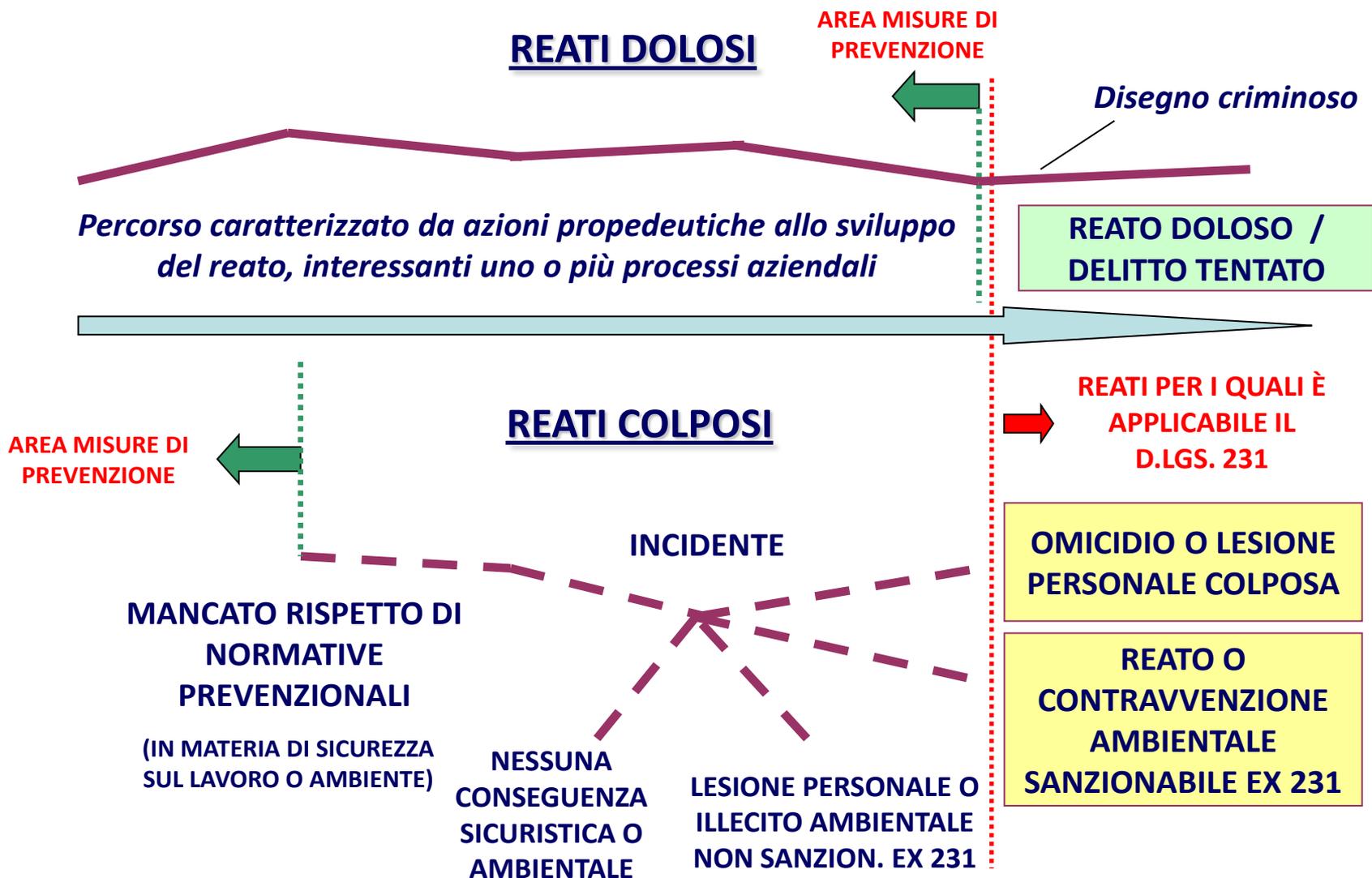
L'OBIETTIVO ESIMENTE E LE CATEGORIE DI SCOSTAMENTO



LE VERIFICHE ODV NEL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO REATI



EFFETTI DELLA NATURA DEL REATO NELLA GESTIONE DEL RISCHIO



L'OdV E IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

(Codice di Autodisciplina ed . 2011 – Com. Corporate Governance di Borsa Italiana)

“Insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi.”



VARIABILI NELLA PIANIFICAZIONE DELLE VERIFICHE DELL'ORGANISMO

- **Evoluzione e Struttura OdV (monocratica/collegiale, interna/esterna/mista)**
- **Riferimenti assunti e contenuti del Modello, Risk Assessment e fattispecie di reato giudicate a rischio significativo per l'ente**
- **Protocolli di prevenzione reato e relazione con le regole aziendali (contenuti di procedure del sistema di gestione funzionali alla mitigazione del rischio reato)**
- **Informative pervenute all'Organismo di Vigilanza o raccolte in precedenti attività (es.: segnalazioni provenienti dal management)**
- **Natura dei controlli eseguibili e grado di competenze richieste**
- **Struttura organizzativa dell'ente e processi/settori/progetti /sedi monitorabili**
- **Controlli compiuti da altri organi aziendali, ma in tutto o in parte funzionali alla gestione del rischio reati in un quadro di coinvolgimento nel SCI**
- **Entità del budget a disposizione dell'Organismo**
- **Cambiamenti di contesto / organizzativi nel periodo di pianificazione**
- **Indirizzi del Regolamento OdV**

NATURA ED OBIETTIVI DEL “PIANO DELLE VERIFICHE OdV”

Processo sistematico, indipendente e documentato sviluppato dall’Organismo di Vigilanza per ottenere evidenze tese a:

- *stabilire il grado di conformità dei processi aziendali ai protocolli di prevenzione reato definiti nel Modello adottato dall’ente;*
- *identificare i fattori limitanti ed i punti di forza per il miglioramento del Modello, dei processi aziendali e della relative condizioni attuative al fine della mitigazione dei rischi reato;*
- *verificare l’operatività, idoneità ed efficace integrazione del sistema di controllo interno per la parte dedicata alla gestione dell’effettività e adeguatezza del Modello.*

Nota 1: il Piano delle Verifiche può basarsi su diverse categorie di controlli, quali analisi di contesto, rivalutazioni flussi informativi, verifiche documentali, studi specifici, incontri programmati con il management, audit (razionalizzati in specifico Piano), ispezioni, risk assessment, etc..

Nota 2: L’OdV può delegare singoli controlli del Piano con specifico mandato.

I FLUSSI INFORMATIVI NEI RIGUARDI DELL'OdV

Per svolgere adeguatamente i suoi compiti, l'OdV deve:

- *favorire il flusso delle informazioni da parte della struttura aziendale, con particolare riguardo agli organi societari (collegio sindacale, CdA, ...) ed in generale alle figure apicali dell'organizzazione;*
- *mantenere un "canale informativo aperto" con le strutture del Sistema di Controllo Interno.*

I flussi informativi possono distinguersi in:

- *periodici, quando i relativi dati scambiati presentano carattere di sistematicità ed i referenti aziendali che ne assicurano la gestione operano in ruoli contraddistinti da continuità d'azione;*
- *"una tantum" in quanto relativi a fattispecie peculiari od occasionali, ma indicativi di specifici rischi insorgenti.*

VERIFICHE SULLE INFORMATIVE RICEVUTE DALL'OdV

La periodicità del reporting verso l'OdV ed il suo contenuto minimo sono evidentemente funzione di alcune variabili, tra cui:

- *i settori merceologici e gli ambiti territoriali nei quali opera l'ente;*
- *le sue dimensioni;*
- *la sua complessità organizzativa.*

Per quanto riguarda il contenuto, indicativamente, dovrebbero essere periodicamente comunicati all'OdV:

- *informazioni significative sulle attività svolte (in particolare, con riferimento ai processi dichiarati "sensibili" nel Modello);*
- *modifiche di business e dei relativi indirizzi;*
- *significative modifiche dei processi, delle procedure e delle responsabilità intervenute;*
- *riesami direzionali e reportistica rilevante prodotta in attuazione dei sistemi di gestione attivi;*
- *informazioni sulle operazioni rilevanti in relazione a leggi speciali o di settore d'interesse dell'ente;*
- *.....*

PIANO DEGLI INCONTRI CON IL MANAGEMENT

Obiettivi primari:

- *identificazione dei processi percepiti come critici dal management;*
- *ricezione di indirizzi su aree/processi ritenuti critici verso i quali orientare prioritariamente il controllo.*

A tale proposito possono essere intervistati periodicamente:

- *i membri del **Top Management**, quali soggetti in grado di fornire una visione d'insieme delle maggiori criticità e punti di forza in grado di incidere sull'effettività ed adeguatezza del Modello, oltre che di fornire informazioni sulle dinamiche di cambiamento nell'organizzazione;*
- *i cd. "**Key Officer**" (responsabili di Funzione), in grado di fornire elementi di dettaglio dei processi sensibili di competenza, necessari per l'aggiornamento periodico del Risk Assessment;*
- *le **funzioni operanti nell'ambito del Sistema di Controllo Interno**, al fine di conferire certezza e sistematicità relative alle risultanze dell'azione di controllo da questi gestita.*

REQUISITI DEL PIANO DEDICATO AGLI “AUDIT 231”

| Fattori di pianificazione | Attività di competenza dell’OdV |
|---------------------------|--|
| Programmazione | <ul style="list-style-type: none">▪ Pluriennale, annuale, operativa per singolo audit |
| Risorse | <ul style="list-style-type: none">▪ Classificazione delle competenze ai fini dell’integrazione multidisciplinare▪ Qualifica preventiva degli auditor▪ Scelta partecipazione diretta agli audit di componenti dell’OdV o affidamento in outsourcing interno/esterno▪ Definizione ruoli nel gruppo assegnato a ciascun audit. |
| Metodologie | <ul style="list-style-type: none">▪ Tecniche di auditing, di analisi per processi e per reati▪ Campionamento statistico▪ Processi di comunicazione nelle diverse fasi (1.avvio, 2.analisi preliminare, 3.pianificazione, 4.esecuzione, 5.reporting, 6.follow-up)▪ Gestione delle evidenze▪ Modulistica di supporto |

ESEMPI DI MODULISTICA DI SUPPORTO – FASE 3. PIANIFICAZIONE

Piano operativo di audit

| | | | | | | | | | |
|--------------------|------------------|--|-------------------|--|----------------------|--|---------------|--|---------|
| AZIENDA | RAGIONE SOCIALE | | | | INDIRIZZO | | | | DATA |
| | RAPPRESENTANTE | | | | UNITÀ VERIFICATA / E | | | | FILE N° |
| GRUPPO DI VERIFICA | TEAM LEADER (TL) | | AUDITOR 1 (AUD 1) | | AUDITOR 2 (AUD 2) | | ESPERTO (ESP) | | |

| DALLE | ALLE | PROCESSI | AUDITOR | RIF. CATEGORIE DI REATO EX D.LGS. 231/2001 (per le singole fattispecie si rinvia alla successiva tabella) | | | | | | | | | | | | | | | | | FUNZIONI COINVOLTE | | |
|-------|-------|---|------------|--|--------|--------|----|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------|----|--|
| | | | | 24 | 24 bis | 24 ter | 25 | 25 bis | 25 bis1 | 25 ter | 25 qua | 25 qua1 | 25 qui | 25 sex | 25 sept | 25 oct | 25 nov | 25 dec | 25 und | 25 duo | | RT | |
| 09:00 | 09:30 | Riunione iniziale | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 09:30 | 10:30 | Distribuzione poteri autorizzativi e di firma | Tutti | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | | | | | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 10:30 | 12:00 | Gestione contratto e Processi di Project Management | TL – AUD2 | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | | | | ✓ | ✓ | |
| 10:30 | 13:00 | Processi di approvvigionamento | AUD1 - ESP | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | | | | | ✓ | | | | | | |
| 12:00 | 13:00 | Sopralluogo su aree operative | TL – AUD2 | | | ✓ | | | | | | | | | | | ✓ | | | | ✓ | ✓ | |
| 13:00 | 14:00 | Pausa pranzo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14:00 | 18:00 | Gestione amministrativa | AUD1 – ESP | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | |
| 14:00 | 16:30 | Gestione produzione | TL – AUD2 | ✓ | | | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | | | | ✓ | | |
| 16:30 | 18:00 | Gestione del Personale | AUD1 - ESP | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | | | | | ✓ | | | | | ✓ | |
| 18:00 | | Fine giornata | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ESEMPI DI MODULISTICA DI SUPPORTO – FASE 4. ESECUZIONE

Check-list di un piano operativo di audit 231 con requisiti di integrabilità nel SCI

RISCHI

EVIDENZE

ESITO

PROCESSO N. 1

Rischio n. 1 del processo n. 1

- Quesito oggetto di riscontro

Rif.: (ISO 9001) (ISO 14001) (OHSAS 18001) (RBS) MOG

-- -- -- -- --

| | |
|--|--|
| <p> Criterio di raccolta dell'evidenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fisica, e/o • testimoniale e/o • documentale e/o • analitica <p><i>(indicaz. Preventiva OdV o del Team Leader)</i></p> | <p>Il processo è:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conforme • Soggetto a Osservazione • Contestazione |
|--|--|

PROCESSO 2

Rischio n. 1 del processo 2

- Quesito oggetto di riscontro

Rif.: (ISO 9001) (ISO 14001) (OHSAS 18001) (RBS) MOG

-- -- -- -- --

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Rischio 2 del processo 2

- Quesito oggetto di riscontro

Rif.: (ISO 9001) (ISO 14001) (OHSAS 18001) (RBS) MOG

-- -- -- -- --

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

MODULISTICA DI SUPPORTO – FASE 5. REPORTING

STRUTTURA DEL REPORT DI AUDIT E CRITERI DI DIFFUSIONE

Sintesi Direzionale/Executive Summary

Report Dettagliato

I. Obiettivi dell’Audit

II. Ambito dell’Audit e attività svolta

1. Ambito d’intervento/ampiezza dell’incarico

- Attività sottoposte a verifica, luogo e strutture esaminate, fattispecie di reato oggetto di audit, limitazioni
- Periodo dell’intervento dell’audit
- Periodo di operatività oggetto di esame
- Personale intervistato
- Audit team

2. Lavoro svolto

III. Analisi delle evidenze con riferimento ai rischi legati ai principi generali del Modello (distinto per processo)

IV. Analisi delle evidenze con riferimento ai rischi legati alle misure di prevenzione del Modello (distinto per processo “sensibile” e ripetuto per ciascuna categoria di reato oggetto di audit)

V. Rilievi emersi nel corso dell’audit

1. **Contestazioni** di condotte contrarie al Modello
2. **Osservazioni** per la mitigazione dei rischi
3. **Raccomandazioni** sugli elementi migliorabili del Modello

V. Allegati

La gestione delle segnalazioni

Intervento a cura di: Nicola Nicoletti (Partner PwC)

1. IL RUOLO E LE ATTIVITA' DELL'ODV NELLA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI:
ALCUNE CONSIDERAZIONI PRELIMINARI
2. CENNI ALLA PRASSI APPLICATIVA
3. PUNTI DI ATTENZIONE E ASPETTI DA CONSIDERARE NELLA GESTIONE DELLE
SEGNALAZIONI

1. IL RUOLO E LE ATTIVITA' DELL'ODV NELLA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI: ALCUNE CONSIDERAZIONI PRELIMINARI - *segue*

- ❑ L'OdV ha la responsabilità di "vigilare sul corretto funzionamento e l'osservanza del Modello"
- ❑ Le segnalazioni relative a presunte o accertate violazioni (del Modello 231, del Codice Etico, delle normative interne, delle leggi applicabili all'ente), ed i successivi approfondimenti, potrebbero evidenziare che:
 - il Modello è stato fraudolentemente aggirato
 - le misure di prevenzione necessitano di adeguamenti
- ❑ Le segnalazioni correlabili a presunte/accertate violazioni delle norme aziendali connesse al Modello 231 potrebbero non arrivare direttamente all'Organismo di Vigilanza; parimenti, all'Organismo potrebbero pervenire segnalazioni non rilevanti ai fini del Decreto. Non sempre il segnalante è in grado di valutare le implicazioni/rilevanza ai fini del DLgs 231/01. Informazioni su fatti rilevanti possono derivare anche da fatti circostanziati relativi a notizie apparse sui media.
- ❑ Le verifiche e gli approfondimenti correlati alle segnalazioni non sono programmabili

1. IL RUOLO E LE ATTIVITA' DELL'ODV NELLA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI: ALCUNE CONSIDERAZIONI PRELIMINARI

- ❑ L'adeguatezza del Modello ed il suo effettivo funzionamento dipendono anche dalle **caratteristiche e dalle modalità di funzionamento dei meccanismi di segnalazione di presunte o accertate violazioni** (strumenti, responsabilità, ...)
- ❑ Dalla costruzione dei meccanismi di segnalazione alla gestione delle segnalazioni, devono essere adottate tutte le **cautele** volte a garantire:
 - **massima riservatezza** sull'identità dei segnalanti e **tutela** da possibili ritorsioni
 - **osservanza delle norme di legge** in merito alle informazioni e ai dati trattati e processati
 - **fondatezza delle informazioni** (veridicità dei fatti, completezza delle informazioni, ecc.)
- ❑ Lo svolgimento delle attività di approfondimento (comprese le indagini interne) correlato al ricevimento delle segnalazioni richiede **competenze specifiche e confidenzialità nel trattamento delle informazioni**
- ❑ E' importante garantire **tempestiva ed esaustiva comunicazione/reporting** verso gli organismi preposti, tracciabilità delle attività svolte e delle decisioni assunte.

2. CENNI ALLA PRASSI APPLICATIVA

- ❑ Relativamente alle segnalazioni, nella prassi applicativa correlata alle scelte delle aziende si riscontrano:
 - a) **prassi ormai consolidate relative agli strumenti** utilizzati per l'effettuazione delle segnalazioni (in particolare: e-mail, indirizzo di posta, linea telefonica dedicata), ancorché alcuni di essi risultino più impiegati di altri
 - b) **alcune disomogeneità** relative principalmente:
 - alla possibilità esplicita di effettuare (e soprattutto di considerare) segnalazioni **anche anonime**
 - alle **funzioni/organismi deputati a ricevere segnalazioni** (OdV, comitato dedicato, ecc.), specie nell'ambito di gruppi/realtà di grandi dimensioni
 - alla **gestione operativa delle segnalazioni** (dalla risposta al segnalante alle modalità di documentazione delle attività svolte e delle decisioni assunte)
 - alla **regolamentazione** degli aspetti correlati alla **gestione delle segnalazioni** specie in merito alle modalità operative da parte degli organismi preposti, oltre che alle modalità di effettuazione delle segnalazioni

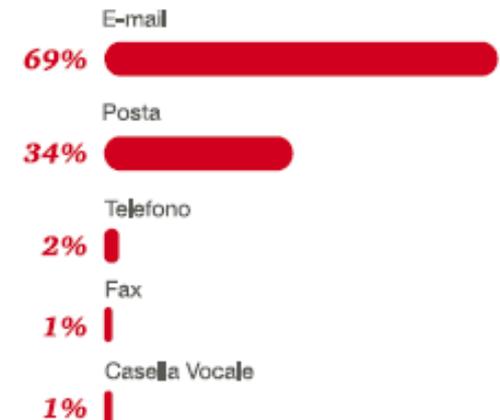
2. CENNI ALLA PRASSI APPLICATIVA

A) Gli strumenti

- Gli strumenti maggiormente utilizzati: indirizzo e-mail, casella di posta, linea telefonica dedicata, fax, casella vocale interna. Spesso, presenza/possibilità di utilizzo simultaneo di più canali.
- Non tutte le realtà comunicano verso l'esterno i canali previsti per l'effettuazione delle segnalazioni (*survey PwC 2014: 28% delle società quotate non fornisce informazioni*)
- Si sta diffondendo il ricorso a *helpline* esterne indipendenti

Fonte: "Dlgs 231/2001 - Indagine nell'ambito delle società quotate (edizione 2014)", PwC

Grafico n.17: Tipologia di canale previsto per le segnalazioni all'OdV



*Per il corretto funzionamento e l'osservanza dei Modelli è opportuno **garantire e comunicare adeguatamente l'esistenza di appropriati canali per segnalare le violazioni delle regole definite e favorire, nella scelta dei canali, la possibilità di effettuare le segnalazioni (es.: strumenti per chi non ha il pc). I canali previsti devono funzionare effettivamente.** L'OdV deve essere messo nelle condizioni di disporre tempestivamente e collegialmente delle informazioni.*

2. CENNI ALLA PRASSI APPLICATIVA

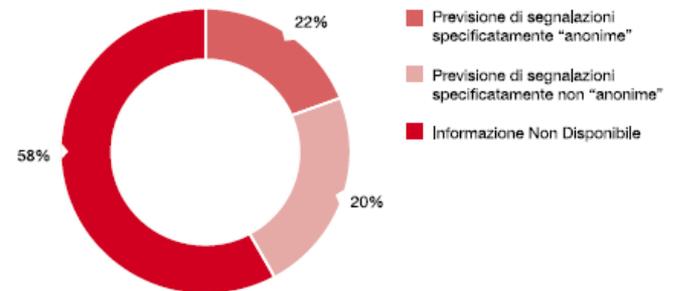
Fonte: "Dlgs 231/2001 - Indagine nell'ambito delle società quotate (edizione 2014)", PwC

B) Le segnalazioni anche "anonime"

Disomogeneità nell'esplicita previsione di poter effettuare segnalazioni anche anonime

(survey PwC 2014: 20% delle società quotate che fornisce informazioni in merito statuisce che "informazioni anonime non vengono prese in considerazione dall'OdV")

Grafico n.18: Previsioni di segnalazioni anche "anonime" all'OdV



*Nuovi orientamenti derivanti, oltre che dalla prassi internazionale, da disposizioni locali (es. Legge Anticorruzione)
Anche se non previste, le segnalazioni anonime possono essere effettuate nei fatti e pervenire alla società (possono essere ignorate?).*

2. CENNI ALLA PRASSI APPLICATIVA

C) Gli organismi preposti a ricevere e gestire le segnalazioni

- ❑ I soggetti cui pervengono, nei fatti, segnalazioni sono differenti
 - Assegnazione di differenti responsabilità (OdV, Ethics & Compliance Committee, Internal Audit, Responsabile della Prevenzione della Corruzione, Superiore diretto, HR, Legale, soggetti esterni, ecc.)
 - Errori/scelte del segnalante
- ❑ L'impatto di quanto segnalato può interessare più ambiti di responsabilità (OdV, RPC, ecc.)
- ❑ La gestione operativa delle segnalazioni è spesso affidata all'Internal Audit o a team multifunzionali. Frequente ricorso, nello svolgimento delle indagini interne, a consulenze esterne, in ipotesi di particolare gravità / su temi specifici.

Necessità di :

- *chiarezza sugli ambiti di responsabilità (costruzione di un sistema di segnalazioni che favorisca la possibilità di comunicare fatti potenzialmente rilevanti e contestualmente favorisca la chiara individuazione dei destinatari delle medesime, ma soprattutto consenta all'OdV di disporre di tutte le informazioni utili)*
- *coordinamento tra gli organismi/funzioni preposte a raccogliere e gestire e segnalazioni: flussi informativi, interrelazioni*
- *indirizzare dubbi sulla rilevanza "231" anche nell'ambito di iniziative di formazione*

2. CENNI ALLA PRASSI APPLICATIVA

D) Regolamentazione della gestione delle segnalazioni

- ✓ La regolamentazione specifica delle modalità operative di gestione delle segnalazioni (Regolamento OdV, procedura ad hoc, ecc.) è ancora poco diffusa.
- ✓ Nel Modello e nel Regolamento dell'OdV sono in genere richiamati i principi da assicurare (tempestività nelle audizioni, riservatezza del segnalante, ecc.).
- ✓ Ove presente una specifica procedura per la gestione delle segnalazioni, alcune realtà pubblicano sul proprio sito internet il documento (spesso però focalizzato sulle modalità di effettuazione delle segnalazioni più che di gestione delle stesse).

3. PUNTI DI ATTENZIONE E ASPETTI DA CONSIDERARE NELLA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI

➤ *Principali requisiti da assicurare:*

- Esistenza ed effettivo funzionamento di **appropriati canali** per l'effettuazione delle segnalazioni
- Chiarezza negli ambiti di **responsabilità** (soggetti deputati a ricevere e trattare le segnalazioni). **Interazione e allineamento informativo continuo** tra gli attori del processo in tutte le fasi della gestione delle segnalazioni
- **Comprendere se l'accaduto è stato favorito dall'inadeguatezza/mancato funzionamento delle misure di prevenzione**
- Assicurare le **opportune competenze** per lo svolgimento degli approfondimenti necessari
- Garantire ed osservare la **tutela del segnalante** in buona fede (nel processo di gestione della segnalazione e successivamente)
- **Tutela dei diritti di chi è stato oggetto di segnalazione in mala fede**
- Possibilità di ripercorrere le verifiche effettuate, le considerazioni formulate e le decisioni assunte (**documentazione e tracciabilità**)
- **Rispetto della normativa vigente**
- **Gestire le "conseguenze"**: comunicazione della violazione, sanzioni e azioni correttive

3. PUNTI DI ATTENZIONE E ASPETTI DA CONSIDERARE NELLA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI

- ❑ *L'adeguatezza e l'efficace funzionamento del Modello non può prescindere dai canali per segnalare eventuali violazioni del Modello e delle norme aziendali. Le attività di verifica e monitoraggio dell'OdV dovrebbe riguardare anche le caratteristiche e l'effettivo funzionamento dei canali per l'effettuazione delle segnalazioni*
 - possibilità per tutti - interni ed esterni - di effettuare segnalazioni
 - effettivo funzionamento dei canali previsti,
 - organizzazione di flussi informativi che consentano all'OdV di ricevere tutte le informazioni su presunte o accertate violazioni con impatto 231
 - Opportunità di considerare, nel flusso di informazioni all'OdV su presunte e accertate violazioni, anche eventuali fatti circostanziati apparsi sui media (es.: rassegna stampa).

3. PUNTI DI ATTENZIONE E ASPETTI DA CONSIDERARE NELLA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI

- ❑ Necessità di considerare/saper valutare, nell'analisi di quanto segnalato, l'effettiva pertinenza / ricaduta sul Modello (reati 231).
 - Nella formazione 231 dovrebbe essere dedicata particolare attenzione a soggetti che possono ricevere "segnalazioni" sulla potenziale rilevanza dei fatti ai fini del Decreto, oltre che a tutti i destinatari del Modello, per indirizzare correttamente le informazioni
 - I flussi informativi verso l'OdV dovrebbero favorire la completezza informativa
 - Opportunità di favorire la frequente interazione con altre funzioni/organismi potenzialmente destinatari di segnalazioni (es.: Comitato Etico, RPC, ...)

- ❑ *Budget e pianificazione.* Opportunità di considerare, nella definizione del Piano dell'OdV, **tempistiche** (audizioni, interazioni con altre funzioni/organi aziendali, analisi relazioni, approfondimenti, ecc.) e **risorse** (es.: consulenze, trasferite, ecc.) per la gestione di eventuali segnalazioni

3. PUNTI DI ATTENZIONE E ASPETTI DA CONSIDERARE NELLA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI

❑ Tutela del segnalante (in buona fede) e del segnalato (in mala fede)

- attenzione alla tutela del segnalante prima e dopo il processo di accertamento della segnalazione (le "ritorsioni" potrebbero avvenire anche dopo la chiusura del processo di gestione della segnalazione)
- necessità di censurare segnalazioni in accertata mala fede e tutelare la vittima della segnalazione (informativa per la tutela dei propri diritti)

❑ Riservatezza

Il requisito di riservatezza deve essere assicurato da chiunque riceva una segnalazione o sia coinvolto a vario titolo nella gestione della stessa

Attenzione a criteri e modalità di comunicazione in tutte le fasi di gestione della segnalazione per le opportune tutele dell'identità e l'onorabilità di chi è oggetto di osservazioni/fatti contestati

3. PUNTI DI ATTENZIONE E ASPETTI DA CONSIDERARE NELLA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI

❑ **Competenze e capacità nella gestione delle segnalazioni: cosa potrebbe essere necessario?**

➤ **Competenze**

- Analisi organizzativa e conoscenza processi/sistemi
- Tecniche investigative
- Fraud auditing
- Legale
- Criminologia
- Informatica
- Psicologia
- Diritto del lavoro
-

➤ **Attività da porre in essere (specie in fase di accertamento)**

- Indagini documentali, procedurali, contabili
- Indagini informatiche (e-discovery, data analytics, ecc.)
- Approfondimenti su controparti ("*integrity due diligence*")

*Valutare la possibilità /favorire la costituzione di **team multifunzionali** (Internal Audit, Legal, Security, HR..)*

Opportuno valutare, caso per caso, la necessità di supporto da parte di consulenti esterni (professionalità specifiche, ulteriore indipendenza/terzietà)

3. PUNTI DI ATTENZIONE E ASPETTI DA CONSIDERARE NELLA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI

❑ La gestione delle segnalazioni: fasi del processo

- ✓ **Ricevimento della segnalazione.** Protocollo e comunicazione al segnalante (ove non anonimo) della presa in carico della segnalazione.
 - ✓ **Istruttoria.** Verifiche preliminari sulla fondatezza e pertinenza delle segnalazioni e sulla necessità di procedere nei successivi approfondimenti.
 - ✓ **Accertamento.** Analisi e valutazioni in merito alla fondatezza/veridicità dei fatti segnalati (audizioni, analisi/verifiche documentali ed informatiche, ecc.).
 - ✓ **Chiusura e archiviazione.** Documentazione dei risultati e comunicazione. Archiviazione dei documenti di supporto
-
- ❑ Nella fase di accertamento, particolare attenzione dovrebbe essere dedicata al **sistema dei controlli preventivi** negli ambiti oggetto di osservazione
 - presidi previsti (principi comportamentali, controlli,...) e loro evoluzione nel tempo
 - aggiramento delle regole (aggiramento fraudolento o elusione?)

 - ❑ Le decisioni/valutazioni sulle segnalazioni devono essere effettuate dall'OdV nella sua collegialità (non delegabili).

3. PUNTI DI ATTENZIONE E ASPETTI DA CONSIDERARE NELLA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI

- ❑ Necessità di: a) assicurare massima attenzione al rispetto della **normativa in materia di protezione dei dati personali**, sin dalla fase di raccolta delle segnalazioni; b) considerare con attenzione altri ambiti di particolare sensibilità relativamente alle potenziali implicazioni legali correlate ad eventuali iniziative nelle successive fasi di accertamento (es. investigazioni, copia archivi/db personali, ecc.)
- ❑ Opportunità di coinvolgere la **funzione Legale** in caso indagini/verifiche in corso da parte di pubbliche autorità, specie in via preliminare a trasmissione di documenti richiesti.
- ❑ Nel caso in cui le attività correlate alla gestione delle segnalazioni siano affidate un team dedicato o un soggetto diverso dall'OdV (es. Internal Audit, consulente esterno) deve essere fatta salva **l'autonomia e l'indipendenza di giudizio dell'OdV**, chiamato a valutarne i relativi esiti.
- ❑ Nel caso di attività affidate a terzi, particolare attenzione deve essere prestata alla scelta del **consulente** in termini di **indipendenza e professionalità**, nonché di gestione degli aspetti contrattuali relativi ad attività da svolgere e output (sulla cui base l'OdV potrà formulare le proprie considerazioni).

3. PUNTI DI ATTENZIONE E ASPETTI DA CONSIDERARE NELLA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI

❑ Regolamentazione delle attività

- Opportunità di **disciplinare**, oltre alle modalità di effettuazione delle segnalazioni, anche le **modalità di trattamento** delle medesime **da parte degli organismi preposti** (nel Regolamento dell'OdV, in specifica procedura/normativa, ...)
- Favorire la più ampia disciplina della gestione delle "crisi 231" (indagini interne, comunicazione esterna, ecc.)
- Opportunità di **regolamentare/disciplinare/facilitare i flussi informativi tra gli organi e le funzioni aziendali potenzialmente coinvolti**, considerando:
 - chi riceve/può ricevere segnalazioni
 - la natura/ambito delle segnalazioni (rilevanza 231?)
 - chi ha la responsabilità di "gestire" le segnalazioni (verificarne la fondatezza)
 - chi è interessato dalle informazioni segnalate
 - chi ha la responsabilità di prendere gli opportuni provvedimenti
 - la necessità di definire ed implementare appropriate azioni correttive

3. PUNTI DI ATTENZIONE E ASPETTI DA CONSIDERARE NELLA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI

❑ Documentazione delle verifiche e degli approfondimenti effettuati:

requisiti da assicurare

- ripercorribilità delle considerazioni effettuate e ricostruzione degli accadimenti
- tracciabilità delle decisioni assunte, specie sulla decisione di archiviare le segnalazioni ricevute (infondatezza, fatti già analizzati/trattati, ecc.)



- Opportunità di definire/regolamentare tempistiche e modalità di conservazione della documentazione (elettronica e cartacea) relativa alla gestione delle segnalazioni

* * *

- ❑ Necessità di assicurare tempestivo ed esaustivo reporting agli organismi preposti, tenendo conto dei fatti segnalati (specie se la segnalazione riguarda soggetti apicali): fatti segnalati, approfondimenti effettuati, conclusioni raggiunte ma anche segnalazioni archiviate

3. PUNTI DI ATTENZIONE E ASPETTI DA CONSIDERARE NELLA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI

❑ Necessità di assicurare che siano intraprese le appropriate misure a seguito dell'accertamento dei fatti

- Obiettivi da considerare nella definizione delle azioni correttive:
- evitare il ripetersi di episodi simili
 - eliminazione delle carenze procedurali/organizzative che possono aver favorito il verificarsi del fatto
 - sanzionare comportamenti non in linea con il Modello

- 
- ✓ *Action plan* relativo alle misure da implementare (contenuti, responsabilità, scadenze)
 - ✓ Previsione di verifiche/audit finalizzati ad accertare la tempestiva e appropriata implementazione delle misure correttive
 - ✓ Sanzioni per gli autori del fatto, in linea con quanto previsto dal Sistema Disciplinare

Le verifiche e le attività di accertamento dell'OdV dovrebbero pertanto considerare anche: l'effettiva e tempestiva implementazione delle azioni correttive e l'irrogazione di sanzioni disciplinari in linea con le previsioni del Modello