



MODELLI ORGANIZZATIVI/LA BEST PRACTICE AZIENDALE

Martellino: "Una compliance integrata porta molti vantaggi"

ABBASSARE I COSTI DI GESTIONE INTERNA, EVITARE SOVRAPPOSIZIONI, CONTENERE IL RISCHIO DI ERRORI E ACCRESCERE IL COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE. SONO I BENEFICI DELLE SOLUZIONI ADOTTATE IN AVIO, COME SPIEGA IL DIRETTORE AFFARI LEGALI, **GIORGIO MARTELLINO**

Quali cambiamenti ha comportato nell'azienda l'adozione del modello organizzativo previsto dalla legge 231?

Etica ed integrità, prevenzione della corruzione e *compliance* alla normativa rappresentano i più alti valori su cui è improntata la condotta aziendale di Avio. Questo indica, quindi, una gestione delle relazioni con tutti i propri stakeholder ispirata alla massima correttezza, trasparenza e rispetto delle regole interne e delle leggi in vigore, senza alcun conflitto tra interessi aziendali e personali.

L'attenzione alla prevenzione "attiva" dei reati è garantita dal Modello organizzativo ex D.lgs. 231/2001, istituzione dell'Organismo di vigilanza che svolge, tra l'altro, il compito di vigilare sull'efficacia e osservanza del Modello nonché cura l'aggiornamento di quest'ultimo.

La normativa offre un'opportunità di miglioramento della corporate governance e, al contempo, sensibilizza e guida tutte le risorse che operano in nome e per conto della società rispetto ai temi del controllo dei processi aziendali.

Aggiornare il Modello è necessario alla sua efficacia. Ci fa un esempio recente?

Nel 2019 il Cda ha approvato la versione aggiornata del Modello 231 al fine di adeguarlo alle modifiche introdotte dalla Legge 30 novembre 2017, n. 179 con conseguente previsione di una procedura, definita



Giorgio Martellino

"Procedura di Whistleblowing" dedicata alla gestione delle segnalazioni attraverso le quali i dipendenti della società possono segnalare una possibile frode, un reato, un illecito o qualunque condotta irregolare, commessa da altri soggetti appartenenti alla stessa.

Lo scopo della segnalazione è permettere alla società di affrontare il problema il prima possibile, rendendo note situazioni di rischio o di danno e contribuendo alla prevenzione e al contrasto di eventuali illeciti.

D'altro canto, al fine di mitigare ulteriormente il rischio di commissioni di reati di corruzione sia attiva che passiva, la società si è dotata di un Codice Anticorruzione, approvato dal Cda, previo parere del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità, dell'OdV e del Collegio Sindacale.

Il Codice ha l'obiettivo di esporre l'impegno di Avio sia nella lotta alla corruzione sia alla conformità alle disposizioni; definire i principi per l'individuazione e la prevenzione di potenziali episodi di corruzione al fine di tutelare l'integrità e la reputazione del Gruppo; e, infine, comunicare con chiarezza i principi anti-corruzione alle parti interessate interne ed esterne al Gruppo.

Il Codice si applica a tutti i dipendenti del Gruppo e, più in generale, a tutti coloro con i quali Avio entra in contatto.

L'organismo di vigilanza è uno degli elementi costitutivi del modello. In che modo opera l'azienda su questo aspetto?

Il Consiglio di amministrazione di Avio ha nominato un Organismo di vigilanza in composizione collegiale, costituito – come previsto dalle Linee Guida di Confindustria

nonché sulla base delle best practice delle altre società – da due componenti esterni (di cui uno è il presidente) e da un componente interno nella mia persona.

Al fine di mappare tutti i processi aziendali in cui potenzialmente possono configurarsi dei reati inclusi nel perimetro di operatività di cui al D.lgs. 231/2001, ha istituito flussi informativi con i responsabili delle varie funzioni aziendali: ciò comporta un costante monitoraggio delle attività, dei presidi adottati, nonché delle eventuali azioni di mitigazioni al fine di evitare la commissione dei reati.

In un'ottica di coordinamento tra i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, l'Organismo di vigilanza ciclicamente organizza riunioni con il responsabile Internal Audit al fine essere edotto degli audit 231 che vengono svolti.

Altresì, sempre con la medesima finalità, il Collegio sindacale della società, il Comitato Controllo rischi e sostenibilità e l'Organismo di vigilanza ex D.lgs. 231/01 organizzano riunioni congiunte. Ad ogni modo, semestralmente l'Organismo di vigilanza relaziona in merito alle attività da quest'ultimo svolto al Collegio sindacale, Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità.

Avio è una realtà complessa. Ha consigli applicabili anche ad aziende più piccole e di altri settori?

In Avio ho avviato un sistema di *compliance* integrato, molto apprezzato dal management ed applicabile – a mio avviso – all'interno delle società per avere una maggior efficienza nell'organizzazione delle attività aziendali e maggiore efficacia dei controlli.

Le aree di riferimento della *compliance* in Avio sono fondamentalmente quattro: quella ex D.lgs. n. 231/2001, *privacy*, sicurezza sul lavoro e ambiente.

I modelli delle singole aree chiaramente vivono di vita propria. Però per tutte abbiamo usato un'interfaccia unica, ossia il cosiddetto Enterprise Risk Management, un sistema omogeneo e sinergico che ingloba i rischi sotto i vari profili (anche di business) e facilita le attività di monitoraggio. Questo sistema ha consentito poi la stesura di un piano di audit integrato.

Gestire i processi in maniera integrata consente di abbassare i costi di gestione interna e di aumentare il coinvolgimento consapevole del personale. Inoltre, integrare la *compliance* aumenta le possibilità che non ci siano margini scoperti, quindi che sfugga qualcosa, o sovrapposizioni.

C'è poi un risparmio in termini di flussi informativi e documentali, soprattutto se il sistema è informatizzato, attraverso piattaforme utili sia nella fase di realizzazione del sistema di *compliance* integrata che nella fase del monitoraggio.



REBECCA BIFFIGNANDI

MODELLI ORGANIZZATIVI/LA BEST PRACTICE ASSOCIATIVA

Carisano: "Esperienza positiva, i benefici sono evidenti"

IL DIRETTORE DI CONFINDUSTRIA VERONA, **RITA CARISANO**, SPIEGA I VANTAGGI DEL MODELLO 231. FONDAMENTALE L'AGGIORNAMENTO PERIODICO COSÌ COME IL COINVOLGIMENTO DI TUTTI I DESTINATARI, COLLABORATORI E IMPRENDITORI



Rita Carisano

Quali sono le caratteristiche principali del vostro modello organizzativo? Quanto possono essere replicabili in altre associazioni del Sistema?

Confindustria Verona ha adottato il proprio "Modello 231" nel 2007, 13 anni fa. La principale difficoltà riscontrata allora è stata proprio la mancanza di paradigmi di riferimento. Le realtà associative hanno alcuni aspetti organizzativi in comune con le imprese, ma anche caratteristiche, strutture e finalità completamente differenti. Il nostro modello ha dovuto tener conto di tutto ciò e accanto a una parte dedicata a disciplinare i flussi finanziari, le procedure di acquisto, le assunzioni e altre funzioni "ordinarie", abbiamo voluto inserire una serie di protocolli dedicati alle procedure di nomina dei membri degli organi associativi

e alla selezione dei soggetti che svolgono funzioni di rappresentanza.

Il modello organizzativo deve essere un "vestito realizzato su misura" per chi lo deve indossare, ma è chiaro che la logica di fondo del nostro modello può essere replicabile in molte realtà associative del Sistema Confindustriale.

Una delle attività imprescindibili è la comunicazione e la formazione del personale. Come operate su questo aspetto?

Il modello organizzativo cresce e si modifica insieme al soggetto a cui si applica. È fondamentale che la struttura e i protocolli siano periodicamente aggiornati per rispecchiare le esigenze e le caratteristiche della nostra associazione. Altrettanto importante è il coinvolgimento di tutti i destinatari, collaboratori e imprenditori.

Nella nostra rete intranet tutti i colleghi possono accedere al modello e alla modulistica e periodicamente svolgiamo sessioni formative di aggiornamento o di approfondimento su alcuni temi, come il corretto utilizzo delle risorse informatiche o il monitoraggio dei contatti con le imprese associate.

Abbiamo anche previsto delle sessioni formative dedicate ai nuovi assunti e la predisposizione di un kit documentale che viene consegnato ad ogni nuovo collega, per coinvolgerlo sin dall'inizio nella nostra modalità organizzativa e gestionale.

Quali benefici avete ottenuto dall'applicazione del modello organizzativo?

L'adozione del modello è stata per noi un'esperienza molto positiva. Grazie alla formalizzazione dei protocolli organizzativi

abbiamo avuto l'occasione per riordinare e chiarire una serie di aspetti, legati alle responsabilità individuali e al rispetto di regole di *compliance* e di trasparenza, nonché di uniformare una serie di attività che ora hanno un quadro di regole di riferimento chiaro e conosciuto da tutti.

Inoltre, l'associazione ne ha tratto un sicuro beneficio sia in termini di immagine, sia di sensibilizzazione di tutti gli stakeholder sui temi dell'etica e della trasparenza.

Infine, ma non meno importanti, sono i benefici legati alla riduzione del profilo di rischio per l'associazione e la nascita di un nuovo servizio per gli associati che, partendo dalla nostra esperienza interna, ha messo a disposizione delle imprese un valido supporto per la realizzazione dei loro modelli organizzativi.



R.B.

MODELLI ORGANIZZATIVI/IL PARERE DELLE PROFESSIONI LEGALI

Uno stimolo a una nuova cultura aziendale

di Bruno Giuffrè, Presidente AODV231 – Associazione Componenti Organismi di vigilanza ex D.lgs 231/2001



VISSUTA INIZIALMENTE COME UN ONERE E POCO APPLICATA DALLE REALTÀ PIÙ PICCOLE, OGGI LA DISCIPLINA 231 È PERCEPITA DAGLI IMPRENDITORI COME UNO STRUMENTO PER UNA **SANA E PRUDENTE GESTIONE**

"Sono una persona per bene, rispetto la legge, creo lavoro e ricchezza, pago le tasse: perché dovrei mettermi in casa un estraneo che mi dice come devo gestire la mia azienda?". Quante volte nel passato ci siamo sentiti rivolgere questa domanda dai nostri amici imprenditori?

A quasi 20 anni dall'introduzione in Italia della responsabilità degli enti per i reati commessi dai loro esponenti e delle relative sanzioni, anche gravi, il mondo delle imprese non ha ancora superato completamente il dilemma se il decreto legislativo 231 del 2001 (chiamato comunemente, al femminile, la "231") abbia conseguito lo scopo per cui è nato – prevenire e punire alcuni gravi reati –, o se abbia solo costretto nella pratica le aziende a dotarsi di una complessa e costosa burocrazia

interna (il famigerato modello organizzativo), che da un lato ostacola lo svolgersi ordinario dell'attività, e dall'altro, quando viene testato in un'indagine penale (perché è il giudice penale che decide se l'ente risponde del reato), non supera la prova. Così, al di là dei doverosi richiami al rispetto della legge, è un fatto che la cultura della legalità e dell'autoregolamentazione che permea l'impianto della 231 ha faticato non poco a diffondersi e a penetrare nel tessuto imprenditoriale ed economico del Paese. Non è questa la sede per investigare sulle ragioni, per altro molteplici, di questa difficoltà.

Va registrato, invece, un dato ormai indiscutibile e cioè che, pur tra mille ripensamenti e resistenze, lo Stato ha deciso di insistere sulla strada dell'autoregolamentazione delle imprese e ha, nel tempo, introdotto misure coerenti con quella premessa, che hanno esteso ad una platea sempre più vasta regole che avevano inizialmente applicazione limitata.

È pur vero che la 231 prevedeva fin dalle origini una soluzione organizzativa *light* per gli enti di piccola dimensione (in cui la funzione di vigilanza sul buon funzionamento del modello può essere assunta dall'organo di gestione), ma questa soluzione ha conosciuto un'applicazione scarsissima nella realtà, a causa della oggettiva impossibilità di distinguere, nelle piccole organizzazioni, i ruoli padronali, gestori e di controllo, quando invece l'autonomia dei controlli costituisce il primo requisito di un sistema di controllo efficace.



Bruno Giuffrè

Altro notevole ostacolo è stato rappresentato dagli ingenti costi che l'adozione e il mantenimento di tale sistema impone, che hanno fatto sì che la maggior parte delle imprese di piccole dimensioni e molte delle medie abbiano scelto più o meno consapevolmente di preferire un risparmio immediato al presidio nel continuo di un rischio (quello di commissione e *detection* di un reato) tutto sommato poco frequente, ancorché grave.

La conformità alla 231 è stata dunque considerata inizialmente una specie di lusso per grandi aziende o, tutt'al più, una dura necessità per quelle operanti in settori regolamentati (come quello finanziario). Solo per queste – si è ritenuto – aveva un senso economico effettuare investimenti così significativi.

Tre sono le ragioni principali per cui si può ritenere che questa fase sia ormai alle nostre spalle.

La prima è che, negli anni, la lista dei



reati 231 (quelli dalla cui commissione può derivare la responsabilità delle imprese) è stata progressivamente ampliata, fino a comprendere anche famiglie di illeciti penali ad "alta frequenza". Il primo esempio è quello dei reati commessi con violazione delle norme in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. L'esempio più attuale è quello dei reati fiscali, per il momento limitato ad alcune fattispecie, ma certamente destinato ad ampliarsi. La seconda ragione è che il modello organizzativo è ormai divenuto un requisito per la partecipazione a gare per l'affidamento di contratti indette sia da parte di soggetti pubblici, sia da privati: la conformità alla 231 è quindi sempre di più diventata un requisito che le imprese devono soddisfare per competere alla pari dei loro concorrenti.

La terza ragione è che nel corso di questi vent'anni si è sviluppato e diffuso un importante know how tra quadri diret-

tivi aziendali, esperti di organizzazione e controlli e consulenti e professionisti, che hanno saputo elaborare standard operativi tali da garantire il raggiungimento di livelli di rendimento dei sistemi di controllo all'altezza di quelli attesi (e pretesi dai soggetti preposti al *law enforcement*) a costi ragionevoli, così da prevenire, oltre al rischio di sanzioni, i costi ben più gravosi che il coinvolgimento in un'indagine e in un processo penale comporterebbe.

Soprattutto, questa evoluzione ha fatto sì che i controlli aziendali e, in particolare, il modello organizzativo non siano più vissuti dai nostri imprenditori come un'inutile e costosa sovrastruttura, bensì come uno strumento imprescindibile di presidio dei principali rischi aziendali e, quindi, di una sana e prudente gestione.

La lezione del decreto 231 è stata del resto ribadita nel cosiddetto Codice della crisi, che ha stabilito per l'appunto l'obbligo dell'impresa che svolge la sua attività in forma societaria o collettiva di dotarsi di un assetto organizzativo amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dallo stesso codice per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

Vinte tutte le resistenze, è il trionfo del modello organizzativo, con buona pace degli scettici. L4