

## ***I flussi informativi***

---

**EDIZIONE 1.0 – 19 marzo 2012**

## Indice

1. Premessa
2. La previsione normativa e le linee guida
3. I flussi informativi periodici nei confronti dell'OdV
  - 3.1. Una possibile classificazione
  - 3.2. I flussi periodici provenienti dalle funzioni che operano in aree a rischio reato
  - 3.3. I flussi periodici provenienti dalle funzioni di controllo
  - 3.4. I flussi periodici provenienti dagli organi sociali
  - 3.5. Caratteristiche e proceduralizzazione dei flussi periodici provenienti dalla struttura
4. I flussi informativi *ad hoc* nei confronti dell'Organismo di Vigilanza
  - 4.1. Una possibile classificazione
  - 4.2. I flussi informativi *ad hoc* provenienti da singoli (cd. *whistleblowing*)
5. I flussi informativi dell'OdV nei confronti degli organi di amministrazione e controllo
  - 5.1. Una possibile classificazione
  - 5.2. L'informativa periodica dell'OdV
  - 5.3. L'informativa *ad hoc* dell'OdV
6. I flussi informativi nei gruppi

## 1. Premessa

---

I flussi di informazioni, canalizzati da opportuni processi di comunicazione aziendali, sono una componente essenziale di un sistema di controllo interno. Il modello CoSO-ERM<sup>1</sup>, focalizzato sulla gestione dei rischi d'impresa, sottolinea l'esigenza che nelle aziende siano attivi sistemi in grado di raccogliere ed elaborare le informazioni – sia di fonte interna che di fonte esterna – utili per conoscere tempestivamente e quindi poter gestire i rischi. Senza un sistema informativo efficiente, che consenta all'azienda di conoscere (e anticipare) i rischi connessi allo svolgimento della propria attività, a tutta evidenza non è possibile impostare azioni di risposta e attività di controllo.

Il novero delle informazioni rilevanti al fine di individuare e valutare i rischi che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali è ampio; non comprende soltanto informazioni di natura economico-finanziaria, ma anche, solo a titolo di esempio, informazioni relative all'attività produttiva e commerciale, a sviluppi nella tecnologia e ad altre variabili del contesto competitivo di riferimento, alla produzione di norme e regolamenti che possono avere impatto sull'attività aziendale.

Le informazioni possono poi essere di natura quantitativa o qualitativa e possono aver origine all'interno o all'esterno dell'azienda. Talvolta, come nel caso dei flussi di natura economico – finanziaria, le informazioni sono formalizzate; talvolta hanno invece carattere informale.

I flussi informativi assumono rilevanza in chiave di prevenzione della commissione dei reati. In particolare, l'Organismo di Vigilanza (nel seguito anche "OdV"), grazie a flussi informativi opportunamente strutturati, viene a conoscenza delle vicende dell'ente sotto profili rilevanti in termini di *compliance*; può in tal modo fornire elementi conoscitivi utili all'organo amministrativo, o al soggetto da questo delegato, per orientare le scelte gestionali in questo ambito; altresì, l'OdV può fornire elementi conoscitivi utili anche all'organo di controllo, a supporto dell'azione di vigilanza che ad esso fa capo.

## 2. La previsione normativa e le Linee Guida

---

Il tema dei flussi informativi trova una (alquanto scarna) regolamentazione nel D. Lgs. 231/2001: l'art. 6, infatti, dispone che il Modello debba "*prevedere obblighi di informa-*

---

1 Il modello CoSO-ERM è il più diffuso *standard* internazionale in tema di *enterprise risk management* e sistemi di controllo interno. In base ad esso "*La gestione del rischio aziendale è un processo, posto in essere dal consiglio di amministrazione, dal management e da altri operatori della struttura aziendale; utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione; progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti del rischio accettabile e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali*".

zione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli"<sup>2</sup>.

Il tema è peraltro sviluppato, con una certa ampiezza, nelle linee guida elaborate dalle associazioni di categoria, in particolare nelle Linee Guida di ABI e Confindustria.

Preliminarmente, occorre sottolineare che, come evidenziato in particolare da ABI, l'OdV deve poter accedere a tutte le fonti informative dell'ente, senza necessità di autorizzazioni (fermo restando l'obbligo di riservatezza relativamente alle informazioni acquisite); l'importanza dello strumento in esame riceve quindi conferma.

Confindustria focalizza l'attenzione sugli obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo, concepito quale strumento "... per agevolare l'attività di vigilanza sull'efficacia del Modello e di accertamento a posteriori delle cause che hanno reso possibile il verificarsi del reato"; nel merito, rileva come "l'obbligo di dare informazione all'Organismo sia rivolto alle funzioni aziendali a rischio reato e riguardi: a) le risultanze periodiche dell'attività di controllo dalle stesse poste in essere per dare attuazione ai modelli (report riepilogativi dell'attività svolta, attività di monitoraggio, indici consuntivi, ecc.); b) le anomalie o atipicità riscontrate nell'ambito delle informazioni disponibili ...".

I flussi informativi, nell'ottica citata, riguardano pertanto:

- "l'attività di vigilanza sull'efficacia del Modello" tramite la disamina delle "... risultanze periodiche dell'attività di controllo ... poste in essere per dare attuazione ai modelli (report riepilogativi dell'attività svolta, attività di monitoraggio, indici consuntivi, ecc.)". È qui delineata un'attività periodica, volta ad analizzare l'evoluzione dell'attività posta in essere, gli eventi maggiormente significativi in termini di potenziale rischio di commissione di reati, eventuali indici di anomalie, profili problematici sorti con riferimento all'applicazione dei presidi di controllo previsti dal Modello;
- "[l'attività] di accertamento a posteriori delle cause che hanno reso possibile il verificarsi del reato" analizzando "le anomalie o atipicità riscontrate nell'ambito delle informazioni disponibili ..."; tale attività è invece *ad hoc*, focalizzata su singoli fatti che possono aver dato luogo alla commissione di reati o comunque indicativi di anomalie.

La classificazione dei flussi informativi in flussi periodici e flussi ad hoc, verso e dall'OdV, è quindi assunta come riferimento per il prosieguo della presente analisi.

---

2 In effetti, una delle proposte di modifica al D.Lgs. 231/2001 avanzate nel corso del 2010 (la c.d. Proposta AREL) suggerisce una migliore specificazione dei flussi in parola, richiedendo che il Modello preveda adeguati flussi informativi ed obblighi di informazione nei confronti dell'OdV, disciplini i rapporti dell'OdV con gli organi dirigenti e di controllo dell'ente e con l'eventuale organo cui partecipano i soci o gli associati dell'ente, contempli modalità di informazione, da parte dell'OdV, sull'adeguatezza del Modello e sulla sua efficace attuazione. È quindi ipotizzata – *de iure condendo* – la necessaria formalizzazione di flussi informativi dalla struttura aziendale all'OdV, e dall'OdV agli organi sociali.

### **3. I flussi informativi periodici nei confronti dell'OdV**

---

#### **3.1 Una possibile classificazione**

---

Tipologia, articolazione, qualità e periodicità dei flussi informativi periodici nei confronti dell'OdV dipendono, naturalmente, dalle dimensioni dell'ente e dal settore in cui opera; è tuttavia possibile ipotizzare alcune classificazioni:

- per provenienza (da funzioni interessate ad attività a rischio reato; da funzioni di controllo; dagli organi sociali);
- per oggetto (disegno o criticità. Nel primo caso il flusso informativo è strumentale alla vigilanza sull'efficacia del Modello, nel secondo è funzionale agli approfondimenti sulle anomalie riscontrate).

#### **3.2 I flussi periodici provenienti dalle funzioni che operano in aree a rischio reato**

---

I flussi in esame (individuati dalle Linee Guida di Confindustria) consentono di monitorare l'evoluzione dell'attività oggetto di analisi e il funzionamento dei relativi presidi di controllo, evidenziando:

- per quanto concerne le criticità, gli eventi (individuati anche in base a soglie quali-quantitative) maggiormente significativi in termini di potenziale rischio di commissione di reati e gli eventuali indici di anomalia;
- per quanto afferisce ai profili di disegno, le possibili problematicità sorte con riferimento all'applicazione dei protocolli di prevenzione previsti dal Modello.

Le funzioni interessate, giova sottolinearlo, differiscono a seconda dell'attività aziendale, ma in generale (e senza alcuna pretesa di esaustività) è opportuno che l'OdV riceva flussi informativi periodici:

- dal Chief Financial Officer, che consentano la verifica sui controlli inerenti la gestione delle risorse finanziarie (compresa la gestione della tesoreria per i profili derivanti dalla disciplina dell'antiriciclaggio) e il processo di redazione del bilancio d'esercizio;
- dal responsabile HR, in materia di formazione e di provvedimenti disciplinari;
- dal responsabile IT, per i profili legati alla sicurezza informatica ed ai reati cd. informatici;
- dal responsabile dell'ufficio legale;
- dai soggetti a vario titolo responsabili della sicurezza sui luoghi di lavoro;
- dal responsabile della funzione antiriciclaggio, laddove istituita (a titolo volontario o per obbligo normativo);

- dal responsabile dell'organizzazione, per tutte le modifiche organizzative che impattano sulle aree e attività a rischio di commissione di reati;
- dai responsabili delle funzioni che intrattengono rapporti con la Pubblica Amministrazione (vendite, gare, relazioni istituzionali, ecc.)

### **3.3 I flussi periodici provenienti dalle funzioni di controllo**

---

L'OdV deve altresì porre in essere un continuo confronto con le funzioni di controllo (*internal audit* e *compliance*). In tale ambito è opportuna una informativa periodica da parte delle stesse, in relazione a piani di azione, controlli effettuati, profili di problematicità del disegno dei controlli e, quindi, possibili necessità di aggiornamento del Modello.

Il flusso informativo delle funzioni di controllo nei confronti dell'OdV dovrebbe essere il medesimo fornito da queste ad altri soggetti deputati alla supervisione dei controlli aziendali (nell'ambito del cosiddetto approccio integrato); in effetti, operare differenziazioni nella reportistica a seconda del destinatario rischia di rendere l'informativa eccessivamente onerosa per chi la predispone e frammentaria e poco significativa per chi la riceve. Ad esempio, un rapporto di *audit* contiene in genere elementi rilevanti a tutti i fini di controllo interno, cioè operativi, di *compliance*, afferenti alla informativa economico-finanziaria; e i diversi destinatari sono in grado di selezionare all'interno del rapporto le informazioni per essi maggiormente rilevanti.

### **3.4 I flussi periodici provenienti dagli organi sociali**

---

Mentre è sovente trattato il tema dei flussi informativi periodici che l'OdV deve indirizzare agli organi sociali (oggetto di disamina nel prosieguo), meno trattato (e meno diffuso nella prassi) è il flusso inverso, dagli organi sociali all'OdV.

A ben vedere, peraltro, appare opportuno che

- l'organo amministrativo informi l'OdV in relazione a delibere che possono portare a modifiche nella funzionalità e articolazione del Modello, quali ad esempio, modifiche nella struttura organizzativa, ingresso in (o uscita da) linee di *business*, modifiche nei sistemi di incentivazione, ecc;
- gli organi di controllo diano informativa periodica all'OdV sullo stato dei sistemi di controllo interno, alla cui vigilanza sono deputati, e che sono alla base del sistema di prevenzione dei reati di cui al D.Lgs. 231/2001;
- l'OdV abbia contezza della relazione che il revisore deve rilasciare ai sensi dell'art. 19 del D.Lgs. 39/2011, in tema di eventuali carenze significative rilevate in relazione ai sistemi di controllo interno medesimi.

### 3.5 Caratteristiche e proceduralizzazione dei flussi periodici provenienti dalla struttura

---

L'informativa periodica deve presentare specifici requisiti di rilevanza, qualità ed articolazione per poter essere efficace quale supporto all'attività di controllo dell'OdV.

La **rilevanza** dell'informativa, anche se deve essere determinata con riferimento alle specificità di ciascuna organizzazione, è tale se l'informativa medesima non è ridondante, imprecisa, discontinua, non correttamente articolata: ciò può ridurre in modo significativo la valenza dei flussi in parola.

La **qualità** del flusso informativo si declina, tra l'altro, in termini di:

- idoneità a rappresentare effettivamente il fenomeno monitorato (capacità segnaletica);
- attendibilità, nel senso che il dato riportato deve essere veritiero e corretto;
- aggiornamento, poiché le informazioni devono essere il più possibile attuali rispetto al periodo di osservazione.

Altresì, l'informativa deve essere, seppur con le necessarie differenziazioni in relazione all'oggetto, idonea a delineare con chiarezza il fenomeno monitorato; deve quindi presentare una certa **articolazione**, ragionevolmente standardizzata.

È opportuno infine che le modalità di realizzazione del flusso informativo periodico dalla struttura siano previste in una procedura aziendale, che ne disciplini tempistica, contenuti e modalità di inoltro all'OdV.

L'invio dei flussi periodici da parte delle funzioni interessate rappresenta un preciso dovere, rilevante ai fini del corretto funzionamento del Modello. La previsione nell'ambito del Modello di sanzioni, nel caso di inottemperanze ripetute a tale incombenza, non appare inopportuna.

## 4. I flussi informativi *ad hoc* nei confronti dell'Organismo di Vigilanza

---

### 4.1 Una possibile classificazione

---

I flussi *ad hoc* destinati all'Organismo di Vigilanza, attinenti a criticità attuali o potenziali possono consistere in:

- notizie occasionali provenienti dalla struttura o dagli organi sociali, in relazione alle quali è opportuna un'informativa immediata nei confronti dell'OdV. Ad esempio, rientrano in tale novero le notizie relative a procedimenti o indagini su ipotesi di reati previsti dal Decreto; a risultanze di indagini interne dalle quali sono emerse infra-

zioni del Modello; a procedimenti disciplinari a carico di dipendenti per infrazioni del Modello o del Codice Etico.

- informazioni di ogni provenienza, concernenti la possibile commissione di reati o comunque di violazioni del Modello (cd. *whistleblowing*). Appartengono a tale fattispecie i flussi informativi che possono pervenire all'Organismo di Vigilanza, anche in forma anonima, da qualunque fonte.

## 4.2 I flussi informativi *ad hoc* provenienti da singoli (cd. *whistleblowing*)

La tematica del flusso informativo *ad hoc*, anonimo o meno, proveniente, generalmente da singoli, dall'interno o dall'esterno della struttura (cd. *whistleblowing*), presenta elementi di complessità, è attualmente oggetto di un approfondimento specifico da parte dell'AODV231 e ad essa sarà dedicato uno specifico *position paper*.

In sintesi, giova comunque fin d'ora sottolineare che il flusso informativo in esame deve essere promosso e facilitato; a tal fine:

- il segnalante deve essere protetto da ritorsioni e deve essere prevista (per quanto legalmente possibile) la protezione dell'anonimato e la confidenzialità dell'informazione;
- deve essere messo in atto un sistema che preveda la possibilità di comunicare violazioni (non solo effettive ma anche solo potenziali); a tale meccanismo deve essere data adeguata pubblicità nel Modello e/o in apposite procedure.

La giurisprudenza<sup>3</sup> ha tracciato sul punto una linea di particolare rigore; è stata sottolineata l'insufficienza di prescrizioni generiche: deve essere previsto e disciplinato "un obbligo per i dipendenti, i direttori, gli amministratori della società di riferire all'Organismo di Vigilanza notizie rilevanti e relative alla vita dell'ente, a violazioni del modello o alla consumazione di reati". Devono essere chiaramente e concretamente illustrate le modalità con cui tali informazioni devono essere trasmesse all'OdV, e di tali modalità deve essere data la più ampia diffusione.

Occorre peraltro sottolineare che, nella prassi, accade talvolta che le segnalazioni ricevute dall'OdV riguardino tematiche non di competenza del medesimo; così come spesso accade che segnalazioni rilevanti per l'OdV vengano invece indirizzate ad altri soggetti.

Soprattutto nelle grandi organizzazioni, dove ci si trova in presenza di flussi significativi, può pertanto essere prevista una apposita procedura in base alla quale ogni soggetto che riceva segnalazioni, qualunque sia l'oggetto, deve inviarne copia all'OdV. Così come è opportuno prevedere che l'OdV condivida le informazioni ricevute con gli organi di amministrazione e controllo, laddove ragionevole ed opportuno, sia al fine di preven-

3 GIP presso il Tribunale di Milano – Ordinanza 20 settembre – 9 novembre 2004.



zione dei reati sia al fine di rendere gli stessi edotti di notizie utili ai fini di una corretta ed efficiente gestione aziendale.

## 5. I flussi informativi dell'OdV nei confronti degli organi di amministrazione e controllo

---

### 5.1 Una possibile classificazione

---

L'OdV, come è noto, non ha poteri di gestione, ma solo di monitoraggio sull'efficace attuazione del Modello; alla raccolta di informazioni (che, come sopra illustrato, avviene dall'interno dell'azienda o attraverso altri canali, in forma strutturata e periodica oppure in altre forme) fa quindi seguito un'attività di informativa, periodica o *ad hoc*, destinata al *management* competente ad adottare le conseguenti decisioni operative.

### 5.2 L'informativa periodica dell'OdV

---

Destinatari dell'informativa periodica dell'OdV sono gli organi amministrativo e di controllo; oggetto dell'informativa è il funzionamento complessivo del Modello, l'aggiornamento del medesimo, i fatti di rilievo emersi dall'attività di controllo.

In assenza di disposizioni in materia, la frequenza minima di tale attività di *reporting* deve essere definita in relazione allo specifico profilo di rischio dell'azienda in esame. Nella prassi, tuttavia, le relazioni periodiche vengono presentate con cadenza semestrale o, al massimo, annuale.

Il contenuto delle relazioni periodiche varia in funzione della complessità e delle peculiarità dell'organizzazione. In sintesi, e senza pretesa di completezza, la relazione dovrebbe contenere:

- il numero e data delle riunioni tenutesi nel periodo;
- una descrizione dell'attività svolta;
- le segnalazioni ricevute e le conseguenti indagini svolte;
- le criticità comunque rilevate;
- i rilievi da sottoporre all'organo gestionale, affinché questo metta in atto le azioni necessarie ad assicurare aggiornamento, effettività ed efficacia al Modello;
- la menzione, con le più opportune garanzie di riservatezza, delle sanzioni proposte dall'OdV e/o irrogate dalla società per violazioni del Modello;
- su base annuale, la richiesta di mezzi finanziari liberamente utilizzabili (budget) ed il rendiconto dell'utilizzo che ne è stato fatto per il periodo precedente;

- la pianificazione, ancorché di massima, delle attività previste per il periodo successivo.

Agli scambi di informazioni è opportuno seguano momenti di incontro a scopo sia informativo, sia programmatico.

### 5.3 L'informativa *ad hoc* dell'OdV

---

L'OdV deve porre in atto flussi informativi *ad hoc*, indipendentemente dalla previsione di flussi periodici, in presenza di criticità rilevanti. In tal caso, il flusso informativo può dover essere diversificato a seconda del soggetto che ha commesso la violazione.

## 6. I flussi informativi nei gruppi

---

Nell'ambito dei gruppi societari ciascun ente deve porre in essere autonomamente misure *ad hoc*, basate su distinti *assessment* del rischio, sulla definizione di presidi specifici e su OdV distinti ed autonomi.

È peraltro pacificamente condivisa l'opportunità di una funzione di coordinamento da parte delle capogruppo, che, nella prassi, spesso informano le controllate sulle iniziative intraprese e svolgono (anche per ovvi motivi di contenimento dei costi) una funzione di *counselling* ed indirizzo. Con specifico riferimento al tema in esame, è quindi normale che, con riferimento a tale dimensione "organizzativa" dei temi di *compliance*, siano messi in atto flussi informativi tra le società appartenenti a un Gruppo, ed in particolare tra la capogruppo e le controllate.

Vi è poi il tema delle interazioni tra gli OdV delle singole società del gruppo; in merito, ribadita l'autonomia di ciascun Organismo, la previsione di momenti di incontro per discutere temi di interesse comune non può che essere vista positivamente. Appare altresì opportuno che siano posti in essere flussi informativi tra le società del Gruppo, anche tramite i relativi OdV, nel caso di eventi rilevanti ai fini di cui al D.Lgs. 231/2001, come la commissione di reati in una delle società del Gruppo medesimo, al fine di verificare la tenuta dei relativi presidi nelle altre realtà societarie.

Infine, la previsione di uno specifico flusso informativo a carattere periodico da parte degli OdV delle controllate nei confronti degli OdV della capogruppo, contenuta in alcuni Modelli, può essere condivisibile se ad essa non è (e non può essere) associata una situazione di subordinazione funzionale, ma al contrario se essa genera un miglioramento dell'efficacia dell'azione dell'OdV della capogruppo medesima.