

Osservatorio **D.Lgs. 231**

La Responsabilità Amministrativa delle Società

Un'indagine sull'adozione
del modello organizzativo
previsto dal D.Lgs.231/01
nelle società non quotate

gennaio 2007



CONFINDUSTRIA



Associazione Italiana
Internal Auditors

Osservatorio D.Lgs.231

La Responsabilità Amministrativa delle Società

Un'indagine sull'adozione
del modello organizzativo
previsto dal D.Lgs.231/01
nelle società non quotate

gennaio 2007



Copyright © 2006 Associazione Italiana Internal Auditors – AIIA
Sede Legale: Via Santa Tecla 5, 20122 Milano.
Tel.: 02.36581500; Fax: 02.86995492
Email: info@aiiaweb.it - Internet: www.aiiaweb.it
All rights reserved.

ISBN-10: 88-95088-00-X
ISBN-13: 978-88-95088-00-6

Tutti i diritti di traduzione, di riproduzione, di memorizzazione elettronica e di adattamento totale e parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), anche a scopo didattico, sono coperti da copyright.

INDICE

Introduzione	5
Risultati dell'indagine	
1. Adozione del modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs 231/01	7
2. Caratteristiche dell'Organismo di Vigilanza	7
3. Ruolo dell'Internal Audit nel modello 231	10
4. Caratteristiche del modello 231	11
Allegati:	
A. Metodologia della ricerca	13
B. Analisi di alcuni aspetti per settore economico	15

**Il presente documento è stato realizzato dall'Associazione Italiana Internal Auditors
Comitato per l'Area D.Lgs. n. 231/01**

Gianfranco Cariola	(Eni)	Coordinatore responsabile
Roberto Villa	(Edipower)	
Bruno Flaviano	(Consip)	
Gennaro Paolo Cuomo	(Telecom Italia)	
Eduardo Marzella	(Poste Italiane)	
Raffaello Romei	(Ferrovie dello Stato)	
Lucia Angela Melpignano	(FiatRevi)	
Angelantonio Calò	(Electrabel Italia)	
Giuseppe D'Onza	(Università di Pisa)	
Francesco Pica	(Tramibus)	
Angela Pace	(Eni)	Segreteria Tecnica
Riccardo Traballesi	(Eni)	
Massimo Delli Paoli	(E&Y)	Partner

Introduzione

Il Comitato per l'Area D.Lgs 231/01 dell'Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA) in collaborazione con il Gruppo di lavoro di Confindustria sulla "responsabilità amministrativa delle persone giuridiche" ha condotto la presente indagine allo scopo di rilevare i principali aspetti operativi connessi all'adozione ed attuazione dei modelli organizzativi 231 da parte delle società non quotate.

L'indagine ha riguardato i seguenti principali aspetti:

- adozione del modello 231;
- caratteristiche dell'Organismo di Vigilanza;
- ruolo dell'Internal Audit nel modello 231;
- caratteristiche del modello 231;
- i modelli 231 nei gruppi aziendali.

I risultati che seguono riguardano l'esame di 88 società non quotate. Informazioni sulla metodologia di ricerca sono fornite in allegato.

Tenuto conto della continua evoluzione cui è soggetta la tematica in questione e degli impatti che le specificità organizzative e di business di ciascuna realtà aziendale possono avere sulla strutturazione del modello 231, la presente indagine assume carattere "generale", e le risultanze ivi contenute non possono considerarsi "best practices".

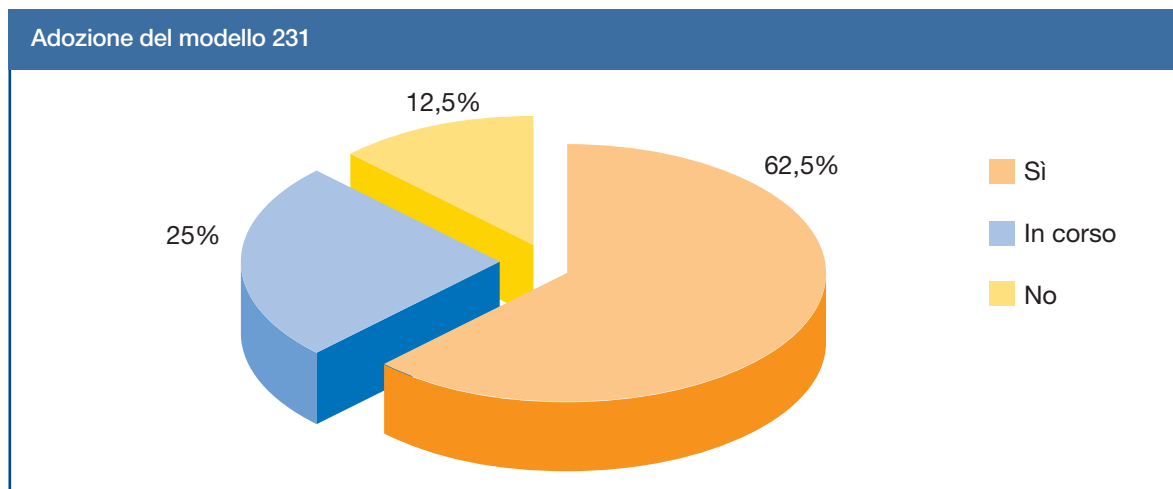
Risultati dell'indagine

1. Adozione del modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231/01

Delle 88 società non quotate esaminate:

- il 62,5% ha formalmente adottato un proprio modello organizzativo 231;
- il 25% è in fase di definizione del modello;
- nel restante 12,5% dei casi non sono state intraprese iniziative in tal senso.

Per approfondimenti a livello di settore economico si rimanda all'allegato B del presente documento.



2. Caratteristiche dell'Organismo di Vigilanza

L'analisi ha riguardato i seguenti principali aspetti organizzativi ed operativi:

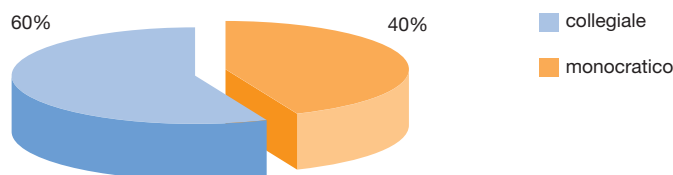
- tipologia e composizione dell'Organismo di Vigilanza,
- flussi informativi da/verso l'Organismo di Vigilanza,
- rapporti tra organismi di vigilanza nei gruppi,
- altri aspetti

2.1 Tipologia e composizione dell'Organismo di Vigilanza

A conferma della tendenza emersa nei precedenti studi ¹, l'Organismo di Vigilanza risulta, nella maggioranza delle società partecipanti, di tipo "collegiale". In particolare, il 60% del campione ha optato per un organo collegiale, mentre nei restanti casi la scelta è ricaduta su un organo "monocratico".

¹ "La responsabilità amministrativa delle società: un'indagine sull'adozione del modello organizzativo previsto dal D.Lgs. 231/2001 nelle società quotate" - pubblicazione AIIA del 2005 - e "Benchmark D.Lgs.231/01 nei diversi settori economici: bancario, assicurativo, manifatturiero, utilities e telecomunicazioni/media" - pubblicazione AIIA del 2006.

Tipologia di Organismo di Vigilanza

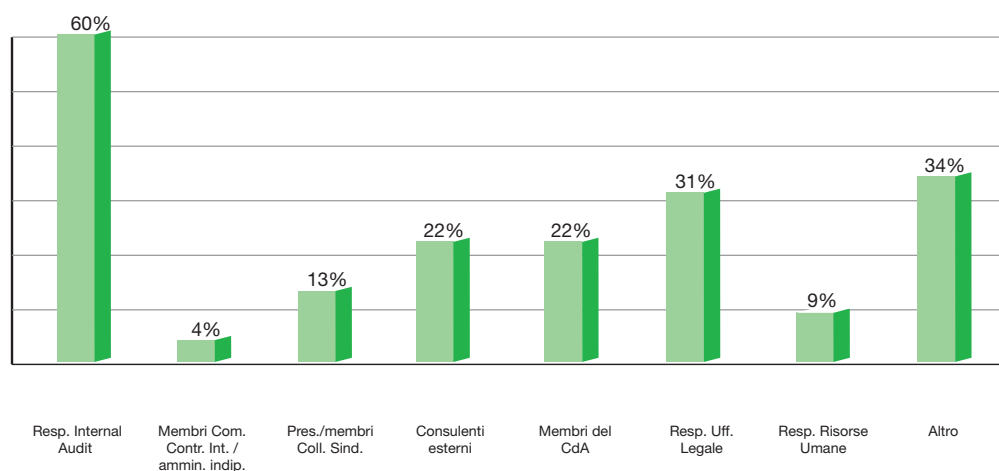


Per le società che hanno optato per un organismo di tipo “collegiale” è emersa, nella quasi totalità dei casi, la tendenza a prevedere un organo *ad hoc* composto da due o più dei seguenti soggetti: responsabile Internal Audit (55% dei casi); responsabile Ufficio Legale (50%); uno o più membri del Consiglio di Amministrazione/organo dirigente (35%); consulenti esterni (35%), presidente del Collegio Sindacale/sindaco (23%); responsabile Risorse Umane (8%); responsabile Organizzazione (6%); uno o più membri del Comitato per il Controllo Interno/amministratori indipendenti ² (5%). Nel 5% dei casi, l’Organismo di Vigilanza coincide con un organo di governance preesistente (Comitato per il Controllo Interno) ³.

Per le società che hanno optato per un Organismo di Vigilanza “monocratico” questo coincide: nel 63% dei casi con il responsabile Internal Audit; nel 14% con il Presidente del Consiglio di Amministrazione o con il Compliance Officer; nel restante 23% dei casi, con un membro del Consiglio di Amministrazione ⁴, un consulente esterno o con il Direttore Qualità.

Per approfondimenti a livello di settore economico si rimanda all’allegato B del presente documento.

Composizione degli organismi di vigilanza (monocratici e collegiali)



² Trattandosi di società non quotate il dato potrebbe risentire della diffusione limitata del Comitato per il Controllo Interno nelle società partecipanti; inoltre si evidenzia che solo a partire da maggio 2004 le linee guida delle associazioni di categoria hanno previsto la possibilità di assegnare il ruolo di Organismo di Vigilanza al Comitato per il Controllo Interno.

³ Cfr. nota 2.

⁴ In particolare: un membro del Comitato per il Controllo Interno, un consigliere non operativo, il vice Presidente del Consiglio di Amministrazione.

2.2 Flussi informativi da/verso l'Organismo di Vigilanza

La quasi totalità dei modelli prevede flussi informativi dall'Organismo di Vigilanza verso uno o più organi societari: Consiglio di Amministrazione (67%), Collegio Sindacale (49%), Amministratore Delegato (33%), Presidente del Consiglio di Amministrazione (27%).

I flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza sono principalmente riconducibili a: segnalazioni su fatti specifici (82% dei casi), report strutturati dalle funzioni aziendali (45%), flussi dagli organismi di vigilanza delle controllate (29%).

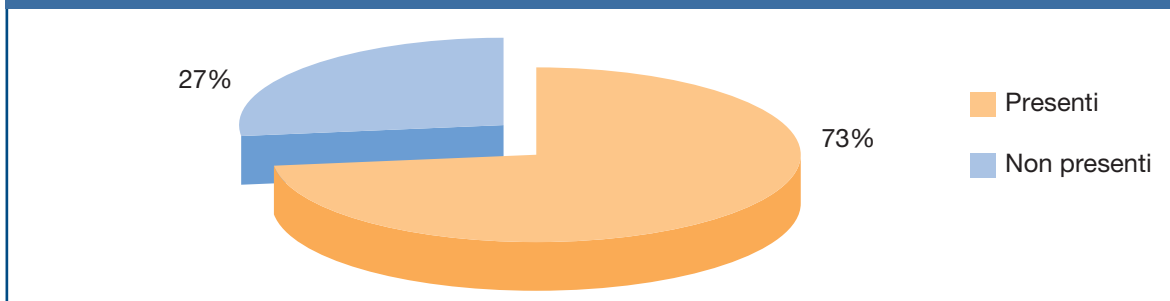
Nell'ambito di tali flussi le segnalazioni di violazioni del modello pervengono all'Organismo di Vigilanza tramite uno o più canali informativi dedicati: (i) e-mail nel 77% dei casi, (ii) fax nel 34% e (iii) casella vocale nel 14%.

2.3 Rapporti tra gli organismi di vigilanza nei gruppi

Circa l'80% delle società partecipanti ha un proprio Organismo di Vigilanza la cui composizione, nel 26% dei casi, coincide con quella dell'Organismo di Vigilanza della controllante.

I modelli delle suddette società hanno previsto, nel 73% dei casi, forme di coordinamento/collegamento tra l'Organismo di Vigilanza della capogruppo e gli omologhi organismi delle controllate, quali: report periodici verso l'Organismo di Vigilanza della capogruppo, incontri periodici tra gli organismi di vigilanza di gruppo, un Compliance Officer di gruppo con ruolo di coordinamento, team di coordinamento/collegamento e accordi di servizio.

Forme di coordinamento/collegamento tra organismi di vigilanza di gruppo



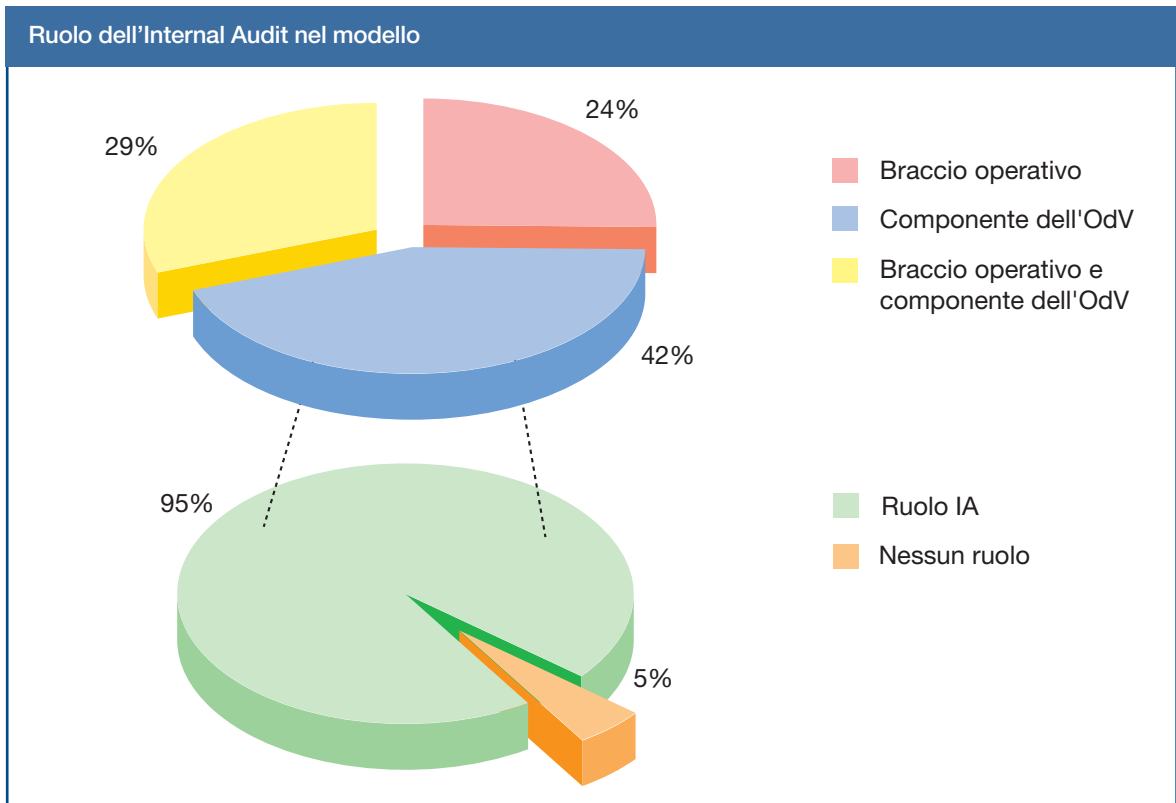
2.4 Altri aspetti

Un altro aspetto che si è inteso analizzare attiene alla previsione di una remunerazione aggiuntiva per l'Organismo di Vigilanza nel caso in cui lo stesso venisse identificato con una o più risorse preesistenti nell'organigramma aziendale. I risultati evidenziano che ai membri dell'Organismo di Vigilanza è riconosciuta, a fronte di tale incarico, una remunerazione aggiuntiva (13%), la copertura assicurativa (11%), altre forme retributive (7%).

Dall'indagine emerge inoltre che l'Organismo di Vigilanza, per lo svolgimento dei propri compiti, si avvale del supporto di: (i) funzioni aziendali quali Internal Audit e/o Organizzazione e/o Legale nel 95% dei casi (affiancate a consulenti esterni nel 23%), (ii) solo consulenti nel 2%. Il restante 3% non ricorre ad alcun ausilio.

3. Ruolo dell'Internal Audit nel modello 231

Analogamente a quanto riscontrato negli studi condotti sulle società quotate e su alcuni settori economici ⁵, anche nella presente indagine emerge che l'Internal Audit assume, nella quasi totalità dei casi, un ruolo chiave nel processo di adozione ed attuazione del modello: sia come componente dell'Organismo di Vigilanza (42%), sia come "braccio operativo" di quest'ultimo (24%), sia ricoprendo entrambi i ruoli (29%).



Nella maggioranza dei casi, nell'ambito della funzione Internal Audit, l'**attività di vigilanza è tenuta distinta da quella tipica di audit** con strutture organizzative e/o piani/programmi distinti.

Tra le società che hanno adottato il modello, gli **interventi di controllo "231"** rappresentano il 16% della totalità delle attività svolte dall'Internal Audit ⁶.

Gli **interventi di controllo "231"** sono prevalentemente intesi come:

- analisi del mantenimento nel tempo dell'effettività e adeguatezza dei contenuti del modello;
- verifica dell'effettiva osservanza dei protocolli di controllo previsti dal modello e monitoraggio sull'attuazione delle misure previste dal modello stesso;
- verifica che le disposizioni aziendali recepiscano i protocolli di controllo.

⁵ Cfr. nota 1.

⁶ Tra le società che hanno adottato il modello l'attività della funzione Internal Audit risulta così ripartita: operational audit (29%), compliance audit (19%), financial audit (16%), interventi di controllo 231 (16%), attività di consulenza (9%), IT audit (5%), altre (4%), fraud investigation (2%).

4. Caratteristiche del modello organizzativo

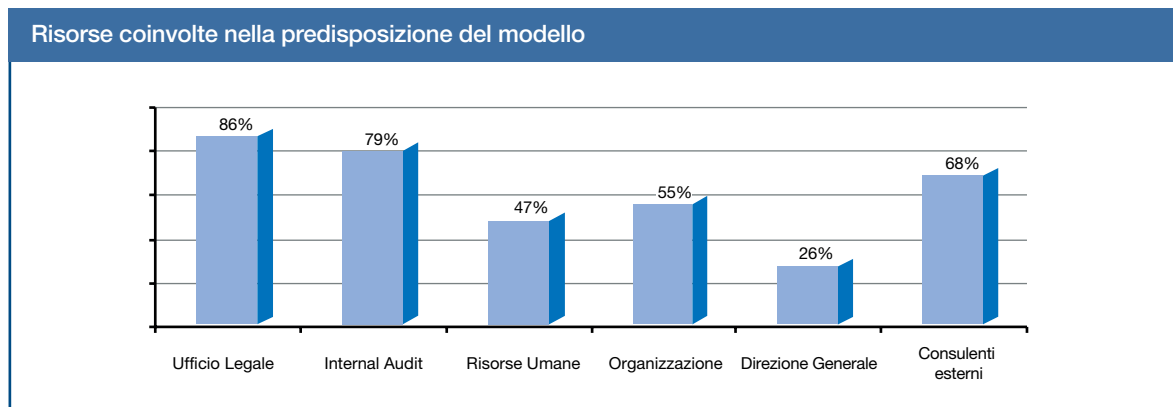
Nella definizione del modello tutte le società che hanno segnalato di aver adottato formalmente un modello 231 o che hanno intrapreso iniziative in tal senso, hanno preso a riferimento le linee guida, i codici di comportamento, le circolari definite dalle associazioni di categoria (Confindustria, Asstra, Abi, Ania e Assonime), così come raccomandato dall'art. 6 comma 3 del Decreto Legislativo n. 231/01 ⁷.

La **predisposizione del modello** richiede in media dai sei mesi ad un anno e competenze multidisciplinari.

Tra le strutture aziendali coinvolte nella predisposizione del modello quelle più ricorrenti sono la funzione Legale e quella di Internal Audit. Prendono parte alla sua realizzazione anche la funzione Organizzazione, Risorse Umane e la Direzione Generale.

Nella predisposizione del modello si rileva, altresì, il ricorso a professionalità esterne (68%) che tipicamente svolgono delle attività di supporto alle funzioni sopra citate, soprattutto in conseguenza dell'esigenza di disporre di una valutazione indipendente e tecnico-professionale del modello o dell'inesistenza nella struttura di risorse professionali adeguate.

Nel grafico che segue è rappresentato il risultato dell'indagine su tale aspetto.

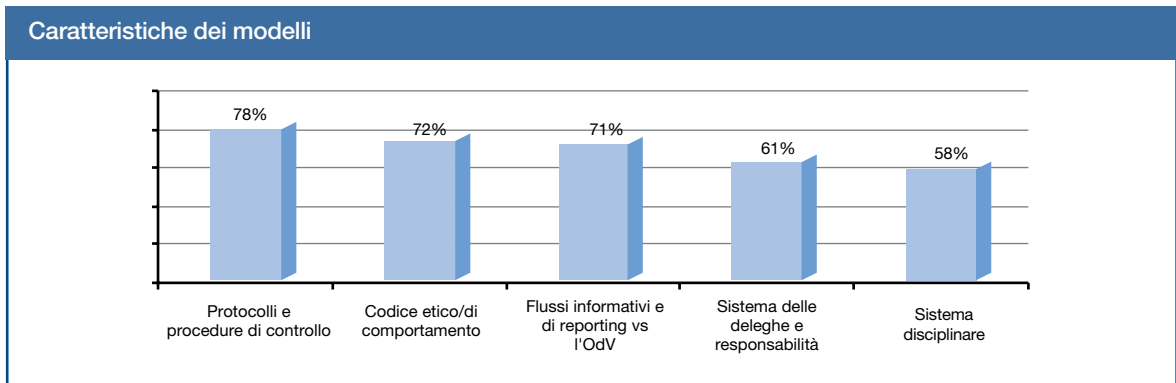


Dall'indagine emerge che l'adozione del modello 231 comporta:

- una revisione/integrazione delle **procedure nelle aree a rischio** nel 78% dei casi;
- una revisione del contenuto dei **codici etici** nel 72% dei casi, prevedendo regole comportamentali specifiche sia per le relazioni intrattenute con la Pubblica Amministrazione, sia per le attività di supporto alla commissione dei reati; in alcuni casi, l'introduzione del modello ha comportato la definizione ex novo del codice etico/di condotta;
- una integrazione del **sistema dei flussi informativi** (71%) ⁸;
- l'adeguamento del **sistema delle deleghe e delle responsabilità** (61%);
- la definizione di un sistema **disciplinare ad hoc per la 231** (58%).

⁷ "I modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati, (...), sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della Giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare, entro trenta giorni, osservazioni sulla idoneità dei modelli a prevenire i reati".

⁸ Cfr. par. 2.2



In tema di **formazione**, il 97% delle società, che hanno adottato o hanno in corso di adozione il modello 231, prevede iniziative formative specifiche per i diversi destinatari, al fine di divulgare le disposizioni del decreto 231 e la conoscenza del modello all'interno dell'azienda. Tali attività formative sono destinate a più soggetti: dirigenti (76%), la totalità dei dipendenti (55%), quadri, Key Officer⁹ e procuratori (33%), amministratori e sindaci (29%), membri dell'Organismo di Vigilanza (22%) e, nel 12%, sono estese ad agenti, collaboratori esterni e partners.

Nel 69% dei casi l'attività di formazione è curata dalla funzione Internal Audit con il supporto della funzione Legale e, talvolta, di consulenti esterni, mentre nei restanti casi è gestita dalla funzione Personale.

La diffusione della conoscenza del modello (**comunicazione**) avviene utilizzando, anche in maniera congiunta, diversi canali: pubblicazione sulla intranet aziendale (85%), pubblicazione sul sito internet di una sintesi del modello (42%), trasmissione del modello 231 ai dirigenti (69%) e ai dipendenti (42%), affissione nelle bacheche aziendali (33%), organizzazione di convegni e workshop (22%).

⁹ Rappresenta il responsabile di ogni processo e sottoprocesso sensibile, che per competenza e conoscenza può fornire informazioni sull'insieme delle attività soggette a rischio 231.

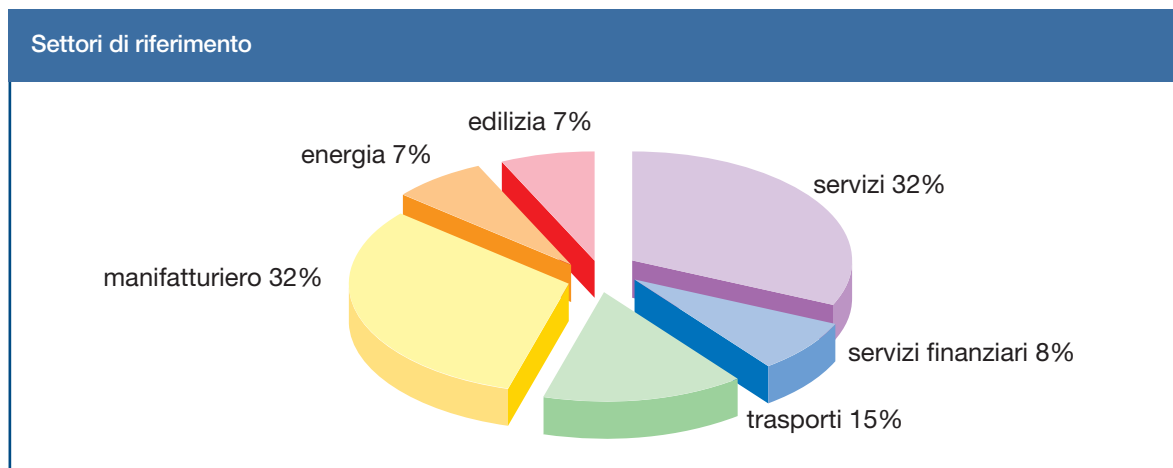
Allegati

A. Metodologia della ricerca

La somministrazione del questionario ha riguardato 88 società non quotate, appartenenti ai seguenti settori :

- edilizia	n. 6
- energia	n. 6
- manifatturiero	n. 28
- trasporti	n. 13
- servizi finanziari	n. 7
- servizi	n. 28

Nel grafico che segue sono indicati in percentuale i settori in cui operano le 88 società che hanno preso parte all'analisi.



La ricerca è stata condotta mediante i seguenti strumenti di indagine:

- questionario;
- intervista strutturata.

Lo strumento principale utilizzato è stato il questionario, inviato al Presidente, al responsabile Ufficio Legale o, laddove presente, al responsabile Internal Audit delle società partecipanti.

Il questionario è strutturato su n. 38 domande a risposta chiusa ed è articolato in due sezioni:

- informazioni generali sulla società;
- modello di organizzazione gestione e controllo ex D.Lgs 231/01.

Nel presente documento sono illustrati i risultati della sezione b) del questionario, integrati con alcuni dati della sezione a) ritenuti rilevanti per le finalità dell'analisi.

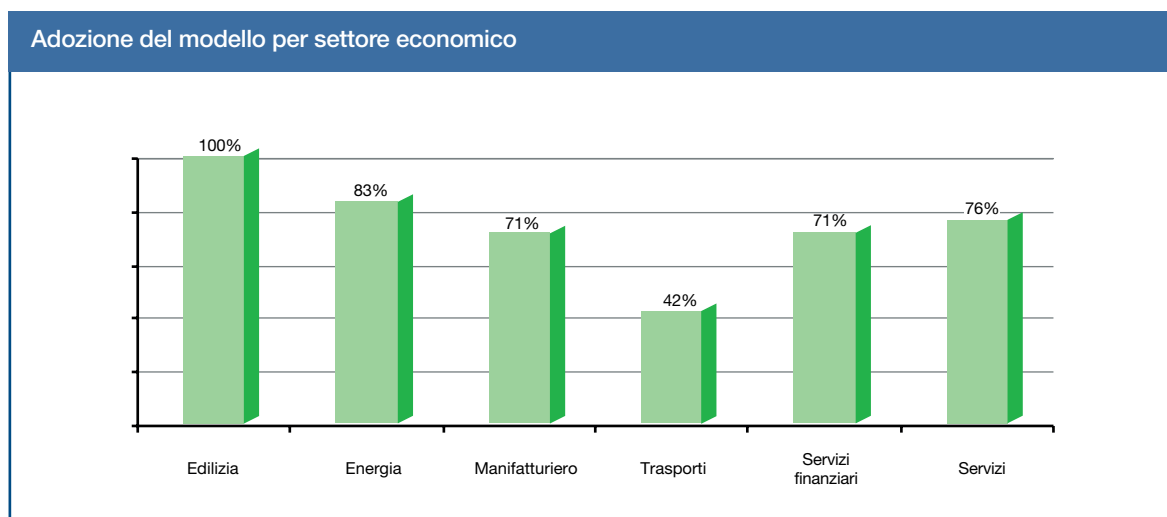
¹⁰ Per l'individuazione dei settori economici è stata utilizzata la classificazione dell'ISTAT per le attività economiche. In particolare, a partire dalla classificazione dell'istituto nazionale di statistica, sono stati selezionati i seguenti settori e creati 7 aggregati: servizi finanziari, edilizia/installazione, estrattivo/energia, manifatturiero, trasporti, turismo/spettacolo, servizi/terziario. Tra le società che hanno partecipato all'indagine nessuna opera nel settore del turismo/spettacolo.

B. Analisi di alcuni aspetti per settore economico

L'analisi di alcuni aspetti per settore economico si è incentrata su:

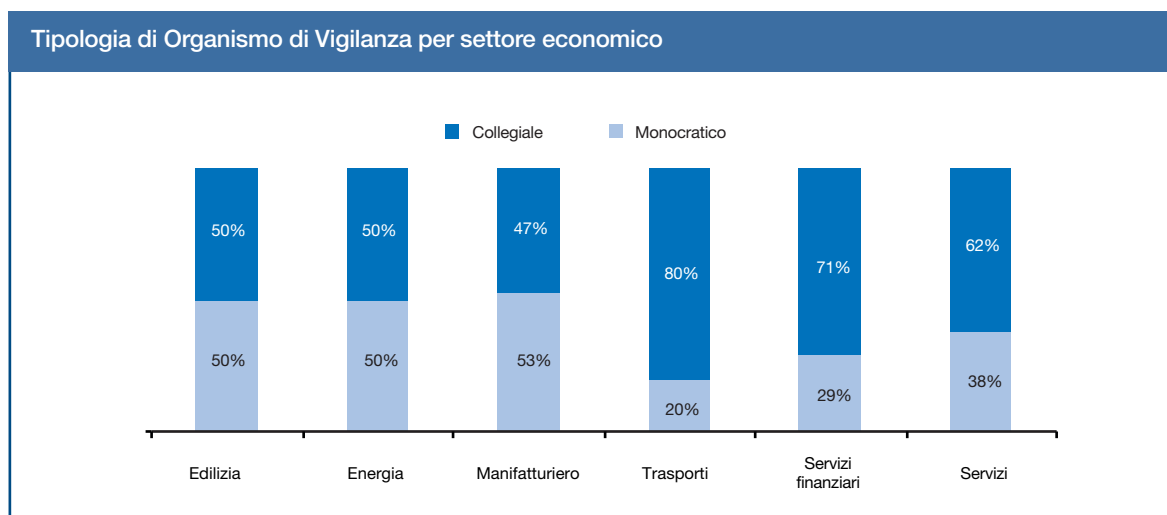
1. l'adozione del modello per settore economico;
2. tipologia e composizione degli organismi di vigilanza.

1. Nel grafico che segue è illustrato il tasso di adozione del modello distinto per settore economico.

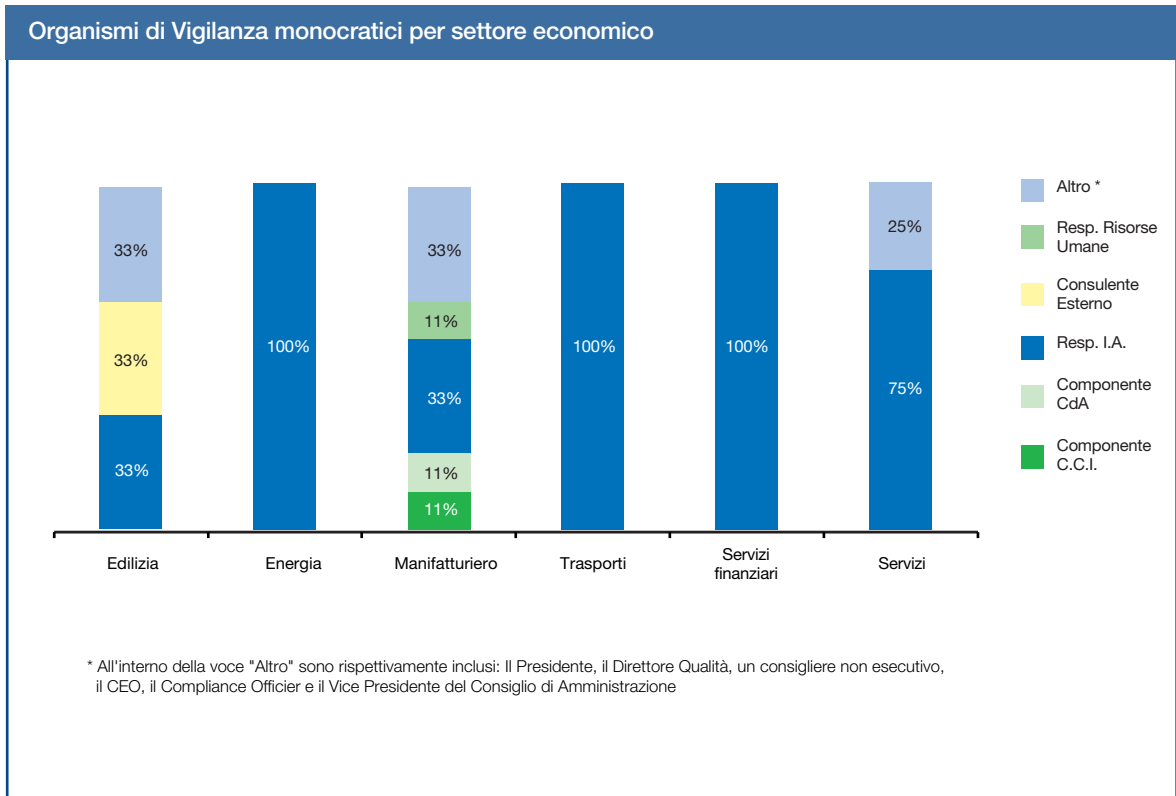


È da notare come una forte sensibilità al tema della responsabilità amministrativa degli enti sia presente in quasi tutti gli aggregati che sono stati esaminati.

2. Nei grafici che seguono sono illustrati la tipologia e la composizione degli organismi di vigilanza nei diversi settori economici.

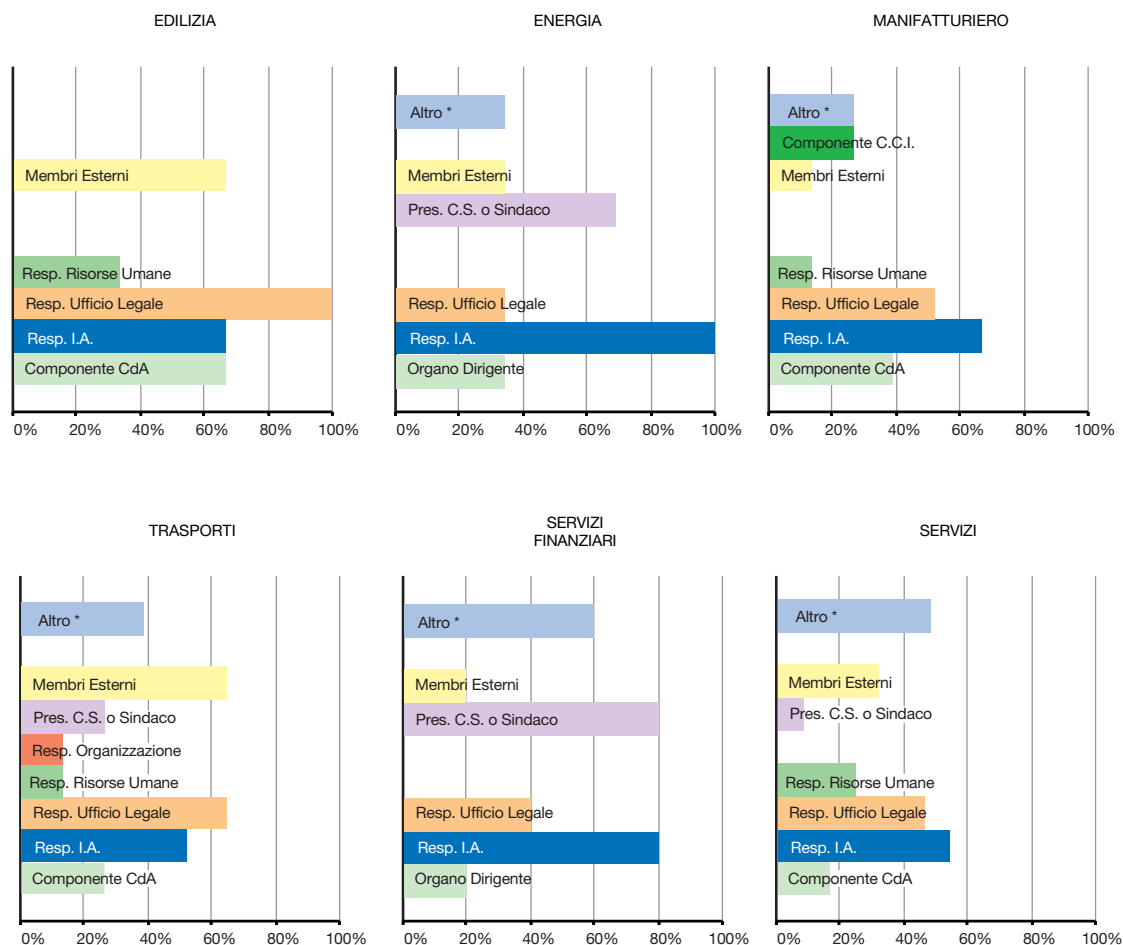


Nei settori edilizia, energia e manifatturiero è emerso un sostanziale equilibrio tra organismi di vigilanza a composizione “monocratica” e “collegiale”; nei settori trasporti, servizi finanziari e servizi/terziario è prevalsa la presenza di organismi “collegiali”.



Dall'indagine emerge la tendenza ad attribuire al responsabile Internal Audit il ruolo di Organismo di Vigilanza nei settori energia, trasporti, servizi finanziari ed in gran parte dell'aggregato servizi/terziario. Nell'edilizia e nel manifatturiero tale presenza si riduce ad un terzo.

Composizione organismi di vigilanza collegiali per settore economico

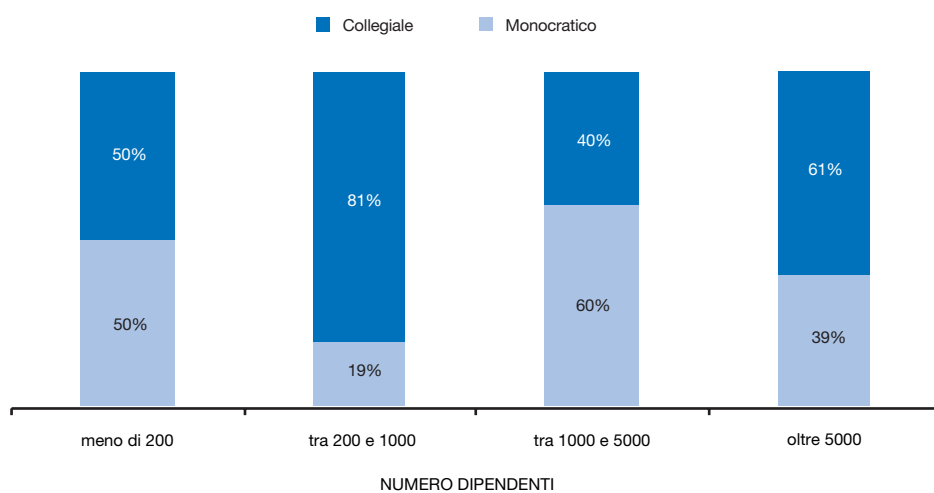


*All'interno della voce "altro" sono inclusi: il responsabile amministrazione e finanza, il Compliance Officer, il responsabile qualità, uno o più consiglieri indipendenti, direttori operativi, consiglieri non esecutivi.

Dalla comparazione tra settori emerge che le figure ricorrenti in tutti gli aggregati sono principalmente: il responsabile Internal Audit, il responsabile Ufficio Legale, componenti del Consiglio di Amministrazione/organo dirigente e consulenti esterni.

Dall'analisi svolta nessuna relazione significativa si evince tra la tipologia di Organismo di Vigilanza (monocratico o collegiale) e la numerosità dei dipendenti/dimensione del fatturato (cfr. grafici seguenti).

Tipologia di Organismo di Vigilanza in relazione al numero dei dipendenti



Tipologia di Organismo di Vigilanza in relazione al fatturato

