

Dott.ssa Stefania Bellò
Consulente APCO CMC, valutatore AICQ SICEV

L'impatto del Dlgs 231/01 sulle figure professionali

Evoluzione del quadro strategico

Introduzione

Tra gli eventi che negli ultimi anni hanno interessato gli assetti organizzativi delle imprese, particolare rilievo riveste l'introduzione nel nostro sistema giuridico del D. Lgs 231/01 che, in continuo allargamento rispetto alla sua portata applicativa, si configura oramai come riferimento fondamentale per il Diritto Economico. Dalla necessità di rapportarsi ormai in modo sistematico, strutturato e permanente con le dinamiche generate dal Decreto derivano una serie di esigenze (o meglio, di opportunità) sia per le organizzazioni sia per i professionisti, chiamati ad operare, non solo in modo qualificato rispetto al nuovo fenomeno, ma in modo sempre più consapevole degli aspetti giuridici riferibili alla realtà del Cliente.

L'invito all'aggiornamento dei profili professionali è quindi forte, diffuso e particolarmente importante per gli auditor di area ISO che, già coinvolti nella valutazione degli aspetti legali delle organizzazioni, possono trovare nel D.Lgs 231/01 elemento di forte sviluppo professionale.

Il fenomeno 231

L'applicazione del Decreto sta generan-

do all'interno del sistema un vero e proprio fenomeno, nettamente dai precedenti fenomeni di matrice giuridico organizzativa ed in rapida evoluzione.

Tra le caratteristiche specifiche del "fenomeno 231" possiamo individuare:

- l'introduzione di uno schema logico del tutto nuovo (con "funzione scriminante") e di un meccanismo organizzativo specifico (il Modello ex art.6), sviluppato secondo una logica top-down e attraverso metodologie di *risk assessment/risk management*
- l'allargamento progressivo e sistematico del quadro dei "reati presupposto" ormai esteso ad oltre 100 fattispecie di reato ed in continuo allargamento¹
- la configurazione del Modello come di fatto obbligatorio per tutte le organizzazioni (vedi art. 30 D.Lgs 81/08)
- la diffusione a vari livelli delle richieste di "compliance to Dlgs 231/01" (es: procedure di *vendor rating*).

Se è vero che esistono fattori tali da far considerare il fenomeno come ormai permanente ed in rapida diffusione, occorre però segnalare che, anche in relazione alla vastità e complessità strutturale del-

la materia, risultano ancora in via di definizione aspetti importanti quali le metodologie di valutazione, la qualifica delle figure professionali collegate e la risoluzione delle molte problematiche associate all'attività dell'Organismo di Vigilanza.²

Il contesto economico e culturale di riferimento

Il generale contesto economico e culturale di riferimento, si configura come favorevole, sia a livello organizzativo che giuridico, alla diffusione degli strumenti veicolati dal Decreto.

Tra le tendenze di fondo segnaliamo in particolare:

- piena e diffusa consapevolezza delle conseguenze, anche economiche, di una condanna penale
- coscienza dell'esistenza, in aggiunta ai tradizionali rischi di impresa, di rischi e danni "reputazionali" difficilmente cancellabili
- domanda di "etica" in forte crescita ed una sempre maggiore presa di coscienza degli *stakeholders*
- sviluppo dei collegati strumenti organizzativi (es: CSR, SA 8000, ISO 26000,

Compliance programs...)

- connessione sempre maggiore e sistematica tra legislazione cogente, standard organizzativi (ISO, BS...) e sistemi derivati.

Considerata quindi la sensibilità ai fenomeni giuridici già maturata dalle organizzazioni e l'obbligatorietà di fatto dell'adeguamento al D. Lgs 231/01, possiamo affermare che il Modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dall'art 6 del decreto stesso è destinato a configurarsi quale interfaccia permanente e strutturata sull'universo giuridico, supporto e potenziamento della funzione di *compliance* se esistente.

Le associazioni e le istituzioni coinvolte

Fondato su una triplice dimensione (legale, organizzativa e gestionale), il "fenomeno 231" sta progressivamente uscendo dalla sede iniziale offerta dai grandi ordini professionali (Ordine degli Avvocati e Ordine dei Commercialisti) per coinvolgere una pluralità soggetti ed istituzioni, tra le quali segnaliamo:

- Associazioni di Categoria che, attraverso l'emanazione delle Linee Guida di settore, stanno offrendo il loro contributo alla progettazione organizzativa dei Modelli
- Università e Centri Studi, impegnati nell'approfondimento o definizione degli aspetti specifici della materia con articolare riferimento a quelli giuridici³
- Associazione Italiana Compliance (ASSOICOM)
- Associazione Italiana Internal Auditor (AIIA)
- Associazione dei Componenti degli Organismi di Vigilanza (AODV231)
- Enti di Certificazione, impegnati nelle attività di *assessment 231*
- Associazioni professionali ed enti di formazione (diversi), impegnati nelle attività di formazione e divulgazione

In considerazione della trasversalità e della complessità strutturale della materia, il contributo delle diverse associazioni sarà fattore determinante non solo per la risoluzione delle problematiche attualmente aperte e di quelle che si sol-

leveranno in futuro, ma anche per la qualificazione e specializzazione delle molte figure professionali coinvolte.

Il Cliente come realtà giuridica: un nuovo approccio

Dalle tendenze che sempre più fortemente sta esprimendo il

contesto, non solo economico e ma forse soprattutto normativo, si sta determinando la necessità di rinnovare l'approccio al Cliente che sempre più si configura come sintesi inscindibile di caratteristiche organizzative, tecnologiche e giuridiche.

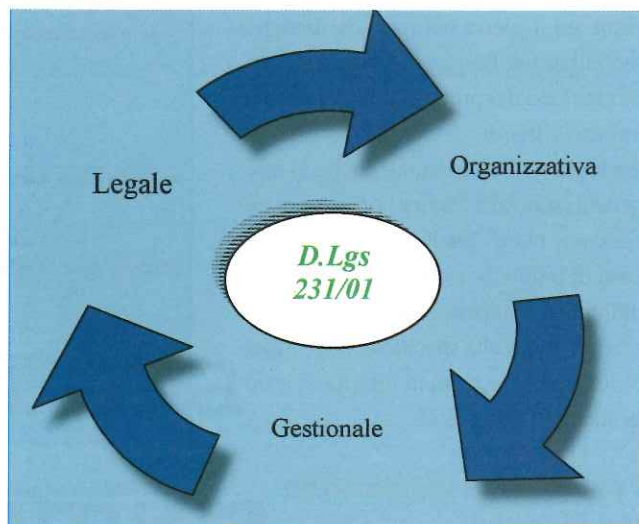
Dalla crescente importanza assunta dagli aspetti giuridici, derivano una serie di conseguenze:

- Per le organizzazioni, un riesame della propria configurazione giuridico-organizzativa e sul proprio posizionamento rispetto ai temi dell'etica e della conformità normativa
- Per i professionisti, una ridefinizione dell'approccio al Cliente e degli strumenti necessari,
- Aggiornamento/riqualificazione dei profili professionali
- Sviluppo del lavoro attraverso integrazione di contributi specialistici.

Nella costituzione dei team di lavoro, come pure nella definizione delle funzioni e degli assetti organizzativi aziendali, si pone quindi l'esigenza di strutturare un'interfaccia permanente sul contesto normativo che può costituire per l'organizzazione/cliente, come nel caso del D.Lgs 231/01, elemento strategico di sviluppo e protezione del *business*.

Gli specialisti ed il team di lavoro 231

Lo sviluppo delle attività operative in ambito D. Lgs 231 richiede, sia per natura



> Figura 1 - Le dimensioni strutturali del D.Lgs 231/01

stessa del decreto che per struttura del quadro dei reati presupposto, un intervento professionale basato su tre dimensioni fondamentali: giuridica, organizzativa e tecnico gestionale (vedi fig. 1).

Giuridica, in quanto la natura fondamentale della materia è giuridica e la funzione essenziale del modello è di limitazione delle responsabilità penali (o amministrative) di impresa⁴.

Organizzativa, in relazione alla necessità di impiegare strumenti e metodologie tipici della progettazione organizzativa.

Tecnico - gestionale in quanto, data la specificità di alcune categorie di reato come pure la collocazione del Modello stesso tra gli strumenti di *governance*, è necessario assicurare la copertura dei relativi aspetti.

L'efficace strutturazione di "team di lavoro 231" prevede, pertanto, la presenza contemporanea delle seguenti figure (vedi Tab. 1):

- Legale, esperto diritto societario e D.Lgs 231/01⁵
- Progettista di sistemi/sistemi integrati
- Esperto processi/strumenti di *governance*
- Auditor
- "Specialist".

Fondamentale importanza riveste l'integrazione dei contributi tra aspetti legali ed organizzativi, basandosi su questi due apporti la sostanziale efficacia del Modello, la sua effettiva capacità di preven-

zione ed il pieno sviluppo dei benefici secondari per l'organizzazione (es: ottimizzazione dei processi ed integrazione tra i vari sistemi).

Particolare rilievo assume anche la figura dello *specialist*, figura non sempre necessaria, ma di assoluta importanza in caso di profili di rischio particolarmente difficili da mappare e gestire (es: si pensi ad esempio alla specificità degli aspetti di un'organizzazione inserita in gruppi societari complessi).

I processi di valutazione del Modello: l'auditor 231

Particolare importanza rivestono i processi di valutazione associati al Modello.

Per espressa previsione di legge infatti, l'Organismo di Vigilanza (OdV), deve assicurare la continua valutazione del Modello rispetto ai requisiti di "aggiornamento" ed "efficacia" dello stesso, che deve quindi essere sottoposto a sistematiche attività di *audit*.⁶

Per comprendere esattamente il grado di criticità associato non solo all'attività dell'OdV, ma anche alle specifiche attività di auditing/monitoraggio, basti ricordare che, se e solo se riscontrato "aggiornato" rispetto ai profili di rischio specifico dell'organizzazione ed "efficace" rispetto alla capacità di pervenire tali rischi il Modello, potrà esercitare, in sede di eventuale giudizio, la sua funzione preventiva ed evitare all'organizzazione le pesanti conseguenze delle sanzioni applicabili.

Ne consegue che al Modello possono (e devono essere necessariamente) associati due livelli di audit:

1. un primo livello, finalizzato alla rivalutazione dei rischi specifici dell'organizzazione
2. un secondo livello finalizzato alla verifica delle condizioni di diffusione, applicazione ed efficacia del Modello stesso.

Ferma la specificità delle attività di valutazione associate al Modello che muovendosi da metodologie di *internal auditing*, si avvicinano a quelle

Legale esperto materie societarie D.Lgs 231	Assicura l'individuazione dei rischi specifici dell'impresa ed il quadro di misure preventive associate. Valida la configurazione del Modello e la struttura delle registrazioni associate
Progettista di sistemi organizzativi	Assicura la progettazione del Modello e/o la sua eventuale integrazione con altri sistemi presenti all'interno dell'organizzazione
Esperto processi/strumenti di governance	Assicura la definizione dei rischi specifici e la definizione degli aspetti tecnici e gestionali associati
Auditor (compliance auditor o legal auditor) Specialist	Assicura la gestione delle attività di auditing Assicura l'esame di aspetti specifici e la risoluzione delle criticità collegate

> Tab 1. Matrice dei ruoli e delle responsabilità del "Team di lavoro 231"

VERIFICA AGGIORNAMENTO MODELLO (con rivalutazione dei rischi) Assimilabili Stage 1	VERIFICA EFFICACIA/APPLICAZIONE Assimilabili a Stage 2
Rivalutazione contesto normativo; Rivalutazione assetto/configurazione societaria; Rivalutazione risorse/infrastrutture; Rivalutazione mappa dei rischi; Rivalutazione protocolli/procedure;	Applicazione, diffusione, comprensione Codice Etico; Applicazione Procedure/Protocolli; Applicazione <i>polices aziendali</i> ; Chiusura/efficacia di provvedimenti correttivi/migliorativi;
TEAM DI VALUTAZIONE 231	AUDITOR 231

> Figura 2 I processi di valutazione associati al Modello ex D.Lgs 231/01

<i>Principi ed elementi di Corporate Governance (aspetti giuridici e gestionali)</i>
<i>Principi ed elementi relativi a ERM (Enterprise Risk Management)</i>
<i>Metodologie e logiche relative a Compliance Programs/Compliance auditing</i>
<i>Elementi di Diritto di Impresa</i>
<i>Funzioni e responsabilità degli organi sociali in relazione agli assetti organizzativi, amministrativi e contabili</i>
<i>Conoscenza fondamentali processi amministrativi/decisionali e di delega dei poteri</i>
<i>Conoscenza normativa specifica D.Lgs 231/01</i>
<i>Conoscenza tipologia/modalità di realizzazione dei reati previsti da D.Lgs 231/01</i>
<i>Altre</i>

> Tab. 2 Conoscenze e competenze dell' auditor 231 (esempi)

compliance/legal auditing, è possibile, con le dovute cautele ed approssimazioni, assimilare i due livelli di audit e le rispettive estensioni a quanto previsto da per gli audit di *Stage 1* e *Stage 2* dalla ISO 17021: 2006 (vedi Fig. 2).

Dalla diversa finalità dei due processi di audit, derivano importante conseguenza sulla costituzione dei team di valutazione che dovranno, così come in fase di progettazione iniziale del Modello, do-

vranno comprenderanno il contributo di professionisti ed esperti diversi.

Pertanto, un ciclo di audit finalizzato alla verifica dell'aggiornamento del Modello (audit "tipo Stage 1") rispetto ai mutati contesti legislativi, assetti organizzativi ecc... prevede necessariamente il coinvolgimento di diverse professionalità (legale, progettista, auditor, *Specialist*), lad-

dove un ciclo di audit finalizzato alla so-