

Osservatorio D.Lgs. 231

**Benchmark D.Lgs. 231/01
nei diversi settori economici**

bancario
assicurativo
manifatturiero
utilities
telecomunicazioni/media

aprile 2006



**Associazione Italiana
Internal Auditors**

Osservatorio D.Lgs.231

Benchmark D.Lgs.231/01 nei diversi settori economici

bancario
assicurativo
manifatturiero
utilities
telecomunicazioni/media

aprile 2006



**Associazione Italiana
Internal Auditors**

Copyright © 2006 Associazione Italiana Internal Auditors – AIIA

Sede Legale: Via Santa Tecla 5, 20122 Milano.

Tel.: 02.36581500; Fax: 02.86995492

Email: segreteria@aiiaweb.it - Internet: www.aiiaweb.it

All rights reserved.

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

Premessa	5
Parte A: Aspetti generali	
1. Adozione del modello 231	7
2. Attività sensibili	7
3. Vigilanza sul modello 231	8
4. Ruolo dell'Internal Audit nel modello 231	9
5. Caratteristiche dell'Organismo di Vigilanza	10
Parte B: Aspetti specifici di settore	
1. Categorie di reato	13
2. Metodologia di individuazione delle attività sensibili	14
3. Attività sensibili per categorie di reato e per settore economico	14

**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 Audit)	
Eduardo Marzella	(Poste Italiane)	
Raffaello Romei	(Ferrovie dello Stato)	
Lucia Angela Melpignano	(Fiat)	
Angelantonio Calò	(SnamReteGas)	
Giuseppe D'Onza	(Università di Pisa)	
Angela Pace	(Eni)	Segreteria Tecnica
Massimo Delli Paoli	(E&Y)	Partner

Premessa

Il Comitato per l'Area D.Lgs n. 231/01 dell'Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA) ha condotto il presente studio (di seguito "benchmark") al fine di rilevare i principali aspetti operativi connessi all'adozione ed attuazione dei modelli organizzativi 231 nei seguenti settori economici: bancario, assicurativo, manifatturiero, utilities e telecomunicazioni/media.

Le considerazioni di seguito sviluppate sono state raccolte nel corso delle tavole rotonde svolte dall'AIIA e si incentrano sui seguenti principali aspetti:

- adozione del modello 231;
- attività sensibili;
- vigilanza sul modello 231;
- ruolo dell'Internal Audit nel modello 231;
- caratteristiche dell'Organismo di Vigilanza.

Hanno preso parte al benchmark 72 società - quotate e non - tra cui:

- 25 tra istituti di credito ed intermediari finanziari;
- 11 compagnie assicurative;
- 16 società industriali;
- 16 utilities ⁽¹⁾ ;
- 4 società operanti nel settore telecomunicazioni/media (rappresentative dei rispettivi gruppi).

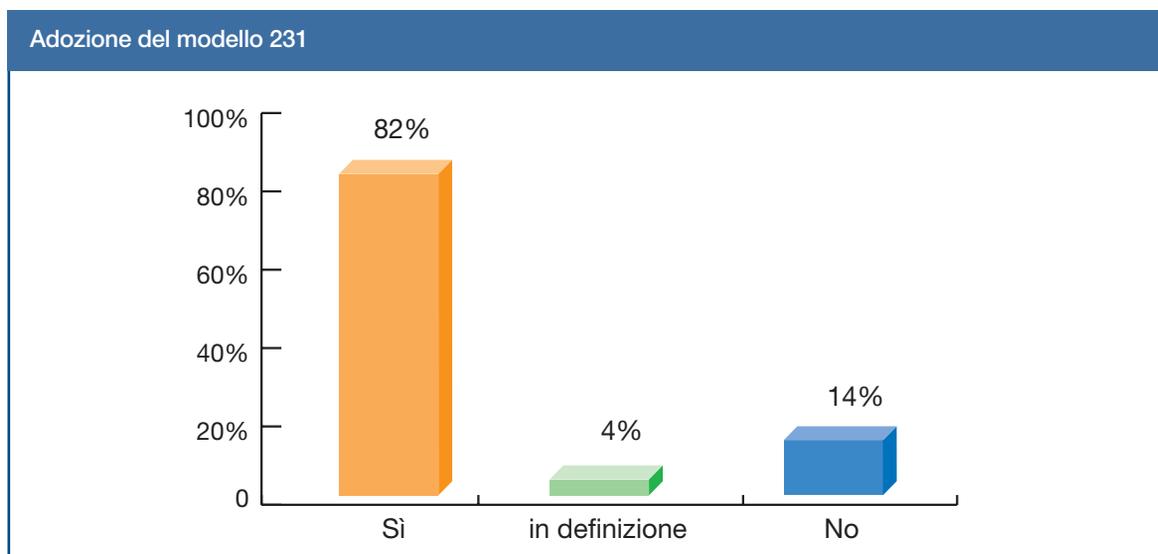
Tenuto conto della continua evoluzione cui è soggetta la tematica in questione e degli impatti che le specificità organizzative e di business di ciascuna realtà aziendale possono avere sulla strutturazione del modello 231, il presente benchmark assume carattere "generale" e le risultanze ivi contenute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

¹ Nell'accezione di imprese di pubblico servizio e società partecipate da enti pubblici.

Parte A: Aspetti generali

1. Adozione del modello 231

Dall'analisi svolta è emerso che la quasi totalità delle società ha adottato, o ha in corso di definizione, un proprio modello organizzativo 231; pochi i casi in cui non è stata intrapresa alcuna iniziativa in tal senso.



2. Attività sensibili

2.1 Individuazione delle attività sensibili

Oltre il 90% dei modelli è rivolto ai reati contro la Pubblica Amministrazione e a quelli societari. I modelli di circa un terzo dei partecipanti risultano estesi anche ai reati di falsità in monete, carte di pubblico credito e valori di bollo, ai reati finalizzati all'eversione dell'ordine democratico e al finanziamento del terrorismo ed ai delitti contro la personalità individuale.

Per l'individuazione delle attività sensibili sono state principalmente utilizzate (anche in forma combinata) le seguenti metodologie:

- Risk Assessment ⁽²⁾;
- Control Risk Self Assessment ⁽³⁾;
- Analisi generale delle aree sensibili ⁽⁴⁾.

Per approfondimenti a livello di settore economico si rimanda alla Parte B del presente documento.

² Consiste nell'identificazione delle attività sensibili e nell'analisi dei relativi rischi ed eventuali sistemi di controllo posti a loro presidio; tale attività è svolta da soggetti indipendenti (internal auditors, consulenti) principalmente mediante interviste, analisi di documenti organizzativi e processi aziendali.

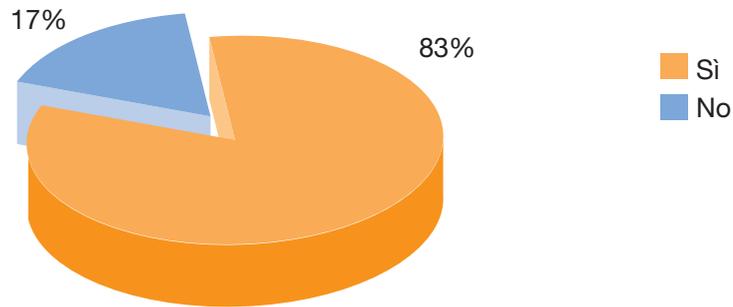
³ Si distingue dal Risk Assessment in quanto è svolto direttamente dai soggetti interessati (es. linea) con il possibile supporto metodologico di funzioni tecniche (es. Internal Audit).

⁴ Consiste in un'analisi dei processi aziendali per l'identificazione delle aree potenzialmente esposte a rischio reato; è generalmente svolta da un Comitato/Gruppo di Lavoro interno con competenze multidisciplinari.

2.2 Mappatura delle attività sensibili in base al relativo livello di esposizione al rischio

Nella quasi totalità dei casi le attività sensibili sono state ordinate in base al relativo livello di esposizione al rischio (teorico), soprattutto al fine di meglio focalizzare la programmazione delle attività di vigilanza.

Mappatura attività sensibili in base al relativo livello di esposizione al rischio



3. Vigilanza sul modello 231

3.1 Concetto di attività di vigilanza

L'attività di vigilanza è prevalentemente intesa come:

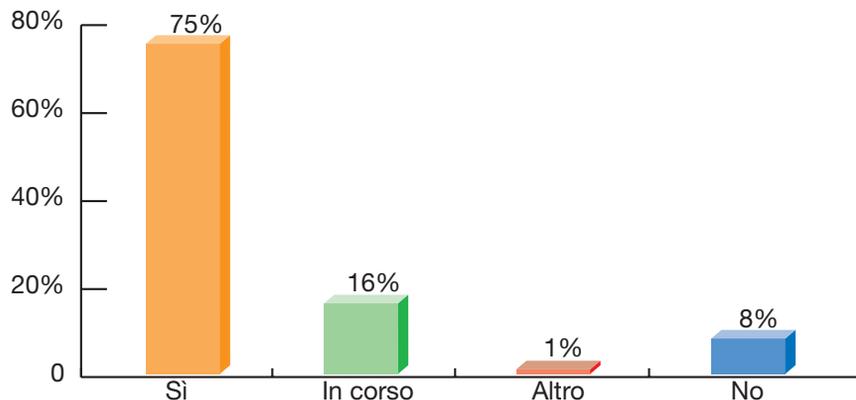
- verifica dell'osservanza dei protocolli di controllo previsti dal modello e dell'adeguatezza delle disposizioni aziendali rispetto ai protocolli stessi;
- monitoraggio sull'attuazione delle misure previste dal modello (flussi informativi, formazione, comunicazione, sistema disciplinare, etc.).

3.2 Programmazione delle attività di vigilanza

La gran parte delle società ha adottato, o ha in fase di sviluppo, uno specifico programma delle attività di vigilanza 231 distinto dal Programma di audit.

In pochi casi, le attività di vigilanza 231 sono state incluse nell'ambito del Programma di audit.

Programmazione dell'attività di vigilanza

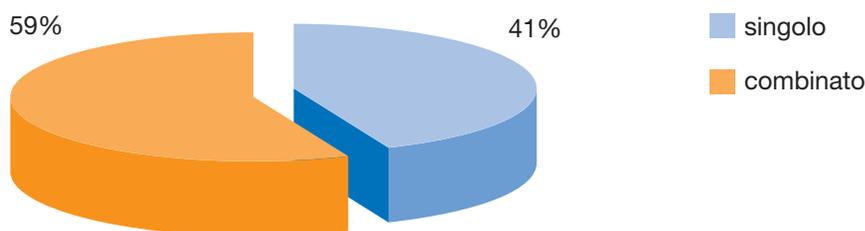


Le principali tipologie di controllo previste nei programmi di vigilanza 231 sono:

- interventi di verifica o di audit ⁽⁵⁾;
- risk assessment/control risk self assessment ⁽⁶⁾;
- autocertificazioni ⁽⁷⁾.

Dal benchmark emerge la prevalenza di un impiego combinato delle suddette tipologie di controllo rispetto all'utilizzo singolo di ciascun intervento.

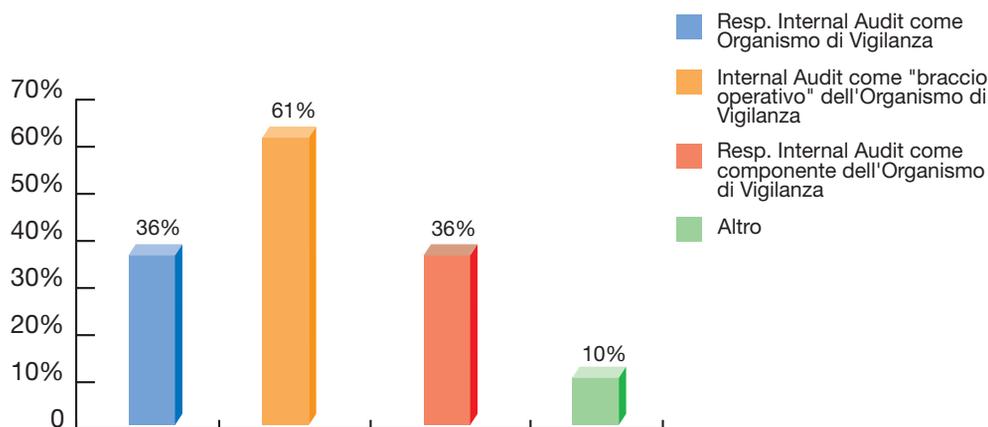
Impiego (combinato/singolo) delle tipologie di controllo



4. Ruolo dell'Internal Audit nel modello 231

Analogamente a quanto emerso nello studio condotto sulle società quotate, il responsabile Internal Audit spesso è componente dell'Organismo di Vigilanza o Organismo di Vigilanza stesso; in entrambe le situazioni, la funzione di Internal Auditing svolge in prevalenza il ruolo di "braccio operativo" dell'Organismo di Vigilanza.

Ruolo dell'Internal Audit nel modello



⁵ Audit di compliance per la verifica dell'osservanza dei protocolli di controllo e dell'adeguatezza delle disposizioni aziendali.

⁶ Cfr. note 2 e 3.

⁷ Sono dichiarazioni di osservanza dei protocolli di controllo rilasciate dal personale interessato.

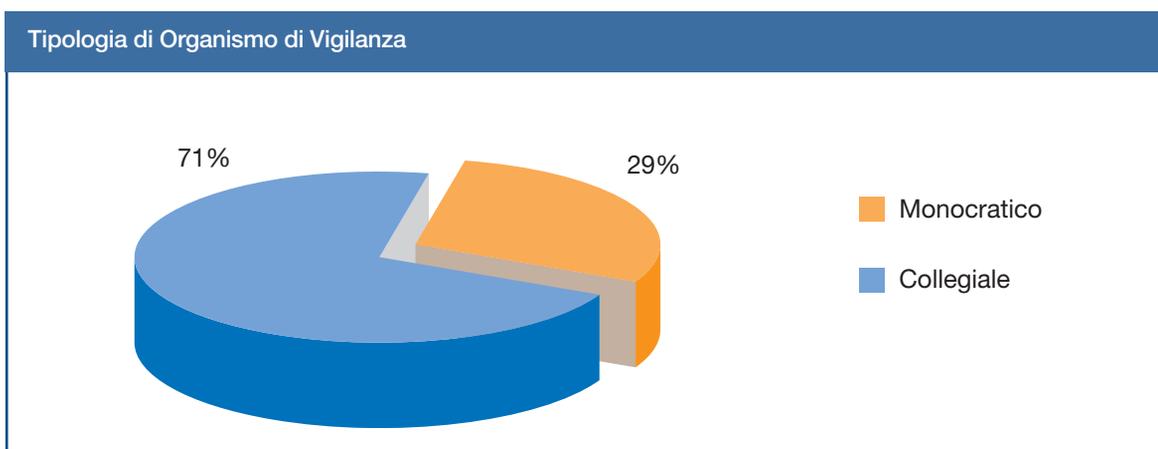
5. Caratteristiche dell'Organismo di Vigilanza

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 gli organismi di vigilanza nei gruppi.

5.1 Tipologia e composizione dell'Organismo di Vigilanza

In tutti i settori di riferimento prevale la tendenza a prevedere un Organismo di Vigilanza di tipo "collegiale" rispetto ad uno di tipo "monocratico". Tale dato conferma la tendenza evidenziata nel precedente studio .



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 indicativamente da due o più dei seguenti soggetti:

- responsabile Internal Audit;
- presidente del Collegio Sindacale/sindaco;
- uno o più membri del Comitato per il Controllo Interno/amministratori indipendenti (ove non presente il Comitato per il Controllo Interno);
- responsabile Risorse Umane;
- responsabile Ufficio Legale;
- dirigente (amministrativo o con competenze in risk management);
- presidente del Comitato dei rischi;
- consulenti esterni.

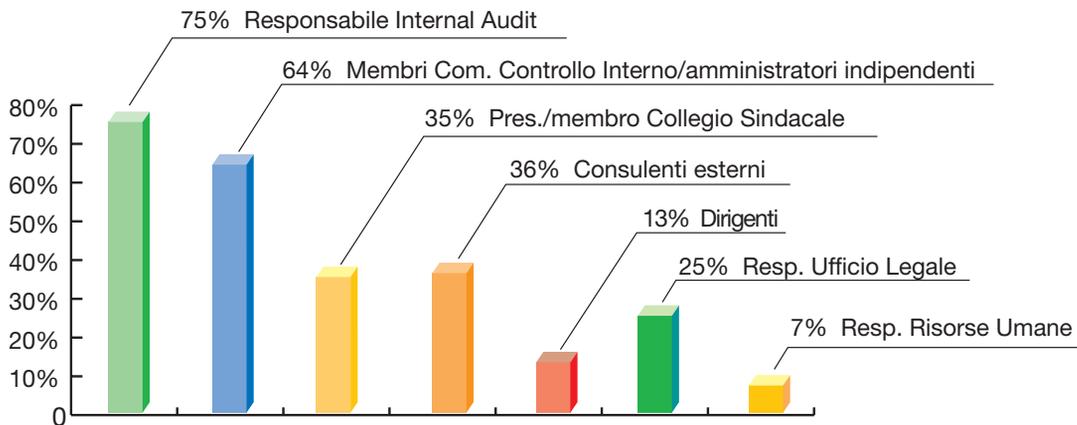
⁸ La responsabilità amministrativa delle società: un'indagine sull'adozione del modello organizzativo previsto dal D.Lgs. 231/2001 nelle società quotate" – pubblicazione AIIA del 2005.

⁹ Cfr. nota 8

Pochi i casi in cui l'Organismo di Vigilanza coincide con un organo di governance (Comitato per il Controllo Interno) ⁽¹⁰⁾.

Nei casi di Organismo di Vigilanza "monocratico", esso coincide con il responsabile Internal Audit e, solo raramente, con un amministratore indipendente o un consulente.

Composizione degli Organismi di Vigilanza di tipo "collegiale"



5.2 Principali flussi informativi da/verso l'Organismo di Vigilanza

La quasi totalità dei modelli prevede flussi informativi dall'Organismo di Vigilanza verso gli organi sociali di tipo: i) continuativo verso l'Amministratore Delegato e/o ii) periodico verso il Consiglio di Amministrazione; in alcuni casi, sono previsti anche flussi verso il Comitato per il Controllo Interno e il Collegio sindacale.

I flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza sono principalmente riconducibili a: i) segnalazioni su fatti specifici e ii) flussi strutturati dalle funzioni aziendali.

A fronte delle segnalazioni su fatti specifici le principali misure intraprese dagli organismi di vigilanza risultano: i) interventi di controllo; ii) ripianificazione delle attività di vigilanza.

5.3 Rapporti tra gli organismi di vigilanza nei gruppi

Nella maggioranza dei casi sono previste, o sono in via di definizione, forme di coordinamento/collegamento tra gli organismi di vigilanza nel gruppo; pochi i casi in cui tale aspetto non è considerato.

¹⁰ Il dato potrebbe risentire della diffusione limitata del Comitato per il Controllo Interno tra le società partecipanti al benchmark; inoltre si evidenzia che solo dal 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.

Le forme più ricorrenti di coordinamento/collegamento si sostanziano indicativamente in:

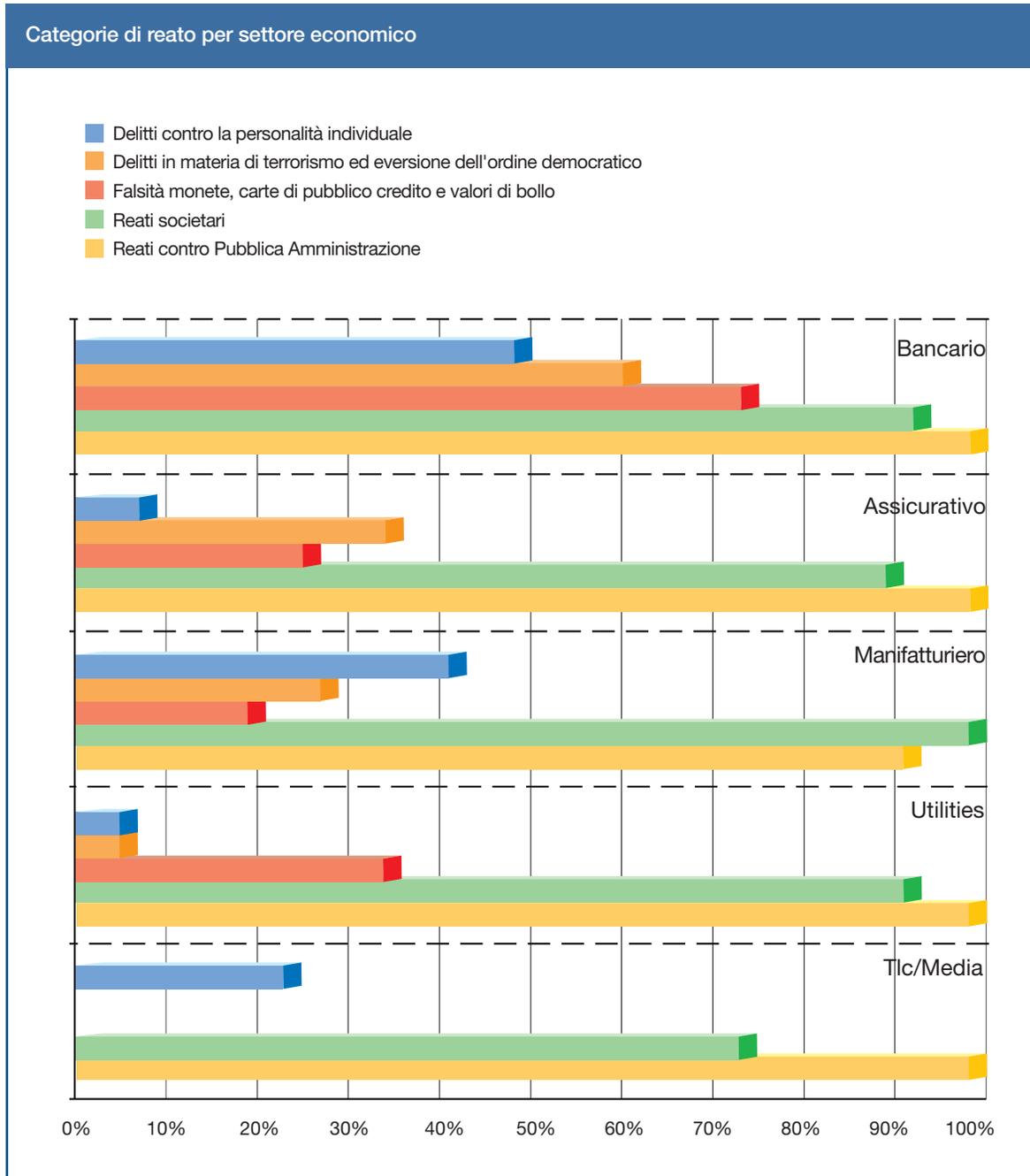
- attività di indirizzo e coordinamento dell'organismo della capogruppo sugli omologhi delle controllate;
- flussi informativi su aspetti specifici tra gli organismi di vigilanza del gruppo;
- incontri periodici tra gli organismi di vigilanza del gruppo;
- presenza all'interno degli organismi delle controllate di un rappresentante della capogruppo.

È emerso di frequente un ruolo di supporto operativo e/o metodologico dell'Internal Audit della capogruppo nei confronti delle società del gruppo.

Parte B: Aspetti specifici di settore

1. Categorie di reato

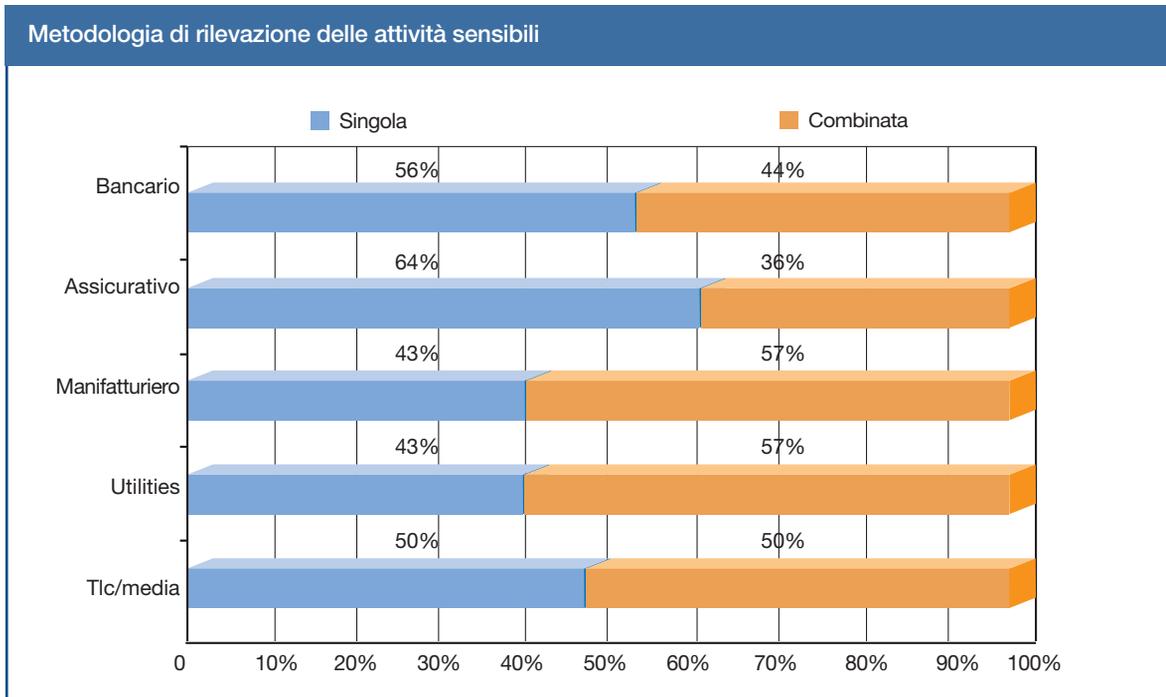
Nessun settore presenta connotazioni particolari con riferimento alle categorie di reato considerate ai fini della predisposizione del modello, ad eccezione di quello bancario in cui ai reati di falsità in monete e carte di pubblico credito e a quelli in materia di terrorismo è riservata maggiore attenzione.



2. Metodologia di individuazione delle attività sensibili

In tutti i settori emerge una sostanziale parità tra le società che hanno utilizzato una metodologia singola e quelle che hanno impiegato in forma abbinata più metodologie.

La metodica più ricorrente è il Risk Assessment ⁽¹¹⁾, abbinato in circa la metà dei casi, al Control Risk Self Assessment ⁽¹²⁾ e/o ad un'Analisi generale delle aree sensibili ⁽¹³⁾.



3. Attività sensibili per categorie di reato e per settore economico

Senza pretesa di rappresentare un quadro completo ed esaustivo delle attività sensibili connotanti ciascun settore economico, nella matrice che segue sono rappresentate, per categorie di reato, le attività sensibili segnalate dalle società partecipanti.

¹¹ Cfr. nota n. 2

¹² Cfr. nota n. 3

¹³ Cfr. nota n. 4

Reati contro la Pubblica Amministrazione		Settore				
		Bancario	Assicurativo	Manifatturiero	Utilities	Tlc/media
Attività sensibili	gestione polizze e sinistri		●			
	gestione contributi e finanziamenti agevolati	●	●	●	●	●
	gestione rapporti con Autorità di Vigilanza	●	●	●	●	●
	sottoscrizione convenzioni con enti pubblici	●	●	●	●	●
	gestione del credito	●	●			
	attività di lobbying	●	●	●	●	●
	gestione dei subappalti				●	
	negoziazione/esecuzione contratti	●	●	●	●	●
	gestione reclami/contenziosi	●	●	●	●	●
	gestione tesoreria/fondi delle PA in regime di concessione	●				
	gestione dei rapporti con la PA in materia ambientale (smaltimento rifiuti, adempimenti ambientali, VIA)			●	●	●
	gestione rapporti con organismi CEE	●	●	●	●	●
	richiesta e ottenimento di autorizzazioni, licenze e concessioni			●	●	●
	gestioni dei rapporti concernenti la sicurezza e l'igiene sul lavoro	●	●	●	●	●
	gestione attività in qualità di stazione appaltante (con procedure ad evidenza pubblica o ristretta)				●	
gestione cantieri				●		
Processi di supporto	gestione spese di rappresentanza, omaggi e sponsorizzazioni	●	●	●	●	●
	gestione risorse finanziarie	●	●	●	●	●
	assunzione e amministrazione del personale	●	●	●	●	●
	approvvigionamenti	●	●	●	●	●
	gestioni provvigioni alla rete di vendita/agenti	●	●	●	●	●
	gestione attività di consulenza	●	●	●	●	●
	gestione del patrimonio immobiliare	●	●	●	●	●

Reati societari		Settore				
		Bancario	Assicurativo	Manifatturiero	Utilities	Tlc/media
Attività sensibili	processo di formazione del bilancio e contabilità generale	●	●	●	●	●
	predisposizione relazioni, comunicazioni sociali e di mercato	●	●	●	●	●
	gestione rapporti con i sindaci, revisori e soci	●	●	●	●	●
	rapporti con Autorità di Vigilanza	●	●	●	●	●
	gestione dei conferimenti, destinazione dell'utile, operazioni sul capitale e operazioni straordinarie	●	●	●	●	●
	gestione portafoglio titoli	●	●			
	consulenza nell'emissione di strumenti finanziari	●				
	attività strumentali/propedeutiche a convocazioni/delibere assembleari	●	●	●	●	●
	relazioni infragruppo o con parti correlate	●	●	●	●	●

Reati di falsità in monete, in carte di pubblico credito e in valori bollati		Settore				
		Bancario	Assicurativo	Manifatturiero	Utilities	Tlc/media
Attività sensibili	gestione flussi monetari, valori di bollo e finanziamenti	●	●			
	attività di biglietteria nelle stazioni e a bordo treno				●	
	attività di sportello	●				
	gestione della cassa centrale	●				
	processo incassi/pagamenti	●	●	●	●	
	processo gestione depositi bancari	●				

Delitti in materia di terrorismo e di eversione dell'ordine democratico		Settore				
		Bancario	Assicurativo	Manifatturiero	Utilities	Tlc/media
Attività sensibili	processo di acquisto di beni e servizi	●	●	●	●	
	assunzione e amministrazione del personale	●	●	●	●	
	assunzione rischi		●			
	liquidazione sinistri		●			
	gestione provvigioni e contributi alla rete di vendita/agenti	●	●	●	●	
	erogazione del credito	●				
	gestione degli embarghi	●				
	vendita di veicoli industriali a strutture militari estere o a paesi a rischio			●		
	servizi di investimento	●				
	gestione patrimonio immobiliare	●	●	●	●	

Delitti contro la personalità individuale		Settore				
		Bancario	Assicurativo	Manifatturiero	Utilities	Tlc/media
Attività sensibili	accesso a Internet e a banche dati	●	●	●	●	●
	assunzione e amministrazione del personale	●	●	●	●	●
	liquidazione sinistri		●			
	gestione degli stabilimenti di produzione			●		
	gestione dei subappalti				●	
	gestione patrimonio immobiliare	●	●	●	●	●

AIIA

Associazione Italiana Internal Auditors

Via Santa Tecla, 5 – 20122 Milano (Italia)

Tel.: +39 02 36581500 – Fax: +39 02 8699 5492

E-mail: segreteria@aiiaweb.it – Sito Internet: www.aiiaweb.it