

Approccio operativo per la redazione del Modello
di organizzazione, gestione e controllo
ai sensi del D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231

Dott. Fabio Fada

Dottore Commercialista e Revisore Legale

Viale Bornata , 3 – 25123 Brescia

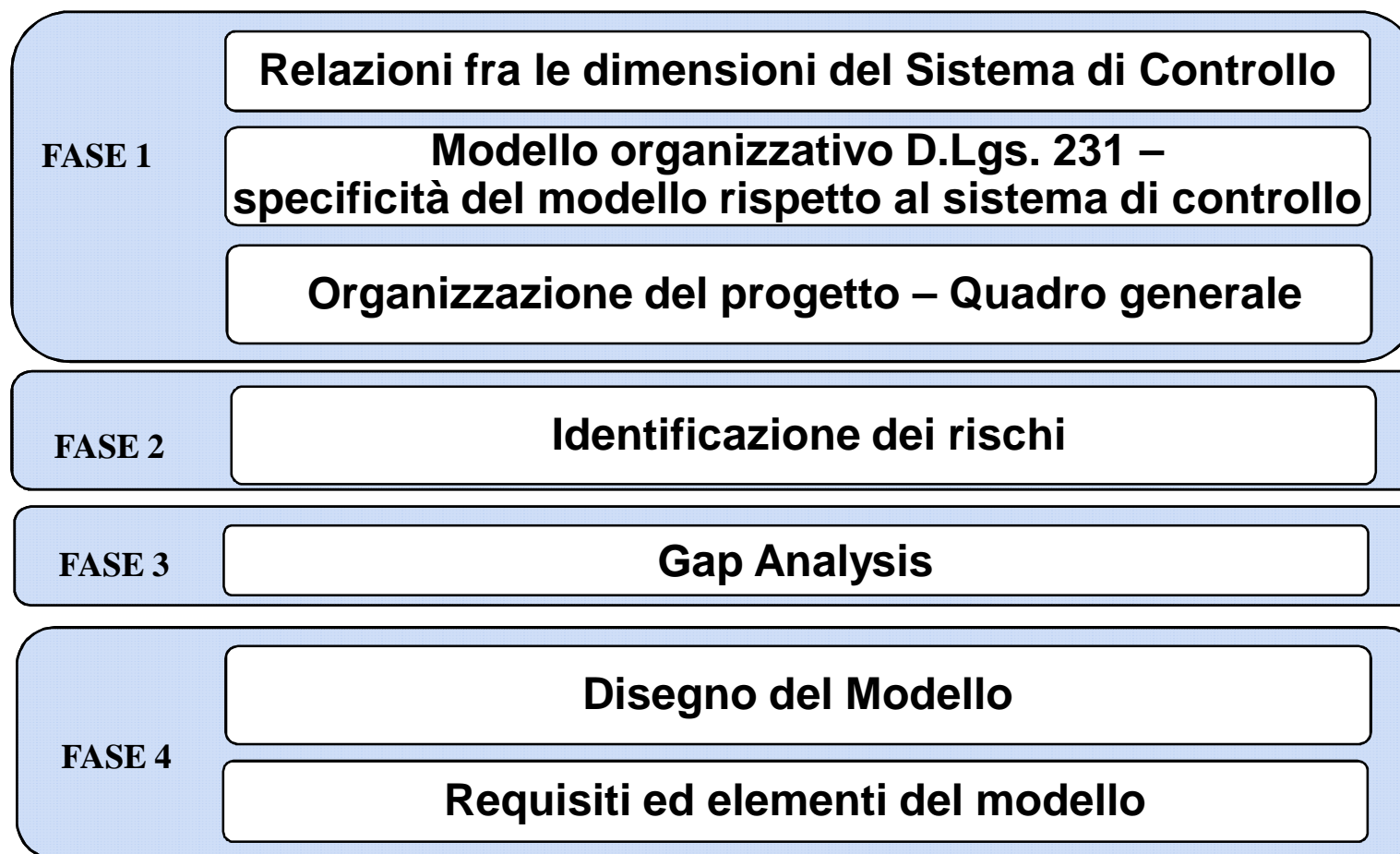
Tel. 030 362745 Fax 030 3361273

E-mail fabio.fada@studiofada.com

Premessa

Il presente documento si propone di illustrare le fasi operative e metodologiche che verranno utilizzate per la definizione del “Modello Organizzativo” ai sensi del D.lgs.231/01.

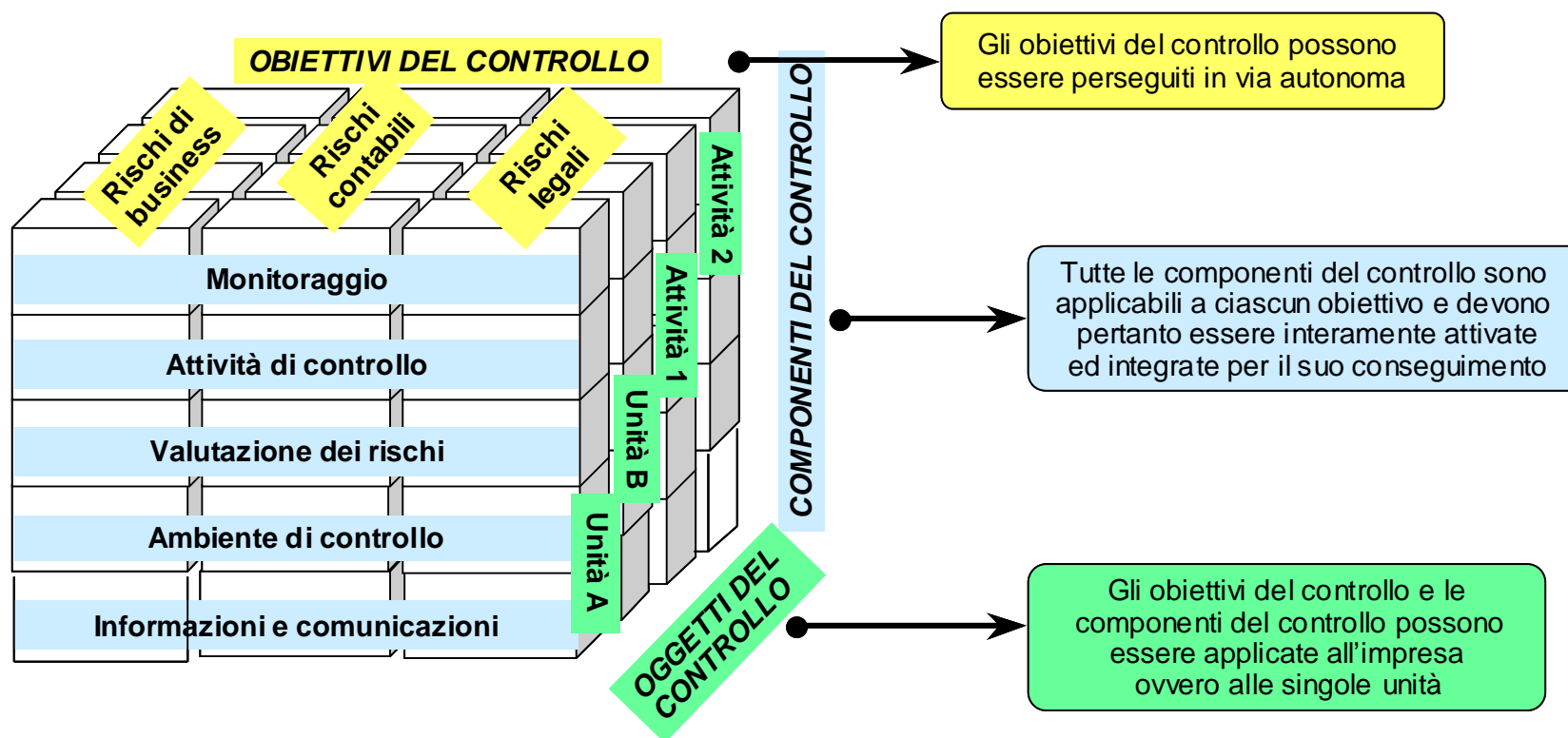
Approccio operativo per la predisposizione del "Modello Organizzativo"



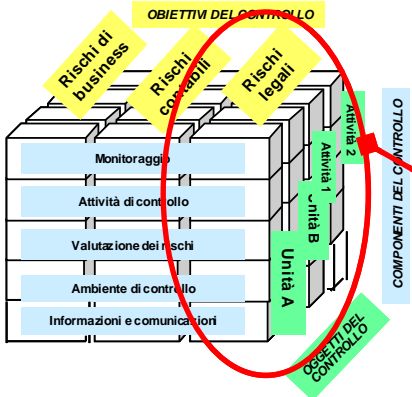
Relazioni fra le dimensioni del Sistema di Controllo

L'impresa può decidere gli obiettivi del sistema di controllo ed i livelli organizzativi su cui esercitare il controllo. Indipendentemente dalla scelta operata, il sistema di controllo deve essere costruito includendo tutte le componenti concettuali

(Fonte: Treadway Commission)

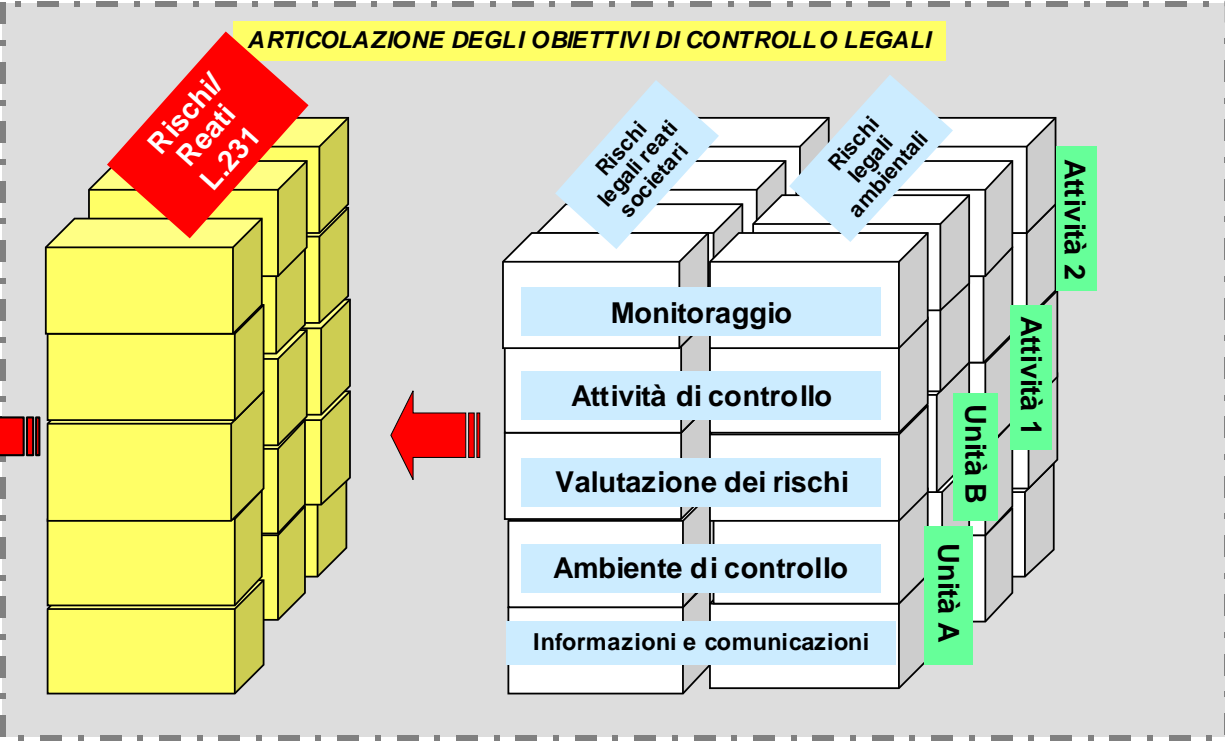


Specificità del modello rispetto allo SCI

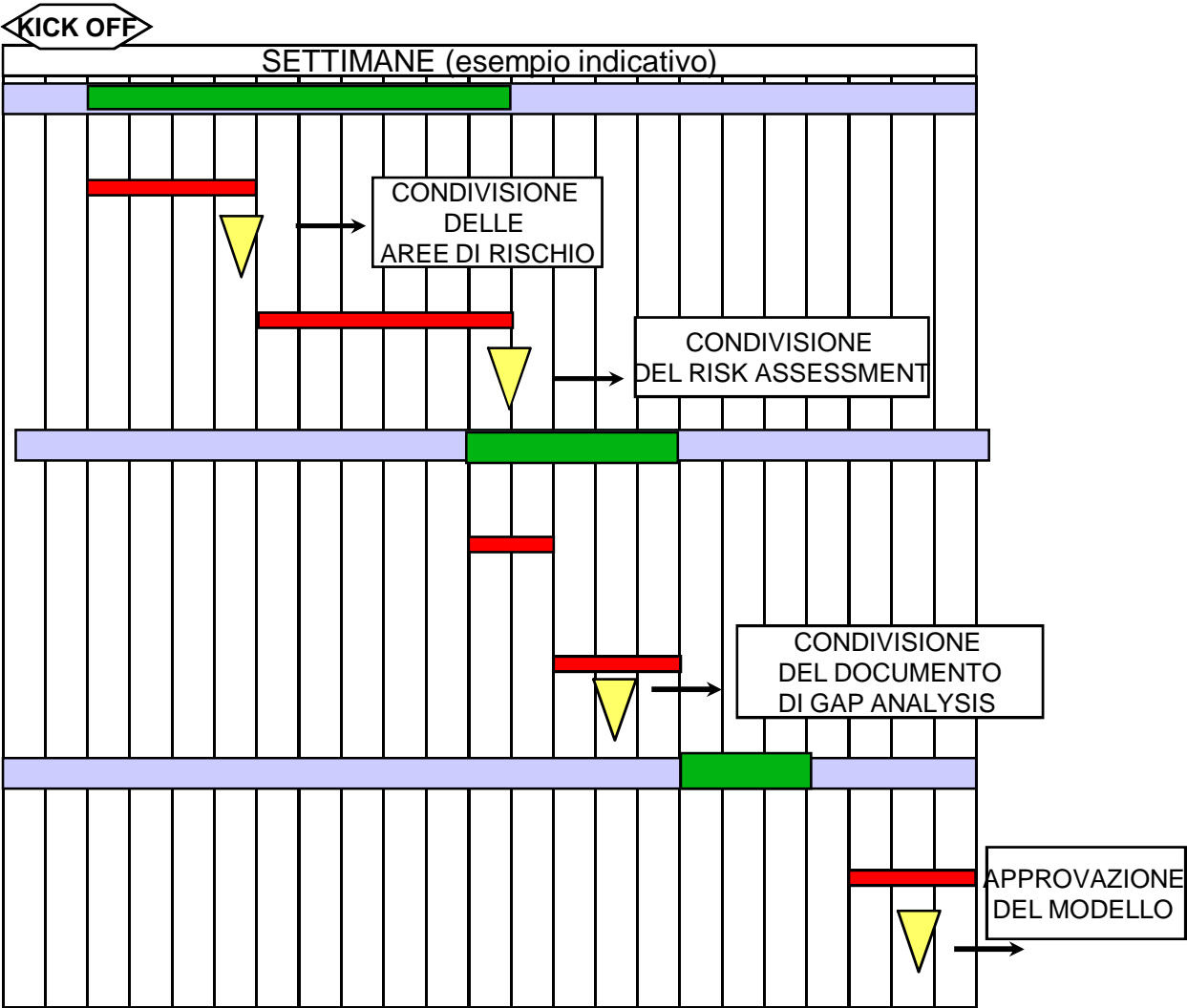
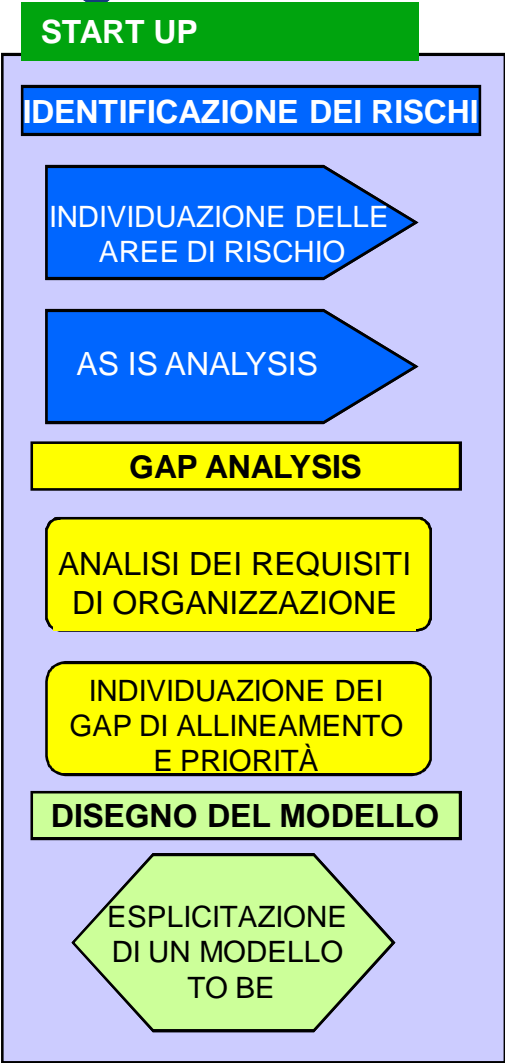


Gli obiettivi di controllo possono essere perseguiti in via autonoma in relazione ad esigenze normative o di organizzazione societaria. Tuttavia l'articolazione degli obiettivi mantiene una coerenza logica con il Sistema

Il D.Lgs.231/01 richiede che il Modello Organizzativo sia definito nelle sue caratteristiche specifiche ed autonome. Ciò comporta che il Modello sia esplicitato rispetto agli obiettivi "propri" del D.lgs.231/01, sia pure adattato alle esigenze organizzative delle Società



Organizzazione del progetto – Quadro generale



Start up

START UP

OBIETTIVI

- Comprensione dell'ambiente di controllo e avvio del progetto.

RESPONSABILITÀ

- Gruppo di lavoro 231 – Persone chiave delle Società rientranti nel perimetro del progetto.

ATTIVITÀ

- Raccolta preliminare delle procedure aziendali e documentazione esistenti
- Identificazione del perimetro di analisi
- Identificazione dei referenti aziendali da coinvolgere nelle attività di analisi e approfondimento
- Definizione calendario delle interviste
- Comunicazione di avvio del progetto

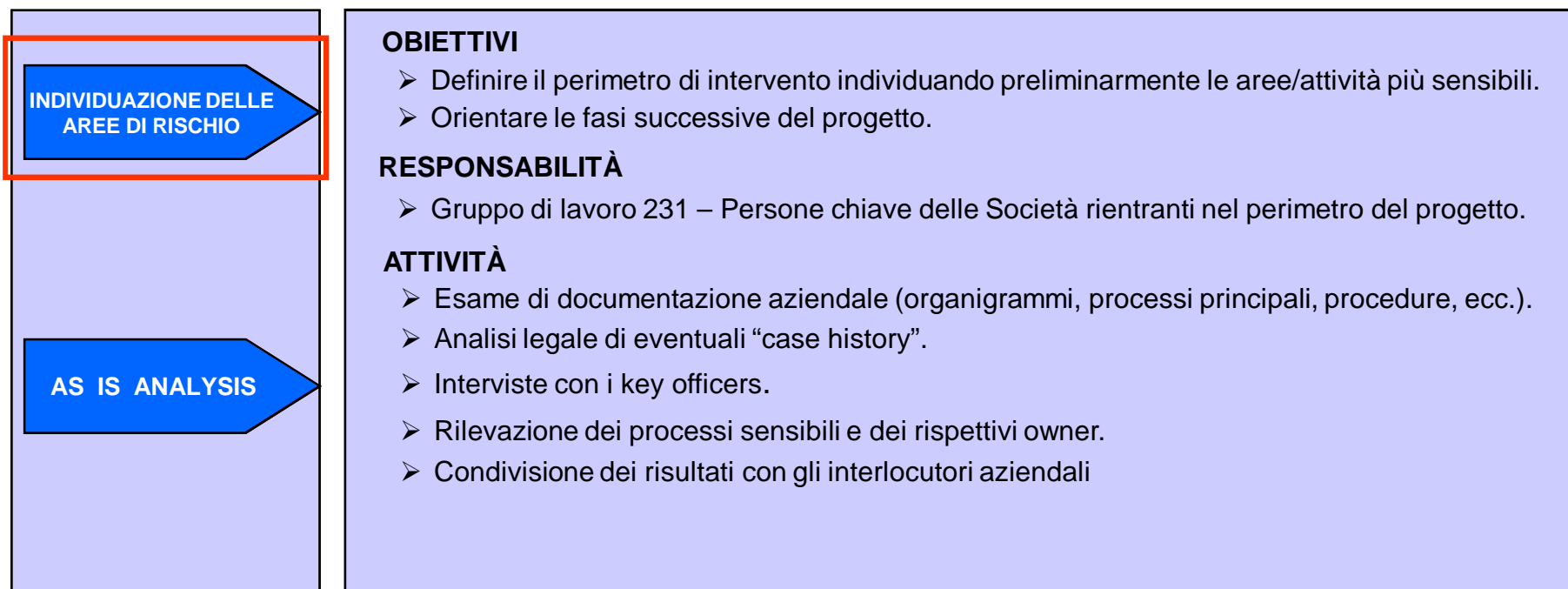
METODOLOGIA

Condivisione con la Società del progetto e delle peculiarità della normativa.

DELIVERABLE

- Comunicazione di avvio del Progetto
- Piano delle interviste di approfondimento

Identificazione dei rischi – Individuazione delle aree di rischio



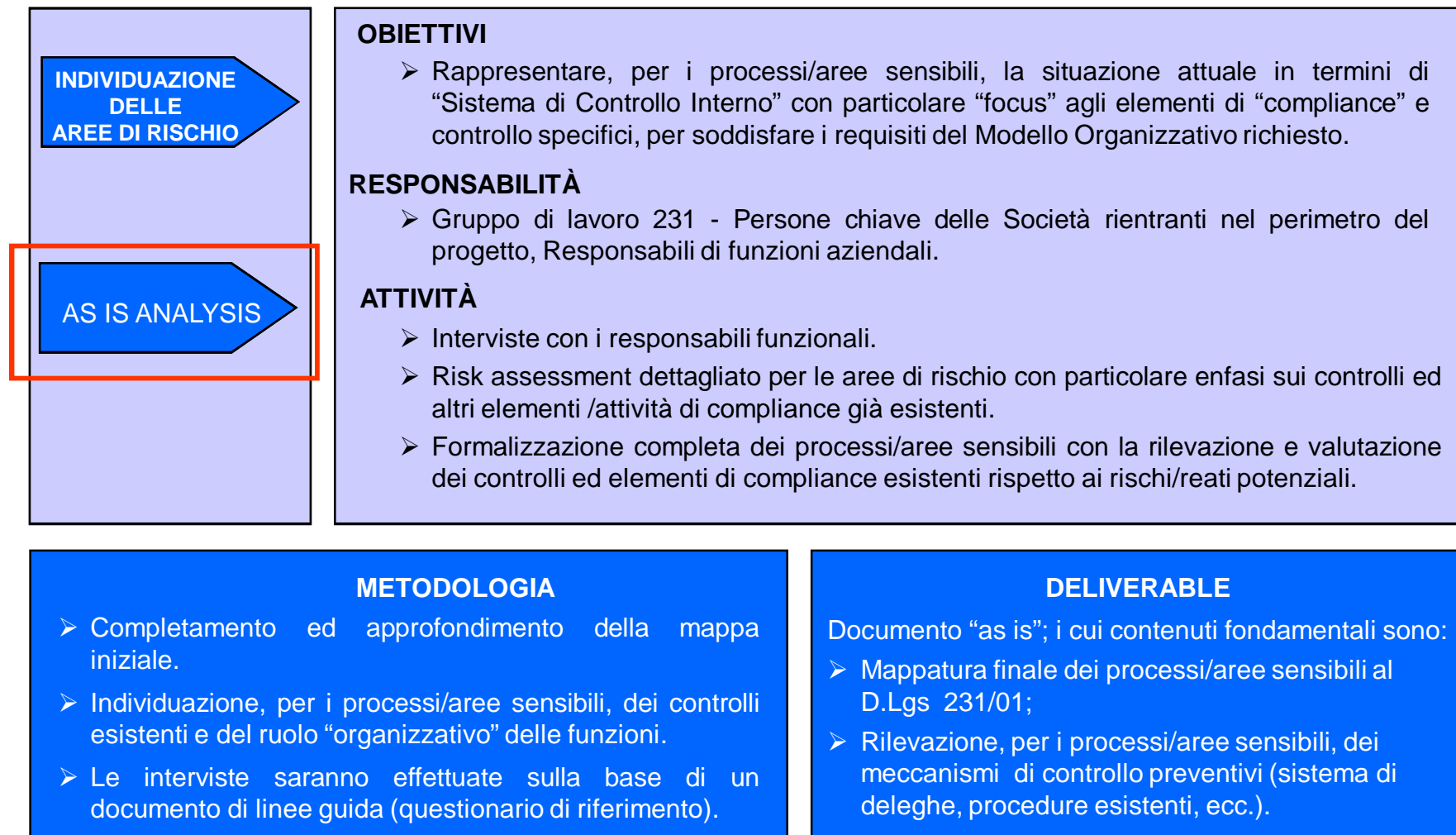
METODOLOGIA

Analisi preliminare in grado di rappresentare, per ogni Società, le funzioni (intese come centri di responsabilità) ed i processi/aree sensibili al D.Lgs.231/01.

DELIVERABLE

- Mappatura preliminare dei processi sensibili al D.Lgs 231/01.
- Valutazione degli elementi di rischio

Identificazione dei rischi – AS IS Analysis



Gap Analysis – Analisi dei requisiti di organizzazione

ANALISI DEI REQUISITI
DI ORGANIZZAZIONE

INDIVIDUAZIONE DEI
GAP DI ALLINEAMENTO
E PRIORITÀ

OBIETTIVI

- Comprendere il modello di controllo in essere (Corporate e Control Governance).
- Analizzare i requisiti organizzativi propri del Modello (es. individuazione dell'Organo di Vigilanza), identificando le varie opzioni possibili e coerenti con le esigenze legali della definizione del Modello e con il Sistema di Governance esistente, minimizzando l'impatto sul business/operation.

RESPONSABILITÀ

- Gruppo di lavoro 231 – Alta Direzione, Organi di Governance.

ATTIVITÀ

- Interviste di approfondimento con gli Organi di Governance
- Analisi della dottrina sul D.lgs.231 e benchmark con le prassi internazionali.

METODOLOGIA

Gli input metodologici fondamentali sono il D.Lgs.231/01, le Linee Guida di Confindustria, Linee Guida di altri organismi (es. Bankitalia, ecc.), e le esperienze maturate dal Team 231 su progetti analoghi.

DELIVERABLE

- Analisi dei requisiti ed individuazione delle opzioni organizzative del modello.

Gap Analysis – Individuazione dei gap di allineamento e priorità

ANALISI DEI REQUISITI
DI ORGANIZZAZIONE

INDIVIDUAZIONE DEI
GAP DI ALLINEAMENTO
E PRIORITÀ

OBIETTIVI

- Individuare le azioni di miglioramento dell'attuale Sistema di Controllo Interno (processi e procedure) e dei requisiti organizzativi essenziali per la definizione di un modello "specifico" di organizzazione, gestione e monitoraggio ai sensi del D.Lgs.231/01.

RESPONSABILITÀ

- Gruppo di lavoro 231 – Alta Direzione, Organi di Governance, Funzioni aziendali.

ATTIVITÀ

- Identificazione dei gap di processo/procedure e/o organizzativi.
- Identificazione di linee guida di allineamento (priorità, azioni a breve ed a lungo termine).
- Condivisione del documento di Gap analysis con la direzione aziendale

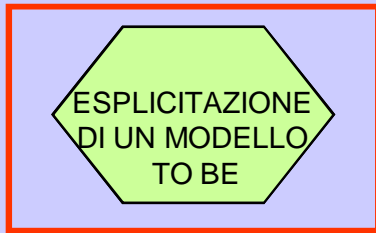
METODOLOGIA

Analisi comparativa tra il modello organizzativo e di controllo esistente ("AS IS") ed il modello astratto ("TO BE") ai sensi del D.Lgs. 231/01, con particolare riferimento, in termini di compatibilità, al sistema delle deleghe e dei poteri, al codice etico e al sistema delle procedure aziendali.

DELIVERABLE

- Documento di Gap Analysis condiviso, contenente i disallineamenti rispetto al modello astratto "TO BE" ed i relativi suggerimenti operativi.

Disegno del modello



OBIETTIVI

- Esplicitare un Modello Organizzativo: allineato alle esigenze del D.Lgs. 231/01, coerente con il modello di Governance ed in grado di valorizzare i controlli e gli organismi esistenti.

RESPONSABILITÀ

- Gruppo di lavoro 231 – Alta Direzione, Organi di Governance,

ATTIVITÀ

- Studio dei requisiti normativi e delle linee guida di categoria.
- Confronto con prassi ed esperienze internazionali.
- Acquisizione indirizzi decisionali (scelte aziendali in merito alle opzioni organizzative).
- Redazione di un modello organizzativo personalizzato.
- Condivisione finale.

METODOLOGIA

Il disegno del modello richiede che esso sia articolato in tutte le sue componenti e regole di funzionamento. La redazione di questo documento deve inoltre scaturire dagli input delle fasi precedenti e dalle best practice di riferimento, ma anche dalle riflessioni sulla sua coerenza ed idoneità giuridica, sulle scelte di indirizzo degli organi decisionali e dal grado di allineamento sinergico con il Sistema di Controllo Interno esistente.

DELIVERABLE

- Modello di organizzazione, gestione e controllo
- Codice etico
- Protocolli specifici nelle aree a rischio

Requisiti ed elementi del modello

