

**Deloitte.**

## Mappatura dei rischi e sistema di controllo interno per la compliance ex D.Lgs. 231/2001

Gli strumenti dell'azienalista di fronte alle responsabilità da reato

Ottobre 2016



# Indice

- 1. Il percorso logico per calare le esigenze normative all'interno dell'azienda evitando «corto circuiti» tra diritto e impresa**
2. Il Risk Assessment: logica ERM e logica 231
3. La gap analysis del sistema di controllo interno ai fini 231
4. L'attività di monitoraggio nel continuo: OdV e non solo



Le istanze provenienti dal disposto normativo richiedono l'adozione di un **programma di compliance** strutturato e calato sulla realtà aziendale sotto il profilo **organizzativo ed operativo...**

Cosa deve dimostrare l'ente per NON essere imputabile della "responsabilità 231"

A

... di aver adottato ed efficacemente attuato un **Modello** idoneo a prevenire il reato

B

... di aver nominato un **Organismo di Vigilanza** dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo

C

... che il soggetto apicale abbia **eluso fraudolentemente** le procedure operative e di controllo previste dal Modello

D

... che la vigilanza esercitata dall'OdV **non** è sia stata **omessa o insufficiente**



... per far fronte a tali istanze, l'azionalista ricorre agli strumenti tipici dell'**Internal Audit** ... l'approccio tuttavia deve tenere in considerazione gli elementi **distintivi** e **caratterizzanti** propri delle tematiche di **compliance 231**

### Risk Map – Value Map



Un framework solido e completo per gestire la complessità dei modelli operative / organizzativi e dei connessi rischi



### Risk & Controls Database (RACK)



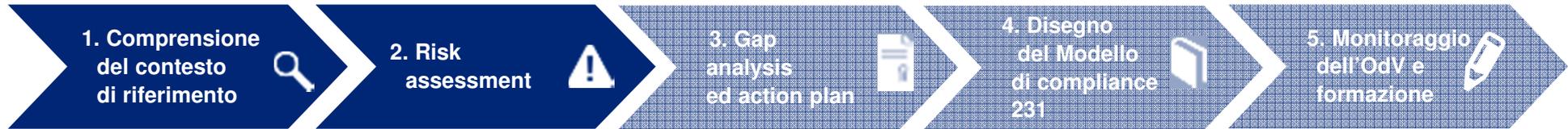
### Compliance Risk Map



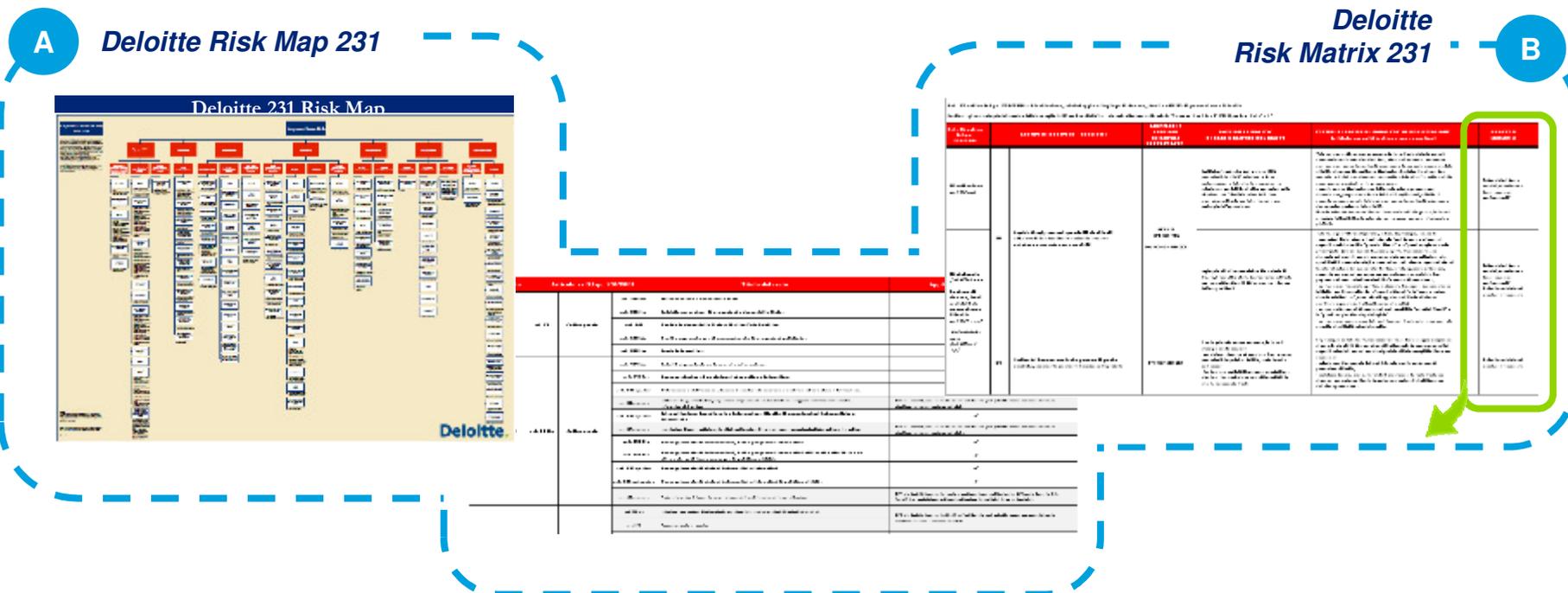
### Gap analysis 231



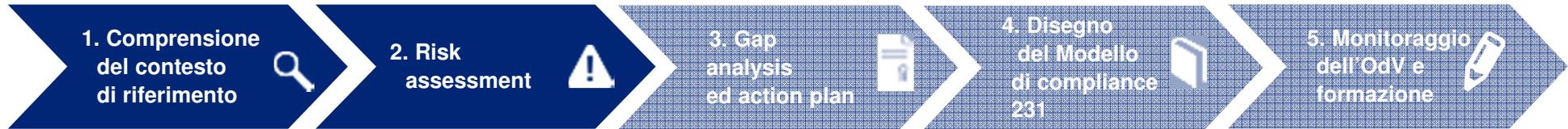
# Il programma di compliance parte da una **Compliance Risk Map** specifica rispetto all'ambito 231 calata nel **sistema organizzativo ed operativo** aziendale...



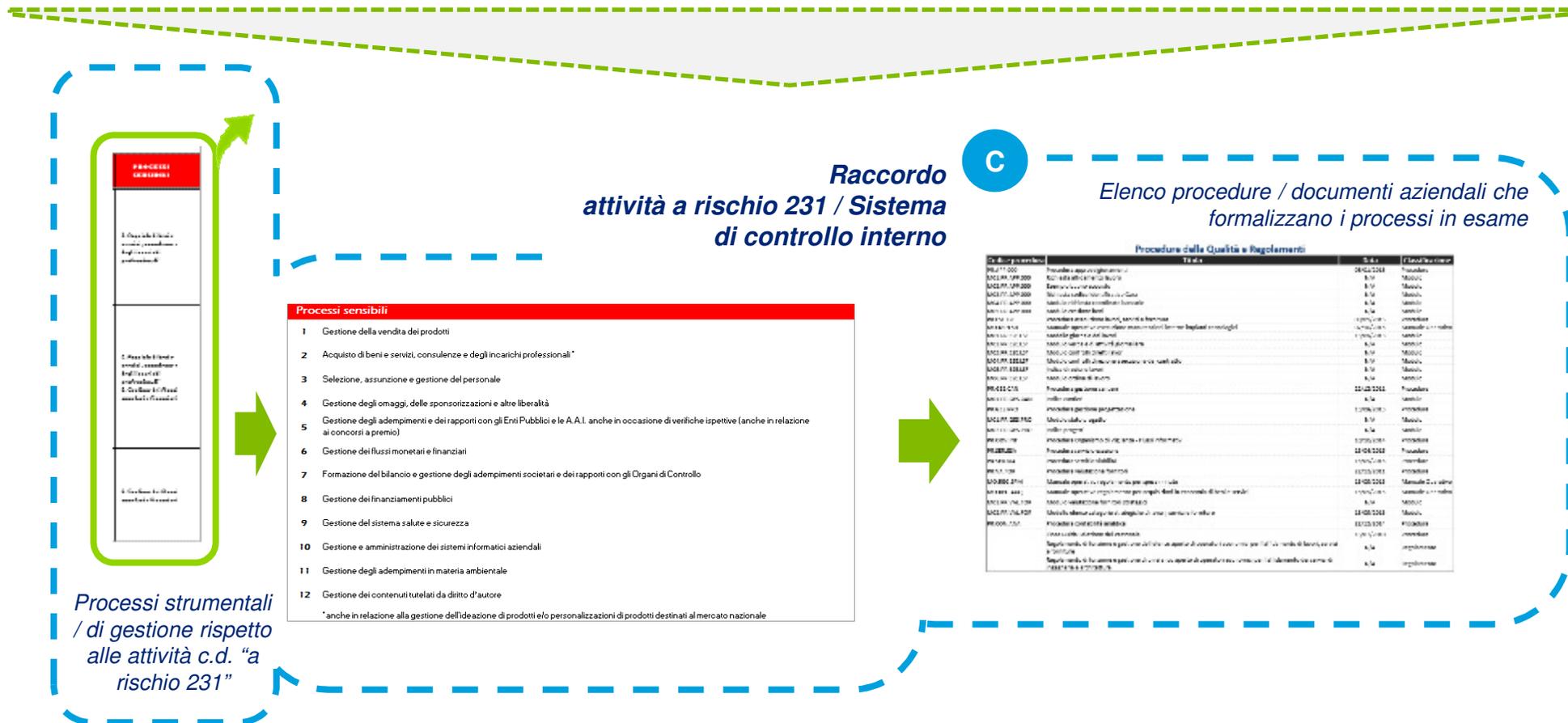
Metodologia ed acceleratori progettuali: l'innesto e l'integrazione del MOG 231 nei sistemi di gestione del rischio e dei controlli della società



# ... il programma di compliance va raccordato con i **processi** e con le **procedure** proprie dell'ente per la sua integrazione nel sistema di gestione dei rischi e dei controlli interni...



Metodologia ed acceleratori progettuali: l'innesto e l'integrazione del MOG 231 nei sistemi di gestione del rischio e dei controlli della società



Processi strumentali / di gestione rispetto alle attività c.d. "a rischio 231"

- Processi sensibili**
- 1 Gestione della vendita dei prodotti
  - 2 Acquisto di beni e servizi, consulenze e degli incarichi professionali\*
  - 3 Selezione, assunzione e gestione del personale
  - 4 Gestione degli omaggi, delle sponsorizzazioni e altre liberalità
  - 5 Gestione degli adempimenti e dei rapporti con gli Enti Pubblici e le A.A.I. anche in occasione di verifiche ispettive (anche in relazione ai concorsi a premio)
  - 6 Gestione dei flussi monetari e finanziari
  - 7 Formazione del bilancio e gestione degli adempimenti societari e dei rapporti con gli Organi di Controllo
  - 8 Gestione dei finanziamenti pubblici
  - 9 Gestione del sistema salute e sicurezza
  - 10 Gestione e amministrazione dei sistemi informatici aziendali
  - 11 Gestione degli adempimenti in materia ambientale
  - 12 Gestione dei contenuti tutelati da diritto d'autore
- \*anche in relazione alla gestione dell'ideazione di prodotti e/o personalizzazioni di prodotti destinati al mercato nazionale

C

Elenco procedure / documenti aziendali che formalizzano i processi in esame

Id. Base	Descrizione	Titolo	Data	Classificazione
PR011000	Procedure approvazione...	PR011000	28/04/2014	Procedure
PR011001	Modulo attività di...	PR011001	8/10	Modulo
PR011002	Procedure di controllo...	PR011002	8/10	Modulo
PR011003	Procedure di controllo...	PR011003	8/10	Modulo
PR011004	Procedure di controllo...	PR011004	8/10	Modulo
PR011005	Procedure di controllo...	PR011005	8/10	Modulo
PR011006	Procedure di controllo...	PR011006	8/10	Modulo
PR011007	Procedure di controllo...	PR011007	8/10	Modulo
PR011008	Procedure di controllo...	PR011008	8/10	Modulo
PR011009	Procedure di controllo...	PR011009	8/10	Modulo
PR011010	Procedure di controllo...	PR011010	8/10	Modulo
PR011011	Procedure di controllo...	PR011011	8/10	Modulo
PR011012	Procedure di controllo...	PR011012	8/10	Modulo
PR011013	Procedure di controllo...	PR011013	8/10	Modulo
PR011014	Procedure di controllo...	PR011014	8/10	Modulo
PR011015	Procedure di controllo...	PR011015	8/10	Modulo
PR011016	Procedure di controllo...	PR011016	8/10	Modulo
PR011017	Procedure di controllo...	PR011017	8/10	Modulo
PR011018	Procedure di controllo...	PR011018	8/10	Modulo
PR011019	Procedure di controllo...	PR011019	8/10	Modulo
PR011020	Procedure di controllo...	PR011020	8/10	Modulo
PR011021	Procedure di controllo...	PR011021	8/10	Modulo
PR011022	Procedure di controllo...	PR011022	8/10	Modulo
PR011023	Procedure di controllo...	PR011023	8/10	Modulo
PR011024	Procedure di controllo...	PR011024	8/10	Modulo
PR011025	Procedure di controllo...	PR011025	8/10	Modulo
PR011026	Procedure di controllo...	PR011026	8/10	Modulo
PR011027	Procedure di controllo...	PR011027	8/10	Modulo
PR011028	Procedure di controllo...	PR011028	8/10	Modulo
PR011029	Procedure di controllo...	PR011029	8/10	Modulo
PR011030	Procedure di controllo...	PR011030	8/10	Modulo
PR011031	Procedure di controllo...	PR011031	8/10	Modulo
PR011032	Procedure di controllo...	PR011032	8/10	Modulo
PR011033	Procedure di controllo...	PR011033	8/10	Modulo
PR011034	Procedure di controllo...	PR011034	8/10	Modulo
PR011035	Procedure di controllo...	PR011035	8/10	Modulo
PR011036	Procedure di controllo...	PR011036	8/10	Modulo
PR011037	Procedure di controllo...	PR011037	8/10	Modulo
PR011038	Procedure di controllo...	PR011038	8/10	Modulo
PR011039	Procedure di controllo...	PR011039	8/10	Modulo
PR011040	Procedure di controllo...	PR011040	8/10	Modulo
PR011041	Procedure di controllo...	PR011041	8/10	Modulo
PR011042	Procedure di controllo...	PR011042	8/10	Modulo
PR011043	Procedure di controllo...	PR011043	8/10	Modulo
PR011044	Procedure di controllo...	PR011044	8/10	Modulo
PR011045	Procedure di controllo...	PR011045	8/10	Modulo
PR011046	Procedure di controllo...	PR011046	8/10	Modulo
PR011047	Procedure di controllo...	PR011047	8/10	Modulo
PR011048	Procedure di controllo...	PR011048	8/10	Modulo
PR011049	Procedure di controllo...	PR011049	8/10	Modulo
PR011050	Procedure di controllo...	PR011050	8/10	Modulo

# ... lo strumento per tale raccordo è una **gap analysis puntuale, propositiva e condivisa**, per identificare l'assetto ottimale del sistema di controllo a fini 231...



Metodologia ed acceleratori progettuali: l'innesto e l'integrazione del MOG 231 nei sistemi di gestione del rischio e dei controlli della società

## D Gap analysis puntuale rispetto ai rischi / presidi di controllo

### Matrice della attività a rischio-reato

Art. 231 codice penale - REATO	ESempi di attività "SCRIBILI"	REAZIONI / PRESIDI AZIENDALI	PASSIBILI REATO / DI REALIZZAZIONE DEL REATO	ESempi di possibili modalità di realizzazione (L. 11/10/2010 art. 11, comma 1)	PROCESSI SENSIBILI
Riciclaggio (Art. 347 bis c.p.)	...	...	...	...	...
Riciclaggio (Art. 347 bis c.p.)	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...



## Analisi dei presidi di controllo per ogni processo sensibile

Analisi dei presidi di controllo 231 - singolo processo  
1. Acquisti di beni, servizi e consulenze - Acquisti di beni e servizi 11/4

Presidi 231	Disegno	Formalizzazione
1.13 - Formalizzazione della modalità e dei criteri di selezione dei fornitori componenti la Commissione di gara in ordine di importanza tra chi effettua la richiesta del bene/servizio e chi firma il contratto e chi approva il pagamento	●	...
1.14 - Addebiatone delle utenze al fine di mantenere traccia delle variazioni effettuate	●	...
1.15 - Pubblicazione degli componenti di gara come atti L. C. 52 della L. 190/2012	●	...



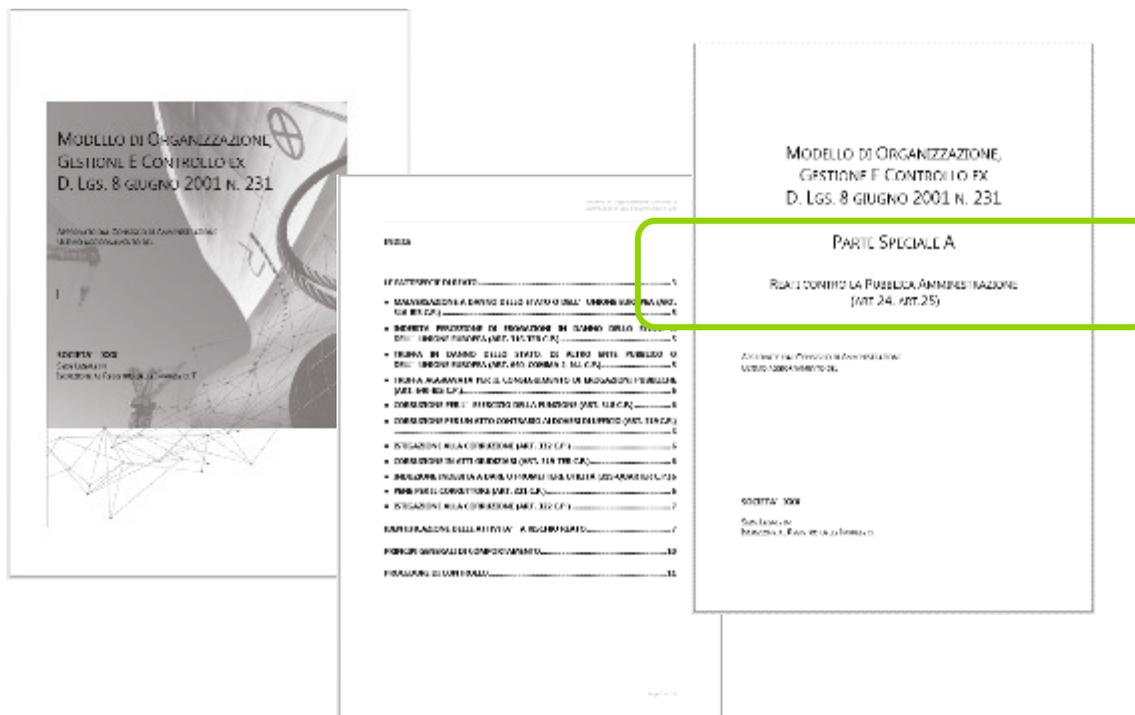
... tale assetto organizzativo e di controllo deve quindi trovare una formalizzazione sintetica ma efficace nel **MOG 231 (parte generale e speciale)**...



Metodologia ed acceleratori progettuali: l'innesto e l'integrazione del MOG 231 nei sistemi di gestione del rischio e dei controlli della società

**Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001**

**E**



# ... un adeguato piano di **comunicazione, divulgazione e formazione** è il presupposto per l'efficace insediamento dell'OdV...



## Metodologia ed acceleratori progettuali: l'innesto e l'integrazione del MOG 231 nei sistemi di gestione del rischio e dei controlli della società

### F Comunicazione e formazione

**Erogazione in aula**

Modalità di erogazione che risponde ad esigenze di formazione approfondita e differenziata nei contenuti in funzione della tipologia dei Destinatari e del livello di rischio dell'area in cui gli stessi operano finalizzata a comunicare elementi di sensibilizzazione, le sanzioni previste, casi ed esempi di responsabilità e comportamenti specifici (ex procedure e protocolli di controllo sulle aree sensibili).  
I destinatari principali possono essere soggetti esterni e soggetti operanti su aree ad elevata sensibilità.

**Erogazione on line**

Modalità di erogazione che risponde ad esigenze di formazione diffusa e sulla struttura organizzativa, fornendo principalmente un ingeneramento generale della norma.  
Formazione tramite simulazione web based nel rispetto degli elementi ripetuti nelle Linee Guida di Confindustria:  
- Avanzate test interattivi e finali di verifica del livello di apprendimento dei contenuti.  
- Implementazione di un sistema di monitoraggio dell'effettiva fruizione da parte dei destinatari.  
I destinatari principali possono essere tutti i dipendenti, collaboratori e neo-assunti.

**Deloitte.**

Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231/2001

Materiali formativi

**loitte.**

D. Lgs. 231/2001: Responsabilità amministrativa delle aziende. La compliance nel contesto normativo in continua evoluzione

### G Nomina e insediamento dell'Organismo di Vigilanza

**Deloitte.**

Modalità di gestione operativa dei Modelli organizzativi ex D. Lgs. 231/2001  
Un approccio pragmatico per l'Organismo di Vigilanza

**1 > Start-up relazionale**

Empatia e capacità di interazione costruttiva, sia già in fase con i dipendenti ed in regime di controllo rispetto al controllo (C&A), sia con i soggetti esterni (tra cui i fornitori) come operatori dell'azienda.

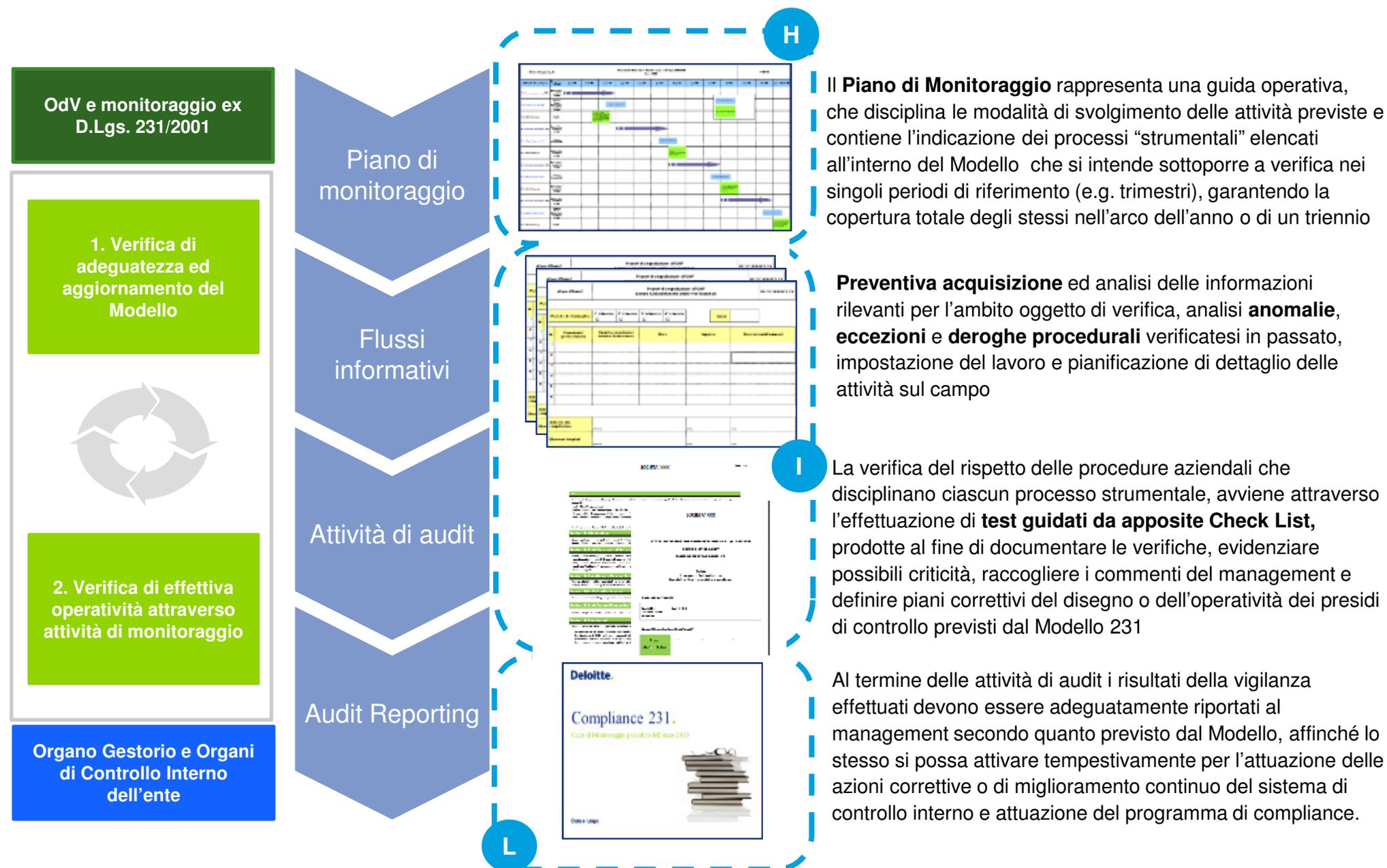
**2 > Attività "on field"**

Supporto operativo di team "on field" con verifiche e controlli su operatività del sistema di controllo interno, sulle criticità di processo e focalizzati su aree di rilevante sensibilità e valore informativo.

**3 > Attività di "backoffice"**

Supporto organizzativo di gestione nella attività dell'OdV della segreteria e documentazione dei monitoraggi di qualità rivolti dagli elementi formati dal Modello.

# ... un approccio strutturato per la gestione operativa dei compiti di vigilanza è alla base di un efficace monitoraggio sulla effettiva attuazione dei Modelli 231



# Indice

1. Il percorso logico per calare le esigenze normative all'interno dell'azienda evitando «corto circuiti» tra diritto e impresa
2. Il Risk Assessment: logica ERM e logica 231
3. La gap analysis del sistema di controllo interno ai fini 231
4. L'attività di monitoraggio nel continuo: OdV e non solo



# Enterprise Risk Management Map vs Corporate Crime Risk Map: metodologie e strumenti comuni ... attenzione però alla specificità degli obiettivi finali specifici

## Disclosed Risk Analysis Operations & Supply Chain

Competitor	Operations								Supply Chain			
	Commercialization	Innovation, Research, and Development	Clinical Trials	Post-Marketing	Intellectual Property (IP) Management	Compliance and Safety	Outsourcing	Pricing	Quality	Planning	Sourcing	Manufacturing
Alliance	Formulation	Biotech	Adverse Event reporting	Development Application	Compliance	Business Case development	Chargeback / volume	Batches and schedule	Inventory Strategy	Procurement strategy	Contract manufacturing	Contract logistics
Branding/ Co-branding	Market Research	Clinical Development	Reference list	Orphan/ Patient Organization	Evaluate Unmet Compliance	Contract compliance	Competition	Change Controls	Demand Planning	Business initiatives	Engineering	Logistic strategy
Commercial Analysis	New Commercial Opportunity	Clinical Logistics	Labeling Changes	Exclusivity	Financing	Contract compliance	Contracting	Outsides	Integrated Business Planning	Strategic Sourcing	Inventory control	Quality Processing
Drug Labeling	Pre-clinical Studies	Contract Research	Medical Affairs	IP Migration	Licensing Strategy	Contracting	Distributors	Disposition	Production Planning	Operational Procurement	Manufacturing	Return/Recall Processing
Commercial Interest	Product Development/Quality	Early-stage Clinical Trials	Regulatory Compliance	Regulatory	Cell Licensing	Supply and Procurement Management	Manufacturing	Manufacturing and Management	Manufacturing Planning	Suppliers	Manufacturing Strategy	Manufacturing Management
Life Cycle Management	Research and Development (R&D) Collaboration Agreement	Late-stage Clinical Trials	Manufacturing	Patent Development	Royalty Assurance	Product Safety	Manufacturing	Procedures and Specifications	Material Requirement Planning	Contract Management	Product Quality	Warehousing
Market Research	Biotech Project Management	Biotech Manufacturing	Post-Marketing Commitment	Portfolio Management	Strategic Assessment	Pharma Economics	Product Review	Manufacturing	Distribution Requirement Planning	Contract Management	Production	
Plan and launch New Drugs	Patent Considerations	Regulatory Approval	Product Liability	Production and Maintenance	Transfer Outsourcing	Reimbursement	Sampling and Testing			Production to Inventory		
Sample Management			Risk Mitigation Strategy	Validation	Transition		Validation				Solution	
			Surveillance		Vendor Selection		Vendor and Materials					

All data taken from public sources

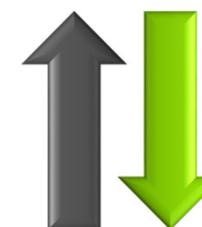
Competitors considered: Bayer AG (BAYN), Pfizer Inc. (PFZ), Merck & Co., Inc. (MRK), Amgen Inc. (AMGN), Bristol-Myers Squibb (BMY)

■ Information disclosed by the competitor

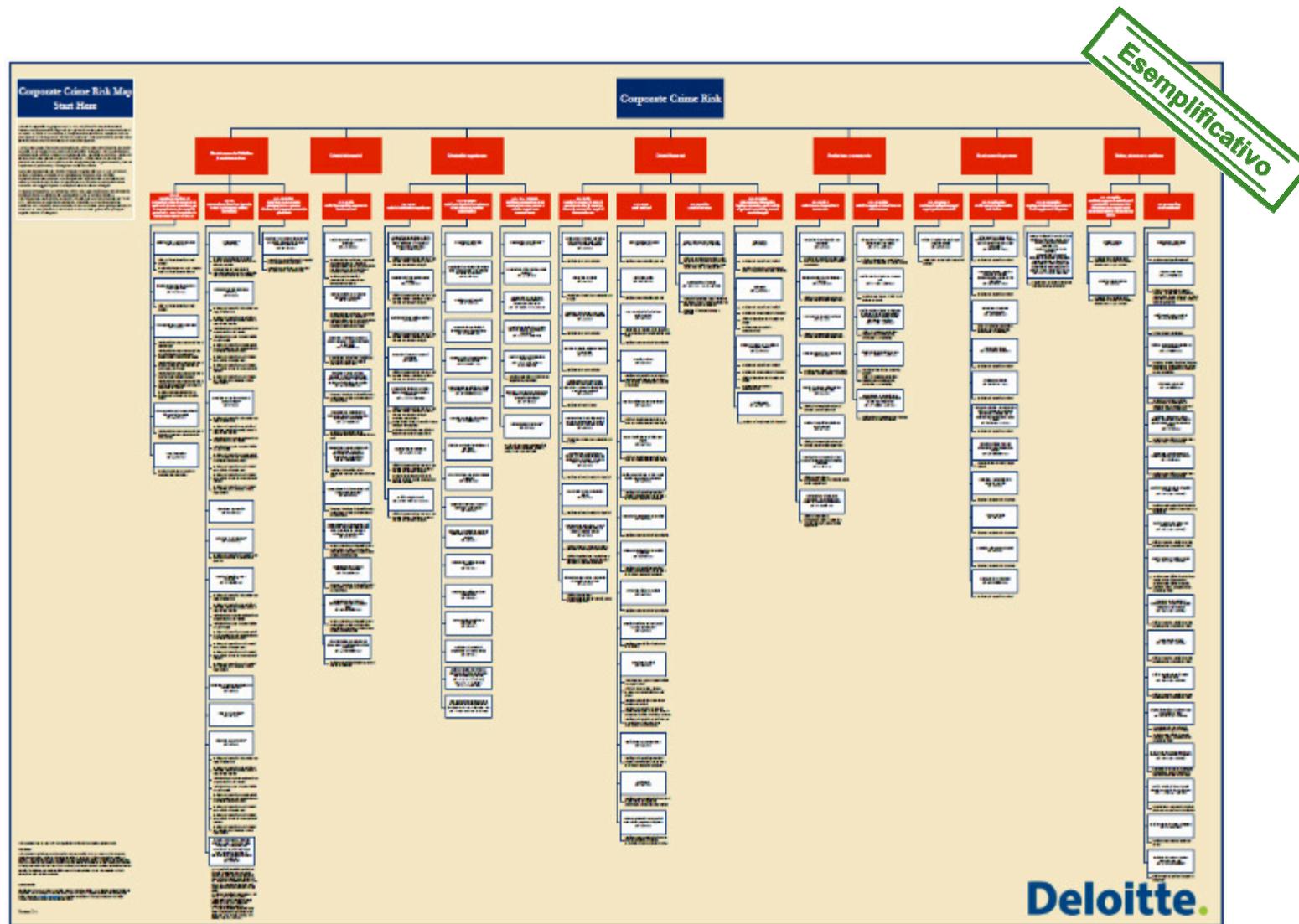
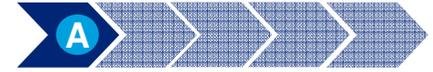
■ Risk common to the firm, its affiliates and its competitors

■ Risk only disclosed by the competitor

- ### Operations & Supply Chain
1. Delays in the product development process
  2. Inability to produce intellectual property and related
  3. Risks associated with the launch of new products, lagging behind schedules
  4. Product Liability
    - Product liability risks
    - Negative publicity regarding drugs or drugs patients and doctors
    - Claims and concerns about safety and efficacy / Claims about safety and efficacy
  5. Risks arising from the complexity of conducting operations in decentralized areas
  6. Damage to production cycles
  7. Interruptions in the supply of important raw materials or energy / Supply shortages
  8. Patent disputes / infringement of patent or proprietary rights of third parties
  9. Regulatory controls and market pressures on pricing
  10. Loss of patent protection for key drugs
  11. Failure of drug candidates at any stage of drug development
  12. Inability to successfully complete clinical trials
  13. New discoveries
  14. Sub-optimal quality due to outsourcing
  15. Failure to predict demand



# Deloitte Risk Map 231: la rappresentazione sintetica ed esaustiva dei rischi reato, per agevolare la visione d'insieme e la comprensione delle tematiche normative da parte del management



# Deloitte Risk Map 231: esemplificazione di utilizzo

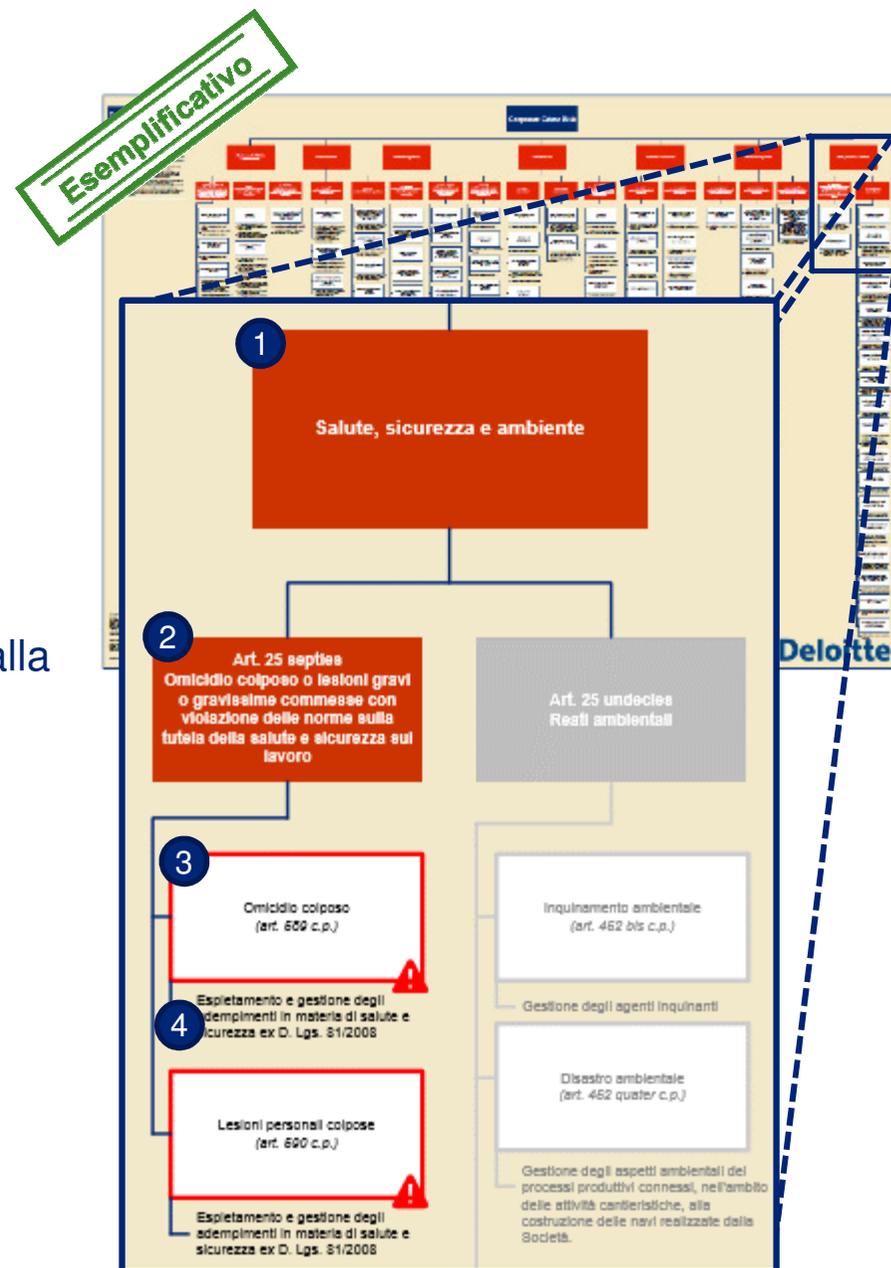


I potenziali reati applicabili alla singola Società sono sinteticamente riconducibili alla Corporate Crime Risk Map Deloitte.

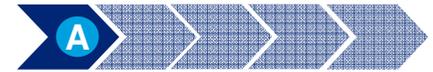
Tale documento elenca:

- 1 Categoria di reato [tot. sulla mappa 7]
- 2 Articoli del D. Lgs. 231/2001 [tot. sulla mappa 18]
- 3 Singola fattispecie di reato [tot. sulla mappa 116]
- 4 Esemplificazione di attività sensibili o strumentali alla commissione del reato.

I reati potenzialmente applicabili alla realtà sono evidenziati sulla Corporate Crime Risk Map per una più agevole condivisione con il Management e con l'Alta Direzione



# Deloitte Risk Map 231: esempio con evidenza dei reati mappati



Corporate Crime Risk Map												
Criminalità organizzata		Reati contro la Pubblica Amministrazione		Crimini finanziari		Crimini informatici		Crimini contro la persona		Salute, sicurezza e ambiente		Produzione e commercio
<b>Art. 24 bis</b> Delitti di criminalità organizzata	<b>Art. 25</b> Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dello Stato democratico	<b>Art. 24</b> Indagine preventiva di ingegneria, frode informatica e frode in danno dello Stato o di un S.P. o per il conseguimento di ingonimenti pubbliche	<b>Art. 24 bis</b> Falsità in materia di conto di pubblico credito, in valori di bolle, in ricevimenti e tagli di incasso	<b>Art. 25 bis</b> Reati esclusivi	<b>Art. 25</b> Abuso di servizio	<b>Art. 24 bis</b> Delitti informatici	<b>Art. 25</b> Pratiche di truffa con i mezzi telematici	<b>Art. 25</b> Pratiche di truffa con i mezzi telematici	<b>Art. 25</b> Inquinamento ambientale	<b>Art. 25</b> Inquinamento ambientale	<b>Art. 25 bis 1</b> Delitti contro l'industria e il commercio	
Associazioni per delinquere devota alla commissione di delitti contro la libertà individuale e in materia di immigrazione clandestina (art. 416 c.p.)	Associazioni con finalità di terrorismo anche internazionale o di eversione dello Stato democratico (art. 270 bis c.p.)	Mulvenazioni a danno dello Stato (art. 281 c.p.)	Falsificazione di moneta, spunta e introduzione nello Stato, per sé o con altri, di moneta falsificata (art. 452 c.p.)	Falso comunicazioni sociali (art. 2671 c.c.)	Abuso di informazioni privilegiate (art. 2617 c.c.) - (D.l.g. 58/1998)	Falsità riguardanti un documento informatico (art. 401 bis c.p.)	Pratiche di truffa con i mezzi telematici (art. 543 bis c.p.)	Inquinamento ambientale (art. 452 bis c.p.)	Reati in materia di tutela dell'aria e di riduzione delle emissioni in atmosfera (art. 270 c.p.) - (D.l.g. 152/2006)	Turbata libertà dell'industria e del commercio (art. 513 c.p.)		
Associazioni di tipo mafioso anche straniero (art. 416 bis c.p.)	Assistere a agli associati (art. 270 ter c.p.)	Indebiti per persone di ingonimenti a danno dello Stato (art. 276 ter c.p.)	Alterazione di moneta (art. 454 c.p.)	Fatti di leva e simili (art. 2671 bis c.c.)	Manipolazione di mercato (art. 2617 bis c.c.) - (D.l.g. 58/1998)	Accesso abusivo ad un sistema informatico o telematico (art. 416 bis c.p.)	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Disastro ambientale (art. 452 quater c.p.)	Reati in materia di tutela di specie animali e vegetali in via di estinzione (art. 1 - 3 art. 1501/2002)	Bisogna commerciare con minacce o violenza (art. 513 bis c.p.)		
Scambio elettorale politico-mafioso (416 ter c.p.)	Attuazione con finalità di terrorismo anche internazionale (art. 270 quater c.p.)	Truffa aggravata a danno dello Stato (art. 280 c.p.)	Spunta e introduzione nello Stato, per sé o con altri, di moneta falsificata (art. 452 c.p.)	Falso comunicazioni sociali delle società quotate (art. 2672 c.c.)	<b>Art. 25 octies</b> Ricevimento, deposito e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, mercantile e spionaggio	Defenestrazione e diffusione abusiva di codici di accesso a sistemi informatici o telematici (art. 416 quater c.p.)	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Delitti colposi contro l'ambiente (art. 452 quinquies c.p.)	Reati in materia di crimine e strage (art. 281, 281 bis, 281 ter)	Frodi contro le industrie nazionali (art. 514 c.p.)		
Sequestro di persona a scopo di estorsione (art. 280 c.p.)	Addestramento ad attività con finalità di terrorismo anche internazionale (art. 270 quinquies c.p.)	Truffa aggravata per il conseguimento di ingonimenti pubbliche (art. 280 bis c.p.)	Spunta di moneta falsificata rinvenuta in buona fede (art. 452 c.p.)	Impedito controllo (art. 2675 c.c.)	Riciclaggio (art. 2685 c.c.)	Diffusione di apparecchiature, dispositivi o programmi informatici che violano la riservatezza o interrompono un sistema informatico o telematico (art. 416 quinquies c.p.)	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Traffico e abbandono di materiale ad alta radioattività (art. 452 sexies c.p.)	Inquinamento doloso e colposo provocato dalle navi (art. 281 bis c.p.) - (D.l.g. 260/2003)	Frode nell'esercizio del commercio (art. 515 c.p.)		
Associazioni finalizzate al traffico illecito di sostanze stupefacenti o psicotrope (art. 74 D.P.R. 309/1990)	Condono con finalità di terrorismo (art. 270 sexies c.p.)	Frode informatica (art. 2675 bis c.c.)	Falsificazione dei valori di bolle, introduzione nello Stato, spunta, detrazione o messa in circolazione di valori di bolle falsificati (art. 452 c.p.)	Indebiti restituzione dei crediti (art. 2675 c.c.)	Riciclaggio (art. 2685 c.c.)	Interferenza, impedimento o interruzione illecita di comunicazioni informatiche o telematiche (art. 416 quinquies c.p.)	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Circostanze aggravanti (art. 452 octies c.p.)	Art. 25 septies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	Vendita di sostanze e alimenti non generati come generati (art. 516 c.p.)		
Associazioni per delinquere (art. 416 c.p.)	Attentato per finalità terroristiche o di eversione (art. 280 c.p.)	<b>Art. 25</b> Conoscenza, induzione, sollecitazione a dare o promettere utilità e corruzione	Contraffazione di carte filigranate in uso per la fabbricazione di carte di pubblico credito o di valori di bolle (art. 452 c.p.)	Illegale ripartizione degli utili e delle riserve (art. 2627 c.c.)	Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 2628 c.c.)	Installazione di apparecchiature atte ad intercettare, impedire o interrompere comunicazioni informatiche o telematiche (art. 417 quinquies c.p.)	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Addestramento di minatori (art. 452 nonies c.p.)	Uccisione, detrazione, cultura, prelazione, detrazione di esemplari di specie animali o vegetali selvatiche protette (art. 272 bis c.p.)	Art. 25 octies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	Vendita di prodotti industriali con segni mendaci (art. 517 c.p.)	
Delitti in materia di armi (art. 457 c.p.) - (art. 5 c.p.p.)	Alto di terrorismo con ordigni metallici o esplosivi (art. 280 bis c.p.)	Concazione (art. 281 c.p.)	Falsificazione o detrazione di bolle o di strumenti destinati alla fabbricazione di moneta, di valori di bolle o di carte filigranate (art. 452 c.p.)	Illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllata (art. 2629 c.c.)	Autociclaggio (art. 2628 bis c.c.)	Danneggiamento di informazioni, dati o programmi informatici (art. 416 bis c.p.)	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Prostituzione minorile (art. 400 bis c.p.)	Detrazione o deterioramento di habitat naturali o di un sito protetto (art. 272 bis c.p.)	Art. 25 octies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	Fabbricazione e commercio di beni realizzati imitando titoli di proprietà industriale (art. 517 ter c.p.)	
Art. 10 L. 146/2006 Raffica ed esecuzione della Convenzione ONU contro il crimine organizzato internazionale	Sequestro di persona a scopo di terrorismo o di eversione (art. 280 c.p.)	Comuzione per favoreggiamento della legge (art. 281 c.p.)	Uso di valori di bolle contraffatti o alterati (art. 454 c.p.)	Operazioni in pregiudizio dei creditori (art. 2629 c.c.)	Operazioni in pregiudizio dei creditori (art. 2629 c.c.)	Danneggiamento di informazioni, dati o programmi informatici, utilizzati dallo Stato o da altro ente pubblico o comunque di pubblica utilità (art. 416 bis c.p.)	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Pornografia minorile - Riciclaggio o utilizzo di minori per attività pornografiche o distribuzione di materiale pornografico, anche virtuale (art. 400 bis c.p.)	Sanzioni penali in materia di scatti di acque reflue (art. 137 c.p.) - (D.l.g. 152/2006)	Art. 25 octies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	Contribuzione di indicazioni geografiche o denominazioni di origine dei prodotti agricoli (art. 517 quater c.p.)	
Associazioni per delinquere (art. 416 c.p.)	Misure urgenti per la tutela dell'ordine democratico e della sicurezza pubblica (art. 1 D.l.g. 157/2012)	Comuzione per un altro contratto al di fuori di ufficio (art. 281 c.p.)	Contraffazione, alterazione o uso di marchi o segni distintivi ovvero di brevetti, modelli e disegni (art. 473 c.p.)	Omissione comunicazione del conflitto di interessi (art. 2629 bis c.c.)	Formazione illecita del capitale (art. 2629 c.c.)	Danneggiamento di sistemi informatici o telematici (art. 416 quater c.p.)	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Inibizione tardiva o alle strumenti della prostituzione minorile (art. 400 quinquies c.p.)	Reati in materia di gestione non autorizzata di rifiuti (art. 254 c.p.) - (D.l.g. 152/2006)	Art. 25 octies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	Art. 25 octies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	
Associazioni di tipo mafioso, anche straniero (art. 416 bis c.p.)	Convenzione internazionale per la repressione del finanziamento del terrorismo New York 9 dicembre 1999 (art. 2 Com. New York 9/12/1999)	Circostanze aggravanti (art. 281 bis c.p.)	Introduzione nello Stato e commercio di prodotti con segni falsi (art. 474 c.p.)	Formazione illecita del capitale (art. 2629 c.c.)	Formazione illecita del capitale (art. 2629 c.c.)	Danneggiamento di sistemi informatici o telematici di pubblica utilità (art. 416 quinquies c.p.)	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Violazione o mantenimento in attività o attività (art. 400 c.p.)	Reati in materia di bonifica del suolo (art. 257 c.p.) - (D.l.g. 152/2006)	Art. 25 octies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	Art. 25 octies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	
Associazioni per delinquere finalizzate al contrabbando di tabacchi lavorati esteri (art. 261 quater D.P.R. 431/07)	Comuzione in atti giudiziari (art. 281 ter c.p.)	Comuzione in atti giudiziari (art. 281 ter c.p.)	Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 281 quater c.p.)	Indebiti ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori (art. 2629 c.c.)	Indebiti ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori (art. 2629 c.c.)	Frode informatica del soggetto che presta servizi di certificazione di firma elettronica (art. 416 quinquies c.p.)	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Traffico di persone (art. 400 c.p.)	Violazione degli obblighi di conoscenza, di tenuta dei registri obbligatori e dei formulari (art. 254 c.p.) - (D.l.g. 152/2006)	Art. 25 octies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	Art. 25 octies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	
Associazioni finalizzate al traffico illecito di sostanze stupefacenti o psicotrope (art. 74 D.P.R. 309/1990)	Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 281 quater c.p.)	Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 281 quater c.p.)	Comuzione in atti giudiziari (art. 281 ter c.p.)	Comuzione in atti giudiziari (art. 281 ter c.p.)	Comuzione in atti giudiziari (art. 281 ter c.p.)	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Accoglienza e alienazione di schiavi (art. 400 c.p.)	Reati in materia di bonifica del suolo (art. 257 c.p.) - (D.l.g. 152/2006)	Art. 25 octies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	Art. 25 octies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	
Reati in materia di immigrazione clandestina (art. 10 c.p.) - (D.l.g. 286/1998)	Comuzione di persona incaricata di pubblica servizio (art. 300 c.p.)	Comuzione di persona incaricata di pubblica servizio (art. 300 c.p.)	Comuzione di persona incaricata di pubblica servizio (art. 300 c.p.)	Comuzione di persona incaricata di pubblica servizio (art. 300 c.p.)	Comuzione di persona incaricata di pubblica servizio (art. 300 c.p.)	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Attività organizzata per il traffico illecito di rifiuti (art. 260 c.p.) - (D.l.g. 152/2006)	Art. 25 octies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	Art. 25 octies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	
Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (art. 377 bis c.p.)	Fine per il comuto (art. 307 c.p.)	Fine per il comuto (art. 307 c.p.)	Fine per il comuto (art. 307 c.p.)	Fine per il comuto (art. 307 c.p.)	Fine per il comuto (art. 307 c.p.)	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Sistema informatico di controllo della tracciabilità dei rifiuti (art. 260 bis c.p.) - (D.l.g. 152/2006)	Art. 25 octies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	Art. 25 octies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	
Favoreggiamento personale (art. 379 c.p.)	Indagine alla comuzione (art. 302 c.p.)	Indagine alla comuzione (art. 302 c.p.)	Indagine alla comuzione (art. 302 c.p.)	Indagine alla comuzione (art. 302 c.p.)	Indagine alla comuzione (art. 302 c.p.)	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Art. 25 quinquies Delitti contro la personalità individuali	Art. 25 octies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	Art. 25 octies Ostacolo colposo o doloso gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	

\* Tali fattispecie di reato, presenti in altri articoli del decreto, possono presentare una connotazione di transnazionalità.  
Version 3.1

# Deloitte Risk Matrix 231: analisi puntuale e documentata delle fattispecie di reato applicabili / non applicabili, con l'esplicitazione delle motivazioni per le esclusioni



**Esemplificativo**

Famiglia di reato	Articolo ex D.Lgs. 231/2001		Titolo del reato	Applicabilità a Puma Italia S.r.l.	
Reati contro la Pubblica Amministrazione	art. 24	Codice penale	art. 346 bis	Maleverazione a danno dello Stato.	✓
			art. 346 ter	Indebita concessione di congegni a danno dello Stato.	✓
			art. 348	Traffico in danno dello Stato o di altro Ente Pubblico	✓
			art. 348 bis	Traffico aggravo per il danneggiamento di congegni pubblici.	✓
			art. 348 ter	Frode informatica.	✓
Reati informatici	art. 24 bis	Codice penale	art. 615 bis	Falsità riguardanti un documento informatico.	✓
			art. 615 ter	Accesso abusivo ad un sistema informatico o telematico.	✓
			art. 615 quater	Distruzione o diffusione abusiva di codici di accesso a sistemi informatici o telematici.	✓
			art. 615 quinquies	Diffusione di apparecchiature, dispositivi o programmi informatici diretti a danneggiare o interrompere un sistema informatico o telematico.	N/A alla Società, in quanto le attività nell'ambito delle quali potrebbe essere commesso tale reato risultano estranee al business aziendale.
			art. 617 quater	Intercettazione, impedimento o interruzione illecita di comunicazioni informatiche o telematiche.	✓
			art. 617 quinquies	Installazione di apparecchiature atte ad intercettare, impedire o interrompere comunicazioni informatiche o telematiche.	N/A alla Società, in quanto le attività nell'ambito delle quali potrebbe essere commesso tale reato risultano estranee al business aziendale.
			art. 618 bis	Danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici.	✓
			art. 618 ter	Danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici utilizzati dallo Stato o da altro ente pubblico o comunque di pubblica utilità.	✓
			art. 618 quater	Danneggiamento di sistemi informatici o telematici.	✓
			art. 618 quinquies	Danneggiamento di sistemi informatici o telematici di pubblica utilità.	✓
			art. 618 sequestrum	Frode informatica del soggetto che presta servizi di certificazione di firma elettronica.	N/A alla Società, in quanto tale reato si configura in un reato aziendale differente da quello della Società.
<b>Intercettazione, impedimento o interruzione illecita di comunicazioni informatiche o telematiche.</b>				✓	
Installazione di apparecchiature atte ad intercettare, impedire o interrompere comunicazioni informatiche o telematiche				N/A alla Società, in quanto le attività nell'ambito delle quali potrebbe essere commesso tale reato risultano estranee al business aziendale.	
<b>Danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici.</b>				✓	
<b>Danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici utilizzati dallo Stato o da altro ente pubblico o comunque di pubblica utilità.</b>				✓	

# Deloitte Risk Matrix 231: per i reati applicabili, un'analisi rigorosa e completa, che esplicita sia gli elementi legali che l'innesto con l'assetto organizzativo ed operativo aziendale



**Esemplificativo**

**Art. 25 sezione D.Lgs. 231/2001 - Riciclaggio, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita**  
 Per il dettaglio delle singole fattispecie e della loro applicabilità per Pama Italia S.p.A. si fa riferimento alla scheda "Elementari D.Lgs. 231/2001 per Pama Italia S.p.A."

Art. 25 sezione D.Lgs. 231/2001	ESEMPI DI ATTIVITA' "SENSIBILI"	DIREZIONI / FUNZIONI AZIENDALI INTERESSATE	POSSIBILI FINALITA' DI REALIZZAZIONE DEL REATO	ESEMPI DI POSSIBILI MODALITA' DI REALIZZAZIONE (a titolo esemplificativo e non esaustivo)	PROCESSI "SENSIBILI"
Riciclaggio <i>(art. 238 c.p.)</i>			Sostituirsi/trasferire beni e altre utilità provenienti da attività criminose o da una partecipazione a tale attività e compiere, in relazione ai predetti beni, altre operazioni volte ad occultare l'identificazione della loro provenienza illecita o l'identità di chi ne è l'autore o l'origine.	Tale reato potrebbe essere commesso, in linea di principio, in caso di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• acquisizione e trasferimento di beni, effettivi o pseudo, commessa che non prenda da un'attività criminosa o da una partecipazione a tale attività, allo scopo di occultare o dissimulare l'origine illecita dei beni medesimi o di eludere obblighi o norme in tale attività o nell'esercizio delle operazioni quotidiane delle proprie attività;</li> <li>• occultamento e dissimulazione della reale natura, provenienza, destinazione, proprietà dei beni e dei diritti sugli stessi, effettivi o pseudo, commessa che tali beni prenda da un'attività criminosa o da una partecipazione a tale attività.</li> </ul> Il reato potrebbe essere commesso in occasione di un'attività in cui, in linea di principio, l'attività potrebbe essere commessa con riferimento a più Stati.	2. Regole di beni e servizi, manuali e degli incarichi professionali
Riciclaggio <i>(art. 238 bis c.p.)</i>	50 Regole di ogni, operazioni e gestione di attività alla vendita e loro identificazione in termini di origine, provenienza e qualità	HEAD OF OPERATIONS SOURCING MANAGER	Impiego in attività economiche e finanziarie di denaro, beni o altre utilità di provenienza illecita con lo scopo di far perdere le tracce dell'origine della	Tale reato potrebbe verificarsi, in linea di principio, in caso di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• operazioni di riciclaggio e trasferimento di beni o di denaro di quegli Stati di cui il "paradisi fiscali" o in "paradisi a regime fiscale privilegiato" (a) le cui norme di legge per la loro natura siano distinte da quelle degli Stati, senza che vi sia una reale sostanza che giustifichi il trasferimento (i.e. senza che vi sia alcun rapporto di affari tra il beneficiario del pagamento e l'intermediario finanziario) oppure in presenza di una sostanza (i.e. attività di commercio);</li> <li>• operazioni di erogazione di servizi o di fornitura di servizi finanziari (attività di servizi finanziari) o di "paradisi fiscali" o in "paradisi a regime fiscale privilegiato", senza che vi sia alcuna giustificazione alla luce di attività o rapporti dall'attività di attività di attività;</li> <li>• operazioni di erogazione di servizi di beni immobiliari "paradisi fiscali" o in "paradisi a regime fiscale privilegiato";</li> <li>• operazioni di acquisizione di beni di lusso o di valore non correlati rispetto alle attività aziendali.</li> </ul>	2. Regole di beni e servizi, manuali e degli incarichi professionali 3. Gestione dei materiali finanziari
Abuso di fiducia <i>(art. 238 ter c.p.)</i>	51 Gestione di denaro mediante gestione di prodotti	STORE MANAGER	Il reato potrebbe essere commesso, in linea di principio, con lo scopo di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• acquistare, ricevere ed occultare denaro o beni provenienti da qualsiasi attività, anche tramite intermediari;</li> <li>• far fare operazioni illegalmente acquistate per rivendere in attività economiche illecite.</li> </ul>	Le principali modalità di realizzazione dei reati di riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, anche in presenza di altri soggetti aziendali, sono di natura ripetitiva a titolo esemplificativo e non esaustivo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizzare il pagamento dei beni del punto vendita con denaro di provenienza illecita;</li> <li>• utilizzare denaro, beni o altre utilità provenienti da fonte illecita o da attività di provenienza illecita, in modo da occultare l'identificazione della loro provenienza.</li> </ul>	3. Gestione dei flussi materiali e finanziari

1) Esempi delle "attività sensibili"

2) Le Direzioni / Funzioni aziendali coinvolte nella gestione delle attività

3) Le possibili finalità di realizzazione della condotta illecita

4) Le possibili modalità di realizzazione del reato o di partecipazione nello stesso, individuate sulla base delle esperienze dottrinali e giurisprudenziali calate nello specifico contesto aziendale

5) I processi aziendali (processi c.d. «sensibili») potenzialmente associabili ai reati

# Deloitte Risk Matrix 231: esempio di dettaglio della matrice 231



**Tab. 231 Matrice di Rischio 231 - Esempio di dettaglio della matrice 231**

Per il dettaglio delle attività e delle funzioni applicabili per Funzione/Attività, si veda il documento "Esempio di dettaglio della matrice 231".

REATO	ESempi di ATTIVITÀ "SENSIBILI"	DIREZIONI / FUNZIONI AZIENDALI INTERESSATE	POSSIBILI FINALITÀ DI REALIZZAZIONE DEL REATO	ESEMPI DI POSSIBILI MODALITÀ DI REALIZZAZIONE (a titolo esemplificativo e non esaustivo)	PROCESSI STRUMENTALI
Corruzione tra privati (art. 2635 c.c.)			Facilitare l'andamento della attività promozionale di attività di vendita e di distribuzione di prodotti, servizi e beni, anche attraverso l'adozione di comportamenti non leciti, al fine di ottenere un vantaggio indebito, inducendo il cliente / distributore a concludere il contratto in presenza di condizioni di prezzo / fornitura peggiorative rispetto a quelle di un concorrente.	Tale reato potrebbe essere commesso, in linea di principio, in caso di: <ul style="list-style-type: none"> <li>partecipazione di un amministratore, direttore generale, sindaco o liquidatore, nonché di un soggetto sottoposto alla loro direzione e vigilanza, affinché compiano od omettano atti, in violazione degli obblighi inerenti al loro ufficio o degli obblighi di fedeltà, cagionando un danno alla società, anche in concorso con altri soggetti aziendali.</li> </ul>	5. Gestione della produzione, delle lavorazioni secondarie e della commercializzazione dei prodotti
	58. Gestione di conti, operazioni, pagamenti e addebiti alla società e loro distribuzione in favore di soci, parenti, generatore e società	HEAD OF OPERATIONS / SUBORDINATES		partecipazione di un amministratore, direttore generale, sindaco o liquidatore, nonché di un soggetto sottoposto alla loro direzione e vigilanza, affinché compiano od omettano atti, in violazione degli obblighi inerenti al loro ufficio o degli obblighi di fedeltà, cagionando un danno alla società, anche in concorso con altri soggetti aziendali.	2. Gestione di conti, operazioni e pagamenti 4. Gestione di flussi finanziari
	59. Gestione del denaro mediante prove di credito, concesso al proprietario di beni o servizi	STORE MANAGERS		Le principali modalità di realizzazione del reato di corruzione tra privati, in caso di reato, sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>emissione di fatture relative a servizi non erogati o rimborso di spese fittizie o per un ammontare diverso da quello delle spese effettivamente sostenute;</li> <li>assegnazione dell'incarico di collaborazione o di consulenza a condizioni non congrue o per corrispettivi non proporzionati a servizi resi.</li> </ul>	4. Gestione dei flussi finanziari e finanziari

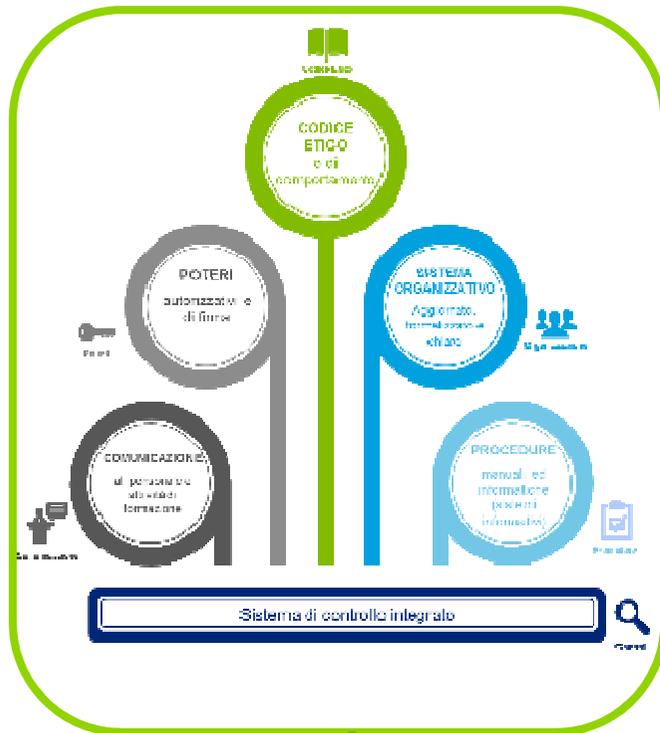
REATO	ATTIVITÀ SENSIBILE	DIREZIONI / FUNZIONI AZIENDALI COINVOLTE	POSSIBILI FINALITÀ DI REALIZZAZIONE DEL REATO	ESEMPI DI POSSIBILI MODALITÀ DI REALIZZAZIONE	PROCESSI STRUMENTALI
<b>Corruzione tra privati (art. 2635 c.c.)</b>	Gestione delle attività di trattativa commerciale e, negoziazioni e stipula dei contratti con clienti privati e/o distributori.	- AMMINISTRAZIONE - VENDITE	Ottenere nell'ambito della trattativa commerciale, in fase di negoziazione e stipula degli accordi contrattuali, un vantaggio indebito, inducendo il cliente / distributore a concludere il contratto in presenza di condizioni di prezzo / fornitura peggiorative rispetto a quelle di un concorrente.	Tale reato potrebbe configurarsi in linea di principio, nel caso in cui i soggetti aziendali corrompano Amministratori, Direttori Generali, Sindaci e Liquidatori, nonché soggetti sottoposti alla loro direzione e vigilanza, affinché compiano od omettano atti, in violazione degli obblighi inerenti al loro ufficio o degli obblighi di fedeltà, cagionando un danno alla società, anche in concorso con altri soggetti aziendali.  Le principali modalità di realizzazione del reato, possono essere, a titolo esemplificativo e non esaustivo:  a) Dazione/promessa di denaro creata, ad esempio, attraverso:  - emissione di fatture relative a servizi non erogati o rimborso di spese fittizie o per un ammontare diverso da quello delle spese effettivamente sostenute;  - assegnazione dell'incarico di collaborazione o di consulenza a condizioni non congrue o per corrispettivi non proporzionati a servizi resi.	5. Gestione della produzione, delle lavorazioni secondarie e della commercializzazione dei prodotti







## Sistema di controllo integrato



Gli elementi elencati devono integrarsi organicamente in un'architettura di sistema

... un processo rigoroso ispirato alle migliori Best Practice e riferimenti giurisprudenziali / linee guida ...



### Analisi dei presidi di controllo 231 - singolo processo

1. Acquisti di beni, servizi e consulenze - Acquisti di beni e servizi (10)

Articolo	Disegno	Formalizzazione
<p>1.10 - Procedura di acquisto di beni e servizi e di acquisto di servizi e consulenze. La procedura di acquisto di beni e servizi e di acquisto di servizi e consulenze deve essere definita e approvata dal Consiglio di Amministrazione e deve essere aggiornata in caso di variazioni.</p>	<p>Il disegno della procedura di acquisto di beni e servizi e di acquisto di servizi e consulenze è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione e approvato dal Collegio Sindacale.</p>	<p>La procedura di acquisto di beni e servizi e di acquisto di servizi e consulenze è stata formalizzata nei documenti societari e approvata dal Consiglio di Amministrazione e dal Collegio Sindacale.</p>
<p>1.11 - Procedura di acquisto di beni e servizi e di acquisto di servizi e consulenze. La procedura di acquisto di beni e servizi e di acquisto di servizi e consulenze deve essere definita e approvata dal Consiglio di Amministrazione e deve essere aggiornata in caso di variazioni.</p>	<p>Il disegno della procedura di acquisto di beni e servizi e di acquisto di servizi e consulenze è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione e approvato dal Collegio Sindacale.</p>	<p>La procedura di acquisto di beni e servizi e di acquisto di servizi e consulenze è stata formalizzata nei documenti societari e approvata dal Consiglio di Amministrazione e dal Collegio Sindacale.</p>
<p>1.12 - Procedura di acquisto di beni e servizi e di acquisto di servizi e consulenze. La procedura di acquisto di beni e servizi e di acquisto di servizi e consulenze deve essere definita e approvata dal Consiglio di Amministrazione e deve essere aggiornata in caso di variazioni.</p>	<p>Il disegno della procedura di acquisto di beni e servizi e di acquisto di servizi e consulenze è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione e approvato dal Collegio Sindacale.</p>	<p>La procedura di acquisto di beni e servizi e di acquisto di servizi e consulenze è stata formalizzata nei documenti societari e approvata dal Consiglio di Amministrazione e dal Collegio Sindacale.</p>



# Indice

1. **Il percorso logico per calare le esigenze normative all'interno dell'azienda evitando «corto circuiti» tra diritto e impresa**
2. **Il Risk Assessment: logica ERM e logica 231**
3. **La gap analysis del sistema di controllo interno ai fini 231**
4. **L'attività di monitoraggio nel continuo: OdV e non solo**





1 >

**Standing relazionale**

Expertise e capacità di interazione e relazione su più livelli sia con i diversi enti ed organi aziendali deputati al controllo (CdA, IA, Collegio Sindacale) sia con i referenti tecnici operativi dell'azienda

*La scelta della configurazione dell'Organismo di Vigilanza deve tener conto delle finalità perseguite dalla legge e quindi garantire l'effettività dei controlli*



2 >

**Attività "on field"**

Attività operativa di monitoraggio "on site" con verifiche sull'effettiva operatività del sistema di controllo interno, delle criticità di processo e focus tecnici sui temi di sicurezza, ambiente e sistemi informativi



3 >

**Attività di "back-office"**

Supporto organizzativo, segretariale e di gestione delle attività dell'OdV nonché di archiviazione e gestione documentale

Al fine di garantire...



Autonomia e indipendenza;



Professionalità;



Continuità d'azione

## Il Piano di audit



Nella fase di definizione del **Piano di Monitoraggio**, è cura dell'OdV definire le modalità e le tempistiche per il corretto svolgimento delle attività di vigilanza, e.g.:

- **Gestire la corretta schedulazione** di ciascun audit per evitare sovrapposizioni con periodi di particolare impegno delle funzioni (e.g. definizione del budget, chiusure di bilancio, progetti speciali, ecc.)
- **Identificare i processi critici** da sottoporre ad audit
- **Definire le scadenze** per la trasmissione della reportistica all'**Organismo di Vigilanza**
- **Ottimizzare le sinergie** e le **integrazioni** con le attività della funzione Internal Audit, ove presente
- **Recepire** e considerare i **risultati emersi** nel corso di precedenti attività di audit
- **Definire le scadenze** per:

- ⇒ La **condivisione** dei rilievi emersi con i process owner e la raccolta dei “commenti del management”
- ⇒ La **predisposizione** dell'Audit Report dell'Organismo di Vigilanza

Attività (Processo)	Set-08													
Definizione del Piano di Audit														
Identificazione dei processi critici														
Definizione delle scadenze														
Definizione delle sinergie														
Definizione delle integrazioni														
Definizione della predisposizione dell'Audit Report														
Definizione della raccolta dei commenti del management														

... **Pianificazione progettuale preliminare per garantire il rispetto delle scadenze ed evitare sovrapposizioni**

...



... L'attività di verifica sull'effettivo rispetto delle procedure sono formalizzate in piani di lavoro pre-impostati...

**SOCIETA' XXX**

Attività di monitoraggio dell'OdV - D.Lgs. 231/2001

**CHECK LIST DI AUDIT**

**PIANO DI MONITORAGGIO: PV**

Periodo: \_\_\_\_\_

Processo oggetto di monitoraggio: \_\_\_\_\_

Requisiti di base, essenziali e ausiliari: \_\_\_\_\_

**Requisiti di base**

Società:	Società XXX
Società di base:	
Periodo:	

**Requisiti essenziali**

Team	.....	.....	.....
Infrastruttura	.....	.....	.....
Formazione	.....	.....	.....
Finanziamento	.....	.....	.....

**Descrizione della metodologia utilizzata e piano di lavoro**

Il presente documento ha lo scopo di verificare che la qualità dei processi oggetto di audit avvenga nel rispetto dei requisiti principali (essenziali):

- validità delle operazioni;
- conformità con le procedure della attività;
- tracciabilità e integrità delle operazioni effettuate;
- completezza e correttezza degli archivi operativi ed informativi prodigati per l'Organismo di Vigilanza.

La presente Checklist è stata elaborata dalla Società presso le seguenti principali attività:

**Obiettivo**

Verificare l'adempimento delle attività di monitoraggio previste all'articolo 231 del D.Lgs. 231/2001 e la conformità delle attività di monitoraggio con le disposizioni del D.Lgs. 231/2001 e le procedure della Società.

**Scopo**

Verificare l'adempimento delle attività di monitoraggio previste all'articolo 231 del D.Lgs. 231/2001 e la conformità delle attività di monitoraggio con le disposizioni del D.Lgs. 231/2001 e le procedure della Società.

**Metodologia**

Il presente piano di lavoro è stato elaborato sulla base delle informazioni fornite dall'Organismo di Vigilanza e sulla base delle procedure della Società.

**Struttura**

Il presente piano di lavoro è strutturato in sezioni che descrivono le attività di monitoraggio e le procedure della Società.

**Strumenti**

Il presente piano di lavoro è stato elaborato utilizzando i seguenti strumenti:

- Schede di lavoro;
- Moduli di registrazione;
- Moduli di valutazione.

Sezione 3. Verifica che il processo avvenga secondo quanto disciplinato nella procedura di riferimento

Sezione 1. Principali riferimenti dell'Audit e attività di preparazione necessarie all'attività di monitoraggio. Viene inoltre fornita l'indicazione sulla verifica della corretta gestione della documentazione ai sensi del D.lgs. 231/2001 da parte della Società.

**Sezione 1: Verifica di base**

<b>Requisiti di base:</b>	<b>Requisiti di base - essenziali:</b>
<b>Requisiti di base - ausiliari:</b>	<b>Requisiti di base - essenziali:</b>
<b>Requisiti di base - essenziali:</b>	<b>Requisiti di base - essenziali:</b>

**Sezione 2: Verifica di base**

<b>Requisiti di base:</b>	<b>Requisiti di base - essenziali:</b>
<b>Requisiti di base - ausiliari:</b>	<b>Requisiti di base - essenziali:</b>
<b>Requisiti di base - essenziali:</b>	<b>Requisiti di base - essenziali:</b>

**Sezione 3: Verifica di base**

N.	Ref. Requisiti	Stato	Trasmissione	Completamento	Commenti
1	REQUISITI DI BASE ESSENZIALI	✓	✓	✓	
2	REQUISITI DI BASE ESSENZIALI	✓	✓	✓	
3	REQUISITI DI BASE ESSENZIALI	✓	✓	✓	
4	REQUISITI DI BASE ESSENZIALI	✓	✓	✓	

**Sezione 3: Verifica di base**

N.	Punto di verifica	Esito della verifica	Annotazioni/Commenti
1	Verifica della conformità delle procedure di riferimento	NO	Il documento di riferimento non è stato aggiornato in base alle disposizioni del D.Lgs. 231/2001.
2	Verifica della conformità delle procedure di riferimento	NO	Il documento di riferimento non è stato aggiornato in base alle disposizioni del D.Lgs. 231/2001.
3	Verifica della conformità delle procedure di riferimento	NO	Il documento di riferimento non è stato aggiornato in base alle disposizioni del D.Lgs. 231/2001.
4	Verifica della conformità delle procedure di riferimento	NO	Il documento di riferimento non è stato aggiornato in base alle disposizioni del D.Lgs. 231/2001.

Sezione 2. Verifica riguardante il documento «Flussi informativi all'OdV»



Sezione 3.3.a: Dettaglio del campione						
REF.	Fornitore	Suggerita	Verifica	Note	Matricazione	Stato
VAR_010_01	Valzer S.p.a.	Software Commerciali	Indiretti	Ispezione	nessa osservazione	✓
VAR_010_02	Mazz Prof. Relazioni Aziendali	Finanze	Indiretti	Ispezione	nessa	✓
VAR_010_03	HP-Italia S.r.l.	Finanze	Diretti	Modifica	ambiguità	✓
VAR_010_04	MTI Italia S.r.l.	Finanze	Diretti	Modifica	ambiguità	✓
VAR_010_05	J&J Technologies	PH	Diretti	Ispezione	sequenza software	✓
VAR_010_06	SEEvolution	PH	Diretti	Ispezione	sequenza software	✓

... i risultati sono dettagliati attraverso apposite check list...

**Sezione 4.** Dettaglio delle Non Conformità / Osservazioni rilevate nel periodo precedente e che eventualmente sono state risolte nel frattempo

**Sezione 5.** Conclusioni dell'Audit sul processo, indicanti la criticità, la soluzione proposta, il soggetto responsabile e la tempistica di intervento



Sezione 5: Conclusioni					
ID	Categoria	Raccomandazioni / Suggerimenti	Valore	Responsabile	Tempistica
NC 5	Per i processi di sviluppo, la gestione degli incidenti e delle procedure (ISO 9001) per i fornitori non è adeguata. Sono state identificate alcune criticità nei processi di sviluppo e gestione degli incidenti e delle procedure (ISO 9001) per i fornitori non è adeguata.				
NC 7	Per i processi di sviluppo, la gestione degli incidenti e delle procedure (ISO 9001) per i fornitori non è adeguata. Sono state identificate alcune criticità nei processi di sviluppo e gestione degli incidenti e delle procedure (ISO 9001) per i fornitori non è adeguata.				
NC 8	Per i processi di sviluppo, la gestione degli incidenti e delle procedure (ISO 9001) per i fornitori non è adeguata. Sono state identificate alcune criticità nei processi di sviluppo e gestione degli incidenti e delle procedure (ISO 9001) per i fornitori non è adeguata.				

**Sezione 3A.** informazioni di maggior dettaglio utili a garantire l'uniformità di gestione dell'Audit :

- dettagli circa gli item del campione analizzato
- modalità per la raccolta e archiviazione delle evidenze documentali analizzate
- conclusioni dell'audit con evidenza delle criticità e delle non conformità emerse e con gli spunti per rendere il processo compliant alla procedura di riferimento

*I risultati delle verifiche effettuate vengono condivisi*

*con i Process Owner nel corso di incontri ad hoc nei quali vengono esposte le non conformità e le osservazioni rilevate e condivise le possibili raccomandazioni e soluzioni.*

# Documentazione dell'attività dell'OdV



... Al termine di ogni intervento di Audit viene predisposta una relazione informativa contenente indicazioni in merito a:

La relazione viene **discussa** nel corso delle **riunioni dell'Organismo di Vigilanza**.

L'insieme delle **relazioni** relative alle attività sviluppate nel corso dell'anno costituisce la **base** per i **flussi di reporting dall'Organismo di Vigilanza al Consiglio di Amministrazione / Collegio Sindacale**.





Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata, e le member firm aderenti al suo network, ciascuna delle quali è un'entità giuridicamente separata e indipendente dalle altre. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about)

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [deloitte.com/about](http://deloitte.com/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.