

INDICE DELLE TAVOLE (CHECK LIST E QUESTIONARI APPLICABILI E UTILI NELLA COSTRUZIONE DEL MOGC)

pag. XXVII

**PARTE I
PRINCIPI DI RIFERIMENTO E STRUMENTI OPERATIVI**

PREMESSA		pag.	3
I. ASPETTI GENERALI: I PRINCIPI DI RIFERIMENTO			
1.1.	La normativa vigente e l'eventuale evoluzione	pag.	7
1.1.1	L'eventuale evoluzione	pag.	10
1.2.	Un approccio sistematico: i principi di riferimento	pag.	12
1.2.1	Un approccio a due livelli. Organi di Governance e Unità Operative	pag.	13
1.2.2	I principi di riferimento	pag.	15
1.2.3	La Metodologia applicativa	pag.	16
1.2.4	La metodologia applicativa: i principi di revisione	pag.	18
1.2.5	Individuazione o «mappatura» delle aree a rischio reato	pag.	18
1.2.6	Alcune considerazioni sulla rete dei controlli	pag.	19
1.3.	L'organismo di vigilanza: cardine del «MOGC»	pag.	21
1.4.	Alcune considerazioni sugli organi di controllo istituzionali	pag.	21
1.4.1	Rapporti tra Organismo di Vigilanza, Collegio Sindacale e Società di Revisione	pag.	24
1.4.2	Organi di controllo attori di un «sistema integrato di controlli»	pag.	29
1.5.	Ricerca del carattere «esimente»	pag.	30
1.5.1	Gli orientamenti giurisprudenziali	pag.	36
1.5.2	Documenti CoSO: evoluzione, riferimento e paragone per un adeguato sistema di controllo interno	pag.	38
1.5.3	Costruzione del «Modello» e successivi monitoraggi ed aggiornamento da parte dell'OdV	pag.	44
1.6.	Caratteristiche distintive delle piccole e medie imprese	pag.	46
1.6.1	Il controllo interno nelle PMI	pag.	48
1.6.2	I controlli applicabili dagli organi di governance	pag.	49
1.6.3	Un consiglio di amministrazione attento	pag.	49
1.6.4	Procedure per supplire l'inadeguata «separazione dei compiti»	pag.	50
1.6.5	Il supporto I.T. <i>Information Technology</i>	pag.	50
1.6.6	Attività di monitoraggio	pag.	51

1.6.7	Perseguire maggiori efficienze	pag.	51
1.6.8	Concentrarsi sui rischi	pag.	51
1.6.9	Il corretto dimensionamento della documentazione	pag.	52
1.6.10	D.Lgs. 231/2001 e Global Compact: una comparazione opportuna	pag.	52

2. RISK APPROACH - AS IS ANALYSIS RISK ASSESSMENT E RISK MANAGEMENT

2.1.	I principi di riferimento	pag.	57
2.2.	La metodologia proposta	pag.	61
2.3.	Il controllo interno quale base nella costruzione del «modello»	pag.	66
2.4.	Documento CoSO Report I - principi guida	pag.	67
2.5.	Risk management o gestione del rischio (Documento CoSO Report II)	pag.	75
2.6.	A) Individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati (Art. 6, co. 2, lett. a) - Risk assessment	pag.	83
2.6.1	Identificazione delle attività/processi	pag.	83
2.6.2	Individuazione delle minacce e dei fattori di rischio	pag.	83
2.6.3	Valutazione ed attribuzione del livello di rischio	pag.	84
2.6.4	Classificazione delle attività in base al rischio potenziale	pag.	84
2.7.	B) Prevedere specifici protocolli diretti a prevenire i reati (Art. 6 co. 2, lettera b)	pag.	85
2.8.	Piano tempificato delle attività di implementazione ed una attività di follow-up per la verifica dell'efficacia dello stesso	pag.	87
2.8.1	Piano tempificato delle attività di implementazione del modello	pag.	87
2.8.2	Attività di follow-up	pag.	87
2.9.	La metodologia di «Risk Approach»	pag.	88
2.10.	Gli strumenti operativi	pag.	89
2.10.1	Illeciti e Reati in bilancio e «fuori bilancio»	pag.	90
2.10.2	La metodologia adottabile: risk approach e «la matrice dei rischi»	pag.	90
2.10.3	La metodologia adottabile: la determinazione della classe del Rischio e terminologia	pag.	91
2.10.4	La valutazione del Rischio di Infrazione e commissione del reato	pag.	92
2.10.5	Livello del Rischio	pag.	93
2.10.6	Valutazione finale del Rischio inteso come Rischio Residuo	pag.	95

3. RIFERIMENTI PER LA REDAZIONE DEL MOGC: CIRCOLARE G.D.F. 83607/2012 - VOL. III

3.1.	Premessa	pag.	99
3.2.	Modelli organizzativi: idoneità ed efficace attuazione	pag.	100
3.2.1	Idoneità del modello	pag.	100
3.2.2	Risk Approach nelle sue 3 componenti: «As Is analysis» o analisi dell'esistente per la valutazione del rischio, «Risk Assessment» e «Risk Management» per la successiva gestione dello stesso	pag.	101

4. ODV: ARCHIVI E STRUMENTI UTILI PER LA CONDUZIONE E GESTIONE DEL «MOGC»

4.1.	OdV: gli strumenti per la gestione ed aggiornamento del «modello»	pag.	111
4.1.1	Archivi o dossier: governance, unità operative, permanente ed imposte	pag.	111
4.1.2	Contenuto dei dossier	pag.	112

**PARTE II
APPLICAZIONI: TRENINO TRASPORTI ESERCIZIO SPA, KARRELL SRL
(TERMISOL TERMICA S.R.L.)**

PREMESSA	pag.	121
-----------------	------	-----

5. LA PRIMA APPLICAZIONE PRATICA: IL CASO TRENINO TRASPORTI ESERCIZIO SPA - PARTE GENERALE (IL REGIME DI RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA PREVISTO A CARICO DELLE PERSONE GIURIDICHE, SOCIETÀ ED ASSOCIAZIONI)

5.1.	Introduzione	pag.	127
5.2.	Trentino trasporti esercizio S.p.A.	pag.	128
5.2.1	La storia	pag.	128
5.2.2	L'assetto societario	pag.	128
5.2.3	L'assetto organizzativo	pag.	129
5.2.4	La normativa di riferimento	pag.	130
5.2.5	I modelli di organizzazione, gestione e controllo	pag.	131
5.2.6	Linee guida ASSTRA per l'adozione di modelli organizzativi sulla responsabilità amministrativa ed altri riferimenti normativi	pag.	132
5.2.7	L'approccio di Trentino Trasporti Esercizio	pag.	133
5.3.	Il modello 231/2001 di Trentino trasporti esercizio	pag.	134

5.3.1	L'analisi delle attività sensibili	pag.	134
5.3.2	Gli obiettivi del modello	pag.	135
5.3.3	I destinatari del modello	pag.	136
5.3.4	Organizzazione per l'attuazione del Modello 231/2001	pag.	136
5.3.5	Il sistema di gestione aziendale	pag.	136
5.3.6	Il processo decisionale	pag.	137
5.3.7	L'organismo di vigilanza	pag.	138
5.3.8	Informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza	pag.	139
5.3.9	Il sistema disciplinare	pag.	140
5.3.10	Rapporti con Amministratori e sindaci e relative misure applicabili	pag.	140
5.3.11	Rapporti con i dirigenti e relative misure applicabili	pag.	141
5.3.12	Rapporti con i lavoratori dipendenti a tempo indeterminato	pag.	141
5.3.13	Rapporti con i lavoratori dipendenti a tempo determinato	pag.	143
5.3.14	Rapporti con parti terze: collaboratori esterni, professionisti, consulenti e relative misure applicabili	pag.	144
5.3.15	Rapporti con l'Organismo di Vigilanza e relative misure applicabili	pag.	144
5.3.16	Linee di condotta	pag.	144
5.3.17	Diffusione del modello 231/2001	pag.	145
5.3.18	Riesame e aggiornamento del modello 231/2001	pag.	146

6. LA SECONDA APPLICAZIONE PRATICA: CASO KARRELL SRL - PARTE GENERALE (IL REGIME DI RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA PREVISTO A CARICO DELLE PERSONE GIURIDICHE, SOCIETÀ ED ASSOCIAZIONI - PARTE GENERALE APPLICATA ANCHE ALLA SOCIETÀ TERMISOL TERMICA S.R.L.)

6.1.	Introduzione	pag.	149
6.2.	Modello di organizzazione, gestione e controllo	pag.	151

7. M.O.G.C. - PARTE GENERALE: SUPPLEMENTI ESPLICATIVI VALIDI PER I CASI TARENTINO TRASPORTI ESERCIZIO SPA E KARRELL SRL (APPENDICI: REATI ED ILLECITI, COLLABORATORI INTERNI ED ESTERNI, REGOLE DI CONDOTTA NEI CONFRONTI DELLE PARTI TERZE, CODICE DI CONDOTTA PER I FORNITORI - LE APPENDICI ESPLICATIVE SONO APPLICATE ANCHE ALLA SOCIETÀ TERMISOL TERMICA S.R.L.)

7.1.	Reati ed illeciti (Generale)	pag.	179
7.1.1	Dettaglio	pag.	179
7.2.	Reati ed illeciti (Illustrazione analitica)	pag.	184

7.3.	Collaboratori interni ed esterni	pag.	239
7.3.1	Obblighi dei destinatari	pag.	240
7.4.	Regole di condotta nei confronti delle parti terze	pag.	240
7.4.1	Regole di condotta nei confronti dei partner commerciali	pag.	241
7.4.2	Regole di condotta per la partecipazione a gare	pag.	242
7.5.	Codice di condotta per i fornitori	pag.	243

PARTE III

ORGANISMO DI VIGILANZA - PARTE RISERVATA - GLI STRUMENTI OPERATIVI

PREMESSA	pag.	253
-----------------	------	-----

8. ODV - VIGILANZA DELLE PROCEDURE - CHECK LIST PER GLI ORGANI DI GOVERNANCE

8.1.	Premessa	pag.	257
8.2.	Organizzazione della vigilanza	pag.	257
8.2.1	Lettera di attestazione - Cenni generali	pag.	259
8.2.2	La lettera di attestazione	pag.	259
8.2.3	Esempio di lettera di attestazione	pag.	260
8.2.4	Matrice dei rischi - illeciti e reati in bilancio e «fuori bilancio»	pag.	261
8.3.	Rischio di infrazione	pag.	267
8.3.1	Rischio intrinseco	pag.	271
8.3.2	Significatività	pag.	273
8.4.	Possibili procedure di verifica in risposta ai rischi identificati e valutati di errori significativi dovuti a frodi	pag.	277
8.5.	DOCUMENTO CoSO Report I: Principi Guida per la valutazione globale del Controllo Interno	pag.	283
8.6.	Reati ed illeciti ex D.Lgs. 231/2001	pag.	329
8.7.	Falsa informativa economico finanziaria - appropriazioni illecite	pag.	483
8.8.	Esempi di circostanze che indicano la possibile esistenza di errori significativi e frodi	pag.	490
8.9.	Condizioni ed eventi che possono indicare rischi ed errori significativi	pag.	493
8.10.	Corretta amministrazione	pag.	496
8.11.	Parti correlate	pag.	498
8.12.	Eventi successivi	pag.	504
8.13.	Continuità aziendale	pag.	509

9. ODV - VIGILANZA DELLE PROCEDURE: QUESTIONARI PER LE UNITÀ OPERATIVE

9.1.	Premessa	pag.	517
9.2.	Principi generali di controllo interno	pag.	518
9.2.1	Ambiente di controllo	pag.	519
9.2.2	Valutazione dei rischi	pag.	520
9.2.3	Attività di controllo	pag.	520
9.2.4	Informazioni e comunicazione	pag.	520
9.2.5	Monitoraggio	pag.	521
9.3.	Fogli di valutazione del controllo interno	pag.	521
9.3.1	I questionari per la verifica del controllo interno	pag.	521
9.3.2	L'organigramma	pag.	521
9.3.3	Il diagramma di flusso o flow-chart	pag.	522
9.3.4	«Walk through» (flow-check)	pag.	522
9.4.	Modalità di tenuta del dossier delle procedure dell'organismo di vigilanza	pag.	522
9.4.1	Glossario	pag.	525
9.4.2	Questionari di controllo interno (I.C.Q.)	pag.	525

PARTE IV ORGANISMO DI VIGILANZA: REGOLAMENTO, MAPPATURA, FLUSSI, VERBALI E LA RELAZIONE ANNUALE

PREMESSA	pag.	773
-----------------	------	-----

10. ORGANISMO DI VIGILANZA: MANSIONI, DOVERI, INCOMBENZE E SUO REGOLAMENTO

10.1.	Premessa	pag.	777
10.2.	Organismo di Vigilanza: i riferimenti normativi	pag.	777
10.3.	Organismo di Vigilanza: requisiti	pag.	777
10.4.	Organismo di Vigilanza: composizione	pag.	778
10.5.	L'Organismo di Vigilanza «fulcro e fondamento» del modello di organizzazione gestione e controllo	pag.	778
10.5.1	Il funzionamento dell'organismo di vigilanza	pag.	779
10.5.2	I requisiti	pag.	779
10.5.3	I compiti (le funzioni e i doveri)	pag.	780
10.5.4	I poteri	pag.	781
10.6.	Il regolamento	pag.	782

11. ORGANISMO DI VIGILANZA: I FLUSSI INFORMATIVI DA E VERSO L'ODV

11.1.	Premessa	pag.	789
11.2.	Gli obblighi di informazione da e verso l'OdV	pag.	789
11.2.1	Gli obblighi di informazione verso terzi	pag.	789
11.2.2	Gli obblighi di informazione verso OdV	pag.	790
11.3.	Reporting dell'OdV nei confronti degli organi societari	pag.	790
11.4.	I flussi informativi indirizzati verso l'Organismo di Vigilanza	pag.	791
11.5.	I flussi informativi	pag.	791
11.5.1	Interni	pag.	791
11.5.2	Esterni	pag.	793

12. ORGANISMO DI VIGILANZA: LA MAPPATURA DELLE AREE A RISCHIO REATO

12.1.	Premessa	pag.	803
12.2.	La circolare della guardia di finanza 83607/2012	pag.	804
12.3.	Una attuazione sistematica	pag.	804
12.3.1	Analisi e valutazione dei rischi reato	pag.	805
12.4.	Mappatura finale: riepilogo e valutazione rischio reato	pag.	806
12.5.	Mappatura unità operative: riepilogo e valutazione rischio reati di bilancio	pag.	808
12.6.	Livello del rischio	pag.	809

13. ORGANISMO DI VIGILANZA: I VERBALI PERIODICI

13.1.	Premessa	pag.	819
13.2.	Tipologia dei verbali periodici: «long form reports» e «short form reports»	pag.	819
13.3.	I verbali dell'Organismo di Vigilanza: alcuni esempi	pag.	820
13.3.1	Un'introduzione necessaria	pag.	821
13.3.2	Sub 2): il verbale riferito alla prima redazione del MOGC dove il consulente incaricato assume anche l'incarico di Presidente/Membro dell'OdV.	pag.	822
13.3.3	Sub 3): il verbale dell'OdV che ha assunto l'incarico in una società ove il MOGC è già adottato e che si accinge ad aggiornare	pag.	825
13.3.4	Sub 4): il verbale periodico dell'Organismo di Vigilanza	pag.	832
13.3.5	Sub 11): il verbale che approva il lavoro eseguito da un componente esperto	pag.	836

14. ORGANISMO DI VIGILANZA. LA RELAZIONE ANNUALE: UN DOCUMENTO DI SINTESI

14.1.	Premessa	pag.	843
14.2.	La relazione dell'OdV: un documento di sintesi	pag.	843
14.3.	Risk Approach: as is analysis, Risk Assessment, Risk Management	pag.	844
14.4.	La relazione annuale: gli elementi costitutivi	pag.	845

15. ORGANISMO DI VIGILANZA: FORMAZIONE E INFORMAZIONE

15.1.	Premessa	pag.	851
15.2.	Informazione sul «modello» e formazione del personale	pag.	851
15.3.	L'attuazione suggerita nelle linee guida di varie associazioni di categoria	pag.	853
15.3.1	Informazione: comunicazione del Modello	pag.	853
15.3.2	Formazione: comunicazione del MOGC	pag.	854

16. SPECIFICI PROTOCOLLI PER PARTI TERZE

16.1.	Premessa	pag.	865
16.2.	Il riferimento normativo	pag.	865
16.2.1	«Specifici protocolli» per le parti terze	pag.	865
16.3.	Definizione di parte terza	pag.	866

PARTE V

ALCUNI STRUMENTI UTILI ALL'ODV PER LE PROPRIE VERIFICHE

PREMESSA	pag.	877
-----------------	------	-----

17. SIGNIFICATIVITÀ - RISCHIO DI INFRAZIONE

17.1.	Concetto di significatività e rischio di infrazione	pag.	881
17.1.1	Determinazione preliminare del limite di significatività	pag.	881
17.1.2	Elementi su cui determinare la significatività	pag.	883
17.1.3	Attribuzione della stima preliminare della significatività alle voci di bilancio	pag.	884
17.2.	Stima della significatività	pag.	884
17.2.1	Stima preliminare della Significatività	pag.	885
17.3.	La valutazione del rischio di infrazione	pag.	889
17.3.1	Metodologia di approccio per determinare il Rischio di Infrazione	pag.	892
17.4.	Individuazione o «mappatura» delle aree a rischio reato	pag.	900

**18. STRUMENTI UTILI ALL'ORGANISMO DI VIGILANZA PER LE VERIFICHE
- ANALISI COMPARATIVA**

18.1.	Analisi comparativa	pag.	905
18.1.1	Introduzione	pag.	905
18.1.2	Non considerare i dati isolatamente	pag.	906
18.1.3	Raffrontare voci omogenee	pag.	906
18.1.4	Analizzare tutte le deviazioni dalla norma ed indagine su elementi anomali	pag.	906
18.1.5	Gli indici misurano i due aspetti della funzione	pag.	906
18.1.6	Considerare le variazioni stagionali	pag.	906
18.1.7	Esame critico delle tendenze	pag.	907
18.1.8	Accertare vantaggi compensativi	pag.	907
18.1.9	Procedure di analisi comparativa utilizzate quali procedure di valutazione dei rischi	pag.	907
18.1.10	Idoneità delle procedure di analisi comparativa utilizzate come procedure di validità in funzione delle specifiche asserzioni	pag.	907
18.1.11	Tecnica di attuazione	pag.	908
18.1.12	Budget e consuntivi	pag.	910
18.1.13	Gli indici	pag.	910

**19. STRUMENTI UTILI ALL'ORGANISMO DI VIGILANZA PER LE VERIFICHE
- LE CONFERME ESTERNE**

19.1.	Le conferme esterne (Circolarizzazioni)	pag.	921
-------	---	------	-----

**20. STRUMENTI UTILI ALL'ODV PER LE VERIFICHE - LA VERIFICA
DELL'INVENTARIO FISICO**

20.1.	Introduzione	pag.	945
20.2.	Procedure di revisione	pag.	946
20.2.1	Accertamento dell'esistenza fisica delle giacenze	pag.	946
20.2.2	Verifica del titolo di proprietà o di possesso	pag.	948
20.2.3	Impossibilità di osservare direttamente la rilevazione fisica delle giacenze	pag.	948
20.2.4	Necessità di controllare le quantità di magazzino prima del conferimento dell'incarico	pag.	949
20.2.5	Accertare le caratteristiche merceologiche delle giacenze: responsabilità del revisore	pag.	949
20.3.	L'accertamento delle quantità	pag.	950
20.4.	La procedura d'inventario	pag.	950
20.5.	La rilevazione fisica	pag.	951
20.5.1	Il controllo delle rilevazioni	pag.	952
20.6.	Esempio di disposizioni interne	pag.	953
20.7.	La verifica dell'inventario fisico	pag.	955

PARTE VI APPLICAZIONE IN SOCIETÀ DI TRASPORTO PUBBLICO: NETWORK ASS.TRA.

21. UNITÀ OPERATIVE: QUESTIONARI SUL CONTROLLO INTERNO PER IMPRESE DI TRASPORTO PUBBLICO

21.1.	Premessa	pag.	967
21.1.1	Obiettivi	pag.	967
21.2.	Dossier unità operative: riepilogo dei questionari sul controllo interno - Asserzioni	pag.	968
21.2.1	Faldone procedure: A.30 reati contro la Pubblica Amministrazione	pag.	970
21.2.2	Faldone procedure: B.31 reati societari	pag.	1001
21.2.3	Faldone procedure: C.32 reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro	pag.	1014
21.2.4	Faldone procedure: D.33 reati di ricettazione riciclaggio e impiego di denaro beni o utilità di provenienza illecita	pag.	1025
21.2.5	Faldone procedure: E.34 reati informatici	pag.	1033
21.2.6	Faldone procedure: F. 35 reati in materia di violazione di diritti d'autore	pag.	1042

APPENDICE

		pag.	1045
1.	Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231	pag.	1047
2.	Proposta di legge n. 3640	pag.	1078
3.	Schema di disegno di legge «Arel»	pag.	1085
4.	Principi di revisione e di pratica professionale	pag.	1088
5.	Codice di autodisciplina (estratto)	pag.	1094
6.	Decreto legislativo 9 aprile 2008 n. 81	pag.	1101
7.	Sentenze relative al D.Lgs. n. 231/01	pag.	1104
8.	L'ibrida figura dell'«organismo sindacale» ex D.Lgs. n. 231/2001 nelle linee guida dell'I.R.D.C.E.C. - prime considerazioni	pag.	1136
9.	Serbanes Oxley Act - SOX (estratto)	pag.	1143
10.	I 10 principi Global Compact	pag.	1145
11.	Circolare guardia di finanza 83607/2012 (estratto)	pag.	1146
12.	Presentazione scorse edizioni	pag.	1170
13.	Sommario CD allegato	pag.	1181

BIBLIOGRAFIA

pag. 1183