



Consiglio Provinciale Ordine dei Consulenti del  
Lavoro di Caltanissetta

## **MODELLI ORGANIZZATIVI E DI GESTIONE**

**Tutela delle imprese  
Ottimizzazione dei processi**

**Caltanissetta – 1 giugno 2020**

**Dott. Marco BARBIZZI**

**Dottore Commercialista - Revisore Legale  
Economista del Lavoro**



Studio commerciale  
**DOTT. MARCO BARBIZZI**  
Dottore commercialista – Revisore Legale  
[www.marcoarbizzi.it](http://www.marcoarbizzi.it)



**OverAudit**  
Revisione Legale e Organizzazione Contabile  
[www.overaudititalia.it](http://www.overaudititalia.it)

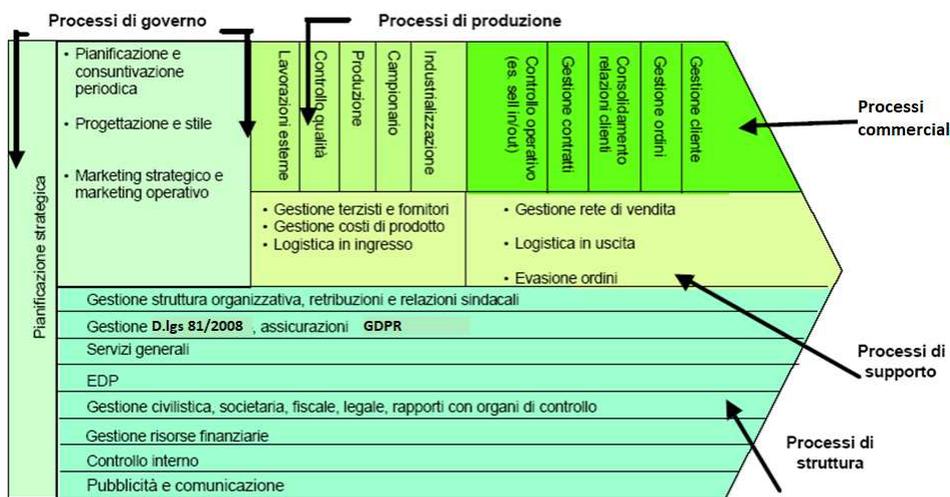
**D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231  
responsabilità diretta degli enti collettivi**

**Un *modello di gestione e organizzazione  
aziendale* - cd. *MOG* - permette di  
procedimentalizzare ogni singola attività  
dell'ente, individuando adempimenti  
idonei a minimizzare il rischio legato alla  
commissione di illeciti**

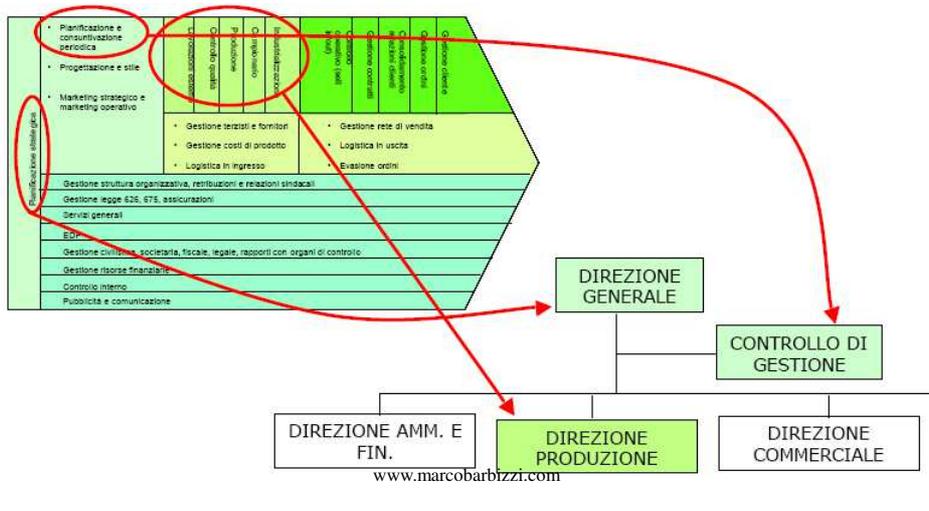
[www.marcoarbizzi.com](http://www.marcoarbizzi.com)

## Catena del Valore (Michael Eugene Porter, 1985)

uno dei modelli più utilizzati di *management* aziendale



## Dalla Catena del Valore di Porter può derivare una fotografia corretta e dettagliata della struttura organizzativa aziendale distinta per processi





### **STRUTTURA E CONTENUTI DEL MOG**

<b>Parte Generale</b>	Organigramma - mansionario Suddivisione e matrice delle responsabilità Organizzazione delle varie funzioni aziendali Struttura per processi Flussi informativi <b>Analisi dei rischi</b>
	Procedure gestionali
	Procedure di controllo
	Organismo di Vigilanza (OdV)
<b>Parte Speciale</b>	Analisi delle singole fattispecie di reato Principi di comportamento Sistemi di controllo interno
<b>Codice Etico</b>	Sistema disciplinare Sistema sanzionatorio

www.marcobarbizzi.com

### **RISK ASSESSMENT (1)**

Per realizzare un MOG va definito il **perimetro dei rischi di reato**, identificando e mappando le aree dell'organizzazione maggiormente esposte. Occorre una conoscenza delle differenti attività organizzative e operative dove possono verificarsi **reati presupposto** e una analisi delle condotte materiali idonee a far commettere illeciti.

Il **risk assessment** coinvolge tutti i processi, le aree e le attività organizzative e operative nei quali i reati presupposto appaiono configurabili, anche solo astrattamente e potenzialmente

### **RISK ASSESSMENT (2)**

Una valutazione che interessa:

- **pericolo di effettiva realizzazione** dell'evento da cui scaturisce l'illecito;
- **probabilità del verificarsi** in concreto dell'evento;
- **impatto sull'ente**, anche in termini di conseguenze dannose dell'illecito realizzato.

[www.marcobarbizzi.com](http://www.marcobarbizzi.com)

### **RISK ASSESSMENT (3)**

L'analisi si caratterizza per la determinazione del **grado di esposizione al rischio**, in funzione del prodotto fra la probabilità che l'evento illecito si materializzi in concreto nella struttura organizzativa e di processo e la portata degli effetti potenzialmente incisivi sull'ente. Alla luce del grado di esposizione al rischio, infatti, è possibile verificare l'**adeguatezza del sistema di controllo** attivato, raffrontandolo, in una prospettiva di *gap analysis*, con lo *standard* di controlli atteso e desiderato.

[www.marcobarbizzi.com](http://www.marcobarbizzi.com)

### **PROCEDURE GESTIONALI**

Nelle procedure gestionali sono indicate le **modalità di gestione e di funzionamento**, ma anche evidenziati i **soggetti** e le posizioni titolari della **responsabilità di gestione**.

[www.marcobarbizzi.com](http://www.marcobarbizzi.com)

### ***PROCEDURE DI CONTROLLO (1)***

Ulteriore fase di elaborazione del MOG attiene all'esame del **sistema di controllo interno**, per apportare i miglioramenti necessari e individuare le **procedure** e i **protocolli** di condotta idonei ad adeguare le procedure gestionali e i processi operativi e organizzativi nella prospettiva di una **efficace prevenzione** del rischio.

[www.marcobarbizzi.com](http://www.marcobarbizzi.com)

### ***PROCEDURE DI CONTROLLO (2)***

L'analisi del **sistema di controllo** e delle **procedure di prevenzione** deve fondarsi sulla completa **tracciabilità** di tutte le fasi di ciascun processo, in un monitoraggio che utilizza i **sistemi informativi e tecnologici** a disposizione dell'ente.

[www.marcobarbizzi.com](http://www.marcobarbizzi.com)

### ***PROCEDURE DI CONTROLLO (3)***

In questo modo si costruisce la **matrice dei controlli**, da confrontarsi con le **matrici delle responsabilità**, delle deleghe e delle procure conferite, individuando **RUOLI APICALI** in sede organizzativa, essenziali in fase di esecuzione, affinché nessuno possa dirigere e gestire in totale autonomia un singolo processo.

[www.marcobarbizzi.com](http://www.marcobarbizzi.com)

### ***ORGANISMO DI VIGILANZA (1)***

Il MOG contiene anche la specifica **regolamentazione** dell'OdV, individuando le norme di autoregolamentazione dell'Organismo di Vigilanza, con indicazione dei **principi di buon funzionamento** dello stesso, indipendenza, con puntuale trattazione dei criteri e delle procedure di nomina, degli obiettivi, dei compiti, delle **funzioni** e dei **poteri** assegnati.

[www.marcobarbizzi.com](http://www.marcobarbizzi.com)

## **ORGANISMO DI VIGILANZA (2)**

La disciplina dell'OdV deve dare atto anche:

- delle procedure di gestione di tutti i **flussi informativi** a prescindere dalla fonte di provenienza,
- della individuazione del *budget* stanziato a **garanzia di copertura** le spese dell'organismo,
- delle modalità di **revoca** e delle condizioni di **cessazione** dell'incarico.

[www.marcobarbizzi.com](http://www.marcobarbizzi.com)

## **ORGANISMO DI VIGILANZA (3)**

All'OdV perché operi con pienezza dei propri poteri deve essere garantita la costante relazione con:

- i vertici di tutte le funzioni aziendali,
- gli organi della **corporate governance**,
- gli altri organi di controllo (ad esempio il revisore dei conti o la società di revisione).

[www.marcobarbizzi.com](http://www.marcobarbizzi.com)

### **ORGANISMO DI VIGILANZA (4)**

La composizione dell'OdV può essere sia “**monocratica**”, vale a dire costituito da un solo soggetto, sia “**collegiale**”, quindi composto da una pluralità di persone. Va rilevato che i componenti dell'OdV devono garantire:

- **autonomia,**
- **indipendenza,**
- **professionalità.**

[www.marcobarbizzi.com](http://www.marcobarbizzi.com)

### **ORGANISMO DI VIGILANZA (5)**

L'OdV deve svolgere il proprio ufficio con:

- **continuità d'azione,**
- **onorabilità e**
- **moralità professionale.**

Sono designabili persone già in relazioni interne con l'ente (es. responsabile del sistema di controllo interno) oppure soggetti esterni (es. consulenti del lavoro, commercialisti), muniti di specifico **background professionale.**

[www.marcobarbizzi.com](http://www.marcobarbizzi.com)

### ***Rilievo del MOG (1)***

Il datore di lavoro ha molto interesse ad **adeguare i processi lavorativi** alle misure di sicurezza previste dal D.Lgs. n. 81/2008, nonché alle norme di contrasto alla diffusione del **Covid-19**, definendo ed **adottando un MOG tarato sulle effettive consistenze aziendali**, in termini di aree, processi e macroprocessi lavorativi, allo scopo di conseguire un vero e proprio **SCUDO PENALE**.

[www.marcobarbizzi.com](http://www.marcobarbizzi.com)

### ***Rilievo del MOG (2)***

L'adozione di un modello organizzativo **concretamente attuato e funzionante** non si esaurisce in un mero adempimento burocratico, ma, anche in prospettiva della sopravvenuta emergenza Covid-19, rappresenta uno strumento in grado di trasformarsi in un vero e proprio **paracadute**, a tutela di coloro che diligentemente lo hanno strutturato e reso efficacemente operativo.

[www.marcobarbizzi.com](http://www.marcobarbizzi.com)

### ***Rilievo del MOG (3)***

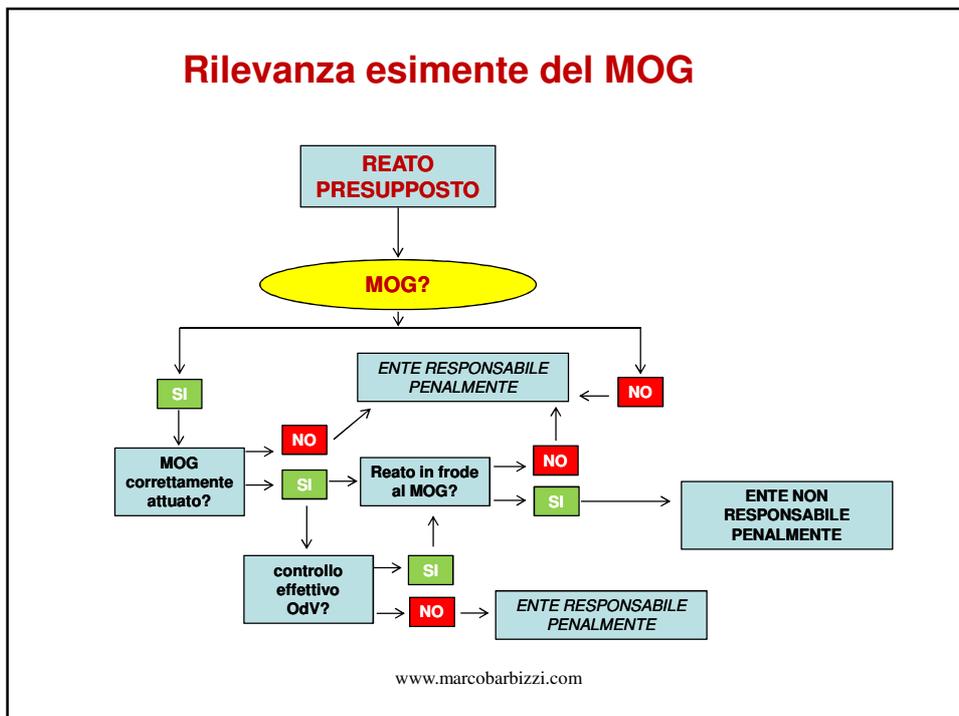
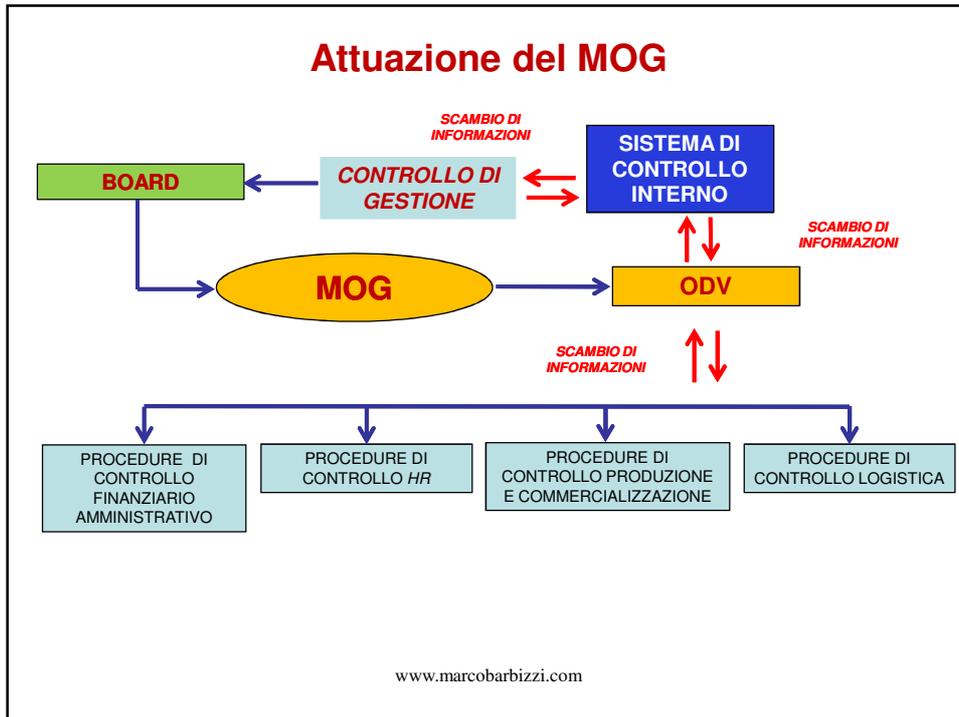
Il MOG, rileva inoltre anche come elemento di **vantaggio competitivo** per le imprese, in quanto deve essere evidenziato che una corretta determinazione razionale delle procedure interne, nel medio-lungo termine, può far emergere un **valore aziendale incrementato**, dovuto all'**ottimizzazione, di tutti i processi produttivi** e, quindi, consentire che non sia visto esclusivamente come costo aggiuntivo, ma un'importante opportunità da cogliere.

[www.marcobarbizzi.com](http://www.marcobarbizzi.com)

### ***Rilievo del MOG (4)***

Il MOG infine agisce anche in termini di **ritorno di immagine**, nei confronti degli *stakeholders*, i quali acquisiscono la consapevolezza di entrare in contatto con una impresa che mostra di sapere operare nella piena legalità.

[www.marcobarbizzi.com](http://www.marcobarbizzi.com)



**Grazie per l'attenzione!**



**Marco Barbizzi**  
Dottore Commercialista Revisore Legale Advisor

[www.marcobarbizzi.it](http://www.marcobarbizzi.it)

Homepage   Advisory   Diritto & Società   Fisco e Tributi   Revisione Legale   Sport & ETS   Corporate Governance & Internal Auditing   Contatti   Chi sono

