



Mercoledì 03/06/2009

I MODELLI 231, UN CASO PRATICO: L'ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO DEGLI ACQUISTI

A cura di: Compliance Aziendale

di Marco Irace, partner di Sillogica.

Fiumi di inchiostro scorrono intorno alle ipotesi di reato che, ad oggi in numero di circa 90, integrano la responsabilità degli Enti ex Dlgs. 231/01; il word wild web tracima di codici etici e di condotta e di "parti generali" di "Modelli 231" che, in nome di principi etici condivisi e condivisibili, richiamano alla rettitudine ed al rispetto della legge; i blog sono affollati di commenti, ipotesi ed interpretazioni sugli organismi di vigilanza e linee guida di associazioni di settore, ma ben poco si dice in proposito al vero "nocciolo del problema": come si organizza, gestisce e controlla un processo/attività aziendale nell'ambito del quale si è evidenziata un'alta probabilità di commissione di uno dei reati di cui al Decreto ?

E' d'altro canto sotto gli occhi di tutti gli osservatori l'evenienza che i primi giudizi emessi dalla magistratura, sebbene contemplino l'adozione formale dei modelli esimenti della responsabilità degli Enti, siano sovente valutati inefficaci

Di seguito si riporta un'analisi, lungi dal ritenersi esaustiva, dei rischi di reato e delle modalità e criteri di attenuazione degli stessi sottesi al processo di approvvigionamento di beni (cosiddetto "ciclo passivo"); l'esemplificazione riportata è di particolare significatività atteso che l'intero universo delle società che operano sul mercato acquistano, di fatto, beni da immettere nel proprio ciclo produttivo.

Indipendentemente dalle modalità operative con cui si esegue il risk assessment e, quindi, dall'espressione quantitativa dell'esposizione al rischio nell'area/processo degli approvvigionamenti, è indubbio che essi, in specie nella fase di liquidazione delle fatture passive, costituiscono un mezzo ricorrente per la formazione di fondi neri da destinare ad attività illecite.

In quest'ottica i reati che possono configurarsi in forza di tale illecito sono quelli di corruzione (318, 319, 319 bis, 319 ter, 320, 321, 322, 322 bis cp).

E' inoltre possibile che i fondi siano distratti per finanziare associazioni terroristiche o eversive (270 bis, 279 quater, 270 quinquies ed eventualmente 416, 416 bis cp).

Orbene il tema ha un'indubbia fondatezza ed inoltre, come accennato, investe la totalità delle Aziende interessate dal Decreto, per la sola circostanza che ciascuna di esse ricorre all'acquisto di beni e servizi per il perseguimento dell'oggetto sociale.

Appare quindi irrinunciabile, nella definizione delle parti speciali di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Dlgs. 231/01 disciplinare il processo degli approvvigionamenti ispirandosi in primis al principio che chi ordina la spesa è, possibilmente, Funzione o Figura dell'Organizzazione diversa da chi la effettua e da chi, all'atto della liquidazione della spesa, la controlla.

In tal senso è certamente precipuo interesse del Top Management aziendale organizzare il ciclo passivo con l'intento di assicurare la massima efficienza ed economicità.

E' quindi ricorrente, di fatto, il riscontro di organizzazioni aziendali dove i ruoli summenzionati (ordinatore, esecutore, controllore) siano ben chiari ed identificati, di norma con la formalizzazione di mansionari quando non con deleghe di poteri (ad esempio per l'emissione degli ordini di fornitura o dei contratti di appalto).

Quanto detto, mentre rappresenta la condizione necessaria per contemperare i requisiti organizzativi



affidenti i modelli, poco o nulla disciplina in relazione alle modalità di gestione nonché ai controlli sull'intero ciclo degli acquisti.

La parte speciale del Modello riferita al processo, o meglio, all'area degli approvvigionamenti, deve disciplinare le modalità ed i criteri operativi riferiti alle fasi appena menzionate, assicurando il rispetto di principi indefettibili quali:

- chi decide l'acquisto non dovrebbe coincidere con chi lo effettua e con chi ne controlla l'effettuazione;
- ciascuna fase del ciclo deve essere tracciata;
- la documentazione inerente i controlli effettuati deve essere conservata.

In effetti, gli aspetti topici da regolamentare sono:

- richiesta di approvvigionamento;
- autorizzazione della spesa;
- selezione del fornitore;
- emissione dell'ordine;
- controllo del bene acquistato;
- liquidazione della fattura.

1. Richiesta di approvvigionamento

E' necessario identificare le Funzioni/Figure che, in seno all'Organizzazione, possono richiedere l'acquisto di un bene.

La domanda deve essere formalizzata, anche ai fini della successiva autorizzazione, e non deve prevedere la richiesta di ricorso a specifici fornitori, se non in circostanze particolari opportunamente disciplinate.

2. Autorizzazione della spesa

L'autorizzazione della spesa deve essere rilasciata da una Funzione/Figura diversa da quella del richiedente e, in genere, di livello superiore in seno all'organizzazione aziendale.

L'autorizzazione è formalizzata (ad esempio mediante firma o altro accorgimento nel caso di gestione info-telematica) e la richiesta è conservata.

Qualora siano adottati budget di spesa per funzione, centro di costo o commessa, l'autorizzazione può essere evitata, sempreché l'acquisto in questione sia contemplato in detti budget e che questi siano stati debitamente approvati.

3. Selezione del fornitore



Il fornitore deve essere selezionato con criteri trasparenti richiedendo un congruo numero di offerte in relazione all'importo dell'acquisto; i fornitori interpellati devono comprovare onestà imprenditoriale, eventualmente attraverso un processo di prequalifica.

La comparazione delle offerte deve essere tracciata.

4. Emissione dell'ordine

L'ordine, che conterrà ogni informazione necessaria ai fini della sua gestione, deve essere firmato da figura dotata di poteri formali (delega o procura); in ogni caso, l'ordinante deve essere figura diversa dal richiedente.

5. Controllo del bene acquistato

Il controllo del bene acquistato, di norma eseguito dalla figura richiedente, deve essere tracciato, anche attraverso la semplice firma del documento di trasporto se non ricorrendo all'impiego di un software di gestione.

6. Liquidazione della fattura

La liquidazione della fattura può avvenire esclusivamente in seguito alle registrazioni contabili e ad un controllo incrociato con l'ordine di fornitura (per gli importi) e con il documento di trasporto (per le quantità).

Il pagamento deve essere tracciato e comunque eseguito al fornitore del bene; nessun pagamento in contanti deve essere consentito se non in determinate, predefinite circostanze e per importi irrilevanti. Ciascuna delle fasi menzionate deve essere, quindi, opportunamente disciplinata attraverso protocolli/procedure formalizzati, diffusi e condivisi.

Nell'esercizio delle sue funzioni l'Organismo di Vigilanza dovrà verificare il rispetto delle prescrizioni mediante, ad esempio, un controllo campionario sugli acquisti effettuati, valutando il rispetto dei criteri e delle modalità operative definite.

I casi di comportamenti difformi devono essere puntualmente segnalati all'OdV da parte del personale cointeressato.

Marco Irace (*), partner di Sillogica

Note:

(*) L'ing. Marco Irace, amministratore di Sillogica, si è occupato, sin dal 1984, di progettare e realizzare sistemi gestionali complessi finalizzati ad orientare i processi di decisione, prima in azienda (SAIPEM e Ansaldo), poi come consulente in Ernst & Young, nel gruppo IAMA ed in Protos, operando nei settori trasporti, pubblica amministrazione, impiantistica e costruzioni, servizi. Ha svolto un'intensa attività di formatore nelle tecniche di pianificazione e controllo per diverse aziende. Ha collaborato con organizzazioni pubbliche e private, sviluppando modelli di Project Financing & Management ed interventi sui temi dell'organizzazione e controllo di gestione, negli ultimi anni anche in ottica "231". È docente presso la Scuola di Management dell'Università LUISS, l'IRI Management, l'ENI Corporate University, Sfera e



S.S.A.I. (Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'Interno).