

# La Security ed il Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231

di Diana D'Alterio\*  
Pasquale Soccio\*

Il Decreto legislativo 8/6/2001 n. 231 (di seguito “il Decreto”), che detta la “disciplina [della] responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato”, rappresenta una novità legislativa di capitale importanza per le società e pone, finalmente, nella giusta luce le funzioni *for-nitrici di assurance* (quali, ad esempio, l’ispettorato e/o Security, l’Internal Auditing), che non hanno avuto in Italia la diffusione e/o il prestigio riconosciuti, invece, nel panorama economico anglo-sassone.

Il Decreto rappresenta, pertanto, un’opportunità di miglioramento sostanziale dei modelli di organizzazione, gestione e controllo (come si vedrà di seguito) delle società, nonché un’opportunità di strutturazione delle *funzioni di assurance*, interne alla società, adeguata a costituire un’ottimale architettura dell’intero sistema dei controlli interni.

Nelle realtà più complesse, la compresenza di più *funzioni di assurance e/o controll*, presumerà adeguato coordinamento e, ancor di più, fattiva collaborazione con l’eventuale Organismo di Vigilanza<sup>1</sup>.

Il Decreto introduce, quindi, una forma di responsabilità diretta dell’ente (nel seguito, per semplicità, si parlerà sempre di “società”) in conseguenza della commissione di fatti costituenti reato da parte di soggetti funzionalmente legati alla società e prevede l’applicabilità, nei confronti della società stessa, di una serie di sanzioni, alcune delle quali (si vedano di seguito le “sanzioni interdittive”), possono avere serie ripercussioni sullo svolgimento della sua attività se non addirittura sulla stessa continuità aziendale.

## 1 La natura della Responsabilità

Il Decreto rende subito chiaro che la responsabilità della società per la realizzazione di un illecito penale si aggiunge e non si sostituisce a quella della persona fisica che ne risulta l’autore e si presenta, quindi, per così dire, come dipendente da quest’ultima.

In altre parole, non vi può essere, in linea di principio, responsabilità della società, se non vi è stata, a monte, la commissione di un fatto che costituisce reato, da parte di uno dei soggetti qualificati, persone fisiche, indicati all’art. 5 del Decreto.

Preme, però, rilevare immediatamente che – ferma la dipendenza della responsabilità della società dalla commissione di un reato da parte di una persona fisica funzionalmente legata ad essa – l’art. 8 del Decreto sancisce l’autonomia della responsabilità della società rispetto alle vicende personali riguardanti la punibilità di colui che ha commesso il reato.

Prima di procedere all’esame del dettato normativo del Decreto, va precisato che, sebbene il Decreto tratti di una forma di responsabilità “amministrativa” della società, la natura di questa responsabilità è sostanzialmente penale, sia per la natura obiettivamente afflittiva delle sanzioni previste - che, nei casi più gravi, possono giungere addirittura a paralizzare l’attività della società -, sia per le forme di accertamento della responsabilità, che presentano la forma e le garanzie tipiche del processo penale.

La Relazione Ministeriale illustrativa del Decreto ha così, sinteticamente ed efficacemente, esposto e connotato quanto appena richiamato, affermando che il Decreto ha determinato la “nascita di un *tertium genus* che coniuga i tratti essenziali del sistema penale e di quello amministrativo, nel tentativo di contemperare le ragioni dell’efficacia preventiva con quelle, ancor più ineludibili, della massima garanzia”

---

<sup>1</sup> Il *Compliance Officer* delle società anglosassoni.

## 2 Presupposti della responsabilità della Società

### 2.1 Fattispecie di reato

Prima di trattare i presupposti della responsabilità della società, vale la pena sottolineare che tale responsabilità – esattamente come avviene nel diritto penale – è circoscritta nei limiti segnati dal principio di legalità (art. 2): la società, cioè, "non può essere ritenuta responsabile per un fatto costituente reato, se la sua responsabilità... in relazione a quel fatto e le relative sanzioni non sono espressamente previste da una legge" anteriore alla realizzazione del fatto.

Inizialmente, la responsabilità della società è stata prevista (artt. 24 e 25 del Decreto) per i delitti di malversazione a danno dello Stato (art. 316-bis c.p.), indebita percezione di erogazioni (art. 316-ter c.p.), truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche (artt. 640, cpv c.p. e 640-bis c.p.), frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico" (art. 640-ter c.p.) concussione, corruzione, corruzione in atti giudiziari e istigazione alla corruzione (artt. 317, 318, 319, 322 c.p.).

In seguito, l'area della responsabilità è stata estesa dal D.L. 25.9.2001 n. 350 – convertito nella Legge 401/01 – recante disposizioni urgenti in vista dell'introduzione dell'euro "in relazione alla commissione dei delitti previsti dal codice penale in materia di falsità di monete, in carte di pubblico credito e in valori di bollo" (art. 25-bis D. Lgs.),

E poi, ancora, dal D. Lgs. 11.4.2002 n. 61, che, nel dettare la nuova disciplina dei reati societari, ha previsto la responsabilità amministrativa della società per i reati di false comunicazioni sociali (artt. 2621 e 2622 c.c.), falso in prospetto (art. 2623 c.c.), falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni delle società di revisione (art. 2624 c.c.), impedito controllo (art. 2625 c.c.), formazione fittizia del capitale (art. 2632 c.c.), indebita restituzione dei conferimenti (art. 2626 c.c.), illegale ripartizione degli utili e delle riserve (art. 2627 c.c.), illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante (art. 2628 c.c.), operazioni in pregiudizio dei creditori (art. 2629 c.c.), indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori (art. 2633 c.c.), illecita influenza sull'assemblea (art. 2636 c.c.), aggio (art. 2637 c.c.) e di ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza (art. 2638 c.c.), che siano stati commessi, nell'interesse della società, da amministratori, direttori generali, liquidatori o da persone sottoposte alla loro sorveglianza (art. 25-ter del Decreto).

E più recentemente ha anche previsto la responsabilità della Società per i delitti in materia di terrorismo e di eversione dell'ordine democratico, ivi incluso il finanziamento ai suddetti fini (art. 25-quater del Decreto), e per i delitti contro la personalità individuale, quali lo sfruttamento della prostituzione, la pornografia minorile, la tratta di persone e la riduzione e mantenimento in schiavitù (art. 25-quinquies del Decreto).

L'iter evolutivo della norma, tuttavia, non è ancora terminato e, come ci si attendeva fin dalla prima emissione della norma, dovrebbero a breve, pare entro gennaio 2005, essere previsti anche i reati cosiddetti ambientali.

### 2.2 Criteri obiettivi di imputazione della responsabilità

La società può essere chiamata a rispondere della realizzazione di uno dei reati poco sopra indicati, se il fatto è stato commesso "nel suo interesse o a suo vantaggio" (art. 5, comma 1), da parte di uno dei soggetti qualificati, che vedremo più dettagliatamente nel seguito, salvo che questi ultimi abbiano agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi.

E' opportuno sottolineare che il richiamo all'interesse della società caratterizza in senso soggettivo la condotta della persona fisica che ne è autore: è sufficiente, quindi, che il fatto sia stato commesso per favorire la società, affinché questa ne risponda, indipendentemente dalla circostanza che quell'obiettivo sia stato conseguito o meno.

Il criterio del vantaggio guarda, invece, al risultato che la società ha obiettivamente tratto dalla commissione dell'illecito, a prescindere dalla soggettiva intenzione di chi l'ha commesso.

In secondo luogo, affinché l'ente possa essere chiamato a rispondere di uno degli illeciti sopra indicati occorre che questo sia stato realizzato da un soggetto qualificato, e cioè, "da persone che ri-

vestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente" o "che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso ente" o "di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale" (soggetti in c.d. posizione apicale); ovvero "da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti" predetti, vale a dire i c.d. subalterni/subordinati ai soggetti apicali (art. 5, comma 1, lett. a e b).

Riepilogando, gli autori del reato, dal quale può derivare una responsabilità amministrativa a carico della società sono:

- soggetti in posizione c.d. "apicale", quali, ad esempio, il legale rappresentante, l'amministratore, il direttore generale, il direttore di uno stabilimento, nonché le persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo della società<sup>2</sup>;
- soggetti in posizione c.d. "subordinata", tipicamente i prestatori di lavoro subordinato, ma anche soggetti esterni all'ente, ai quali sia stato affidato un incarico da svolgere sotto la direzione e la sorveglianza dei soggetti apicali<sup>3</sup>.

## **2 Criteri "soggettivi" di imputazione: la responsabilità della società come espressione di politica aziendale o, almeno, di colpa per organizzazione**

Affinché la società possa essere chiamata a rispondere della realizzazione di un fatto costituente reato, non è sufficiente che si tratti di uno dei reati espressamente previsti e che sia stato commesso "nell'interesse o a vantaggio dell'ente" da uno dei soggetti qualificati indicati nell'art. 5 del Decreto. E' necessario, infatti, che il fatto sia anche "rimproverabile" alla società, vale a dire che il fatto deve costituire espressione di una politica aziendale o, perlomeno, di una carenza dell'organizzazione della società.

Gli artt. 6 e 7 del Decreto – che costituiscono il cuore dell'intero intervento normativo – escludono infatti la responsabilità della società, nel caso in cui questa, prima della commissione del reato, abbia adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione idoneo a prevenire la commissione di reati della specie di quello verificatosi.

E' opportuno evidenziare che l'adozione del modello di organizzazione non costituisce un obbligo per l'azienda, bensì solamente un onere, peraltro facoltativo, per potersi eventualmente sottrarre alla responsabilità. Non sussiste quindi alcun dovere legale per una società di dotarsi di un modello di organizzazione conforme alle indicazioni del Decreto; ovvio però che, se l'azienda non possiede un modello di organizzazione, non potrà mai andare esente da responsabilità, qualora un reato venga commesso.

E' degno di nota, poi, il fatto che i criteri d'imputazione della responsabilità, nel caso in cui venga commesso uno dei reati previsti dal Decreto, sono radicalmente diversi, a seconda che il fatto sia stato commesso da un soggetto apicale o da un soggetto subordinato.

Per i reati commessi da soggetti in posizione apicale, infatti, il Decreto introduce una presunzione relativa di responsabilità della società, la quale è esente da qualsiasi conseguenza solo qualora riesca a dimostrare:

- a) che "l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi" (art. 6, co. 1, lett. a);
- b) che "il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento è stato affidato ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo" (art. 6, co. 1, lett. b);
- c) che "le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione" (art. 6, co. 1, lett. c);
- d) che "non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di cui alla lettera b)" (art. 6, co. 1, lett. d).

Preme sottolineare che dette condizioni devono tutte concorrere simultaneamente, affinché la

---

<sup>2</sup> Come possono essere il c.d. amministratore di fatto o il socio sovrano.

<sup>3</sup> Il che porta, ovviamente, ad estendere l'ambito di applicazione del Decreto a numerose categorie di collaboratori, come lavoratori autonomi e/o consulenti, ecc.

responsabilità della società possa essere esclusa.

Per i reati commessi da soggetti in posizione subordinata, invece, la società può essere chiamata a rispondere solo qualora si accerti che “la commissione del reato è stata resa possibile dall'inservanza degli obblighi di direzione o vigilanza” (art. 7, co. 1). In sostanza, per i reati commessi dai soggetti in posizione subordinata, il Decreto riconduce la responsabilità all'inadempimento, non importa se doloso o colposo, dei doveri di direzione e di vigilanza, che gravano tipicamente sul vertice aziendale.

Per i reati commessi da soggetti in posizione subordinata, peraltro, l'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza – e, conseguentemente, la responsabilità – è comunque esclusa “se la società, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi” (art. 7, co. 2). In altre parole, l'adozione e l'attuazione, effettiva ed efficace, di un modello di organizzazione idoneo, costituisce di per sé adempimento dei doveri di direzione e controllo ed è causa di esonero della responsabilità.

In questo caso, inoltre, diversamente per quanto disciplinato per i reati commessi dai c.d. soggetti apicali, per i quali vige l'inversione dell'onere della prova, non vi è alcuna modifica degli ordinari principi che disciplinano l'accertamento dei fatti in sede penale: l'onere di provare la responsabilità della società, pertanto, graverà sul Pubblico Ministero.

Il Decreto non disciplina analiticamente la natura e le caratteristiche del modello di organizzazione, limitandosi a dettare alcuni criteri generali (art. 6, co. 2, e art. 7, co. 3), parzialmente differenziati in relazione ai soggetti che potrebbero rendersi autori di un reato. A titolo esemplificativo, per la prevenzione dei reati dei soggetti apicali, il modello dovrà individuare “le attività nel cui ambito possono essere commessi reati” e “modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione di reati” e dovrà “prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente, in relazione ai reati da prevenire”, nonché “obblighi di informazione” nei confronti dell'Organismo di Vigilanza (art. 6, co.2)<sup>4</sup>.

Tornando ai reati, si specifica che, per quelli dei soggetti in posizione subordinata, il modello dovrà prevedere “in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione, nonché al tipo di attività svolta, misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio” (art. 7, co. 3).

Altri criteri generali sono infine dettati con riferimento all'efficace attuazione del modello: principi focalizzati su “una verifica periodica e l'eventuale modifica dello stesso quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengano mutamenti nell'organizzazione o nell'attività” e richiedono l'introduzione di “un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello” (art. 6 e 7).

Ci preme riepilogare tempi e conseguenze dell'adozione del modello:

- l'adozione in via preventiva, cioè prima della commissione del fatto, consente l'esenzione di responsabilità della società, come finora detto;
- l'adozione successivamente alla commissione del fatto, ma prima dell'apertura del dibattimento di primo grado, consente, a certe condizioni, di evitare l'applicazione delle sanzioni interdittive e la riduzione della sanzione pecuniaria;
- l'adozione nei 20 giorni dalla notifica dell'estratto della sentenza di condanna, consente di ottenere la conversione delle sanzioni interdittive in sanzioni pecuniarie.

---

<sup>4</sup> In merito all'individuazione delle attività nel cui ambito possono essere commessi reati è immediato, per gli “addetti ai lavori” in tema di Security, Controllo Interno, Monitoraggio, Auditing, il richiamo alle metodologie di identificazione e valutazione dei rischi (c.d. *Risk Assessment* o, ancora più ampiamente, *Risk Management*). In questo particolare ambito, evidentemente, si parla di identificazione e valutazione dei c.d. “rischi 231”.

### 3 Il sistema sanzionatorio

#### 3.1 Sanzioni pecuniarie

Il sistema sanzionatorio previsto dal Decreto si fonda sul binomio sanzione pecuniaria/sanzioni interdittive.

Ove sia accertata la responsabilità della società, la sanzione pecuniaria è sempre applicata: essa consiste nel pagamento di una somma di danaro, determinata dal Giudice secondo un sistema di valutazione c.d. per quote (artt. 10 – 11)<sup>5</sup>, comunque non inferiore a € 10.329 e non superiore a € 1.549.370<sup>6</sup>.

Sono previsti casi di riduzione della sanzione pecuniaria, per il caso in cui, alternativamente, l'autore del reato abbia commesso il fatto nel prevalente interesse proprio o di terzi e la società non ne abbia ricavato un vantaggio o ne abbia ricavato un vantaggio minimo, ovvero quando il danno cagionato è di particolare tenuità. In tal caso, la sanzione pecuniaria applicabile è ridotta della metà e non può essere superiore a € 103.291 (art. 12, co. 1)

La sanzione pecuniaria, inoltre, è ridotta da un terzo alla metà se, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado, la società ha, alternativamente, risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato, ovvero si è adoperata in tal senso, ovvero è stato adottato un modello idoneo a prevenire la commissione di ulteriori reati. Nel caso in cui concorrano entrambi tali circostanze, la sanzione è ridotta dalla metà a due terzi (art. 12, co. 2 e 3).

#### 3.2 Sanzioni interdittive

Le sanzioni interdittive si applicano in aggiunta alle sanzioni pecuniarie e sono, di gran lunga, le sanzioni più gravi e pesanti, applicabili ad una società.

Dette sanzioni consistono:

- nell'interdizione, definitiva o temporanea, dall'esercizio dell'attività;
- nella sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
- nel divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio;
- nell'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e nell'eventuale revoca di quelli già concessi;
- nel divieto, temporaneo o definitivo, di pubblicizzare beni o servizi.

Le sanzioni interdittive, che si applicano solo in relazione ai reati per i quali siano espressamente previste, sono irrogate quando concorre taluna delle seguenti condizioni (art. 13):

- la società ha tratto dal reato un profitto rilevante e il reato è stato commesso da un soggetto apicale, ovvero anche da un soggetto subordinato, se però, in quest'ultimo caso, la commissione del reato sia stata agevolata da gravi carenze organizzative;
- in caso di reiterazione degli illeciti.

Le sanzioni interdittive possono essere applicate temporaneamente o, addirittura, in via definitiva.

Le sanzioni temporanee hanno una durata comunque non inferiore a 3 mesi e non superiore a 2 anni.

L'interdizione definitiva dell'esercizio dell'attività può essere disposta, quando la società abbia tratto dal reato un profitto di rilevante entità e sia stata già condannata, almeno tre volte negli ul-

---

<sup>5</sup> Nella commisurazione della sanzione pecuniaria, il Giudice tiene conto, oltre che della gravità del fatto, del grado della responsabilità dell'ente, nonché di quanto questo abbia fatto "per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti". Nel determinare l'importo della quota, il Giudice tiene altresì conto delle condizioni economiche dell'ente, "allo scopo di assicurare l'efficacia della sanzione" (art. 11).

<sup>6</sup> Anche se la stampa e l'andamento di alcuni indagini giudiziarie ci confermano che una cosa è la sanzione pecuniaria ed il relativo importo limitato, altra cosa è la somma eventuale da pagare a titolo di risarcimento del danno, somma che può andare ben oltre € 1.549.370.

timi sette anni, all'interdizione temporanea dall'esercizio dell'attività, ovvero, obbligatoriamente, nel caso in cui la società abbia intrinsecamente uno scopo illecito: cioè se la società – o una sua unità organizzativa – è stabilmente utilizzata allo scopo unico o prevalente di consentire o agevolare la commissione di reati (art. 16).

Il Giudice, in luogo dell'applicazione della sanzione interdittiva, dispone che l'attività sia proseguita da un Commissario Giudiziale quando sussistono i presupposti per l'applicazione di una sanzione interdittiva che determina l'interruzione dell'attività, e la società svolge un pubblico servizio o un servizio di pubblica necessità, la cui interruzione può provocare un grave pregiudizio alla collettività ovvero l'interruzione dell'attività potrebbe causare, tenuto conto delle dimensioni della società e delle condizioni economiche del territorio in cui è situata, rilevanti ripercussioni sull'occupazione. Detto "commissariamento" avrebbe una durata equivalente alla durata della sanzione interdittiva che sarebbe stata applicata. Il profitto realizzato durante la gestione del Commissario viene confiscato (art. 15).

Ci preme osservare e rimarcare che, quando sussistono gravi indizi per ritenere la responsabilità della società e vi sono fondati e specifici elementi tali da far ritenere il concreto pericolo che vengano commessi illeciti della stessa indole di quello per cui si procede, le sanzioni interdittive possono essere applicate anche in via cautelare, su richiesta del Pubblico Ministero.

Anche in questo caso, in luogo della misura cautelare, il Giudice può disporre il commissariamento della società, per un periodo pari alla durata della misura interdittiva che sarebbe stata applicata (art. 45).

Vale la pena rimarcare la centralità dei modelli di organizzazione ricordando che le sanzioni interdittive non si applicano se la società – prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado – ha risarcito o riparato il danno ed eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato o, almeno, si è adoperata in tal senso, ha messo a disposizione dell'autorità giudiziaria il profitto del reato, affinché possa essere confiscato e, soprattutto, ha eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato, adottando modelli organizzativi idonei a prevenire la commissione di nuovi reati (art. 17).

Inoltre, è bene osservare che, se nel corso del procedimento, la società realizza le condizioni appena indicate e, in particolare, adotta e/o attua un modello idoneo a prevenire la reiterazione di altri reati, le misure cautelari non possono essere applicate e quelle eventualmente già esistenti devono essere revocate (artt. 49 e 50).

### 3.3 Confisca e pubblicazione della sentenza di condanna

Giova ricordare che, accanto alla sanzione pecuniaria ed alle sanzioni interdittive, il Decreto prevede altre due tipologie di sanzioni:

- **la confisca**, che consiste nell'acquisizione coattiva da parte dello Stato del prezzo o del profitto del reato, ovvero, quando non è possibile eseguire la confisca direttamente sul prezzo o il profitto del reato, nell'apprensione di somme di danaro, beni o altre utilità di valore equivalente al prezzo o al profitto del reato;
- **la pubblicazione della sentenza di condanna**, che consiste nella pubblicazione di quest'ultima, una sola volta, per estratto o per intero, a cura della cancelleria del Giudice, a spese della società, in uno o più giornali indicati dal Giudice nella sentenza, nonché mediante affissione nel comune ove la società ha la propria sede principale. Risulta essere immediata la comprensione del rilevante impatto negativo sull'immagine della società che tale ultima tipologia di sanzione può avere.

## 4 Conclusioni

Il fulcro, sul quale è imperniato il sistema di esonero da responsabilità della società per i reati del Decreto, consiste, quindi, nell'adozione di "modelli di organizzazione e di gestione" idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi" (art. 6, co. 1).

Com'è intuibile, non è possibile in questa sede dare una descrizione dettagliata e precisa del c.d. modello di organizzazione, soprattutto perché non esiste un modello di organizzazione per così dire “standard”, valido, cioè, per ogni società. Il modello di organizzazione, dovendo garantire che l'attività si svolga nel rispetto della legalità e prevenire la commissione di reati, per essere idoneo, non può che essere “costruito” su misura per ogni società.

In linea generale si può dire che, al fine di essere realmente efficace ed effettivo, ossia al fine di prevenire la commissione di reati, il modello di organizzazione dovrà, tra l'altro, sostanziarsi in una serie di procedure, per:

- la formazione e l'attuazione delle decisioni del management;
- la gestione delle risorse finanziarie e patrimoniali della società;
- la corretta formalizzazione ed attuazione dei rapporti tra i soggetti (personale dipendente, organi di gestione e controllo, Organismo di Vigilanza) che, a vario titolo, possono essere coinvolti nel funzionamento e nell'osservanza del modello di organizzazione.

Evidentemente, e come richiamato specificatamente dal legislatore, il primo, e sicuramente più importante, momento per la realizzazione di un efficace ed effettivo modello di organizzazione sarà l'individuazione, quanto più possibile precisa e specifica, di tutte le possibili aree di rischio della realtà della società: un apporto ineliminabile, in tal senso, non potrà che essere fornito da chi (amministratori, direttori generali, ecc.) ne ha la più esatta, completa, effettiva ed aggiornata conoscenza, mediante, quindi, una prima fase di progetto dedicata all'autovalutazione delle attività a rischio (c.d. control and risk self assessment). Ecco che ritorna dunque evidente la centralità, in ciascuna società, di tutte quelle funzioni fornitrici di assurance per il management, che hanno dimestichezza e competenza specialistica in temi, appunto, di risk assessment e risk management, tecniche ispettive/investigative, testing, campionamento statistico, CAATT (computer aided audit techniques and tools), ecc..

E' da segnalare, infine, il ruolo fondamentale che il Decreto riserva al c.d. Organismo di Vigilanza, ossia a quell'organo – “dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo” – cui è affidato “il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento” (art. 6, co. 1). Se “negli enti di piccole dimensioni i compiti” di vigilanza “possono essere svolti direttamente dall'organo dirigente” (art. 6, co. 4), nelle società di maggiori dimensioni dovrà, invece, essere istituita un'apposita unità preposta, per l'appunto, a detta vigilanza.

E non sembra, poi, così lontana l'ipotesi in cui detti organismi richiederanno il supporto di un “braccio operativo”, esperto e competente, che possa, a titolo esemplificativo, svolgere in modo appropriato ed approfondito le ispezioni per detto organismo. Un “braccio operativo”, dunque, che potrebbe essere facilmente identificabile in una già esistente funzione Security o Ispettorato o Internal Auditing, ecc. o, alternativamente, tutte queste funzioni a seconda dell'oggetto specifico dell'ispezione da effettuare.

*\*Diana D'Alterio*, laureata in Economia Aziendale all'Università Bocconi, dirigente di KPMG Audit S.P.A. Corporate Governance Services, membro A.I.I.A. (Associazione Italiana Internal Auditors) e CFE (Certified Fraud Examiners), CIA (Certified Internal Auditor), CCSA (Certification in Control & Risk Self Assessment), con competenze specialistiche in Internal Audit e Risk Management;

*\*Pasquale Soccio*, laureato in Economia Aziendale all'Università Bocconi, dirigente di KPMG Audit S.P.A. Forensic Services, dottore commercialista, revisore contabile, CFE (Certified Fraud Examiners), con competenze specialistiche in Fraud Investigation e Litigation Support.