



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Corso di laurea in Scienze Agrarie

Lo sviluppo di Modelli Organizzativi Gestionali
nelle aziende del settore enologico ai sensi del
D.Lgs. 231/2001. Caso applicativo relativo ai reati
“art. 25 bis-1 Delitti contro l’industria e il
commercio”.

Relatore:

Dott. Samuele Trestini

Laureando:

Michele Granzotto

Matricola n. 323726

ANNO ACCADEMICO 2011-2012

INDICE

| | |
|---|----|
| RIASSUNTO | 4 |
| ABSTRACT | 6 |
| INTRODUZIONE | 8 |
| PARTE PRIMA - IL D.LGS. 231/2001 E LE LINEE GUIDA APPLICABILI | 11 |
| 1. IL D.LGS. 231/2001. | 11 |
| 1.1 Introduzione al D.Lgs. 231/2001. | 11 |
| 1.2 Soggetti destinatari. | 12 |
| 1.3 I reati-presupposto | 12 |
| 1.4 Le sanzioni previste dal Decreto e il "Danno reputazionale". | 14 |
| 1.5 Soggetti autori del reato e condizioni esimenti. | 17 |
| 1.6 I Modelli di Organizzazione e Gestione (MOG). | 18 |
| 1.7 Le indicazioni giurisprudenziali. | 19 |
| 2. LE LINEE GUIDA APPLICABILI. | 22 |
| 2.1 Introduzione | 22 |
| 2.2 I concetti di vantaggio e interesse. | 22 |
| 2.3 La natura e le finalità dei MOG. | 24 |
| 2.4 Il concetto dei rischio accettabile. | 24 |
| 2.5 Le fasi di realizzazione dei MOG. | 26 |
| 2.6 I reati "art. 25 bis-1 Delitti contro l'industria ed il commercio". | 30 |
| 3. Considerazioni conclusive. | 40 |
| PARTE SECONDA - LA GESTIONE PER PROCESSI E IL RISK MANAGEMENT | 42 |
| 1. LA GESTIONE PER PROCESSI. | 42 |
| 1.1 Introduzione. | 42 |
| 1.2 L'organizzazione funzionale e l'organizzazione per processi. | 42 |
| 1.3 Il processo. | 44 |
| 1.4 La gestione per processi. | 46 |
| 2. IL RISK MANAGEMENT. | 49 |
| 2.1 Introduzione. | 49 |
| 2.2 Le tecniche di Risk Management. | 49 |
| 2.3 La norma UNI ISO 31000 - Gestione del rischio. | 52 |
| 3. Considerazioni conclusive. | 55 |
| PARTE TERZA - LO SVILUPPO DEL MOG DI RIFERIMENTO | 56 |
| 1. Introduzione. | 56 |
| 2. Fasi dello sviluppo. | 56 |
| 2.1 Studio del contesto aziendale. | 56 |
| 2.2 Mappatura dei processi aziendali. | 57 |
| 2.3 Definizione della struttura e del format documentale. | 61 |
| 2.4 Allineamento del Sistema di Gestione per la Qualità. | 67 |
| 2.5 Risk Management. | 68 |
| 3. Considerazioni conclusive. | 71 |
| CONCLUSIONI | 72 |
| BIBLIOGRAFIA | 74 |

RIASSUNTO

Il D.Lgs. 231/001 (Decreto) ha introdotto nell'ordinamento giuridico nazionale la responsabilità amministrativa degli enti per specifici reati commessi da propri esponenti.

Il Decreto ha inoltre fissato la realizzazione di un Modello Organizzativo Gestionale (MOG) tra le condizioni per assolvere gli enti da tale responsabilità.

Il lavoro descritto nella presente tesi ha avuto come obiettivo la realizzazione di un MOG di riferimento per alcune Cantine Cooperative della provincia di Treviso. I reati d'interesse sono stati quelli previsti dall'art 25 bis-1 "Delitti contro l'industria ed il commercio" del Decreto (di particolare interesse per le Cantine).

Nella prima parte del lavoro sono stati analizzati i contenuti del Decreto, la relativa giurisprudenza e quanto riportato nelle linee guida di riferimento. Sono state quindi evidenziate le principali criticità insite nel progetto.

Nella seconda parte del lavoro sono state analizzate ed acquisite le metodologie di "Process Management" e "Risk Management", strumenti operativi per la realizzazione di un MOG.

Nella terza parte del lavoro, attraverso l'applicazione dei suddetti strumenti, è stato delineato un Sistema di Gestione Aziendale di riferimento (con MOG integrato) che potrà essere oggetto di successiva personalizzazione da parte delle Cantine.

In sede di conclusioni è stata evidenziata l'opportunità offerta dal Decreto alle Cantine di ottimizzare il proprio assetto organizzativo e gestionale, con la possibilità di trarne significativi vantaggi in termini di competitività e quindi risultati gestionali.

ABSTRACT

D.Lgs. 231/001 (Decree) introduced into national law the administrative responsibility of entities for specific offences committed by their members.

The Decree also stipulated the creation of a Management Organizational Model (MOG) between the conditions for fulfilling this responsibility bodies.

The work described in this thesis has had as its objective the creation of a reference to some MOG Cooperatives in the province of Treviso. Interest offences were those under article 25 bis-1 "crimes against industry and commerce" of the Decree (of particular interest to the companies).

In the first part of the work were analyzed the contents of the Decree, the relevant case-law and the instructions given in the guidelines. Were therefore highlighted the major problems inherent in the project.

In the second part of the work have been analyzed the methods of "Process Management" and "Risk Management", operational tools for the realizing a MOG.

In the third part of the work, through the application of the aforementioned instruments, has been outlined a Corporate Management System (with integrated MOG) that may be the subject of subsequent personalization by companies.

In conclusion was highlighted the opportunity offered by the decree to the companies to optimize its organizational setup and management, with the ability to gain significant advantages in terms of competitiveness and management results.

INTRODUZIONE

La presente trattazione affronta la tematica dello sviluppo di Modelli Organizzativi Gestionali (in seguito MOG) introdotta dal D.Lgs. 231/2001 “Disciplina delle responsabilità amministrative delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell’articolo 11 della Legge 29 settembre 2000, n. 300” (in seguito Decreto).

Come dettagliato nella PARTE PRIMA del presente lavoro, il Decreto ha posto la realizzazione da parte degli enti (leggasi aziende) di un MOG tra le condizioni esimenti rispetto all’attribuzione ai medesimi della cosiddetta responsabilità amministrativa derivante da specifici illeciti penali commessi da propri esponenti.

Il contesto applicativo, come indicato in titolo, è quello delle aziende del settore enologico segnatamente alla categoria di reati “Delitti contro l’industria e il commercio” (art. 25 bis-1 del Decreto). La focalizzazione su tale categorie di reato è collegabile al pieno coinvolgimento delle aziende del settore; vi sono infatti ricompresi, tra gli altri, i reati attinenti alla contraffazione di indicazioni geografiche e denominazioni di origine dei prodotti agroalimentari (rispettivamente IGP, DOP).

Il presente studio è stato effettuato nell’ambito di un progetto di gruppo che ha visto il coinvolgimento di alcune Cantine Cooperative della provincia di Treviso. Obiettivo del progetto era la realizzazione di una linea guida operativa utilizzabile dalle singole Cantine in sede di successivo sviluppo del proprio MOG.

I termini “D.Lgs. 2001” e “Responsabilità delle imprese”, sostanzialmente rimasti sconosciuti nelle fasi iniziali di vita del Decreto, negli ultimi anni stanno comparando sempre più nelle cronache nazionali.

A sostegno di quanto affermato si ricorda la ben nota sentenza “Thyssen” (Tribunale Ordinario di Torino, N.R. 31095/07 del 15 aprile 2011) che ha riguardato il colosso tedesco dell’acciaio condannato ai sensi del D.Lgs. 231/2001 per l’incidente mortale occorso presso lo stabilimento di Torino nel dicembre del 2007. Nel merito il riconoscimento della responsabilità amministrativa è stato tra l’altro motivato con la mancata adozione e

diffusione, alla data di accadimento dell'incidente, di un MOG idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi (categoria art. 25 septies 1° comma, art. 589 2° comma codice penale - omicidio colposo).

Altri "fascicoli 231" sono stati recentemente aperti nei confronti di note ed importanti società quali Telecom S.p.A., ENI S.p.A. e, recentissimamente, nei confronti della banca Monte dei Paschi di Siena.

Il D.Lgs. 231 non ha ad oggi "colpito" solamente le grandi aziende ma, come attestano le ormai numerose sentenze, ha raggiunto tutte le tipologie di "enti". Si va inoltre progressivamente estendendo il numero di tipologie di reati presupposto considerati con conseguente superando dell'iniziale caratterizzazione di tipo "finanziario".

Il ritardo nell'applicazione del Decreto è però solo apparente in relazione al graduale inserimento nel dettato normativo del cosiddetti reati-presupposto applicabili. Gli addetti ai lavori, con difficoltà di riscontro, sottolineano comunque una sorta di non applicabilità iniziale del Decreto operata dai pubblici ministeri.

Ad oggi non risultano emesse sentenze definitive a carico delle aziende del settore enologico per reati di cui alla categoria art. 25 bis-1 "Delitti contro l'industria e il commercio" (anche in relazione alla recente introduzione avvenuta nel 2009). La "frequente" contestazione a privati degli articoli del codice penale ascritti alla predetta categoria fa supporre che nel prossimo futuro si assisterà all'apertura di "fascicoli 231" per il merito.

L'esposizione che segue è strutturata nelle seguenti tre parti corrispondenti alle fasi di sviluppo del succitato progetto. Le prime due parti/fasi sono risultate propedeutiche rispetto alle terza specificatamente operativa.

Nella PARTE PRIMA è stato esaminato il testo del Decreto con focalizzazione sui reati d'interesse e sugli elementi normativi e d'indirizzo giurisprudenziale inerenti i MOG. Sono state inoltre analizzate le linee guida disponibili (documenti d'indirizzo previsti dal Decreto e riconosciuti dal Ministero della Giustizia). Obiettivo della fase è stato acquisire piena

comprensione dei requisiti cogenti da soddisfare e degli elementi d'indirizzo riconosciuti generalmente validi.

Nella PARTE SECONDA è stato analizzato il “quadro tecnico” di riferimento relativamente alle metodologie di “Process Management” e “Risk Management” applicabili in sede di sviluppo della PARTE TERZA.

Nella PARTE TERZA sono state descritte, a partire dall'esame delle condizioni “di base” tipiche delle Cantine, le fasi operative di progetto attuate e i relativi output realizzati costituenti l'obiettivo del progetto.

Nelle Conclusioni finali sono stati analizzati gli elementi di criticità e di beneficio derivanti dall'implementazione di un MOG nelle Cantine della tipologia esaminata nel progetto.

PARTE PRIMA - IL D.LGS. 231/2001 E LE LINEE GUIDA APPLICABILI

1. IL D.LGS. 231/2001.

1.1 Introduzione al D.Lgs. 231/2001.

Il Decreto Legislativo 8 Giugno 2001, n. 231 “Disciplina delle responsabilità amministrative delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell’articolo 11 della Legge 29 settembre 2000, n. 300” (di seguito Decreto) ha introdotto per la prima volta nell’ordinamento giuridico nazionale la responsabilità amministrativa degli enti per taluni reati (cosiddetti presupposto) commessi da soggetti ad essi collegabili.

La suddetta responsabilità amministrativa si va ad aggiungere a quella penale prevista per il soggetto esecutore materiale dell’illecito determinando, in sede di contestazione di un reato-presupposto, la contestuale apertura di due procedimenti normalmente a gestione riunita: il primo di tipo penale, verso il presunto autore del reato ed il secondo di tipo amministrativo, verso l’ente a cui il presunto autore del reato è collegato.

L’entrata in vigore del Decreto ha costituito secondo i più il superamento del principio giuridico “societas delinquere non potest” , fino ad all’ora sempre fatto salvo. Secondo tale principio, la responsabilità penale del singolo non poteva ricadere sull’ente di appartenenza, rendendo quest’ultimo indenne da ogni conseguente responsabilità. In capo all’ente rimaneva esclusivamente l’obbligo risarcitorio nei confronti dell’eventuale parte lesa del reato ovvero di provvedere al pagamento di ammende o multe nel caso di insolvenza del soggetto autore del reato.

La ragione che ha indotto il Legislatore ad attribuire la responsabilità amministrativa è da individuarsi nel vantaggio/interesse derivante all’ente dal reato commesso dal singolo. Il Decreto “spinge” quindi l’ente, pena l’erogazione di significative sanzioni, a rendersi parte attiva nell’assicurare una gestione “legale”. Il Decreto prevede infatti che l’ente non risponda nel caso in cui il singolo abbia agito nell’interesse esclusivo proprio o di terzi.

1.2 Soggetti destinatari.

Il Decreto individua come destinatari gli enti forniti di personalità giuridica, le società e le associazioni anche prive di personalità giuridica ed esclude lo Stato, gli enti pubblici territoriali, gli altri enti pubblici non economici nonché agli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale.

Le aziende del settore enologico considerate nella presente trattazione rientrano pertanto tra i soggetti destinatari del Decreto.

1.3 I reati-presupposto

Il Decreto prevede la chiamata in causa dell'ente solo in caso di commissione di specifici reati-presupposto elencati nel medesimo o in specifiche Leggi speciali.

Nella sua prima versione (2001) il Decreto considerava le seguenti categorie di reato (lasciando comunque intravedere integrazioni future):

- indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico (art. 24, D.Lgs. 231/01);
- concussione e corruzione (art. 25 D.Lgs. 231/2001).

A seguire, e con progressività, il Legislatore ha incrementato la lista delle categorie di reato presupposto come di seguito dettagliato:

- 2001, reati di falsità in monete, carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento (art. 25-bis, D.Lgs. 231/01);
- 2002, reati societari (art. 25-ter, D.Lgs. 231/01);
- 2003, reati con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico previsti dal codice penale e dalle leggi speciali (art. 25-quater, D.Lgs. 231/01);

- 2003, delitti contro la personalità individuale (art. 25-quinquies, D.Lgs. 231/01);
- 2005, reati di abusi di mercato (art. 25-sexies, D.Lgs. 231/01);
- 2006, pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (art. 25-quarter.1, D.Lgs. 231/01);
- 2006, delitti contro la personalità individuale (art. 25-quinquies, D.Lgs. 231/01);
- 2006, reati transnazionali (Legge 16 marzo 2006, artt. 3 e 10);
- 2007, reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro (art. 25-septies, D.Lgs. 231/01);
- 2007, ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 25-octies, D.Lgs. 231/01);
- 2008, delitti informatici e trattamento illecito di dati (art. 24-bis, D.Lgs. 231/01);
- 2009, delitti di criminalità organizzata (art. 24-ter, D.Lgs. n. 231/2001);
- 2009, delitti contro l'industria e il commercio (25 bis-1., D.Lgs. n. 231/2001);
- 2009, delitti in materia di violazione del diritto d'autore (art. 25-novies, D.Lgs. n. 231/2001);
- 2011, reati ambientali (art. 25-undecies, D.Lgs. n. 231/2001).

L'elenco, in continua evoluzione, si rappresenta ad oggi ampio e variegato per le fattispecie penali considerate. A ciascuna categoria di reato sono collegati un numero variabile ed in generale consistente di specifici reati del Codice Penale.

I reati di cui alla categoria “art. 25 bis-1 Delitti contro l'industria e il commercio”, oggetto della presente trattazione, sono stati inseriti nel Decreto sulla base di quanto fissato nell'art. 15 della Legge 23 luglio 2009 n. 99 “Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia”. Nella seguente tabella si riporta l'elenco completo

mentre per la relativa descrizione si rimanda al § 2.6 “I reati art. 25 bis-1 Delitti contro l’industria ed il commercio”.

| Articolo fonte originale | Titolo reato |
|---------------------------------|---|
| 513 c.p. | Turbata libertà dell’industria o del commercio |
| 513 bis c.p. | Illecita concorrenza con minaccia o violenza |
| 514 c.p. | Frodi contro le industrie nazionali |
| 515 c.p. | Frode nell’esercizio del commercio |
| 516 c.p. | Vendita di sostanze alimentari non genuine come genuine |
| 517 c.p. | Vendita di prodotti industriali con segni mendaci |
| 517 ter c.p. | Fabbricazione e commercio di beni realizzati usurpando titoli di proprietà industriale |
| 517 quater c.p. | Contraffazione di indicazioni geografiche o denominazioni di origine dei prodotti agroalimentari. |

1.4 Le sanzioni previste dal Decreto e il “Danno reputazionale”.

Il Decreto prevede, a fronte del riconoscimento della responsabilità amministrativa, la possibile erogazione a carico dell’ente interessato delle seguenti tipologie di sanzioni:

- pecuniarie;
- interdittive;
- confisca del prezzo o del profitto del reato;
- pubblicazione delle sentenza di condanna (se applicate le sanzioni interdittive).

Le tipologia e l’entità delle sanzioni sono definite per singolo reato-presupposto ed in ragione del verificarsi di specifiche situazioni.

Per le sanzioni di tipo pecuniario vale quanto di seguito specificato:

- sono sempre applicate;

- l'applicazione si basa su un meccanismo per quote avente come parametri di calcolo il valore delle singole quote ed il relativo numero;
- il numero delle quote va da 100 a 1.000 ed il relativo valore è fissato sulla base della gravità del danno, del grado di responsabilità attribuito all'ente e dalle attività svolte dall'ente stesso per eliminare/attenuare le conseguenze del fatto;
- l'importo della singola quota va da € 250 a € 1.500 ed il valore è fissato sulla base delle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente con lo scopo di assicurare l'efficacia della sanzione;
- l'entità delle sanzioni va un minimo di € 25.000 a un massimo € 1.500.000;
- si prescrivono nel termine di 5 anni dalla data di consumazione del reato;
- sono previsti casi specifici di riduzione.

Le sanzioni di tipo interdittivo possono concretizzarsi nelle seguenti forme:

- interdizione dall'esercizio dell'attività (da 3 a 24 mesi);
- sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
- esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi.

La confisca del prezzo o del profitto del reato è sempre disposta.

Relativamente ai reati di cui alla categoria "art. 25 bis-1 Delitti contro l'industria e il commercio", oggetto della presente trattazione, sono previste le sanzioni esposte nella seguente tabella.

| Articolo fonte originale | Titolo reato | Sanzioni amministrative | | Sanzioni interdittive | |
|--------------------------|---|-------------------------|---------------|-----------------------|--------------|
| | | minimo quote | massimo quote | minimo mesi | massimo mesi |
| 513 c.p. | Turbata libertà dell'industria o del commercio | 100 | 500 | - | - |
| 513 bis c.p. | Illecita concorrenza con minaccia o violenza | 100 | 800 | 3 | 24 |
| 514 c.p. | Frodi contro le industrie nazionali | 100 | 800 | 3 | 24 |
| 515 c.p. | Frode nell'esercizio del commercio | 100 | 500 | - | - |
| 516 c.p. | Vendita di sostanze alimentari non genuine come genuine | 100 | 500 | - | - |
| 517 c.p. | Vendita di prodotti industriali con segni mendaci | 100 | 500 | - | - |
| 517 ter c.p. | Fabbricazione e commercio di beni realizzati usurpando titoli di proprietà industriale | 100 | 500 | - | - |
| 517 quater c.p. | Contraffazione di indicazioni geografiche o denominazioni di origine dei prodotti agroalimentari. | 100 | 500 | - | - |

Le sanzioni pecuniarie applicabili per i suddetti reati risultando quindi oscillare, applicando il meccanismo del numero delle quote e del relativo valore, da un minimo di € 25.000 ad un massimo di € 800.000.

Le sanzioni interdittive, di difficile quantificazione ma di valore sicuramente rilevante, sono potenzialmente in grado di determinare la cessazione dell'attività da parte dell'ente. È prevista la non applicabilità quando, prima dell'apertura del dibattito di primo grado, concorrono le seguenti condizioni:

- l'ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso;

- l'ente ha eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato mediante l'adozione e l'attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
- l'ente ha messo a disposizione il profitto conseguito ai fini della confisca.

Alle sanzioni previste dal Decreto, già peraltro rilevanti, deve essere aggiunto il possibile danno “reputazionale”, che può qualificarsi quale perdita di fiducia dei clienti/consumatori nei confronti dell'ente, condizione che può portare, ad esempio, a significative riduzioni dei volumi di vendita dei prodotti con conseguenze estremamente pregiudizievoli del risultato gestionale.

1.5 Soggetti autori del reato e condizioni esimenti.

La responsabilità amministrativa degli enti è prevista per i reati commessi sia da soggetti collocabili in posizioni apicali (es. presidente e membri del C.d.A., direttori) che da soggetti sottoposti all'altrui direzione (es. impiegati tecnici ed amministrativi, operatori di linea) arrivando quindi ad interessare l'intero “organigramma aziendale”.

Nel caso in cui il reato sia stato commesso da soggetti in posizione apicale il Decreto stabilisce l'esenzione dalla responsabilità amministrativa alle seguenti condizioni (art. 6):

- a) l'organo dirigente dell'ente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, un “Modello di Organizzazione e di Gestione” (di seguito MOG) idoneo a prevenire i reati della specie di quello verificatosi;
- b) il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del MOG e di curarne l'aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo (“Organismo di Vigilanza”, di seguito OdV);
- c) le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i MOG;

d) non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'OdV.

L'art. 6 stabilisce inoltre che sia l'ente a dimostrare (inizialmente avanti al pubblico ministero) il soddisfacimento di tutte le suddette condizioni esimenti (onere della prova in campo all'ente).

Nel caso in cui il reato sia stato commesso da soggetti sottoposti all'altrui direzione il Decreto (art. 7) prevede la responsabilità amministrativa dell'ente se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza. Il Decreto stabilisce altresì che tale inosservanza è esclusa se l'ente, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un MOG idoneo a prevenire i reati della specie di quello verificatosi (condizione quindi analoga a quella vista per i reati commessi da soggetti in posizione apicale). In questo caso l'onere della prova incombe sul pubblico ministero.

L'attuazione da parte degli enti delle suddette condizioni esimenti non è obbligatoria ma la relativa assenza comporta per l'ente l'attribuzione della responsabilità amministrativa.

La responsabilità dell'ente sussiste anche nel caso in cui l'autore del reato non sia stato identificato (art. 8), condizione altamente probabile in assenza di un MOG.

1.6 I Modelli di Organizzazione e Gestione (MOG).

Il Decreto, come indicato al § 1.5, pone tra le condizioni esimenti dalla responsabilità amministrativa l'adozione e l'efficace attuazione da parte dell'ente di un MOG, idoneo a prevenire i reati della specie di quello verificatosi (art. 6, comma 1).

Il Decreto specifica le seguenti esigenze alla quali il MOG deve rispondere (art. 6, comma 2):

- individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati;
- prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;

- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
- prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli;
- introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Il Decreto prevede altresì che i MOG possono essere adottati sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti e ritenuti idonei dal Ministero della Giustizia (art. 6, comma 3).

Il Decreto fissa inoltre per i MOG le seguenti condizioni vincolanti (art. 7, commi 3 e 4):

- il MOG deve prevedere misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio;
- l'efficace attuazione del MOG deve essere periodicamente verificata;
- il MOG deve essere modificato quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività.

1.7 Le indicazioni giurisprudenziali.

Le indicazioni giurisprudenziali, ricavabili dalle ormai numerose sentenze emesse a riguardo del Decreto, appaiono focalizzate sulla sostanziale e diffusa inadeguatezza dei MOG sottoposti fino ad oggi a valutazione.

La questione appare efficacemente descritta nell'articolo pubblicato sul quotidiano "Italia Oggi" del 11 gennaio 2013 a firma degli Avvocati M. Di Giandomenico e D. Ielo (Studio Legale Bonelli Erede Pappalardo) ed intitolato "Anticorruzione sul modello 231 ma l'astrattezza dei modelli mette a rischio la legge". Nell'articolo gli Autori scrivono "*Come attestano le statistiche giudiziarie, nella maggior parte dei casi in cui è stato chiamato ad esaminare i*

modelli 231, il giudice penale ne ha ravvisato la sostanziale inadeguatezza. Il motivo è quasi sempre lo stesso: troppo astratti; tanta attenzione alle linee di condotta primarie (i protocolli); sostanziale assenza di quella necessaria formalizzazione dei comportamenti concreti da tenere nell'azienda per esplicitare una reale efficacia preventiva (le procedure cucite su misura sull'ente) ...”

L'indicazione giurisprudenziale più rilevante inerente l'adozione e l'attuazione dei MOG è rappresentata dal cosiddetto “Decalogo 231 del Tribunale di Milano” (ricavabile dalla Sentenza del GIP di Milano, Dott.ssa Secchi, 9 novembre 2004) di seguito sintetizzato.

1. Il MOG deve essere adottato partendo da una mappatura dei rischi di reato specifica ed esaustiva e non meramente descrittiva o ripetitiva del dettato normativo.
2. Il MOG deve prevedere che i componenti OdV posseggano capacità specifiche in tema di attività ispettiva e consulenziale.
3. Il MOG deve prevedere quale causa di ineleggibilità a componente dell'OdV la sentenza di condanna (o di patteggiamento) non irrevocabile (non solo per i reati previsti dal Decreto).
4. Il MOG deve differenziare tra formazione rivolta ai dipendenti nella loro generalità, ai dipendenti che operino in specifiche aree di rischio, all'organo di vigilanza ed ai preposti al controllo interno.
5. Il MOG deve prevedere il contenuto dei corsi di formazione, la loro frequenza, l'obbligatorietà della partecipazione ai corsi, controlli di frequenza e di qualità sul contenuto dei programmi.
6. il MOG deve prevedere espressamente sanzioni disciplinari nei confronti degli amministratori, direttori generali e più in generale dei “soggetti apicali” che per negligenza o imperizia non abbiano individuato, e conseguentemente eliminato, violazioni al MOG e, nei casi più gravi, compimento di reati.

7. Il MOG deve prevedere sistematiche procedure di ricerca ed identificazione dei rischi quando sussistano circostanze particolari (es. emersione di precedenti violazioni, elevato turn-over del personale).
8. il MOG deve prevedere sia controlli di routine che controlli a campione, non prevedibili, nei confronti delle attività aziendali sensibili;
9. Il MOG deve prevedere e disciplinare un obbligo per i dipendenti, i direttori, gli amministratori della società di riferire all'organismo di vigilanza notizie rilevanti e relative alla vita dell'ente, a violazioni del MOG o alla consumazione di reati; in particolare deve fornire concrete indicazioni sulle modalità attraverso le quali coloro che vengano a conoscenza di comportamenti illeciti possano riferire all'OdV senza che ne possano subire le conseguenze
10. il MOG deve contenere protocolli e procedure specifiche e concretamente applicabili alla realtà dell'Ente.

2. LE LINEE GUIDA APPLICABILI.

2.1 Introduzione

Come indicato al § 1.6 “I Modelli di Organizzazione e Gestione (MOG)” il Decreto prevede (art. 6, comma 3) che i MOG possono essere adottati sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti e ritenuti idonei dal Ministero della Giustizia.

La linea guida principalmente consultata nell’ambito del progetto di studio è stata la seguente: “*Linee guida per la predisposizione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 - Confcooperative, Confederazione Cooperative Italiane, documento approvato dal Ministero della Giustizia con comunicazione del 10 Novembre 2010*”. La scelta è stata effettuata in ragione della copertura, ancorché se parziale, delle casistiche attinenti le aziende del settore enologico ed i reati oggetto della presente trattazione. Ad oggi per il settore enologico non risultano infatti approvate specifiche linee guida.

È stata inoltre oggetto di analisi, vista la primogenitura e la riferibilità riconosciuta al soggetto estensore, il documento “*Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/2001 - Confindustria ed. 31 marzo 2008*”.

Le due linee guida, per le parti generali applicabili, sono risultate sostanzialmente sovrapponibili e concordi nei contenuti espressi.

Nei restanti capitoli sono analizzati alcuni contenuti delle suddette linea guida (con prevalenza per quella delle Confcooperative) ritenuti d’interesse per il presente progetto.

2.2 I concetti di vantaggio e interesse.

Come riportato al § 1.1 “Introduzione al D.Lgs. 231/2001” il Decreto prevede la responsabilità amministrativa degli enti sono nel caso in cui i medesimi traggano un vantaggio o un interesse dal reato commesso dal singolo. La responsabilità è quindi esclusa nel caso in cui il singolo abbia agito nell’interesse esclusivo proprio o di terzi. Assegnare il corretto significato ai

termini vantaggio e interesse risulta pertanto fondamentale vista la discriminante posta dal Decreto.

La linea guida Confcooperative si esprime nel merito come di seguito riportato.

“Nell’interpretazione delle due locuzioni, in dottrina e giurisprudenza si sono sviluppate tre teorie: la prima ritiene che i due termini (interesse e vantaggio) siano sovrapponibili, come in una sorta di endiadi, ed entrambi riferibili ad un generico “interesse oggettivo” dell’ente. Una seconda teoria ritiene che il requisito dell’interesse assorba di fatto quello del vantaggio, che sarebbe una sorta di variante eventuale del primo, anche in analogia con quanto previsto per i reati societari dall’art. 25-ter, D.Lgs. , n. 231/2001 (che fa esclusivo riferimento al criterio dell’interesse). Un ultimo filone interpretativo, ad oggi prevalente anche in giurisprudenza, parte dall’opposto assunto per cui i termini “interessi e vantaggio” sarebbero assolutamente distinti ed alternativi, in ossequio ad una lettura sistematica del D.Lgs. n. 231/2001 ed al generale principio interpretativo di conservazione delle norme. In conformità alla stessa Relazione governativa di accompagnamento al D.Lgs. n. 231/2001, il concetto di “interesse dell’ente” andrebbe interpretato in senso soggettivo, con riferimento cioè alla volontà dell’autore materiale del reato da valutare ex ante; al contrario, il vantaggio andrebbe letto in senso oggettivo, facendo riferimento cioè agli effettivi risultati della condotta criminosa, da valutare ex post.”

In modo più sintetico la Linea guida Confindustria così riporta.

“È opportuno ricordare che questa nuova responsabilità sorge soltanto in occasione della realizzazione di determinati tipi di reati da parte di soggetti legati a vario titolo all’ente e solo nelle ipotesi che la condotta illecita sia stata realizzata nell’interesse o a vantaggio di esso. Dunque, non soltanto allorché il comportamento illecito abbia determinato un vantaggio, patrimoniale o meno, per l’ente, ma anche nell’ipotesi in cui, pur in assenza di tale concreto risultato, il fatto-reato trovi ragione nell’interesse dell’ente”.

2.3 La natura e le finalità dei MOG.

Secondo la Linea Guida Confcooperative i MOG, definiti “*sistemi strutturati ed organici di procedure, protocolli, regole e attività di controllo, volti a prevenire e contrastare il rischio di commissione di reati contemplati nel Decreto n. 231*” sono finalizzati a stabilire le responsabilità e le modalità con le quali devono essere effettuate le attività proprie dell’ente, al fine di prevenire e contrastare la commissione di reati.

I MOG sono altresì ritenuti finalizzati a rendere consapevoli gli interessati (cioè tutti coloro che operano in nome e per conto dell’ente) per quanto segue:

- che un mancato rispetto delle regole procedurali definite nel MOG rappresenta un illecito sanzionabile sul piano penale ed amministrativo;
- che la commissione di reati da parte dei medesimi può causare all’ante il riconoscimento della responsabilità amministrativa e l’assegnazione di specifiche sanzioni;
- che tutti i comportamenti non leciti sono condannati dall’ente sulla base di propri principi etici ancorché della normativa vigente;
- che un mancato rispetto delle regole procedurali definite nel MOG è soggetto a sanzioni sulla base di un apposito sistema sanzionatorio.

2.4 Il concetto dei rischio accettabile.

Secondo la Linea Guida Confcooperative la realizzazione di un MOG si basa su una preliminare mappatura dei processi/aree aziendali sensibili rispetto alla commissione di reati attinenti il Decreto. Per i processi mappati devono essere quindi definite adeguate procedure operative e di controllo in grado di eliminare il rischio-reato connesso o di ridurlo ad un livello accettabile.

Si pone quindi l’importante questione di definire il concetto di rischio accettabile, essendo ovvio quello di eliminazione. La questione, dal punto di vista pratico, risulta rilevante in quanto direttamente collegato alla complessità realizzativa del MOG ed, in ultima analisi, ad una sua positiva valutazione

rispetto all'efficacia esimente. Nello specifico, una interpretazione troppo restrittiva del concetto, potrebbe far salvo il giudizio esimente ma portare alla realizzazione di MOG estremamente elaborati e complessi, condizioni propedeutiche ad una successiva non applicazione. Per contro, una interpretazione eccessivamente ampia, potrebbe portare ad un giudizio esimente negativo in ragione di un MOG ritenuto non sufficientemente dettagliato e non adeguatamente regolatore dell'agire dell'ente.

Nel merito la linee guida Confcooperative si esprime come segue.

“In sintesi, dunque, il “rischio accettabile” si ridurrà a quel rischio che “residua” a seguito della corretta definizione ed applicazione delle procedure, regole e principi previsti dal sistema di controllo aziendale ed a seguito di un controllo diligente ed efficace da parte dell'ente (per mezzo dell'Organismo di Vigilanza e del management aziendale).

L'interpretazione, relativamente ai suddetti passaggi *“corretta definizione ed applicazione”* e *“controllo diligente ed efficace”*, viene collegata al concetto di comportamento esigibile definito come la *“condotta ci si può concretamente e ragionevolmente attendere nella situazione concreta al fine di evitare il verificarsi dell'evento lesivo”*.

L'interpretazione data trova conferma nell'art. 6 del Decreto dove viene esclusa la responsabilità dell'ente per i casi in cui le figure apicali autrici del reato abbiano agito eludendo fraudolentemente il MOG a mezzo di artifici e raggiri, condizione ritenuta oggettivamente non prevedibile *“con la diligenza che ci si può ragionevolmente attendere dall'ente stesso, in base alla sua attività, struttura, estensione geografica, dimensione, ecc.”*

2.5 Le fasi di realizzazione dei MOG.

La Linea Guida Confcooperative propone per la realizzazione dei MOG l'effettuazione delle seguenti attività:

- a) identificazione della metodologia di rilevazione e quantificazione dei rischi (attività preliminare);
- b) mappatura di aree, processi e funzioni aziendali in cui possono essere commessi reati (as is analysis);
- c) analisi delle eventuali carenze rilevate (gap analysis);
- d) definizione/rafforzamento di adeguati presidi.

Relativamente alla prima attività viene proposto, senza ulteriori approfondimenti, l'utilizzo di tecniche di "risk assessment" definenti il rischio come il prodotto dei seguenti fattori: gravità del potenziale comportamento scorretto; frequenza di esposizione al rischio; rilevabilità dell'eventuale condotta di reato.

La Linea Guida Confcooperative prosegue suggerendo il percorso realizzativo fondato sulle risposte (da concretizzarsi in output) ai seguenti quesiti:

- chi siamo ?
- a quali norme siamo soggetti ?
- cosa facciamo?
- come controlliamo ?
- come verifichiamo ?
- come rimediamo ?

Il quesito "*chi siamo ?*" è finalizzato a mappare le figure aziendali (apicali e subordinate) e a definire un adeguato e coerente sistema di deleghe e procure.

Il quesito "*a quali norme siamo soggetti ?*" è finalizzato ad individuare le prescrizioni cogenti (nazionali e comunitarie), volontarie (es. certificazioni ISO

9001:2008, IFS, ISO 22005:2008) e contrattuali (concordate con i clienti) che l'azienda è tenuta a rispettare nell'esercizio della propria attività. Devono essere altresì accertati i vincoli imposti da atti costitutivi, statuti sociali e regolamenti interni.

Il quesito “*cosa facciamo ?*” è finalizzato ad accertare le responsabilità e le modalità operative in atto per lo svolgimento delle attività aziendali e a determinare le potenziali modalità attuative degli illeciti applicabili. Operativamente viene proposto, senza ulteriori approfondimenti, l'utilizzo di tecniche di “Business Process Management”.

Il quesito “*come controlliamo ?*” è finalizzato ad accertare quali sistemi di controllo siano già in essere, a valutare quale sia il rischio residuo e quindi, in caso di livello superiore alla soglia di accettabilità stabilita, a definire protocolli aggiuntivi. Rispetto alla natura dei protocolli viene espressa la seguente considerazione.

“I protocolli hanno la finalità di modulare nel concreto l'agire sociale, andando a richiamare l'osservanza del codice etico (principi di comportamento) ed a specificare, sebbene per principi, l'operatività a cui devono ispirarsi i destinatari del modello al fine di prevenire la commissione del singolo reato (principi di attuazione). Possono anche essere previste procedure e istruzioni specifiche per determinati processi/aree sensibili.”

La Linea Guida Confcooperative riporta inoltre alcuni principi generali sui quali deve essere basato lo sviluppo dei suddetti protocolli; di seguito se ne riporta una sintesi.

Principi etici. L'ente deve predisporre e diffondere al proprio interno un “codice etico” contenente principi etici, impegni e responsabilità attinenti il reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001.

Chiara definizione di ruoli e responsabilità. L'ente deve definire e documentare in modo ufficiale (es. mediante organigrammi e mansionari) le

funzioni ed i poteri di ciascuna funzione aziendale chiarendo nel contempo i rapporti gerarchici esistenti tra le medesime.

Segregazione delle attività. I poteri di autorizzazione, esecuzione e controllo devono essere separati tra le diverse funzioni in modo da evitare concentrazioni.

Esistenza di procedure/norme/circolari. Devono essere disponibili procedure formalizzate che descrivono principi ispiratori, responsabilità e modalità operative di esecuzione delle attività aziendali sensibili nonché l'archiviazione e la conservazione delle registrazioni prodotte.

Poteri autorizzativi e di firma. Devono essere stabiliti, quantificati e resi noti all'interno dell'ente i poteri autorizzativi e di spesa.

Tracciabilità e rintracciabilità. Le operazioni effettuate nelle diverse attività devono essere tracciate per tutti gli elementi, comprese le responsabilità esecutive, mediante adeguate registrazioni.

Segnalazione. Le situazioni critiche rispetto alla possibile commissione dei reati devono essere rese note ai soggetti incaricati del controllo.

Comunicazione, formazione e addestramento del personale. Deve essere definito ed attuato con continuità un capillare programma di comunicazione e formazione attinente le diverse componenti del MOG (incluso il codice etico).

Il quesito "*come verifichiamo ?*" è finalizzato a programmare ed effettuare verifiche (audit) in merito all'applicazione, all'efficacia ed all'aggiornamento del MOG. Vi sono ricompresi i controlli effettuati da entri/funzioni specifiche (come ad esempio gli audit interni del Sistema di Gestione per la Qualità) e quelli svolti dall'OdV.

Il quesito “*come rimediamo ?*” è finalizzato a definire, attuare e verificare l’efficace applicazione delle azioni correttive conseguenti alle attività di audit.

La Linea Guida Confcooperative conclude fornendo indicazioni circa l’adozione e la gestione del MOG.

Viene proposta l’adozione di un documento, denominato “Modello Organizzativo” suddiviso in due parti: la prima, generale, contenente i punti cardine del modello, le regole di funzionamento dell’OdV e il sistema sanzionatorio; la seconda, speciale, sviluppata sulle singole categorie di reato d’interesse. Il documento dovrebbe assumere lo status di manuale operativo a disposizione di tutti i soggetti coinvolti nell’attività aziendale. Viene quindi indicata la necessità che il suddetto documento, e quindi il MOG ivi descritto, venga ufficialmente approvato con delibera dell’Organo Amministrativo dell’azienda.

Rispetto alla gestione del MOG vengono indicate specifiche responsabilità dell’Organo Amministrativo, dell’OdV, del Collegio Sindacale e dei destinatari.

2.6 I reati “art. 25 bis-1 Delitti contro l’industria ed il commercio”.

La Linea Guida Confcooperative contiene in appendice una rassegna commentata per i diversi reati presupposto attinenti il Decreto.

Di seguito si riporta una sintesi di quanto esposto relativamente ai reati “art. 25 bis-1 Delitti contro l’industria ed il commercio” d’interesse per la presente trattazione.

L’esposizione che segue è strutturata per singolo reato con riporto della descrizione del reato, delle osservazioni generali, delle aree aziendali a rischio e dei protocolli indicati applicabili.

Tutti i reati sono classificati del tipo doloso intendendo che sono realmente voluti dall’esecutore sia come condotta che come evento.

Relativamente all’elemento protocolli, a quanto di seguito riportato, devono essere aggiunti i seguenti indicati di validità generale.

- Diffusione e accettazione del Codice Etico, del MOG e del sistema sanzionatorio da parte dei destinatari.
- Realizzazione di percorsi formativi e di aggiornamento dedicati al Codice Etico, al MOG ed in generale alla responsabilità amministrativa degli enti.
- Adeguato sistema di procure e deleghe con individuazione delle figure aziendali responsabili dei processi a rischio.
- Previsione di un canale comunicativo specifico con l’OdV e previsione di incontri periodici e/o audit fra OdV e funzioni aziendali esposte al rischio.
- Documentazione, archiviazione e tracciabilità degli atti e delle operazioni aziendali.

2.6.1 Art. 513 c.p. - Turbata libertà dell'industria o del commercio.

Descrizione

Chiunque adopera violenza sulle cose ovvero mezzi fraudolenti per impedire o turbare l'esercizio di un'industria o di un commercio è punito, a querela della persona offesa, se il fatto non costituisce un più grave reato, con la reclusione fino a due anni e con la multa da € 103 a € 1.032.

Osservazioni generali

Il reato mira a tutelare l'interesse privato dell'esercizio di un'industria o commercio. Si configura con l'uso della violenza sulle cose (danneggiamento, trasformazione o mutamento di destinazione) o di mezzi fraudolenti (artifici e raggiri di ogni tipo, comprese le condotte di concorrenza sleale).

Aree aziendali a rischio

- Commerciale.
- Gestione rapporti con competitors.
- Produzione.
- Ricerca e Sviluppo.
- Customer.
- Direzione.

Protocolli ritenuti applicabili

- Segregazione e separazione delle funzioni fra chi gestisce i rapporti con i clienti ed i competitors e chi delibera le strategie commerciali aziendali.
- Diffusione di prassi e procedure, anche integrate nel MOG, finalizzate alla corretta gestione dei rapporti commerciali con clienti, competitors, istituzioni.

2.6.2 Art. 513 bis c.p. - Illecita concorrenza con minaccia o violenza.

Descrizione

Chiunque nell'esercizio di un'attività commerciale, industriale o comunque produttiva, compie atti di concorrenza con violenza o minaccia è punito con la reclusione da due a sei anni.

Osservazioni generali

Il reato mira a tutelare il libero svolgimento dell'attività economica rispetto ad atti d'intimidazione e comunque di condizionamento (non necessariamente nell'ambito della criminalità organizzata).

Aree aziendali a rischio

- Gestione rapporti con i competitors.
- Predisposizione ed applicazione di clausole contrattuali per la regolamentazione dei comportamenti anticoncorrenziali, in conformità alla normativa vigente (codice civile, codice di proprietà industriale, normativa antitrust ecc.).
- Partecipazione a gare, appalti e procedure di evidenza pubblica.

Protocolli ritenuti applicabili

- Segregazione e separazione delle funzioni fra chi gestisce i rapporti con i clienti ed i competitors e chi delibera le strategie commerciali aziendali.
- Diffusione di prassi e procedure, anche integrate nel MOG, finalizzate alla corretta gestione dei rapporti commerciali con clienti, competitors, istituzioni.

2.6.3 Art. 514 c.p.- Frodi contro le industrie nazionali.

Descrizione

Chiunque, ponendo in vendita o mettendo altrimenti in circolazione, sui mercati nazionali o esteri, prodotti industriali, con nomi, marchi o segni distintivi contraffatti o alterati, cagiona un nocumento all'industria nazionale è punito con la reclusione da uno a cinque anni e con la multa non inferiore a € 516 .

Se per i marchi o segni distintivi sono state osservate le norme delle leggi interne o delle convenzioni internazionali sulla tutela della proprietà industriale, la pena è aumentata e non si applicano le disposizioni degli articoli 473 e 474.

Osservazioni generali

Il reato mira a tutelare genericamente l'industria nazionale rispetto la vendita o messa in circolazione di beni con marchi o segni distintivi contraffatti. Risulta anacronistico.

2.6.4 Art. 515 c.p. Frode nell'esercizio del commercio.

Descrizione.

Chiunque, nell'esercizio di un'attività commerciale, ovvero in uno spaccio aperto al pubblico, consegna all'acquirente una cosa mobile per un'altra, ovvero una cosa mobile, per origine, provenienza, qualità o quantità, diversa da quella dichiarata o pattuita, è punito, qualora il fatto non costituisca un più grave delitto, con la reclusione fino a due anni o con la multa fino a € 2.065. Se si tratta di oggetti preziosi, la pena è della reclusione fino a tre anni o della multa non inferiore a € 103.

Osservazioni generali

Il reato tutela l'insieme dei consumatori, dei produttori e dei commercianti e può essere commesso nell'esercizio dell'attività commerciale. Si concretizza nella consegna di un prodotto non rispondente a quello convenuto per i parametri: essenza (altro prodotto); origine (indicazione geografica diversa);

provenienza (marchio genuino apposto su prodotto diverso da quello originario); qualità (composizione e tipologia merceologica dichiarate diverse da quelle effettive); quantità (pesi e misure diversi dall'effettivo oltre le tolleranze consentite).

Il reato non è applicabile in caso di truffa; concorre invece ai successivi reati previsti dagli art. 516 e 517 c.p.

Aree aziendali a rischio

- Produzione.
- Distribuzione.
- Import/export.
- Gestione contratti c/terzisti.
- Ricerca e sviluppo.
- Marketing.
- Gestione sistemi informativi hardware e software.

Protocolli ritenuti applicabili

- Adeguato sistema di procure e deleghe con individuazione delle figure aziendali responsabili della corretta individuazione ed applicazione della normativa cogente, dei soggetti responsabili della liberalizzazione del prodotto e della qualità del prodotto finale.
- Costruzione di un sistema di tracciabilità del prodotto.
- Segregazione e separazione delle funzioni fra chi gestisce i rapporti con i clienti ed i competitors e chi delibera le strategie commerciali aziendali.

2.6.5 Art. 516 c.p. Vendita di sostanze alimentari non genuine come genuine.

Descrizione

Chiunque pone in vendita o mette altrimenti in commercio come genuine sostanze alimentari non genuine è punito con la reclusione fino a sei mesi o con la multa fino a € 1.032.

Osservazioni generali

Il reato tutela il commercio e non la salute pubblica (afferente invece all'art. 442 del c.p. non richiamato dal Decreto). Si concretizza nell'alterazione dei prodotti sia per essenza e composizione che per la presenza di sostanze non previste dalla normativa vigente

Aree aziendali a rischio

- Produzione.
- Distribuzione.
- Import/export.
- Gestione contratti c/terzisti.
- Ricerca e sviluppo.
- Marketing.
- Gestione sistemi informativi hardware e software.
- Area Commerciale.

Protocolli ritenuti applicabili

- Documentazione, archiviazione e tracciabilità degli atti e delle operazioni aziendali.
- Segregazione e separazione delle funzioni fra chi coordina l'attività produttiva e chi autorizza la liberalizzazione del prodotto.
- Corretta adozione ed applicazione di adeguate procedure in materia di produzione di prodotti alimentari e corretta registrazione ed archiviazione dei controlli effettuati; diffusione di tali procedure anche ad eventuali terzisti.
- Adozione ed applicazione di specifiche procedure a garanzia della rintracciabilità dei prodotti, nonché del corretto richiamo degli stessi al verificarsi di eventuali problematiche.
- Corretta applicazione Piano HACCP.
- Adozione di Sistemi di Gestione Certificati necessari per l'accesso alla Grande distribuzione Organizzata (es. BRC, IFS).

2.6.6 Art. 517 c.p. Vendita di prodotti industriali con segni mendaci.

Descrizione

Chiunque pone in vendita o mette altrimenti in circolazione opere dell'ingegno o prodotti industriali, con nomi, marchi o segni distintivi nazionali o esteri, atti a indurre in inganno il compratore sull'origine, provenienza o qualità dell'opera o del prodotto, è punito, se il fatto non è previsto come reato da altra disposizione di legge, con la reclusione fino a due anni o con la multa fino a € 20.000.

Osservazioni generali

Il reato mira a tutelare gli scambi commerciali rispetto al pericolo di frodi nella circolazione dei prodotti. Si concretizza nella messa in circolazione di beni con nomi, marchi o segni distintivi tali da ingannare i consumatori.

Aree aziendali a rischio

- Produzione.
- Distribuzione.
- Import/export.
- Gestione contratti c/terzisti.
- Ricerca e sviluppo.
- Marketing
- Gestione sistemi informativi hardware e software.

Protocolli ritenuti applicabili

- Individuazione di specifiche figure con la funzione di individuare aggiornare e diffondere la normativa cogente in materia di tutela di nomi, marchi o segni distintivi nazionali o esteri.
- Segregazione e separazione delle funzioni fra chi gestisce attività commerciali e di ricerca e sviluppo e chi si occupa della verifica della conformità legale del prodotto finale.

- Documentazione, archiviazione e tracciabilità delle operazioni inerenti marchi o altri segni distintivi, dei documenti accertanti la loro proprietà o il diritto d'uso legittimo.

2.6.7 Art. 517 ter c.p. Fabbricazione e commercio di beni realizzati usurpando titoli di proprietà industriale.

Descrizione

Salva l'applicazione degli articoli 473 e 474 chiunque, potendo conoscere dell'esistenza del titolo di proprietà industriale, fabbrica o adopera industrialmente oggetti o altri beni realizzati usurpando un titolo di proprietà industriale o in violazione dello stesso è punito, a querela della persona offesa, con la reclusione fino a due anni e con la multa fino a € 20.000.

Alla stessa pena soggiace chi, al fine di trarne profitto, introduce nel territorio dello Stato, detiene per la vendita, pone in vendita con offerta diretta ai consumatori o mette comunque in circolazione i beni di cui al primo comma.

Si applicano le disposizioni di cui agli articoli 474-bis, 474-ter, secondo comma, e 517-bis, secondo comma. I delitti previsti dai commi primo e secondo sono punibili sempre che siano state osservate le norme delle leggi interne, dei regolamenti comunitari e delle convenzioni internazionali sulla tutela della proprietà intellettuale o industriale

Osservazioni generali

Il reato si concretizza nel realizzare o utilizzare prodotti ottenuti tramite usurpazione di un altrui titolo di proprietà industriale (purché l'agente sia a conoscenza dell'esistenza e del contenuto di tale titolo).

Aree aziendali a rischio

- Produzione.
- Distribuzione.
- Import/export.
- Gestione contratti c/terzisti.
- Ricerca e sviluppo.

- Marketing.
- Gestione sistemi informativi hardware e software.

Protocolli ritenuti applicabili

- Individuazione di specifiche figure con la funzione di individuare aggiornare e diffondere la normativa cogente in materia di tutela di nomi, marchi o segni distintivi nazionali o esteri.
- Segregazione e separazione delle funzioni fra chi gestisce attività commerciali e di ricerca e sviluppo e chi si occupa della verifica della conformità legale del prodotto finale.
- Documentazione, archiviazione e tracciabilità delle operazioni inerenti marchi o altri segni distintivi, dei documenti accertanti la loro proprietà o il diritto d'uso legittimo

2.6.8 Art. 517 quater c.p. Contraffazione di indicazioni geografiche o denominazioni di origine dei prodotti agroalimentari.

Descrizione

Chiunque contraffà o comunque altera indicazioni geografiche o denominazioni di origine di prodotti agroalimentari è punito con la reclusione fino a due anni e con la multa fino a € 20.000.

Alla stessa pena soggiace chi, al fine di trarne profitto, introduce nel territorio dello Stato, detiene per la vendita, pone in vendita con offerta diretta ai consumatori o mette comunque in circolazione i medesimi prodotti con le indicazioni o denominazioni contraffatte.

Si applicano le disposizioni di cui agli articoli 474-bis, 474-ter, secondo comma, e 517-bis, secondo comma.

I delitti previsti dai commi primo e secondo sono punibili a condizione che siano state osservate le norme delle leggi interne, dei regolamenti comunitari e delle convenzioni internazionali in materia di tutela delle indicazioni geografiche e delle denominazioni di origine dei prodotti agroalimentari.

Osservazioni generali

Il reato mira a tutelare i prodotti IGP e DOP sia a favore dei consumatori che dei titolari dei prodotti. Si concretizza nella contraffazione, nell'alterazione, nell'introduzione nello Stato, nella detenzione per la vendita, nella messa in vendita e nella messa in circolazione di indicazioni o denominazioni contraffatte.

Aree aziendali a rischio

- Produzione.
- Distribuzione.
- Import/export.
- Gestione contratti c/terzisti.
- Ricerca e sviluppo.
- Marketing.
- Gestione sistemi informativi hardware e software.

Protocolli ritenuti applicabili

- Identificazione di una figura responsabile della corretta gestione di marchi, delle indicazioni geografiche, delle denominazioni di origine e dei relativi regolamenti di utilizzo.
- Documentazione, archiviazione e tracciabilità degli atti e delle operazioni aziendali.
- Segregazione e separazione delle funzioni fra chi coordina l'attività produttiva e chi autorizza la liberalizzazione del prodotto.
- Adozione ed applicazione di specifiche procedure a garanzia della rintracciabilità dei prodotti, nonché del corretto richiamo degli stessi al verificarsi di eventuali problematiche.
- Corretta applicazione Piano HACCP.
- Adozione di Sistemi di Gestione Certificati necessari per l'accesso alla Grande distribuzione Organizzata (es. BRC, IFS).

3. Considerazioni conclusive.

Al termine della presente Parte Prima vengono espresse le seguenti considerazioni.

Il Decreto nelle sue parti attinenti al MOG contiene indicazioni di principio e d'indirizzo generale, mancando quindi di elementi direttamente utilizzabili da parte degli enti/aziende in sede di realizzazione dei propri MOG. Quanto premesso appare comunque collegato alla generalità dei soggetti e delle situazioni considerate.

Gli indirizzi giurisprudenziali in parte compensano la suddetta lacuna andando a fornire ulteriori dettagli d'indirizzo operativo (è il caso del Decalogo del Tribunale di Milano citato al §. 1.7).

L'elemento d'indirizzo più forte risulta essere collegato, paradossalmente, alle statistiche giudiziarie attinenti il giudizio d'idoneità relativo ai MOG (si rimanda al § 1.7). Il "messaggio" appare molto forte: i MOG, così come "usualmente" realizzati, non sono ritenuti adeguati a fronte di una sostanziale astrattezza e dell'assenza di vere e proprie procedure atte a regolamentare l'agire aziendale.

Nel corso dello studio condotto sono stati analizzati numerosi MOG reperiti direttamente nei siti di primarie aziende, anche del comparto agroalimentare. In merito si ritiene di poter confermare il suddetto giudizio non favorevole. Nella maggior parte dei casi infatti i MOG costituiscono una sostanziale ripetizione del dettato normativo con l'aggiunta d'indicazioni comportamentali generali che potrebbero valere per la maggioranza delle aziende. Non è stata inoltre di norma riscontrata la presenza di alcuni elementi fondamentali quali una specifica mappatura dei processi, un'analisi dei relativi rischi e la realizzazione di una adeguata struttura documentale a formalizzazione del MOG.

Le linee guida (si rimanda al §. 2) rispetto al Decreto aggiungono alcune utili indicazioni generali ed una prima analisi dei reati-presupposto, elemento fortemente critico per le competenze specifiche richieste. Il collegamento processo-reato risulta comunque essere sommario.

Non vengono inoltre fornite indicazioni operative adeguate rispetto al come effettuare l'analisi dei processi aziendali ed al come svolgere la relativa analisi del rischio.

L'indicazione di adottare un "Modello Organizzativo", quale manuale operativo del MOG, appare poco attendibile in relazione alle considerazioni espresse nella prima parte del presente capitolo. La struttura suggerita è infatti quella dei MOG "usualmente" realizzati.

Rispetto alla eventuale presenza di Sistemi Gestionali di Gestione per la Qualità (riferibili ad esempio alla norma ISO 9001 ed agli standard IFS e BRC), condizione diffusa nelle aziende del settore enologico, tali sistemi vengono indicati generalmente come protocolli preventivi rispetto ad alcuni dei reati considerati e ne viene suggerita l'integrazione con il MOG.

PARTE SECONDA - LA GESTIONE PER PROCESSI E IL RISK MANAGEMENT

1. LA GESTIONE PER PROCESSI.

1.1 Introduzione.

Il Decreto (si vedano i §. 1.5 e 1.6 della PARTE PRIMA) pone tra le condizioni esimenti dalla responsabilità amministrativa, l'adozione, l'efficace attuazione e il continuo aggiornamento di un modello di gestione e organizzazione (MOG) idoneo a prevenire specifici reati. Il dettato normativo indica quindi la necessità per le aziende di organizzare e gestire le proprie attività sulla base di regole definite e coordinate in un ottica di sistema (non quindi una mera somma di singoli documenti prescrittivi).

La Linea Guida Confcooperative (si veda il §. 2.5 della PARTE PRIMA) indica, in modo generico, l'opportunità di utilizzare tecniche di "Business Process Management" per mappare ed analizzare le attività aziendali (ai fini della successiva valutazione del rischio). Suggerisce inoltre l'adozione di un manuale operativo che descriva il MOG unitamente ad eventuali procedure/istruzioni operative ed in coordinamento con gli eventuali Sistemi di Gestione (es. per la Qualità).

La tematica della Gestione per Processi risulta pertanto essere centrale nell'ambito della realizzazione di un MOG. Nei capitoli seguenti viene esposto un approfondimento sull'argomento per quanto attinente alla presente trattazione.

1.2 L'organizzazione funzionale e l'organizzazione per processi.

Lo schema organizzativo aziendale tipicamente diffuso è quello "funzionale", approccio che prevede l'individuazione di specifiche funzioni aziendali responsabili di altrettante generiche aree e dei rapporti gerarchici intercorrenti all'interno delle medesime.

Tale schema ha il pregio di chiarire in modo netto le responsabilità interne all'azienda rispetto all'esecuzione delle attività proprie. Evidenzia però

l'aspetto negativo di concentrare l'attenzione sulle prestazioni delle singole aree aziendali (tanto "care" ai relativi responsabili) a scapito delle prestazioni generali e, in ultima analisi, del risultato gestionale.

L'organizzazione funzionale si presenta quindi sviluppata in altezza e strutturata in livelli gerarchici (come usualmente reso evidente dagli organigrammi aziendali).

Negli ultimi anni gli studi applicati alla materia hanno portato alla definizione di un diverso approccio all'organizzazione ed alla gestione aziendale basato sulla logica dei processi e delle interazioni esistenti tra i medesimi.

Tale schema, conservando il fondamentale aspetto della definizione delle responsabilità, sposta l'attenzione complessiva delle aziende dalle prestazioni locali a quelle globali. Il tutto viene ad essere letto nell'ottica del rapporto fornitore-cliente (interno ed esterno) con focalizzazione sui requisiti di quest'ultimo (leggasi il mercato) in modo tale che, attraverso una catena del valore, i requisiti del cliente finale (cioè di colui che "paga" i prodotti realizzati) pervadano l'intera organizzazione e vengano soddisfatti in un ottica di efficacia (aspetto di conformità alle attese) e di efficienza (aspetto economico).

L'organizzazione per processi si presenta quindi sviluppata in orizzontale con i diversi processi posti sullo stesso livello.

Le diverse norme inerenti i sistemi di gestione (possibile oggetto di certificazione da parte di soggetti terzi accreditati) ripropongono lo schema organizzativo per processi e sviluppano, in ambiti specifici, requisiti attinenti la gestione di alcuni processi. È il caso ad esempio della norma UNI EN ISO 9001:2008 relativa ai Sistemi di Gestione per la Qualità.

La norma UNI EN ISO 9001:2008 propone inoltre, per i singoli processi e per il Sistema nel suo complesso, l'adozione della seguente metodologia conosciuta come "Plan-Do-Check-Act" (o ciclo PDCA):

- Plan: stabilire gli obiettivi ed i processi necessari per fornire risultati in conformità ai requisiti del cliente e alle politiche dell'organizzazione.
- Do: attuare i processi.

- Check: monitorare e misurare i processi ed il prodotto a fronte delle politiche, degli obiettivi e dei requisiti relativi al prodotto e riportarne i risultati.
- Act: intraprendere azioni per migliorare in continuo le prestazioni dei processi.

Il passaggio dall'organizzazione funzionale a quella per processi ha pertanto le potenzialità di supportare le aziende nella loro trasformazione da organizzazioni produttive ad organizzazioni di mercato.

Tale passaggio appare quanto mai auspicabile in ragione del fortissimo contesto competitivo in cui operano le aziende dove a "fare da padrone" è il cliente/mercato attraverso il riconoscimento del valore attribuito ai prodotti realizzati

Come indicato al § 1.1 la corretta realizzazione di un MOG dovrebbe essere effettuata nel contesto di un'organizzazione gestita per processi.

1.3 Il processo.

Il processo può essere definito come un insieme di attività che trasformano elementi in ingresso in elementi in uscita.

Ciascun processo è caratterizzato dai seguenti elementi.

- Clienti: sono i soggetti interni all'organizzazione (altri processi) o esterni (clienti finali o fornitori) che ricevono l'output del processo.
- Output: rappresentano quanto prodotto dal processo e destinato ai clienti (beni, servizi, informazioni).
- Input: rappresentano ciò che attiva il processo (beni, servizi, informazioni).
- Risorse: rappresentano i beni, i servizi e le informazioni utilizzate dal processo per la realizzazione degli output.
- Fornitori: sono i soggetti interni all'organizzazione (altri processi) o esterni (clienti finali o fornitori) che forniscono al processo gli input e le risorse.

- Responsabile del processo: è il soggetto che coordina l'attività del processo e ne risponde in merito alle prestazioni conseguite.
- Team di processo: gruppo di soggetti attivi nel processo che, sotto il coordinamento del Responsabile del processo, ne verificano le prestazioni e ne promuovono il miglioramento.
- Procedura del processo: documento formalizzato che descrive le modalità di gestione del processo.
- Obiettivi del processo: prestazioni di efficacia e/o di efficienza assegnate al processo.
- Indicatori di processo: parametri utilizzati per misurare il conseguimento degli obiettivi del processo.

Il singolo processo, ai fini di una lettura complessiva dell'organizzazione, può essere raggruppato in insiemi di processi affini di grandezza via via crescente (categorie di processo, macro categorie di processo).

Il singolo processo, ai fini di risultare chiaro in merito alla relativa gestione, può essere scomposto in unità componenti di grandezza via via decrescente (sottoprocessi, attività, compiti).

I punti d'inizio e fine dei singoli processi, e quindi i luoghi d'interazioni con i restanti processi, possono essere stabiliti in modo differente per le singole organizzazioni in considerazione delle proprie specificità operative. In ogni caso è bene utilizzare punti di netto distacco (es. di responsabilità e/o temporale).

L'aspetto qualitativo di ciascun processo (considerato dalla norma UNI EN ISO 9001:2008) dovrebbe essere sviluppato sul processo una volta determinato applicando il ciclo PDCA descritto al § 1.2.

1.4 La gestione per processi.

La letteratura disponibile in merito alla gestione per processi di un'azienda è ampia e variegata. Si rincorrono comunque le seguenti tematiche/definizioni.

Process Management: consiste nella razionalizzazione dei processi esistenti in termini di efficacia ed efficienza attraverso lo sviluppo di un percorso di miglioramento graduale; è applicabile fino al raggiungimento della “massima capacità” del processo.

Process Reengineering: consiste nella riprogettazione dei processi al fine di migliorare le prestazioni in termini di efficacia ed efficienza; viene applicato quando il conseguimento degli obiettivi stabiliti non è possibile con la configurazione di partenza.

L'aggiunta del termine “Business” alle suddette definizioni ne estende la portata al complesso della gestione aziendale.

Le fasi d'implementazione di una gestione per processi (Business Process Management) possono essere le seguenti.

Definizione/revisione della mission aziendale.

La missione risponde in sintesi ai quesiti domanda “chi siamo ?” e “cosa vogliamo fare ?”. La relativa definizione dovrebbe essere supportata da un'attenta analisi del mercato (es. utilizzando la tecnica della SWOT analysis). Un cambio di missione determina di fatto la nascita di una nuova azienda.

Definizione della strategia aziendale.

La strategia identifica per le diverse aree aziendali gli indirizzi da seguire per dare attuazione alla mission aziendale. Può essere declinata nel lungo, medio e breve periodo. Un cambio di strategia può determinare una sostanziale riprogrammazione dell'azienda.

Definizione della mappatura dei processi aziendali.

Deve essere definita l'architettura complessiva dei processi (comprese le relative interazioni) in grado di consentire un'attuazione efficace ed efficiente delle strategie fissate. È preferibili procedere identificando da prima le macro categorie di processo per poi passare alle categorie ed ai singoli processi.

Definizione dei processi aziendali.

Devono essere definite le responsabilità, le modalità operative e le risorse richieste per l'attuazione dei singoli processi. Devono essere altresì stabiliti gli indicatori necessari a monitorare e misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Mappatura delle competenze, gap analysis, progettazione ed effettuazione della formazione.

In relazione ai processi stabiliti devono essere focalizzate le competenze richieste per il personale responsabile ed operativo. Le competenze devono far riferimento agli elementi: istruzione, formazione-addestramento, esperienza, abilità (capacità operativa); altri requisiti specifici (qualifiche, requisiti fisici e morali, ecc.). Le competenze richieste devono essere confrontate con le competenze attribuibili al personale presente (gap analysis). Il differenziale deve essere colmato attraverso l'acquisizione di nuovo personale e/o la progettazione e l'attuazione di programma formativi dedicati. Può verificarsi che, a fronte di competenze limitate, venga rivista la definizione dei processi in modo da renderla attuabile con le risorse disponibili (definendo nel contempo un programma di miglioramento idoneo a conseguire nel tempo la configurazione giudicata ottimale).

Il risultato delle suddette fasi deve essere poi organizzato in una adeguata struttura documentale in grado di fungere da concreto indirizzo operativo per tutto il personale aziendale.

La successiva attuazione della gestione per processi dovrebbe quindi procedere nel rispetto del ciclo PDCA descritto al § 1.2.

La gestione per processi trova un validissimo supporto nelle cosiddette “*Information and Communication Technologies (ICT)*”. Tali tecnologie offrono infatti significativi spazi di miglioramento gestionale e dovrebbero pertanto essere attentamente valutate dalle aziende in un’ottica d’investimento (rapporto costi e benefici).

2. IL RISK MANAGEMENT.

2.1 Introduzione.

Il Decreto (si vedano i §. 1.5 e 1.6 della PARTE PRIMA) non cita esplicitamente la necessità di effettuare una “gestione del rischio” ma lo si può desumere dalle seguenti prescrizioni riportate art. 6: a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati; b) prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire. L'individuazione dei “protocolli” passa infatti necessariamente per le fasi tipiche della gestione del rischio.

La Linea Guida Confcooperative (si veda il §. 2.5 della PARTE PRIMA) richiama espressamente all'utilizzo di tecniche di “Risk Management” per la corretta realizzazione dei MOG.

La tematica della gestione del rischio, assieme a quella della gestione per processi, risulta pertanto essere centrale nell'ambito della realizzazione di un MOG.

Nei capitoli seguenti viene esposto un approfondimento sull'argomento per quanto attinente alla presente trattazione.

2.2 Le tecniche di Risk Management.

In letteratura sono individuabili numerosi filoni inerenti la tematica della gestione del rischio (a testimoniare i molteplici campi di applicazione a partire da quello finanziario-assicurativo).

Le linee guida disponibili suggeriscono l'utilizzo del cosiddetto “Enterprise Risk Management – ERM” o “Gestione integrata del rischio” rimandando al “CoSO Report”, riferimento internazionale comunemente accettato come modello in tema di “Governance” e “Controllo Interno”.

Il “CoSO Report” è stato prodotto in USA nel 1992 dalla Coopers & Lybrand (ora PricewaterhouseCoopers) su incarico del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (con l'Institute of Internal Auditors e l'AICPA fra le Sponsoring Organizations) che lo ha adottato e proposto quale modello di riferimento per il sistema di controllo delle imprese).

Secondo il “CoSO Report” l’Enterprise Risk Management può essere così definito:

“L’ERM è un processo, realizzato da un comitato, dal management o da altro personale di un’entità, applicato alla definizione della strategia e in tutta l’azienda, pensato per identificare eventi potenziali che possano avere impatti sull’entità stessa, e gestire i rischi che siano all’interno dei limiti accettati, per fornire una ragionevole assicurazione relativamente al raggiungimento degli obiettivi dell’entità”.

L’Enterprise Risk Management rappresenta un approccio globale alla gestione dei rischi collegati al complesso delle attività aziendali. Il fine è quello di proteggere il valore dell’azienda a favore dei propri portatori d’interesse (stakeholder). Le decisioni operative sono prese ponendo a confronto i livelli di rischio con il relativo impatto in termini di valore economico.

Le fasi di attuazione di un processo di Enterprise Risk Management sono di seguito sinteticamente descritte.

Identificazione della propensione al rischio

È una fase preliminare e consiste nell’accertare quale sia la propensione al rischio da parte del vertice dell’organizzazione (il cosiddetto “Risk Appetite”). Si concretizza nella stima delle massime perdite patrimoniali accettabili.

Identificazione dei rischi

Prevede, attraverso l’utilizzo di tecniche diverse (interviste, questionari, analisi dei processi, ecc.), l’identificazione dei rischi ritenuti significativi per l’organizzazione.

Valutazione dei rischi

Consiste nel determinare il livello proprio del rischio in esame considerando in modo combinato gli elementi dell’impatto atteso (cioè il danno economico) e della probabilità di accadimento (considerando i controlli preventivi posti in essere). Si viene in tal modo a formare una scala di rischi identificati.

Predisposizione ed implementazione del modello per la gestione dei rischi

Consiste nel definire ed attuare specifici programmi di gestione per quei rischi il cui livello è stato valutato superiore a quanto ritenuto accettabile dai vertici dell'organizzazione (fase "Identificazione della propensione al rischio").

Le strategie di gestione del rischio utilizzabili sono:

- non accettazione del rischio con conseguente eliminazione delle attività collegate;
- trasferimento del rischio a terzi (è il caso delle assicurazioni);
- mitigazione del rischio (mediante la definizione di ulteriori attività/controlli che riducono impatto e/o probabilità del rischio);
- accettazione del rischio (di fatto nessuna gestione).

Monitoraggio

Consiste nella verifica della corretta applicazione dei programmi di gestione del rischio stabiliti e nell'accertamento della relativa efficacia.

Le fasi "Identificazione dei rischi" e "Valutazione dei rischi" compongono il cosiddetto "Risk Assessment".

2.3 La norma UNI ISO 31000 - Gestione del rischio.

Nel novembre 2010 è stata pubblicata la norma “UNI ISO 31000 - Gestione del rischio, Principi e linee guida” (di seguito Norma) specificatamente riguardante la tematica del rischio e generalmente applicabile a tutte le relative categorie ed a tutte le aree dell’attività aziendale.

Per quanto d’interesse per la presente trattazione, la norma indica la gestione del rischio sviluppata in sua conformità come strumento in grado di soddisfare i requisiti cogenti applicabili all’attività aziendale. Tale “soddisfazione” è pianamente in linea con gli obiettivi dei MOG e, in ultima analisi, con quanto prescritto dal Decreto. Più in generale la norma assegna alla gestione del rischio la capacità di aumentare la possibilità di raggiungere gli obiettivi aziendali.

La gestione del rischio viene vista come un processo da attuarsi con continuità e per i diversi rischi d’interesse nel contesto di una struttura generale di riferimento appositamente definita.

La realizzazione della suddetta struttura di riferimento viene proposta attraverso le fasi di seguito sinteticamente riassunte.

Mandato ed impegno

Il vertice aziendale deve sostenere la gestione del rischio all’interno dell’organizzazione definendone e diffondendone gli obiettivi, assegnando le risorse occorrenti e stabilendo le responsabilità applicabili.

Progettazione della struttura di riferimento per la gestione del rischio

La fase prevede le seguenti attività:

- studio del contesto esterno all’organizzazione;
- studio del contesto interno all’organizzazione;
- definizione della politica per la gestione del rischio;
- definizione delle responsabilità collegate alla gestione del processo di gestione del rischio;

- integrazione del processo di gestione del rischio quale parte integrante nella gestione di tutti i processi aziendali (a fronte della definizione di appositi piani di gestione del rischio);
- definizione delle risorse occorrenti all'attuazione del processo di gestione del rischio;
- definizione di adeguati e specifici meccanismi di comunicazione e report interni;
- definizione di adeguati e specifici meccanismi di comunicazione e report esterni.

Attuare la gestione del rischio

La fase prevede le seguenti attività:

- l'attivazione della struttura di riferimento per la gestione la gestione del rischio;
- l'attuazione del processo di gestione del rischio in capo al rischio specifico;
- monitoraggio e riesame della struttura di riferimento;
- miglioramento continuo della struttura di riferimento.

L'attuazione del processo di gestione del rischio in capo a ciascun rischio specifico, cuore della gestione del rischio, viene proposta attraverso le fasi di seguito sinteticamente riassunte.

Definizione del contesto.

La fase prevede le seguenti attività:

- definizione del contesto esterno (comprende la definizione dei suddetti requisiti cogenti);
- definizione del contesto interno;
- definizione del contesto del processo di gestione del rischio (comprende l'analisi dei processi a cui si applica il processo di gestione del rischio e la definizione della metodologia di valutazione del rischio);

- definizione dei criteri di rischio (comprende, a partire dalle politiche di rischio stabilite e dai requisiti cogenti, la definizione delle modalità di determinazione dei livelli di rischio e dei livelli ritenuti accettabili).

Valutazione del rischio.

La fase prevede le seguenti attività:

- identificazione del rischio (consta nella caratterizzazione del rischio in termini di fonti, aree d'impatto, cause e conseguenze potenziali);
- analisi del rischio (consta nel determinare il livello di rischio proprio del rischio esaminato anche alla luce dei controlli posti in essere);
- ponderazione (consta nel porre a confronto il livello di rischio accertato con il livello ritenuto accettabile).

Trattamento del rischio.

La fase prevede le seguenti attività:

- la determinazione delle opzioni di trattamento del rischio (cioè di quelle azioni finalizzate a ridurre il livello di rischio da inizialmente inaccettabile ad accettabile);
- predisporre ed attuare piani di trattamento del rischio (cioè pianificare e programmare le azioni di trattamento del rischio decise).

Monitoraggio e riesame.

La fase comprende verifiche periodiche circa l'attuazione e l'efficacia delle opzioni di trattamento del rischio.

3. Considerazioni conclusive.

Al termine della presente PARTE SECONDA vengono espresse le seguenti considerazioni.

La realizzazione di un MOG “forza” l’azienda ad analizzare e riprogrammare in modo dettagliato la propria organizzazione e gestione. Il processo di “Business Process Management”, così come descritto al § 1.4, risponde adeguatamente a tale necessità.

La garanzia della legalità si fonda inoltre su un’approfondita analisi dei rischi integralmente compenetrata ai processi aziendali e quindi al suddetto processo di “Business Process Management”. La soluzione operativa proposta dalla Norma UNI ISO 31000 (si veda il §. 2.3), più della generale metodologia esposta al §. 2.2, risponde adeguatamente a tale necessità.

Le suddette considerazioni appaiono in grado di bilanciare gli elementi di criticità rilevati in sede di considerazioni conclusive alla PARTE PRIMA.

PARTE TERZA - LO SVILUPPO DEL MOG DI RIFERIMENTO

1. Introduzione.

Lo sviluppo del MOG di riferimento ha costituito la parte operativa del progetto oggetto della presente trattazione ed ha visto il coinvolgimento di più cantine nel ruolo di “laboratori”.

Il lavoro, basandosi sulle risultanze delle prime due parti propedeutiche, è consistito sostanzialmente nell’attuazione simulata di un processo di “Business Process Management” (opportunamente “arrangiato” al conteso) supportato, per singolo processo ove applicabile, da un processo di “Risk Management”.

Le fasi attuative dello sviluppo ed i relativi output ottenuti sono descritti nei seguenti capitoli.

2. Fasi dello sviluppo.

2.1 Studio del contesto aziendale.

Lo sviluppo del MOG ha avuto inizio con una fase preliminare di studio del contesto aziendale tipo delle cantine, attività finalizzata a configurare una sorta di “situazione di partenza”.

Sono stati quindi acquisiti gli elementi descrittivi generali ed analizzati gli assetti organizzativo-gestionali caratteristici.

I principali elementi descrittivi analizzati sono stati i seguenti:

- proprietà ed assetto societario;
- relazione eventuali con altri soggetti giuridici;
- identità e storia aziendale;
- obiettivi aziendali nel medio e lungo termine e relative strategie per il conseguimento;
- settori di mercato e aree geografiche;
- linee di prodotti e relativi volumi.

Relativamente all'aspetto organizzativo sono stati analizzati i seguenti elementi:

- atto costitutivo, statuti e regolamenti interni;
- organigramma aziendale in vigore;
- sistema delle deleghe operative e di responsabilità in vigore;
- atti dell'Organo amministrativo d'interesse.

Relativamente all'aspetto gestionale sono state analizzate le modalità operative di attuazione e controllo delle attività aziendali (includendovi le responsabilità e le registrazioni effettuate).

Lo studio è stato effettuato a mezzo:

- interviste con il personale responsabile e operativo;
- verifica in campo delle prassi operative attuate;
- analisi dei documenti procedurali in vigore.

Tutte le cantine sono risultate applicare un Sistema di Gestione per la Qualità certificato a fronte della norma UNI EN ISO 9001:2008 e dello standard IFS. La relativa documentazione è stata oggetto di attenta analisi.

2.2 Mappatura dei processi aziendali.

Sulla base delle risultanze dello studio del contesto aziendale tipo è stata realizzata una mappatura di riferimento dei processi aziendali.

Tale mappatura ha riguardato tutte le aree aziendali andando a coprire, integrandole e sviluppandole, quelle già considerate dal Sistema di Gestione per la Qualità. Quest'ultimo, di fatto, ha perso la sua connotazione d'insieme autonomo andando a distribuirsi nell'intero contesto dei processi mappati.

I processi, per facilitare il quadro complessivo di lettura sono stati organizzati negli insiemi "macro-categorie" e "categorie". Tali insiemi e i singoli processi (comprese le relative interazioni) sono stati determinati tenendo in

considerazione la necessità d'individuare, in modo chiaro ed univoco, le relative figure responsabili e le logiche di rapporto cliente-fornitore applicabili.

La mappatura di riferimento realizzata è riportata nella seguente tabella.

| Macro-categoria processo | Categoria processo | Processo |
|---|--|---|
| Direzionali (DIR) | Direzionali (DIR) | Riesame del sistema di gestione aziendale |
| | | Organizzazione e gestione del personale |
| Ricerca e Sviluppo (RSV) | Sviluppo dei Processi (SPR) | Sviluppo dei processi produttivi |
| | Sviluppo dei Prodotti (SPD) | Sviluppo dei prodotti: componente vino |
| | | Sviluppo dei prodotti: componente packaging |
| Rapporti con i Fornitori (RFN) | Conferimento delle materie prime vinose (CMV) | Conferimento delle uve |
| | | Conferimento dei mosti e dei vini nuovi in fermentazione |
| | | Conferimento dei vini |
| | Acquisto delle materie prime vinose (AMV) | Conferimento dei mosti concentrati rettificati |
| | | Acquisto dei mosti e dei vini nuovi in fermentazione |
| | | Acquisto dei vini |
| | Acquisto di prodotti e materiali (APM) | Acquisto dei mosti concentrati rettificati |
| | | Acquisto dei prodotti e dei materiali enologici |
| | | Acquisto dei materiali per l'imbottigliamento ed il confezionamento |
| | | Acquisto delle parti/materiali di ricambio e manutenzione |
| Acquisto dei prodotti/materiali accessori | | |
| Acquisto delle attrezzature di processo (AAP) | Acquisto dei prodotti e dei materiali per il laboratorio | |
| | Acquisto dei prodotti commercializzati | |
| Acquisto dei servizi (ASV) | Acquisto delle attrezzature di processo | |
| | Acquisto dei servizi | |

| Macro-categoria processo | Categoria processo | Processo |
|--|--|--|
| | Selezione iniziale e valutazione periodica dei fornitori (SVF) | Selezione iniziale e valutazione periodica dei fornitori |
| Logistica e Produzione (LPD) | Logistica di produzione (LPR) | Logistica di produzione |
| | Logistica in ingresso (LIN) | Logistica in ingresso delle materie prime vinose |
| | | Logistica in ingresso dei prodotti e dei materiali enologici |
| | | Logistica in ingresso dei materiali per l'imbottigliamento ed il confezionamento |
| | | Logistica in ingresso dei prodotti da lavorazioni in outsourcing |
| | | Logistica in ingresso dei prodotti/materiali accessori |
| | | Logistica in ingresso dei prodotti commercializzati |
| | Produzione (PRD) | Produzione |
| Logistica in uscita (LUS) | Logistica in uscita | |
| Logistica di rientro (LRI) | Logistica di rientro | |
| Di Supporto a Logistica e Produzione (SLP) | Controllo qualità (CQL) | Controllo qualità |
| | Gestione della fornitura e del prodotto non conforme (GNC) | Gestione della fornitura non conforme al ricevimento |
| | | Gestione del prodotto non conforme in magazzino |
| | | Gestione del prodotto non conforme in produzione |
| | Gestione delle attrezzature di produzione (GAP) | Gestione delle attrezzature di produzione |
| | Gestione degli strumenti di controllo (GSC) | Gestione degli strumenti di controllo |
| | Gestione dell'ambiente di lavoro (GAL) | Gestione dell'ambiente di lavoro |
| Gestione delle situazioni di crisi (GCR) | Gestione delle situazioni di crisi | |
| Rapporti con i clienti (RCL) | Gestione offerte (GOF) | Gestione offerte |
| | Gestione degli ordini (GOR) | Gestione degli ordini |
| | Gestione della comunicazione con i clienti (GCC) | Gestione dei reclami |
| | Fatturazione (FAT) | Fatturazione |
| | Gestione del credito (GCT) | Gestione del credito |

| Macro-categoria processo | Categoria processo | Processo |
|---------------------------------|--|---|
| | Vendite (VDT) | Organizzazione e gestione della rete vendita Vendite Italia Vendite estero Vendite dirette |
| Di Sistema (DSS) | Di Sistema (DSS) | Gestione dei documenti e delle registrazioni Monitoraggio del Sistema Audit interni Gestione del miglioramento |
| Gestione Soci | Gestione Soci (GSC) | Gestione delle iscrizioni Gestione delle variazioni dei dati Gestione dei recessi |
| Legali di Settore (LGS) | Tenuta dei registri di cantina (RGC) | Tenuta dei registri di cantina |
| | Gestione dichiarazioni di settore (GDS) | Gestione dichiarazioni di settore |
| | Adempimenti piani di controllo DOP/IGP (ADI) | Adempimenti piani di controllo DOP/IGP |
| Di Supporto Generali (SGN) | Sistemi informativi (SIT) | Sistemi informativi |
| | Segreteria (SGR) | Segreteria |

La mappatura ottenuta è risultata particolarmente articolata andando a superare la classica suddivisione in processi “operativi” e di “supporto” (caratteristica dei Sistemi di Gestione per la Qualità).

Da sottolineare, per la relativa importanza ai fini della presente trattazione, la definizione della macro-categorie “Logistica e Produzione” (all’interno della quale è stata posta l’intera “catena della fornitura” o “supply chain”), “Gestione Soci” e “Legali di Settore”.

Per i singoli processi si è poi proceduto all’individuazione dei relativi sottoprocessi e per questi, alla configurazione delle relative principali attività (compresa l’individuazione delle responsabilità e delle registrazioni).

2.3 Definizione della struttura e del format documentale.

L'articolazione spinta della mappatura dei processi ha determinato la necessità di definire una struttura documentale che potesse "sostenere", in termini descrittivi ed applicativi, la medesima, il complesso dei contenuti di un MOG ed integrare il Sistema di Gestione per la Qualità (in considerazione delle norme/standard oggetto di certificazione).

È stato quindi stabilito l'utilizzo della struttura documentale descritta nella seguente tabella.

| Categoria documento | Tipologia documento | Documenti/ Contenuti |
|--|--|--|
| Documenti descrittivi | Politiche e regolamenti | Politica per la Qualità |
| | | Regolamento interno: Codice Etico |
| | | Regolamento interno: Sistema Sanzionatorio |
| | | Regolamento interno: rapporti con l'OdV |
| | Manuali | Manuale del Sistema di Gestione Aziendale |
| | | Manuale del sistema di autocontrollo igienico |
| | | Manuale del sistema di gestione della tutela alimentare |
| Manuale del modello organizzativo e gestionale D.Lgs. 231/2001 | | |
| Procedure Gestionali | Documenti che descrivono i processi mappati | |
| Procedure Operative | Documenti che descrivono le modalità di effettuazione di un insieme omogeneo di attività/operazioni parti di un processo | |
| Istruzioni operative | Documenti che descrivono in modo dettagliato le modalità di effettuazione di specifiche attività/operazioni parti di un processo | |
| | Documenti di sistema | Documenti prodotti in applicazione delle Procedure Gestionali (es. piani di controllo qualità) |
| Documenti applicativi | Moduli e supporti informatici | Documenti allegati ai documenti descrittivi nei quali è prevista la registrazione delle attività/operazioni svolte |
| Registrazioni | Moduli e supporti informatici | Moduli e supporti informatici contenenti le registrazioni delle attività/operazioni svolte |
| Documenti di origine esterna | Norme cogenti, norme e standard volontari | Prescrizioni applicabili |

La definizione della suddetta struttura documentale ha portato alla “nascita” di un “Sistema di Gestione Aziendale” in grado quindi d’integrare, in un unico corpo organizzativo-gestionale, Sistema di Gestione per la Qualità e MOG.

L’integrazione del Sistema di Gestione per la Qualità è stata completata in sede di sviluppo della fase descritta al §. 2.4 “Allineamento del Sistema di Gestione per la Qualità.

L’integrazione del MOG si è ottenuta attraverso l’inserimento dei relativi documenti specificatamente previsti (Regolamento interno: Codice Etico, Regolamento interno: Sistema Sanzionatorio, Regolamento interno: rapporti con l’OdV, Manuale del modello organizzativo e gestionale D.Lgs. 231/2001) e attraverso specifiche integrazioni ai restanti documenti stabilite in sede di applicazione della successiva fase di “Risk Management” (si veda il §. 2.5).

I Manuali sono stati “pensati” quali documenti contenenti la descrizione del “Sistema di Gestione Aziendale” o di parti di esso. Le Procedure Gestionali sono stati “pensate” quali documenti che descrivono i singoli processi mappati. La Procedure Operative e le Istruzioni Operative son state “pensate” quali documenti da predisporre ove ricorra la necessità di definire, rispettivamente in modo complessivo o dettagliato, documenti descrittivi a supporto delle Procedure Gestionali di appartenenza.

Nella Procedura Gestionale relativa al processo “Gestione dei documenti e delle registrazioni” (appartenente alla macro-categoria ed alla categoria “Di Sistema”) sono state codificate le responsabilità, le modalità operative e le registrazioni relative alle attività di predisposizione, verifica, approvazione e distribuzione di tutti i suddetti documenti.

Per ciascuna tipologia di documento è stato inoltre definito un codice univoco d’identificazione; nel caso delle Procedure Gestionali il codice adottato è stato il seguente: “PG.XXX/NN - Titolo” dove: PG = Procedura Gestionale; XXX = Sigla di codifica assegnata alla “categoria di processo” di appartenenza ; NN = numero progressivo.

Parallelamente alla definizione della struttura documentale si è configurata la necessità di fissare un format documentale (soprattutto per le Procedure Gestionali) che risultare completo ma, soprattutto, comprensibile e fruibile da parte degli utilizzatori finali (veri “clienti” dei documenti), previa adeguata presentazione.

È stato quindi stabilito, per le Procedure Gestionali, l'utilizzo del format documentale di seguito descritto.

L'indice è stato codificato come segue.

1. SCOPO.
2. CAMPO DI APPLICAZIONE.
3. TERMINI E DEFINIZIONI.
4. MAPPATURA DEL PROCESSO.
5. DESCRIZIONE DEL PROCESSO.
 - 5.1. Sottoprocesso A:
 - 5.2. Sottoprocesso B:
 - 5.3. Sottoprocesso C:
6. MONITORAGGIO E MISURAZIONE DEL PROCESSO.
7. MODULI, DOCUMENTI E REGISTRAZIONI DEL PROCESSO.

Il § relativo alla MAPPATURA DEL PROCESSO è stato predisposto in forma tabellare in modo da evidenziare tutti gli elementi propri del processo trattato; ne segue esempio ridotto relativo al processo “Organizzazione e gestione del personale” (macro-processo “Direzionali”).


| Elemento | Descrizione | |
|----------------------|---|---|
| Ruoli | <i>Responsabile processo</i> | <i>Ufficio Personale (UPE)</i> |
| | <i>Componenti Team</i> | <i>Responsabile Sistema di Gestione Aziendale (RSGA)</i> |
| | <i>Operatori</i> | - |
| Clients | Processo | Output |
| | <i>Tutti i processi</i> | <i>Personale competente per l'esecuzione delle attività assegnate</i> |
| | <i>Selezione iniziale e valutazione periodica dei fornitori</i> | <i>Valutazione fornitori servizi di formazione</i> |
| Fornitori | Processo | Elemento fornito |
| | <i>PG.DSS/01 Gestione dei documenti e delle registrazioni</i> | <i>Modifiche dei requisiti cogenti</i> |
| | <i>PG.SPR/01 Sviluppo dei processi produttivi</i> | <i>Modifiche previste ai processi aziendali</i> |
| | <i>PG.DSS/04 Gestione del miglioramento</i> | <i>Azioni correttive / preventive</i> |
| Scomposizione | Id.ne | Descrizione |
| | <i>A.</i> | <i>Definizione e riesame delle competenze associate al ruolo</i> |
| | <i>B.</i> | <i>Selezione del personale e formazione-addestramento iniziale</i> |
| | <i>C.</i> | <i>Formazione- addestramento periodico</i> |

Il § relativo alla DESCRIZIONE DEL PROCESSO è stato predisposto per singolo sottoprocesso in forma di diagramma di flusso e di descrizione testuale; ne segue esempio ridotto relativo al succitato sottoprocesso "Definizione e riesame delle competenze associate al ruolo".

DIAGRAMMA DI FLUSSO

| | | | | |
|------------------|---|---|---|---|
| FORNITORE | <i>PG.DSS/01 Gestione dei documenti e delle registrazioni</i> | | <i>PG.SPR/01 Sviluppo dei processi produttivi</i> | <i>PG.DSS/04 Gestione del miglioramento</i> |
| INPUT | <i>Modifiche dei requisiti cogenti</i> | <i>Modifiche previste ai processi aziendali</i> | <i>Modifiche previste ai processi aziendali</i> | <i>Azioni correttive / preventive</i> |



| Cod. | Resp.tà | Attività | Documenti |
|-------------|----------------|---|---|
| 010 | RSGA | Definizione e riesame delle competenze associate al ruolo  | - A01: Definizione delle competenze - A02: Riesame delle competenze associate al ruolo |

| | | |
|----------------|--|---|
| OUTPUT | <i>Competenze associate al ruolo</i> | |
| CLIENTE | <i>Sottoprocesso B: Selezione del personale e formazione- addestramento iniziale</i> | <i>Sottoprocesso C: Formazione- addestramento periodico</i> |

DESCRIZIONE ATTIVITÀ

Attività 010

Definizione e riesame delle competenze associate al ruolo

L'efficacia del SGA si basa sul possesso continuativo da parte del personale di competenze rispondenti alle politiche definite, ai requisiti cogenti, ai requisiti volontari (richiesti dalle norme/standard oggetto di certificazione) ed a quelli stabiliti per la gestione dei processi aziendali.

RSGA deve stabilire le competenze associate a tutti i ruoli presenti nell'organigramma aziendale in considerazione dei predetti elementi. Collabora all'attività l'UPE.

L'attività deve essere effettuata nei seguenti casi (fornitore-input):

- sviluppo iniziale del SGA;
- modifiche dei requisiti cogenti (PG.DSS/01 Gestione dei documenti e delle registrazioni);
- modifiche previste ai processi aziendali (PG.DSS/01 Gestione dei documenti e delle registrazioni e PG.SPR/01 Sviluppo dei processi produttivi);
- apertura di azioni correttive/preventive a riguardo (PG.DSS/04 Gestione del miglioramento);
- risultati dell'attività di monitoraggio e misurazione del processo (§ 6).

Le competenze devono far riferimento ai seguenti elementi:

- istruzione;
- formazione-addestramento;
- abilità (capacità operative);
- esperienza lavorativa;
- requisiti morali
- idoneità medica

L'esito dell'attività deve essere registrato utilizzando il modulo "Competenze associate al ruolo" (mod. all. 01).

Le competenze definite per i ruoli subordinati devono essere sottoposte alla verifica dei relativi responsabili dei processi; le eventuali indicazioni devono essere recepite. Le competenze per i ruoli subordinati devono essere approvate dai rispettivi responsabili dei processi. Le competenze per i restanti ruoli (apicali e non) devono essere approvate da PRE. Le motivazioni all'origine delle modifiche devono essere registrate da RSGA nel modulo "Competenze associate al ruolo" (mod. all. 01).

RSGA deve con periodicità annuale (prima dell'effettuazione del Monitoraggio e misurazione del processo, § 6) riesaminare le competenze in vigore confrontandole con quanto effettivamente richiesto e, ove applicabile, provvedere al relativo aggiornamento con le modalità sopra descritte. L'esito complessivo del riesame deve essere registrato nel modulo "Riesame delle competenze associate al ruolo" (mod. all. 02) e sottoposto all'approvazione dei responsabili dei processi per quanto di competenza.

Le competenze definite (output-cliente) dovranno essere considerate nell'ambito del "Sottoprocesso B: Selezione del personale e formazione-addestramento iniziale" e del "Sottoprocesso C: Formazione-addestramento periodico".

Nel § 6. MONITORAGGIO E MISURAZIONE DEL PROCESSO sono state inserite le responsabilità operative e le modalità di effettuazione delle attività in titolo.

Nel § 7. MODULI, DOCUMENTI E REGISTRAZIONI DEL PROCESSO sono state definite le modalità di gestione della documentazione relativa al processo.

Per le Procedure Operative e le Istruzioni Operative si è optato per una descrizione testuale eventualmente accompagnata da schemi e/o immagini.

2.4 Allineamento del Sistema di Gestione per la Qualità.

Una volta completate le fasi precedenti si è presentata la necessità d'integrare il Sistema di Gestione per la Qualità nel più ampio Sistema di Gestione Aziendale. Più specificatamente si è trattato di stabilire in quali punti di quest'ultimo dovessero essere soddisfatti i requisiti specificati nella norma ISO 9001:2008 e nello standard IFS (contente circa 300 requisiti).

Il lavoro di allineamento è stato sintetizzato in un file excel secondo lo schema requisito-processo di applicazione.

2.5 Risk Management.

Con lo sviluppo delle fasi precedenti è stata ottenuta la configurazione di un Sistema di Gestione Aziendale integrante il Sistema di Gestione per la Qualità e predisposto per l'integrazione di un MOG conforme al Decreto.

L'integrazione del MOG è stata pianificata attraverso l'inserimento nella struttura documentale complessiva dei documenti specificatamente previsti (Regolamento interno: Codice Etico, Regolamento interno: Sistema Sanzionatorio, Regolamento interno: rapporti con l'OdV, Manuale del modello organizzativo e gestionale D.Lgs. 231/2001) e sulla base delle risultanze della presente fase di Risk Management.

La fase, in linea con le indicazioni della norma UNI ISO 31000 descritte nella PARTE SECONDA della presente trattazione, si è concretizzata, previa messa a punto di una struttura di riferimento per la gestione del rischio, nell'attuazione di singoli processi di gestione del rischio a riguardo di altrettanti processi mappati.

Lo studio è stato effettuato secondo lo schema processo-reato relativamente ai reati di cui all'art. 25-bis 1 "Delitti contro l'industria ed il commercio" descritti nella PARTE PRIMA della presente trattazione. I processi interessati sono stati identificati in quanto "sensibili" ai suddetti reati; segue l'elenco.

- Processi della macro-categoria "Ricerca e Sviluppo".
- Processi della macro-categoria "Rapporti con i Fornitori" per quanto attinente alle materie prime vinose.
- Processi della macro-categoria "Logistica e Produzione".
- "Controllo qualità".
- Processi della macro-categoria "Rapporti con i clienti".
- Processi della macro-categoria "Gestione Soci".
- Processi della macro-categoria "Legali di settore".

Il preliminare approfondimento dei reati di cui all'art. 25-bis 1 "Delitti contro l'industria ed il commercio", condotto attraverso un esame della relativa giurisprudenza, ha suggerito l'effettuazione di uno studio unitario per tutti i reati rientranti nella suddetta categoria. Gli elementi oggettivi dei medesi sono infatti risultati riconducibili, in ultima analisi, ad una complessiva rispondenza dei prodotti vinosi alla normativa cogente (tra cui i relativi disciplinari di produzione) lungo tutta la supply chain (ricevimento delle materie prime, produzione, distribuzione dei prodotti) per aspetti di designazione, caratteristiche compositive e parametri qualitativi.

Le risultanze dei singoli processi di gestione del rischio attivati hanno preso la forma di un insieme di prescrizioni, rappresentanti il "trattamento del rischio" richiesto dalla norma UNI ISO 31000. Per molti aspetti i requisiti dello standard IFS hanno coinciso con le suddette prescrizioni (es. per la tracciabilità delle operazioni produttive).

Le principali prescrizioni operative individuate sono state le seguenti:

- tracciabilità delle responsabilità rispetto all'assegnazione delle disposizioni operative ed all'esecuzione materiale delle medesime (ad esempio attraverso l'emissione di ordini di lavoro sottoscritti dall'emittente e dall'esecutore);
- tracciabilità dei prodotti vinosi lungo tutta la supply chain con la relativa registrazione dei quantitativi movimentati (compresi i cali e le perdite di produzione);
- tracciabilità dei prodotti enologici impiegati (additivi e coadiuvanti) lungo tutta la supply chain con la relativa registrazione dei quantitativi movimentati (comprese le perdite di produzione);
- tracciabilità dei controlli qualitativi e delle responsabilità nelle diverse fasi di rilascio dei prodotti.

Le suddette rintracciabilità potranno essere realizzate sia attraverso registrazioni di tipo cartaceo che di tipo informatico. In quest'ultimo caso,

dovrà essere però presente un sistema che consenta la riconoscibilità univoca ai soggetti coinvolti (es. mediante un sistema di password).

Sono stati inoltre individuati, quali possibili strumenti di “trattamento del rischio”, una serie di controlli aggiuntivi rispetto a quelli normalmente effettuati dalle cantine. Si tratta in sostanza di verifiche delle effettive giacenze di magazzino e del relativo riscontro rispetto alle giacenze riportate nei registri ufficiali previsti dalla normativa vigente e nei documenti relativi al sistema dei controlli dei vini IGP/DOP.

Le verifiche dovranno inoltre essere effettuate da persone estranee alla normale gestione ed a “sorpresa”. Gli incaricati dovranno inoltre effettuare dei test di rintracciabilità, completi di bilancio di massa e di controlli qualitativi, in modo da accertare la “legalità dell’intero percorso produttivo (compresa la fase di conferimento delle uve da parte dei soci) e dei prodotti realizzati. Ulteriori verifiche del tipo saranno svolte autonomamente dall’OdV.

Nel succitato Codice Etico è infine stato previsto l’inserimento dell’obbligo da parte di tutti i soggetti interessati all’attività aziendale del totale e incondizionato rispetto di ogni normativa applicabile nel settore enologico (con rimando alle specifiche procedurali appositamente definite nell’ambito del Sistema di Gestione Aziendale).

3. Considerazioni conclusive.

Con il completamento della PARTE TERZA del progetto sono stati ottenuti, come da obiettivo dichiarato, una serie di output che potranno essere utilizzati successivamente dalle cantine per adeguare la propria organizzazione e gestione ai dettami del Decreto.

I principali output ottenuti sono stati i seguenti:

- mappatura tipo dei processi aziendali;
- strutturale documentale del Sistema di Gestione Aziendale (comprendente Sistema di Gestione per la Qualità e MOG);
- format per i documenti del Sistema di Gestione Aziendale;
- riferimenti per integrare il Sistema di Gestione per la Qualità nel Sistema di Gestione Aziendale;
- metodologia di effettuazione del risk management e risultati di una sua applicazione ai processi tipo mappati e delineati relativamente ai reati di cui all'art. 25 bis-1 "Delitti contro l'industria ed il commercio".

CONCLUSIONI

Sulla base delle risultanze del presente lavoro, lo sviluppo di MOG per le aziende del settore enologico si è configurata come operazione articolata e complessa, di fatto, diversa da quella di tipo “legale” ipotizzata in sede iniziale.

Lo sviluppo dei MOG prevede infatti, principalmente, il dover affrontare in modo sostanziale e formalizzato le tematiche dell’organizzazione e della gestione aziendale e, a solo completamento, la questione della “legalità” presidiato dal Decreto. Un approccio diverso da quello descritto comprometterebbe con buona probabilità la stessa efficacia esimente del MOG.

Il suddetto approccio porta però con sé l’opportunità per le aziende di rivedere, in un ottica di razionalizzazione e miglioramento, il proprio assetto organizzativo e gestionale, con la possibilità di trarne significativi vantaggi in termini di competitività e quindi risultati gestionali.

BIBLIOGRAFIA

- D.Lgs. 231/2001 “Disciplina delle responsabilità amministrative delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell’articolo 11 della Legge 29 settembre 2000, n. 300.
- Legge 23 luglio 2009 n. 99 “Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia”.
- Linee guida per la predisposizione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 - Confcooperative, Confederazione Cooperative Italiane, documento approvato dal Ministero della Giustizia con comunicazione del 10 Novembre 2010”.
- Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/2001 - Confindustria ed. 31 marzo 2008”.
- Sentenza “Thyssen” (Tribunale Ordinario di Torino, N.R. 31095/07 del 15 aprile 2011.
- UNI EN ISO 9001: 2008 - Sistemi di gestione per la qualità: requisiti.
- IFS - International Food Standard, rev. 6
- “CoSO Report”, Coopers & Lybrand (ora PricewaterhouseCoopers).
- UNI ISO 31000 - Gestione del rischio, Principi e linee guida