

# In azienda servono a poco le procedure contro gli illeciti, se poi non vengono messe alla prova

DI GIOVANNI FOTI\*

**N**egli ultimi mesi, purtroppo, grandi imprese italiane si sono ritrovate sotto i riflettori della cronaca a causa di presunti casi di corruzione internazionale. Del resto al crescere della dimensione aziendale cresce anche la permeabilità dell'organizzazione a fenomeni come la corruzione o la sottrazione illecita di fondi, ed è più difficoltoso il controllo delle procedure attuate per salvaguardare la società da tali rischi. Senza contare che alcune di queste aziende competono per commesse in Paesi nei quali non sono direttamente presenti con proprie sedi o uffici, devono quindi avvalersi di intermediari e consulenti, il cui operato deve essere sottoposto a un continuo monitoraggio. Le aziende, ancorché in buona fede, possono quindi trovarsi inquisite a causa della cattiva condotta dei dipendenti e dei consulenti, subendo da un lato le conseguenze del processo e dall'altro i conseguenti danni d'immagine.

In casi come questi, i modelli di controllo e organizzativi predisposti al fine di attuare la legge 231 necessitano di una costante verifica e aggiornamento tesi a garantire la tenuta dell'organizzazione rispetto alla distrazione di fondi. È inoltre importante verificare che i modelli di controllo e organizzativi siano coerenti con le esigenze specifiche della società, sempre più spesso infatti si assiste all'applicazione di modelli generalisti, che non garantiscono quelle protezioni richieste in specifici contesti operativi. Ed è proprio al fine di prevenire questi rischi che in sempre maggior numero le aziende clienti scelgono di far verificare a consulenti esterni la tenuta del modello 231, effettuando un vero e proprio stress test del Modello Organizzativo e dei controlli procedurali. Nella maggior parte dei casi gli stress test sono condotti da un consulente e da un avvocato penalista, che lavorano in modo sinergico sommando da un lato la capacità di individuare potenziali criticità nei processi

interni all'azienda, dall'altro la conoscenza di un'ampia casistica di episodi problematici.

**Quest'attività può essere svolta** sia ex ante, ovvero prima che il reato sia stato contestato, sia ex post, ovvero dopo che è stata contestata una violazione di legge. Nel caso degli stress test ex ante, ci sono alcuni fenomeni da tenere d'occhio, e che possono fungere da altrettanti campanelli d'allarme. Alcuni esempi sono la crescita dei costi di consulenza o intermediazione, l'espansione dell'azienda in nuovi mercati grazie alla mera collaborazione di intermediari, l'eccessiva indipendenza decisionale del management o anche la scarsa attività dell'organismo di vigilanza. Al termine dello stress test all'azienda viene rilasciato un documento in cui sono indicate tutte le azioni da effettuare affinché l'organizzazione aziendale minimizzi il rischio di incorrere in azioni illecite, ed eventualmente sanare eventuali falle. Gli stress test sono importanti anche perché per le aziende riuscire a dimostrare l'efficace attuazione di ogni misura necessaria a prevenire reati da parte di propri dipendenti e amministratori può fare la differenza in sede giudiziale, ed esimere la società dalle responsabilità connesse alla condotta di singoli.

Quando invece lo stress test viene effettuato ex post, da un lato si verifica la plausibilità delle accuse in una situazione controfattuale attraverso un test di efficacia delle procedure, dall'altro si valuta la tenuta del modello organizzativo al fine di colmare eventuali falle. Che sia effettuata ex ante oppure ex post, una verifica delle procedure di controllo e del modello 231 è in grado di prevenire o limitare i rischi legati a comportamenti illeciti di membri dell'organizzazione o di consulenti, che rischiano di ledere gravemente la reputazione della società. (riproduzione riservata)

\*country managing partner, **Accuracy**

