

# **POLITECNICO DI TORINO**

*Collegio di Ingegneria Gestionale e della Produzione – Classe LM-31 (DM270)*

*Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale*

*Percorso Gestione dell’Innovazione e Imprenditorialità*



*Tesi di Laurea di II Livello*

**Attualizzazione e adozione del Modello di Organizzazione,  
Gestione e Controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001 in una piccola  
impresa certificata ISO 9001 e ISO 14001.**

*Relatore:*

*Maurizio Galetto*

*Candidato:*

*Simone La Scala*

*Anno accademico 2024-2025*



## INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUZIONE .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>1– QUADRO NORMATIVO E GESTIONALE DI RIFERIMENTO .....</b>  | <b>6</b>  |
| 1.1 Il Decreto Legislativo 231/2001: struttura, finalità e implicazioni per le imprese .....                                    | 6         |
| 1.2 La norma ISO 9001: principi del Sistema di Gestione per la Qualità .....  | 15        |
| 1.3 La norma ISO 14001: principi del Sistema di Gestione Ambientale.....  | 18        |
| 1.4 Possibili sinergie tra Modello 231, ISO 9001 e ISO 14001 e la possibile integrazione<br>in contesti di piccola impresa..... | 22        |
| <b>2 – CONTESTO AZIENDALE E ANALISI INIZIALE .....</b>  | <b>25</b> |
| 2.1 Presentazione dell’azienda: settore, struttura e cornice normativa.....   | 25        |
| 2.2 Gap Analysis tra sistemi ISO e requisiti del MOGC .....   | 31        |
| 2.3 Risk Assesment: mappatura processi e rischi-reato (AS IS).....  | 33        |
| 2.4 Obiettivi definiti per il progetto di implementazione .....   | 38        |
| <b>3 – PROGETTO DI IMPLEMENTAZIONE E RISULTATI.....</b>   | <b>42</b> |
| 3.1 Adozione e personalizzazione del MOGC: criteri e approccio adottato.....  | 42        |
| 3.2 Strumenti di Compliance e aggiornamento organizzativo .....   | 46        |
| 3.3 Analisi TO BE vs AS IS .....  | 57        |
| 3.4 Integrazione del MOGC nei sistemi di gestione ISO e monitoraggio KPI.....   | 66        |
| <b>CONCLUSIONE .....</b>  | <b>75</b> |
| <b>ACRONIMI E SIGLE AZIENDALI .....</b>   | <b>76</b> |
| <b>INDICE DELLE FIGURE E TABELLE .....</b>  | <b>77</b> |
| <b>SITOGRAFIA.....</b>  | <b>78</b> |
| <b>RINGRAZIAMENTI .....</b>   | <b>80</b> |

## INTRODUZIONE

Il presente lavoro di tesi si propone di analizzare l'applicazione del D.lgs. 231/2001 in un contesto di piccola impresa. L'implementazione è stata effettuata in relazione ai sistemi di gestione ISO 9001 e ISO 14001, con l'obiettivo di esplorare le possibili sinergie tra il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC) e le disposizioni ISO. La tesi si articola in tre capitoli, ognuno dei quali affronta un aspetto cruciale dell'analisi e dell'adozione di un sistema di gestione integrato, finalizzato ad assicurare la conformità normativa e il miglioramento continuo nelle piccole imprese.

Il primo capitolo fornisce una panoramica delle normative di riferimento, analizzando in dettaglio il D.lgs. 231/2001 e le sue implicazioni per le imprese, con un focus particolare sulla struttura e sulle finalità dello stesso. Si esploreranno inoltre i principi e le disposizioni delle norme ISO 9001 e ISO 14001, che disciplinano rispettivamente i sistemi di gestione per la qualità e per l'ambiente. Verranno evidenziate le modalità con cui queste possono integrarsi all'interno delle organizzazioni e, in particolare, saranno approfondite le possibili sinergie tra il MOGC e le certificazioni ISO. Un'attenzione speciale verrà riservata alle dinamiche di piccole imprese, dove l'integrazione di questi modelli può portare significativi vantaggi in termini di efficienza e sostenibilità.

Il secondo capitolo si concentra sull'analisi del contesto aziendale di riferimento e dei sistemi già esistenti. Sarà presentata un'azienda che ha intrapreso il percorso di implementazione di un MOGC, descrivendone il settore, la struttura organizzativa e la cornice normativa. Inoltre, sarà condotta una Gap Analysis per evidenziare le principali discrepanze tra i sistemi implementati e i requisiti del MOGC, identificando le aree che necessitano di interventi urgenti. L'analisi comprenderà la mappatura dei processi aziendali e dei rischi, delineando lo stato attuale (AS IS), con particolare attenzione ai rischi-reato nelle diverse aree aziendali.

Nel terzo capitolo viene esaminato il progetto di attuazione del MOGC e i risultati ottenuti. Saranno analizzati i criteri e l'approccio adottato per adattare e integrare il modello all'interno dell'azienda, insieme agli strumenti di compliance utilizzati per garantirne l'efficacia e il miglioramento continuo. Verrà effettuata un'analisi comparativa tra la situazione antecedente al MOGC (AS IS) e quella successiva (TO BE), con un focus sulle azioni necessarie per colmare le lacune riscontrate. Successivamente, sarà valutata l'integrazione del MOGC nei sistemi di gestione ISO e il monitoraggio tramite KPI

(indicatori chiave di performance), per fornire una visione completa dei risultati raggiunti e degli impatti sull'efficienza organizzativa.

L'obiettivo di questa tesi è fornire un quadro approfondito dei vantaggi derivanti dall'integrazione del MOGC con le certificazioni ISO, focalizzandosi sul contesto aziendale specifico. Si propone inoltre di tracciare un percorso pratico per l'adozione di un sistema integrato di gestione, capace di affrontare le sfide normative e organizzative interne.

# 1– QUADRO NORMATIVO E GESTIONALE DI RIFERIMENTO

## 1.1 Il Decreto Legislativo 231/2001: struttura, finalità e implicazioni per le imprese

Il Decreto Legislativo 231/2001, entrato in vigore il 4 luglio 2001, ha introdotto per la prima volta nell’ordinamento italiano la responsabilità amministrativa degli enti per determinati reati commessi nell’interesse o a vantaggio della società da soggetti apicali o sottoposti. Prima di questa riforma, solo le persone fisiche potevano essere penalmente perseguiti, mentre l’ente collettivo poteva rispondere al massimo in sede civile. L’innovazione nasce da una spinta europea volta a rafforzare la lotta alla corruzione e ai crimini aziendali. Si è osservato che molti illeciti non sono semplici azioni individuali ma derivano da scelte collettive col fine di offrire ritorni positivi all’ente stesso.

La responsabilità amministrativa degli enti è stata introdotta riconoscendo che, in molti casi, i comportamenti illeciti non sono esclusivamente attribuibili agli individui, ma derivano da decisioni prese dai vertici aziendali. Si ritiene, pertanto, che per prevenire tali comportamenti criminosi sia necessario sanzionare non solo gli individui, ma anche l’ente, quale reale centro di interessi. Il Decreto ha un campo di applicazione vasto, comprendendo enti con personalità giuridica, società, associazioni anche prive di personalità giuridica, enti pubblici e privati che gestiscono servizi pubblici. Sono, invece, esclusi lo Stato, enti pubblici territoriali ed enti pubblici non economici.

La nuova responsabilità attribuita agli enti si fonda su un modello in cui il legislatore individua alcuni reati, commessi da persone fisiche, che avvengono a beneficio dell’organizzazione. Successivamente, viene identificato un legame specifico tra autore del reato ed ente, dimostrando che il crimine è stato compiuto nell’ambito delle attività svolte per lo stesso. Dalla connessione tra la persona che commette il reato, l’entità e l’interesse che ne deriva, nasce una responsabilità diretta per l’organizzazione stessa. È previsto un particolare sistema sanzionatorio/punitivo per l’ente, che prescinda da quello, comunque, applicabile alla persona fisica. La responsabilità sorge quindi, se si verificano tre condizioni:

- I. è commesso un reato a cui il Decreto collega la responsabilità dell’ente;
- II. esiste un interesse o un vantaggio per l’ente nella commissione del reato;
- III. il reato è stato commesso da un soggetto che ha un particolare legame con l’ente.

La responsabilità dell’ente ha una natura mista, in quanto unisce i tratti essenziali del sistema penale con quelli del sistema amministrativo. L’ente risponde di un illecito amministrativo ed è punito con una sanzione amministrativa, ma il procedimento di applicazione delle sanzioni è basato sul processo penale. La responsabilità amministrativa dell’ente è autonoma rispetto a quella della persona che commette il reato. Quindi, anche se l’autore del reato non è identificato o non è responsabile, l’ente può essere comunque ritenuto responsabile.

La responsabilità dell’ente sorge nei limiti previsti dalla legge, che in primis consiste nel numero chiuso dei reati per i quali l’ente può essere chiamato a rispondere. Questo implica che l’ente non può essere punito per ogni reato commesso durante le sue attività, ma solo per quelli specificatamente previsti dalla legge. Il Decreto elenca agli articoli 24 e seguenti i reati che possono determinare la responsabilità dell’ente. Per le piccole imprese, i reati più rilevanti riguardano principalmente la corruzione e i rapporti con la Pubblica Amministrazione, come il rischio di comportamenti illeciti con i funzionari per ottenere permessi o agevolazioni. È fondamentale prestare attenzione anche ai reati relativi alla salute e sicurezza sul lavoro, come l’omissione dei dispositivi di protezione individuale (DPI) o la violazione delle norme antinfortunistiche nei luoghi di lavoro. Non meno importanti sono i reati ambientali, che possono derivare da un errato smaltimento dei rifiuti o da emissioni non autorizzate. Altri profili di rischio possono riguardare i reati societari, come false comunicazioni sociali, utilizzo improprio di fondi, i reati di riciclaggio e autoriciclaggio in relazione a pagamenti in nero o utilizzo di fatture per operazioni inesistenti, nonché i reati informatici legati alla gestione dei dati aziendali e della sicurezza dei sistemi.

Se è commesso uno dei reati-presupposto, l’ente può essere punito solo se si verificano determinate condizioni, che vengono definite criteri di imputazione del reato all’ente. La prima condizione è che il reato sia stato commesso da parte di un soggetto legato all’ente da un rapporto qualificato. Deve, quindi, essere presente un collegamento rilevante tra l’autore del reato e l’ente. La responsabilità a carico dell’ente può sussistere solo se l’autore del reato appartiene a una di queste due categorie:

- I soggetti in “posizione apicale” sono, ad esempio, il legale rappresentante, l’amministratore, il direttore generale. Questi soggetti gestiscono e controllano le operazioni aziendali. Si tratta, in sostanza, di coloro che hanno un potere autonomo di prendere decisioni in nome e per conto della società. Si considerano appartenenti a questa categoria anche tutti i soggetti delegati dagli amministratori ad esercitare

attività di gestione o direzione della Società. In tale ottica, la struttura del sistema di deleghe di poteri e funzioni riveste particolare importanza nella logica complessiva di definizione del modello.

- I soggetti “subordinati” sono tutti coloro che sono sottoposti alla direzione e vigilanza dei soggetti apicali. Tipicamente sono tutti i lavoratori dipendenti, ma più generalmente i soggetti ai quali sia stato affidato un incarico da svolgere sotto la direzione e la sorveglianza dei soggetti apicali. Quello che conta ai fini dell’appartenenza a questa categoria non è l’esistenza di un contratto di lavoro subordinato, bensì l’attività in concreto svolta. È evidente l’esigenza della legge di evitare che l’ente possa sfuggire a responsabilità delegando a collaboratori esterni attività nell’ambito delle quali possa essere commesso un reato. Tra i soggetti esterni interessati vi sono, per esempio, i collaboratori, i promotori e i consulenti, i quali, su mandato della società, compiono attività nel suo interesse.

Il secondo criterio di imputazione è che il reato deve essere commesso nell’interesse o a vantaggio dell’ente. Pertanto, il reato deve essere legato all’attività della società, o la medesima deve avere ottenuto un vantaggio diretto o potenziale dall’illecito. Le condizioni di interesse o vantaggio per l’ente sono alternative ed è sufficiente che si verifichi almeno una delle due. L’interesse sussiste quando l’autore del reato ha agito con l’intento di favorire la Società, indipendentemente dall’esito finale. Il vantaggio, invece, sussiste quando la Società ha tratto, o avrebbe potuto trarre, dal reato un risultato vantaggioso. La legge non richiede che il beneficio ottenuto dall’ente sia necessariamente di natura economica. La responsabilità è presente anche nell’ipotesi in cui, pur in assenza di un vantaggio patrimoniale, il reato è stato commesso nell’interesse della società. Ad esempio, il miglioramento della posizione sul mercato dell’ente, l’occultamento di una situazione di crisi finanziaria, la conquista di un’area territoriale nuova sono risultati che coinvolgono gli interessi della società, senza procurarle un immediato beneficio economico.

Il Decreto prevede sanzioni pecuniarie per gli enti che commettono o tentano di commettere reati, con importi che variano da un minimo di 25.000 euro fino a un massimo di oltre 1.000.000 euro. Accanto a queste si collocano le sanzioni interdittive, di durata compresa tra tre mesi e due anni. Tra queste figurano l’interdizione dall’esercizio dell’attività, la sospensione o revoca di autorizzazioni, il divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione, l’esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi con eventuale revoca di quelli già concessi. Le sanzioni interdittive trovano applicazione solo per

i reati espressamente previsti e a determinate condizioni: ad esempio, che l'ente abbia tratto un profitto di rilevante entità, che il reato sia stato commesso da soggetti apicali, oppure in caso di reiterazione degli illeciti. Resta fermo che le sanzioni pecuniarie si applicano sempre, mentre le interdittive non si applicano se l'ente ha preso misure per rimediare ai danni causati. Ad esempio, nei casi in cui abbia risarcito integralmente il danno, eliminato le conseguenze dannose, abbia colmato le carenze organizzative. Nei casi più gravi, il giudice può disporre l'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività. Esempi includono situazioni in cui l'ente abbia ottenuto un profitto rilevante dal reato, o quando l'ente venga stabilmente impiegato per facilitare la commissione di reati di cui è responsabile ai sensi del decreto.

Il D.lgs. 231/2001 prevede l'esclusione dalla responsabilità amministrativa se l'ente ha adottato modelli organizzativi e gestionali efficaci per prevenire i reati indicati. Pertanto, una struttura organizzativa adeguata rappresenta l'unico mezzo in grado di tutelare l'ente da responsabilità e sanzioni. Nell'ipotesi di Reati commessi da soggetti in posizione apicale, la responsabilità è esclusa se l'ente prova che si siano verificate le seguenti condizioni:

- l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, un Modello idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
- ha affidato il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello, di curarne l'aggiornamento a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;
- i soggetti colpevoli del reato hanno commesso il fatto eludendo fraudolentemente il Modello;
- non vi è stata insufficiente vigilanza da parte dell'organismo preposto;
- è stato introdotto un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello.

Nell'ipotesi di reati commessi da sottoposti, l'Ente è responsabile se l'illecito è stato possibile in seguito all'inoservanza degli obblighi di direzione e vigilanza. La responsabilità dell'Ente si considera automatica se il reato è stato commesso da soggetti che ricoprono ruoli di vertice. Spetta, invece, al Pubblico Ministero dimostrare la colpa dell'Ente quando il reato è stato commesso da sottoposti. L'introduzione di un Modello organizzativo (MOGC) che risponda ai rischi specifici dell'Ente, rappresenta la misura di attenzione imposta dal legislatore. Inoltre, costituisce, per la sua funzione preventiva, il primo strumento di protezione del sistema di controllo dei rischi. La semplice adozione del Modello da parte dell'organo

dirigente (organo titolare del potere di gestione, come il Consiglio di amministrazione) non è però sufficiente a garantire l'esclusione della responsabilità dell'Ente, essendo necessario che il Modello risulti anche realmente applicato ed efficace. Quanto all'efficacia del Modello, il legislatore stabilisce che il Modello deve soddisfare le seguenti esigenze:

- individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati (cosiddetta "mappatura" delle attività a rischio);
- prevedere specifici principi di comportamento e di prevenzione volti 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 del Modello;
- introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello.

Il Modello deve anche prevedere misure appropriate, in relazione alle dimensioni e al tipo di attività svolta dell'organizzazione, per garantire il rispetto della legge e per individuare tempestivamente eventuali situazioni di rischio. L'efficacia del Modello dipende dalla sua corretta applicazione, che richiede verifiche periodiche, aggiornamenti e l'adozione di un sistema disciplinare per sanzionare eventuali violazioni.

Oltre all'adozione di un Modello organizzativo idoneo ed efficace, il sistema delineato dal D. Lgs. 231/2001 si fonda anche su ulteriori strumenti che ne rafforzano la capacità preventiva e applicativa. In particolare, si hanno:

- L'organismo di vigilanza (OdV), chiamato a verificare il funzionamento e l'osservanza del Modello.
- Il codice etico, che ne rappresenta la traduzione in principi e valori condivisi.
- Il sistema disciplinare, volto a sanzionare eventuali violazioni.
- Il sistema di whistleblowing, che consente di segnalare comportamenti illeciti o non conformi.

L'Organismo di Vigilanza (OdV) è l'organo interno che presidia il corretto funzionamento del Modello. La dirigenza nomina l'OdV e il suo presidente; la nomina viene accettata dai

componenti e comunicata ai vertici e alla struttura tramite i canali interni come riunioni, email e intranet. La durata dell'incarico è triennale, con possibilità di rinnovo. La revoca è ammessa solo per giusta causa e con adeguate garanzie: gravi negligenze nell'incarico, violazioni degli obblighi di riservatezza o coinvolgimenti in procedimenti penali rilevanti. La cessazione può avvenire anche per rinuncia, decadenza o scadenza del mandato, in tali casi l'organo amministrativo provvede tempestivamente alla sostituzione, assicurando la continuità operativa. L'OdV può essere monocratico o collegiale: nella forma collegiale è di norma composto da tre a sette membri, uno dei quali con funzioni di presidente. I componenti possono essere interni o esterni alla società, in ogni caso, quando operano come OdV non sono soggetti a poteri gerarchici. Il requisito essenziale è la combinazione di autonomia, indipendenza e continuità d'azione. L'OdV non svolge compiti operativi, riporta direttamente all'organo amministrativo e determina in autonomia il proprio piano di attività. La continuità è garantita dedicando tempo e risorse specifiche al presidio del Modello, senza sovrapporre incarichi che creino incompatibilità.

Le competenze richieste all'OdV comprendono una conoscenza approfondita del D.lgs. 231/2001, esperienza in controllo interno, auditing e organizzazione aziendale e, competenze in materia di EHS (ambiente, salute e sicurezza) quando rilevante. Sono previste cause di ineleggibilità o decadenza a tutela dell'indipendenza, come condanne o conflitti di interesse sostanziali. L'OdV si dota di un regolamento interno che disciplina il funzionamento: le riunioni si tengono con cadenza almeno trimestrale o quando necessario. Le decisioni sono assunte a maggioranza, con voto prevalente del presidente in caso di parità. Nelle situazioni di conflitto di interessi il membro coinvolto si astiene dal voto e dall'attività istruttoria. Questa cornice organizzativa assicura tracciabilità, tempestività ed uguaglianza nelle decisioni.

I compiti dell'OdV si articolano in quattro ambiti:

1. Verifica e vigilanza sul Modello. L'OdV controlla che il Modello sia adeguato a prevenire i comportamenti a rischio e che le procedure effettive siano coerenti con le regole formali. A tal fine monitora processi sensibili e la tenuta complessiva del sistema preventivo.
2. Aggiornamento del Modello. L'OdV propone alla dirigenza gli adeguamenti necessari quando vengono modificate norme, assetti organizzativi, processi o quando emergono violazioni significative, migliorando così efficacia e allineamento alle operazioni quotidiane.

3. Informazione e formazione. L'OdV promuove la diffusione del Modello e coordina, insieme alle funzioni competenti, iniziative di comunicazione e percorsi formativi rivolti a tutti i destinatari, con particolare attenzione ai soggetti apicali.
4. Gestione dei flussi informativi. L'OdV riceve, analizza e valuta segnalazioni e informazioni utili al presidio del Modello, mantiene un dialogo strutturato con gli organi societari e, quando necessario, segnala violazioni e propone le misure correttive.

Per svolgere efficacemente questi compiti, l'OdV documenta in modo puntuale attività, decisioni e segnalazioni, conserva la relativa documentazione con adeguate misure di sicurezza e tiene il libro delle adunanze. Dispone di poteri ispettivi e di accesso alla documentazione aziendale, può consultare persone informate, avvalersi delle strutture interne e, ove serva, di consulenti esterni sotto la propria responsabilità. Annualmente è dotato di un budget approvato dalla dirigenza, con rendicontazione delle spese a cura del presidente.

Un elemento centrale è il sistema di segnalazione: l'OdV mette a disposizione canali dedicati, per ricevere comunicazioni scritte su violazioni o sospetti di violazione del Modello o del Codice Etico (ad es. una casella e-mail). Nel fare ciò, assicura riservatezza del segnalante e protezione contro ritorsioni, nel rispetto della normativa vigente. Le segnalazioni sono valutate con criteri di ragionevolezza e trasparenza, ascoltando le parti coinvolte e motivando per iscritto eventuali archiviazioni. Accanto alle segnalazioni volontarie, l'OdV riceve flussi obbligatori come comunicazioni ufficiali dalle autorità, esiti di ispezioni e accertamenti, e report periodici sull'applicazione del Modello e delle sanzioni disciplinari. Inoltre, è informato su variazioni rilevanti della struttura organizzativa e del sistema delle deleghe, poiché questi cambiamenti incidono direttamente sulla prevenzione dei rischi.

Il rapporto con gli organi sociali è strutturato e continuativo. L'OdV riferisce con cadenza almeno annuale al Consiglio di amministrazione e al Collegio Sindacale sull'attività svolta, sulle segnalazioni ricevute, sugli esiti delle verifiche e sui programmi futuri. Mantiene un canale diretto con l'Amministratore Delegato (o dirigenza generale, dipende dalla struttura e dalle dimensioni dell'organizzazione) per gestire tempestivamente eventuali criticità. Partecipa a incontri periodici con le funzioni aziendali interessate per allineamenti e aggiornamenti. Tutti i dati e i report indirizzati all'OdV sono custoditi presso la società, con accesso limitato ai componenti e obbligo di riservatezza, fatte salve le comunicazioni dovute per legge. Il Modello, il Codice Etico, il Sistema Disciplinare e la procedura di whistleblowing

sono diffusi con strumenti idonei (bacheche ufficiali, intranet, comunicazioni interne) e sono inclusi nei contratti, con clausole che ne impongono il rispetto. L’OdV vigila sulla corretta applicazione e sull’aggiornamento di questi presidi, coordinando, con approvazione della società, i piani formativi per promuovere consapevolezza, responsabilizzazione e una cultura di conformità aziendale.

Il Codice Etico, che è parte integrante del MOGC, definisce le regole che la Società applica in ogni comportamento e decisione, chiedendo a chiunque operi per conto dell’azienda di rispettarle, traducendo così i principi aziendali nei rapporti con gli stakeholder. Ne sono destinatari sia i soggetti che ricoprono ruoli di vertice o funzioni di direzione e controllo, sia i lavoratori sottoposti alla loro vigilanza. Rientrano tra i destinatari anche i collaboratori esterni e le controparti contrattuali che agiscono su mandato o nell’interesse della Società. Gli altri destinatari sono tenuti a informare l’OdV di eventuali violazioni di cui vengano a conoscenza.

A fondamento del Codice stanno alcuni principi di comportamento e di azione che guidano le scelte quotidiane. Tra i principali rientrano legalità, onestà, trasparenza, riservatezza, tutela della salute e sicurezza e protezione dell’ambiente. Questo comporta, ad esempio, dichiarare tempestivamente conflitti di interessi, trattare i dati in modo confidenziale e veritiero, segnalare possibili rischi per la sicurezza e rispettare le normative ambientali. I principi di azione si traducono in regole pratiche: tracciabilità delle decisioni e dei flussi economici, separazione dei compiti nelle attività sensibili, selezione dei partner con criteri oggettivi, uso appropriato dei beni aziendali e collaborazione leale con autorità. In questo quadro, l’OdV resta il presidio di riferimento per chiarimenti, monitoraggio del rispetto del Codice e gestione dei flussi informativi e delle segnalazioni. In questo modo, si assicura che i principi non restino dichiarazioni di intenti ma guidino concretamente la condotta di tutti.

Il sistema disciplinare e sanzionatorio rappresenta uno strumento fondamentale a presidio del Modello. Esso serve a garantire che le regole previste dal Modello e dal Codice Etico non restino principi astratti, ma siano effettivamente rispettati da tutti coloro che operano per conto della Società. L’obiettivo è duplice: da un lato prevenire condotte che possano esporre l’organizzazione al rischio di commissione di reati, dall’altro assicurare la corretta applicazione delle misure di controllo e di comportamento stabilito. In questo senso, il sistema disciplinare si configura come elemento essenziale della cultura aziendale di legalità, responsabilità e trasparenza. Sono destinatari sia i soggetti in posizione apicale sia i soggetti

sottoposti alla loro direzione e vigilanza. Le violazioni possono avere natura colposa, quando derivano da negligenza, imprudenza o mancata osservanza di leggi, procedure aziendali e Modello. Risulta invece, dolosa, quando la condotta è consapevolmente voluta, con l'intenzione di non osservare le regole e i controlli.

Le disposizioni hanno carattere vincolante per tutti i destinatari e qualsiasi loro violazione costituisce illecito sanzionabile, anche se non integra un reato. Il procedimento disciplinare resta inoltre autonomo e indipendente rispetto a eventuali giudizi penali. L'applicazione delle sanzioni deve rispettare la normativa vigente, i contratti collettivi e lo Statuto dei lavoratori. Inoltre, non esclude la possibilità per la Società di intraprendere ulteriori azioni per tutelarsi e ottenere il risarcimento dei danni subiti. Le sanzioni devono essere proporzionate alla gravità della violazione e alla sua eventuale reiterazione. Sono considerate violazioni tutte le condotte che compromettano o rischino di compromettere l'efficacia del Modello come strumento di prevenzione. Rientrano tra queste: il mancato rispetto delle regole del Modello, la mancata segnalazione di irregolarità, la violazione degli obblighi legali o del Codice Etico, l'ostacolo alle funzioni di controllo, e la manipolazione della documentazione aziendale. Per i soggetti apicali costituisce illecito anche l'omessa vigilanza o l'incapacità di individuare e rimuovere violazioni significative del Modello. Nei confronti dei dipendenti, le sanzioni vanno dal semplice rimprovero verbale alla multa, fino al licenziamento per giusta causa. In questo modo, il sistema disciplinare garantisce non solo la conformità al Modello, ma funge anche da strumento di protezione e deterrenza, tutelando l'integrità e la reputazione dell'ente e promuovendo una cultura aziendale improntata su etica e responsabilità.

Il sistema di whistleblowing è un presidio essenziale del MOGC. Consente a chi opera con l'organizzazione di segnalare, in modo protetto, illeciti o violazioni delle regole interne, favorendo la prevenzione dei rischi e la cultura della legalità. La procedura istituisce uno o più canali dedicati per l'invio di segnalazioni circostanziate riguardanti condotte illecite rilevanti ai fini del D. Lgs. 231/2001. I canali garantiscono la riservatezza dell'identità del segnalante e includono una modalità informatica col fine di assicurare la protezione dei dati. È espressamente vietata ogni forma di ritorsione o misura discriminatoria, diretta o indiretta, connessa alla segnalazione. Il sistema disciplinare prevede sanzioni sia per chi viola le tutele del segnalante sia per chi inoltra, con dolo o colpa grave, segnalazioni infondate. L'OdV riceve le segnalazioni, ne valuta l'ammissibilità, svolge gli accertamenti, tiene informato il segnalante sugli esiti e riferisce periodicamente agli organi societari. Qualora emergano illeciti, l'OdV segnala agli organi competenti per l'adozione dei provvedimenti necessari,

inclusi quelli disciplinari. Il canale non sostituisce gli ordinari strumenti di gestione dei reclami o dei rapporti di lavoro. In via principale, possono segnalare le persone con ruoli apicali e coloro che operano sotto la loro direzione o vigilanza. Dove previsto dalla policy interna, il perimetro può comprendere anche soggetti esterni che agiscono nell'interesse dell'ente (es. consulenti, fornitori). Per permettere una verifica efficace, la segnalazione dovrebbe contenere i dati identificativi del segnalante e ruolo, una descrizione chiara dei fatti, l'identità dei presunti autori se nota e documenti o informazioni di supporto. La gestione prevede la tracciabilità delle fasi e la conservazione della documentazione per il tempo necessario, in conformità con le normative sulla protezione dei dati, sul lavoro e sul procedimento disciplinare.

Il quadro fornito in questa sezione è servito per comprendere a pieno la struttura, le finalità e le possibili implicazioni per le imprese del D.lgs. 231/2001. Questo è stato necessario per avere una prospettiva generale delle indicazioni fornite dal decreto, che in seguito verranno adattate alle dimensioni ed alla natura dell'impresa in questione. Nelle prossime sezioni, si esamineranno in dettaglio due norme ISO, centrali nell'attuale gestione aziendale e fondamentali per l'integrazione del MOGC.

## 1.2 La norma ISO 9001: principi del Sistema di Gestione per la Qualità

La ISO 9001 rappresenta lo standard internazionale di riferimento per i sistemi di gestione per la qualità, che punta a migliorare la struttura organizzativa e crea una base solida per obiettivi di medio-lungo periodo. Un sistema conforme alla norma consente di fornire con regolarità prodotti e servizi che rispettano i requisiti dei clienti e quelli previsti dalla normativa vigente. Facilita l'incremento della soddisfazione del cliente e supporta la gestione proattiva dei rischi e opportunità correlati all'attività e agli obiettivi aziendali. La ISO 9001 è pensata per essere utilizzata tanto da soggetti interni quanto esterni (clienti, enti di valutazione, partner) e non impone una struttura codificata. Il sistema deve essere adattato all'organizzazione, rispettando i requisiti essenziali della norma.

La ISO 9001 è costruita attorno a tre pilastri: l'approccio per processi, il ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA) e il risk-based thinking. Il primo richiede la comprensione e la gestione dei processi lungo tutta la catena del valore. Coinvolge le diverse fasi, dall'ascolto delle esigenze delle parti interessate alla fornitura e al post-consegna, con l'obiettivo di ottenere risultati

prevedibili e coerenti con la politica aziendale. Il PDCA offre la logica del miglioramento continuo e può essere brevemente descritto come segue:

- Plan (Pianificare): stabilire gli obiettivi del sistema e i suoi processi, le risorse necessarie per fornire risultati in conformità ai requisiti del cliente e alle politiche dell'organizzazione, identificare e affrontare i rischi e le opportunità.
- Do (Fare): attuare ciò che è stato pianificato.
- Check (Verificare): monitorare i processi e i servizi risultanti, a fronte delle politiche, degli obiettivi, dei requisiti e delle attività pianificate, e riferire sui risultati.
- Act (Agire): intraprendere azioni per migliorare le prestazioni, per quanto necessario.

Il risk-based thinking guida l'intero sistema, identificando i fattori che potrebbero deviare i processi dai risultati attesi. Si definiscono controlli preventivi per minimizzare gli effetti negativi e si pianificano azioni per massimizzare gli effetti positivi, in coerenza con priorità e impatti. Alla base della norma stanno i principi di gestione per la qualità richiamati dalla ISO 9000: focalizzazione sul cliente, leadership, coinvolgimento del personale, approccio per processi e miglioramento. Questi principi orientano scelte, comportamenti e allocazioni di risorse, traducendosi in requisiti operativi misurabili. La norma inizia chiedendo di definire il contesto dell'organizzazione. Occorre determinare i fattori interni ed esterni rilevanti, che incidono sulla capacità di raggiungere i risultati attesi del sistema di gestione per la qualità. Questo include la mappatura delle parti interessate, dei loro bisogni e delle loro aspettative. Contesto e stakeholder devono essere monitorati e riesaminati periodicamente, poiché le condizioni e la rilevanza dei fattori possono mutare nel tempo.

Il cuore della ISO 9001 è il sistema di gestione per la qualità e i relativi processi. L'organizzazione deve implementare un sistema che identifichi i processi, ne definisca scopi, sequenze, interazioni, metodi di controllo e risorse. Occorre affrontare i rischi e le opportunità connessi ai processi, valutare sistematicamente l'efficacia e introdurre le modifiche necessarie per raggiungere i risultati attesi. Le informazioni documentate devono supportare il controllo dei processi e fornire evidenze di conformità. Non si tratta di accumulare carte, ma di creare istruzioni, registrazioni e dati tracciabili. La leadership ha un ruolo centrale, in quanto la direzione deve stabilire politica e obiettivi per la qualità coerenti con contesto e strategia aziendale. Deve integrare i requisiti del sistema nei processi di business, promuovendo approccio per processi e risk-based thinking, mettendo a disposizione risorse adeguate. La

direzione è chiamata a coinvolgere attivamente le persone, comunicando l'importanza della qualità e della conformità.

La pianificazione rappresenta l'anello di congiunzione tra strategia e operatività. Nel progettare e aggiornare il sistema, l'organizzazione deve considerare il contesto e i requisiti delle parti interessate. La norma richiede obiettivi che devono essere pertinenti alla conformità di prodotti e servizi e all'aumento della soddisfazione del cliente. Per il loro conseguimento si chiariscono cosa fare, con quali risorse, chi è responsabile, entro quando e con quali modalità di valutazione dei risultati. La norma dedica una sezione alle risorse: personale, infrastrutture e ambienti di lavoro devono essere adeguati. Così come le competenze del personale devono essere garantite tramite formazione ed esperienza. La comunicazione interna ed esterna va pianificata (cosa, quando, chi, come). Le informazioni documentate devono essere controllate lungo tutto il ciclo di vita: distribuzione, accesso, archiviazione, controllo, conservazione ed eliminazione. Infine, la misurazione è parte integrante del sistema, infatti l'organizzazione determina cosa monitorare, come e quando, e valuta i risultati. L'analisi dei dati serve a valutare tutti gli aspetti, dalla conformità di prodotti e servizi e l'efficacia dei processi, fino al grado di soddisfazione del cliente.

A supporto della valutazione, la norma richiede audit interni periodici pianificati sulla base dell'importanza dei processi, dei cambiamenti intercorsi e dei risultati di audit precedenti. Gli audit devono essere condotti con obiettività e imparzialità, i risultati riportati ai livelli direzionali preposti e le azioni correttive adottate senza ritardi indebiti. Il riesame della direzione, a intervalli pianificati, verifica l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del sistema, nonché il suo allineamento agli indirizzi strategici, e indirizza priorità e risorse per i periodi successivi. La gestione delle non conformità e delle azioni correttive chiude il circuito PDCA. In caso di non conformità, l'organizzazione interviene per controllarle e correggerle, valutando cause e misure preventive. Anche in questo caso, le evidenze, come natura delle non conformità, azioni intraprese e risultati, devono essere documentate. La norma promuove anche il miglioramento continuo dell'efficacia del sistema, utilizzando il riesame della direzione per individuare necessità e opportunità di progresso.

Inoltre, l'adozione della norma ISO 9001 comporta una serie di benefici a lungo termine per le aziende, a prescindere dal settore e dalla dimensione. Consente alle organizzazioni non solo di migliorare la qualità dei prodotti, ma anche di aumentare i profitti e rendere l'azienda più sostenibile nel tempo. Applicare la norma dimostra l'impegno dell'azienda a garantire qualità

e conformità agli standard internazionali. Questo ha delle conseguenze positive per l'organizzazione sia nei rapporti interni che in quelli esterni. Internamente, poiché accresce la motivazione dei dipendenti, e, insieme al coinvolgimento e la formazione continua dei dipendenti, crea un ambiente produttivo e positivo. Mentre esternamente, in quanto consente di stabilire standard chiari e concordati con i fornitori, migliorando la collaborazione e riducendo i rischi legati alla qualità dei servizi forniti. Infine, la certificazione ISO 9001 è spesso necessaria per accedere a mercati o settori specifici. Molti clienti preferiscono interfacciarsi con aziende conformi a standard internazionali, creando opportunità di crescita. Questo, unito alla costante attenzione alla qualità, alla puntualità delle consegne e alla gestione delle non conformità, si traduce in una maggiore soddisfazione del cliente.

La ISO 9001 offre un quadro organico e flessibile adatto ad organizzazioni di ogni settore e dimensione. Non prescrive come organizzarsi nello specifico, ma definisce cosa il sistema per la qualità deve garantire: leadership, pianificazione basata su rischi e opportunità e miglioramento continuo. Chi adotta questo approccio ottiene risultati più prevedibili, aumenta la fiducia degli stakeholder e favorisce un'evoluzione costante di competitività e affidabilità.

### 1.3 La norma ISO 14001: principi del Sistema di Gestione Ambientale

La ISO 14001 rappresenta lo standard internazionale di riferimento per i sistemi di gestione ambientale. L'obiettivo è fornire alle organizzazioni una guida strutturata per integrare la tutela dell'ambiente nelle strategie e nei processi aziendali, in accordo con lo sviluppo sostenibile. Il principio di base è che l'equilibrio tra ambiente, società ed economia è essenziale per soddisfare le esigenze attuali senza compromettere le risorse future. I cambiamenti climatici, il consumo delle risorse naturali e le normative sempre più stringenti rendono indispensabile un approccio sistematico alla gestione ambientale, che non sia solo reattivo, ma orientato alla prevenzione e al miglioramento continuo.

Secondo la ISO 14001, il sistema di gestione ambientale, si concentra sugli aspetti ambientali delle attività, dei prodotti e dei servizi, valutandone gli impatti durante l'intero ciclo di vita. Questo implica considerare non solo le fasi di produzione o erogazione del servizio, ma anche il trasporto, l'uso, la fase di fine vita e lo smaltimento. In tal modo, la norma mira a evitare che la mitigazione degli impatti in una fase determini effetti dannosi su un'altra. Il livello di dettaglio e la complessità del sistema di gestione ambientale variano in funzione del contesto

dell'organizzazione, dei suoi obblighi di conformità e della natura delle sue attività, compresi i suoi aspetti ambientali e gli impatti associati.

Analogamente alla ISO 9001, la struttura della norma si fonda sul modello Plan-Do-Check-Act (PDCA), che garantisce un percorso ciclico di pianificazione, attuazione, verifica e miglioramento. Tuttavia, mentre nella ISO 9001 l'attenzione è rivolta principalmente alla soddisfazione del cliente e alla qualità del prodotto o servizio, la ISO 14001 si concentra sugli impatti ambientali. Sia l'approccio per processi che il risk-based thinking sono presenti in entrambe le norme, ma nella ISO 14001, i rischi e le opportunità sono valutati principalmente in relazione alla protezione dell'ambiente, alla conformità legislativa e alla reputazione dell'organizzazione. Inoltre, pur non includendo requisiti specifici di altri sistemi di gestione, come quelli relativi alla qualità, e alla sicurezza sul lavoro, la ISO 14001 offre un approccio comune e flessibile. Questo, anche grazie al risk-based thinking, consente di integrare il sistema di gestione ambientale con altri modelli già presenti in azienda, favorendo sinergia e semplificazione.

Il successo di un sistema di gestione ambientale dipende dal coinvolgimento di tutta l'organizzazione, guidata dall'impegno dell'alta direzione. Gli aspetti relativi alla leadership, alla politica ambientale e all'assegnazione delle responsabilità sono molto simili a quelli previsti dalla ISO 9001. La differenza sostanziale sta negli impegni specifici: proteggere l'ambiente, prevenire l'inquinamento e migliorare costantemente le prestazioni ambientali. La politica ambientale rappresenta la guida per la definizione degli obiettivi. Ogni organizzazione è tenuta a identificare e valutare gli elementi delle proprie attività, prodotti e servizi che interagiscono con l'ambiente, individuando quelli che potrebbero avere impatti significativi. Tra questi rientrano emissioni in atmosfera, scarichi idrici, gestione dei rifiuti, consumo di energia e risorse naturali, utilizzo del suolo e inquinamento acustico. Identificare gli aspetti ambientali rilevanti consente di stabilire priorità e di orientare le azioni di miglioramento. L'analisi deve coprire tutte le fasi del ciclo di vita, prendendo in considerazione sia le condizioni normali che quelle straordinarie o emergenziali.

Accanto agli aspetti ambientali, la norma richiede di identificare e gestire gli obblighi di conformità. Non si limitano solo alle leggi nazionali e locali, ma includono anche gli impegni derivanti da permessi, contratti o codici di condotta adottati. Il rispetto degli obblighi è parte integrante del sistema e viene periodicamente verificato, al pari delle prestazioni ambientali. La pianificazione assume un ruolo centrale, in quanto l'organizzazione deve integrare nei

propri processi le azioni necessarie per affrontare aspetti significativi, obblighi di conformità, rischi e opportunità. Gli obiettivi ambientali, stabiliti a diversi livelli (strategico, tattico, operativo), devono essere coerenti con la politica, misurabili e monitorati nel tempo. Per ciascun obiettivo occorre definire risorse, responsabilità, tempi e criteri di valutazione dei risultati, in modo da assicurare un percorso chiaro e verificabile.

Gli obiettivi ambientali rappresentano un elemento chiave della ISO 14001 perché traducono in azioni concrete gli impegni assunti dalla direzione. È inoltre richiesto che siano comunicati a tutte le persone coinvolte e aggiornati periodicamente, in modo da rimanere allineati al contesto e alle priorità aziendali. Gli obiettivi devono essere coerenti con la politica ambientale e, quando possibile, misurabili tramite indicatori chiari per verificarne il progresso. Gli indicatori di monitoraggio sono cruciali per valutare i progressi in modo oggettivo e per identificare eventuali scostamenti, guidando le decisioni correttive. In questo modo, gli obiettivi ambientali non si riducono a semplici dichiarazioni di intenti, ma diventano strumenti operativi che guidano la gestione, facilitano il coinvolgimento delle persone e rafforzano la trasparenza nei confronti delle parti interessate. Il sistema richiede inoltre, che le persone coinvolte abbiano le competenze necessarie e la consapevolezza del proprio ruolo rispetto agli impatti ambientali. Formazione e comunicazione interna sono strumenti fondamentali per favorire il coinvolgimento e il contributo di tutti al miglioramento. La comunicazione esterna è altrettanto importante, deve essere chiara, coerente e affidabile, in modo da garantire trasparenza verso le parti interessate.

Dal punto di vista operativo, la norma richiede che i processi siano gestiti in condizioni controllate, con criteri operativi ben definiti e misure preventive contro errori e impatti negativi. Un aspetto chiave è la gestione dei fornitori e degli appaltatori. L'organizzazione deve trasmettere i requisiti ambientali lungo la catena di fornitura e, dove possibile, esercitare controllo sui processi esterni. La prospettiva del ciclo di vita porta a valutare anche l'impatto ambientale di trasporto, utilizzo e smaltimento dei prodotti, incoraggiando pratiche come riciclo e riduzione degli sprechi. Un capitolo specifico della ISO 14001 è dedicato alla preparazione e risposta alle emergenze. Le organizzazioni devono pianificare e gestire processi per fronteggiare eventi imprevisti come incendi, sversamenti di sostanze o eventi meteorologici estremi. L'obiettivo è quello di prevenire o ridurre gli impatti ambientali, assicurando risposte tempestive ed efficaci.

La valutazione delle prestazioni ambientali è un elemento cruciale. L'organizzazione deve definire cosa monitorare, come farlo e con quale frequenza, garantendo la validità dei risultati ottenuti. I dati raccolti sono utilizzati per valutare la conformità, la realizzazione degli obiettivi e l'efficacia complessiva del sistema. A supporto di questo processo vi sono audit interni periodici, che verificano la conformità ai requisiti della norma e l'efficacia del sistema. Il riesame della direzione, come nella ISO 9001, rappresenta il momento in cui i vertici valutano i risultati ottenuti, i cambiamenti di contesto e le opportunità di progresso. Il miglioramento continuo è il principio che plasma l'intero sistema. Si può concretizzare nella correzione di non conformità, nell'adozione di nuove tecnologie, nella revisione dei processi o in innovazioni radicali. La ISO 14001 non stabilisce soglie minime di prestazione ambientale, ma richiede che l'organizzazione si impegni a migliorare costantemente la propria capacità di proteggere l'ambiente e di contribuire allo sviluppo sostenibile.

Come per la ISO 9001, anche l'adozione alla norma ISO 14001 comporta notevoli benefici nel lungo termine per le aziende. Sebbene entrambe le norme condividano l'approccio sistematico alla gestione dei processi e l'impegno per il miglioramento continuo, la ISO 14001 si concentra principalmente sulla sostenibilità ambientale e sulla conformità alle normative vigenti. Anche grazie alla ISO 14001 possono derivare vantaggi economici significativi, attraverso una gestione più efficiente delle risorse naturali, una riduzione dei rifiuti e un miglioramento dell'efficienza energetica. Dal punto di vista competitivo, la certificazione permette di ottenere un vantaggio nei confronti di clienti e fornitori, avendo anche accesso ad un numero maggiore di mercati e settori. Inoltre, un altro aspetto cruciale riguarda la conformità alle normative ambientali.

La ISO 14001 aiuta le imprese a rimanere aggiornate con le leggi e le regolamentazioni in materia di ambiente, riducendo così il rischio di incorrere in sanzioni o danni reputazionali. L'approccio della normativa promuove, inoltre, una cultura interna di responsabilità ambientale. Ciò contribuisce ad aumentare il coinvolgimento del personale, che diventa più consapevole degli impatti ambientali delle proprie azioni. Questo porta i soggetti aziendali ad essere più motivati e a contribuire attivamente all'adozione di pratiche più ecologiche. Infine, la norma consente alle organizzazioni di identificare e affrontare i rischi ambientali in modo proattivo, riducendo la probabilità di eventi dannosi per l'ambiente. Allo stesso tempo, l'organizzazione è in grado di migliorare costantemente le proprie performance ambientali, monitorando e ottimizzando i processi aziendali.

La ISO 14001 fornisce un quadro di riferimento organico per integrare la tutela dell'ambiente nella gestione aziendale. Attraverso la sua applicazione, le organizzazioni non solo dimostrano la conformità ai requisiti normativi e volontari, ma rafforzano la propria reputazione, riducono rischi e costi e generano valore per sé stesse e per l'ambiente.

#### 1.4 Possibili sinergie tra Modello 231, ISO 9001 e ISO 14001 e la possibile integrazione in contesti di piccola impresa

L'adozione di un modello organizzativo conforme al D. Lgs. 231/2001, anche per una piccola impresa, rappresenta un passo fondamentale per costruire una solida base gestionale e organizzativa. Tale scelta, se integrata con l'implementazione di sistemi di gestione certificati secondo le norme ISO 9001 (qualità) e ISO 14001 (ambiente), contribuisce non solo a rafforzare la struttura interna, ma consente anche di affrontare con maggiore sicurezza le sfide legali, contrattuali e di mercato.

Le piccole imprese affrontano frequentemente difficoltà derivanti da una carenza di strutture organizzative adeguate, a flussi informativi interni insufficienti e alla gestione di rapporti contrattuali complessi. Queste lacune si riflettono in vulnerabilità legali e operative che possono avere impatti rilevanti sulla continuità aziendale. Il Modello 231 risponde a questa esigenza in due modi. Da un lato, fornisce strumenti per prevenire reati e rafforza la posizione dell'impresa nei confronti di terzi. Dall'altro, offre un quadro organizzativo strutturato, favorendo la definizione di ruoli, responsabilità e flussi decisionali. La sinergia con le due norme ISO amplifica questi benefici. La ISO 9001, infatti, migliora la qualità dei processi, aumenta la soddisfazione del cliente e ottimizza l'efficienza interna. La ISO 14001, invece, consente di integrare la tutela ambientale nella strategia aziendale, con effetti positivi sia in termini reputazionali sia in termini di riduzione dei rischi legati a inadempienze normative. L'integrazione tra queste norme e il Modello 231 permette quindi di creare un sistema di gestione integrato e coerente, capace di coprire i principali aspetti di responsabilità aziendale: legale, organizzativa e ambientale.

Da un punto di vista pratico, questa integrazione comporta diversi risvolti positivi per le piccole imprese. Prima di tutto, consente di ottimizzare procedure interne, strumenti di monitoraggio, sistemi documentali e programmi di formazione, che possono essere progettati in modo da soddisfare unitamente i requisiti delle tre normative. Ciò riduce tempi e costi e

rende il sistema più semplice da gestire anche con disponibilità di risorse limitata. Un sistema integrato consente alle imprese di affrontare in modo sistematico gli imprevisti economici e legali, fornendo un quadro completo su risorse, costi e processi. Questo miglioramento dell'efficienza e la riduzione degli sprechi facilita la sopravvivenza durante i periodi di difficoltà economica. Con una gestione responsabile e trasparente, l'integrazione rafforza e protegge l'organizzazione da controversie legali e sanzioni.

In secondo luogo, la sinergia migliora il posizionamento sul mercato. Un'impresa che adotta standard di qualità e ambiente e, al contempo, un modello solido di responsabilità amministrativa, è percepita come più affidabile da clienti, fornitori e partner commerciali. Questo comporta una maggiore probabilità di ottenere finanziamenti da enti pubblici e privati, spesso a tassi agevolati, grazie alla comprovata conformità normativa. Le piccole imprese impegnate in pratiche di sostenibilità ambientale hanno spesso accesso a incentivi fiscali o bandi pubblici, in particolare per progetti di ricerca e sviluppo, riduzione dell'impatto ambientale ed efficienza energetica. È evidente, quindi, come le certificazioni non siano solo strumenti che aumentano l'affidabilità dell'impresa, ma anche un supporto finanziario diretto.

Inoltre, l'integrazione ha impatti anche nel lungo termine. L'adattamento ad un sistema che abbraccia qualità, ambiente e responsabilità legale permette all'impresa di svilupparsi in modo sostenibile nel tempo. Questo approccio permette di attuare rapidamente i cambiamenti normativi, riducendo il rischio di sanzioni o danni reputazionali. Le modifiche possono essere implementate in modo rapido e senza richiedere interventi dispendiosi, grazie alla struttura flessibile del sistema. Integrare la sostenibilità nella strategia aziendale non solo facilita il rispetto delle normative, ma agisce come un driver di crescita.

L'integrazione tra MOGC e le certificazioni ISO porta anche un ulteriore vantaggio, che consiste nella gestione integrata dei rischi legali, operativi e ambientali. Ad esempio, i controlli per garantire la qualità dei processi o la riduzione degli impatti ambientali possono essere collegati a quelli per prevenire i reati previsti dal D.lgs. 231, creando un sistema di controllo interno più efficace. Questo approccio favorisce una visione più ampia di risk management aziendale, in cui i diversi rischi non vengono trattati come elementi separati ma come parte di un quadro ampio di prevenzione e protezione dai rischi. Inoltre, l'integrazione di questi modelli permette di semplificare i processi aziendali, centralizzando la documentazione, i controlli interni e le pratiche di gestione.

Un aspetto altrettanto rilevante riguarda le risorse umane. Nelle piccole imprese, dove le strutture sono spesso più snelle, la formazione e il coinvolgimento diretto dei dipendenti sono determinanti. La direzione non deve solo garantire l'adozione dei vari modelli, ma deve anche promuovere attivamente una cultura aziendale orientata alla qualità, alla sostenibilità e alla responsabilità legale. Questo significa che la direzione deve comunicare chiaramente l'importanza di questi modelli a tutti i livelli dell'organizzazione, coinvolgendo attivamente i dipendenti nei processi di cambiamento e miglioramento delle azioni intraprese. Non basta solo rispettare le procedure, ma è importante diffondere una cultura di responsabilità e sostenibilità che diventi parte integrante della quotidianità lavorativa. Nei contesti di piccola dimensione, questo passaggio è spesso più rapido ed efficace, grazie alla vicinanza tra direzione e personale, facilitando il dialogo e la partecipazione attiva.

Pertanto, l'integrazione del D.lgs. 231 con le certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 rappresenta per le piccole imprese non solo un adempimento normativo, ma una vera e propria strategia di sviluppo. Un investimento in governance, qualità e sostenibilità, che può generare ritorni concreti in termini di competitività, riduzione dei rischi, stabilità a lungo termine e rafforzamento della reputazione sul mercato.

## 2 – CONTESTO AZIENDALE E ANALISI INIZIALE

### 2.1 Presentazione dell’azienda: settore, struttura e cornice normativa

Edilcom SRL è una azienda che opera dal 2008 e che ha intrapreso un lungo processo di evoluzione e di crescita che ad oggi le ha permesso di affermarsi nel settore dell’efficienza energetica. A partire dal 2022, la gestione di EDILCOM SRL è affidata a un amministratore unico, la cui formazione professionale, orientata prevalentemente sull’efficienza energetica e sulle specifiche competenze come esperto di gestione energetica nel settore civile e industriale, ha dato una direzione chiara allo sviluppo dell’azienda. Nel 2024 l’azienda ha ottenuto la certificazione secondo la norma UNI CEI 11352 delle Esco (Energy Service Company), cioè un’impresa che fornisce tutti i servizi necessari per migliorare l’efficienza energetica, compresi quelli tecnici, commerciali e finanziari. Le ESCO si fanno carico del rischio dell’iniziativa, liberando il cliente finale da qualsiasi impegno organizzativo o investimento. Pertanto, l’azienda offre servizi di efficienza energetica, assumendosi la responsabilità dei risultati, nel rispetto del livello di servizio concordato. Quest’ultimo include la diagnosi energetica, analisi tecnico-economiche, monitoraggi, misure, ed ogni altro tipo di supporto tecnico per l’acquisizione e/o la gestione di finanziamenti, incentivi e bandi che mirano all’ottimizzazione del risparmio energetico.

Nello specifico l’azienda eroga i seguenti servizi energetici:

- Verifica della rispondenza degli impianti e delle attrezzature oggetto dell’intervento di miglioramento dell’efficienza energetica alla legislazione e alla normativa di riferimento, con individuazione degli eventuali interventi di adeguamento e di mantenimento della rispondenza ai requisiti cogenti;
- Finanziamento, progettazione e realizzazione degli interventi di miglioramento dell’efficienza energetica;
- Manutenzione degli interventi di miglioramento dell’efficienza energetica, assicurandone il mantenimento in efficienza;
- Supporto tecnico, per l’acquisizione e/o la gestione di finanziamenti, incentivi, bandi inerenti a interventi di miglioramento dell’efficienza energetica;
- Acquisto dei vettori energetici necessari per l’erogazione del servizio di efficienza energetica;
- Sfruttamento di fonti energetiche rinnovabili, sempre finalizzato al miglioramento dell’efficienza energetica;

- Ottimizzazione economica dei contratti di fornitura eventualmente anche mediante modifica dei profili di prelievo dei vettori energetici.

La figura 2.1 mostra come è articolata la struttura aziendale:

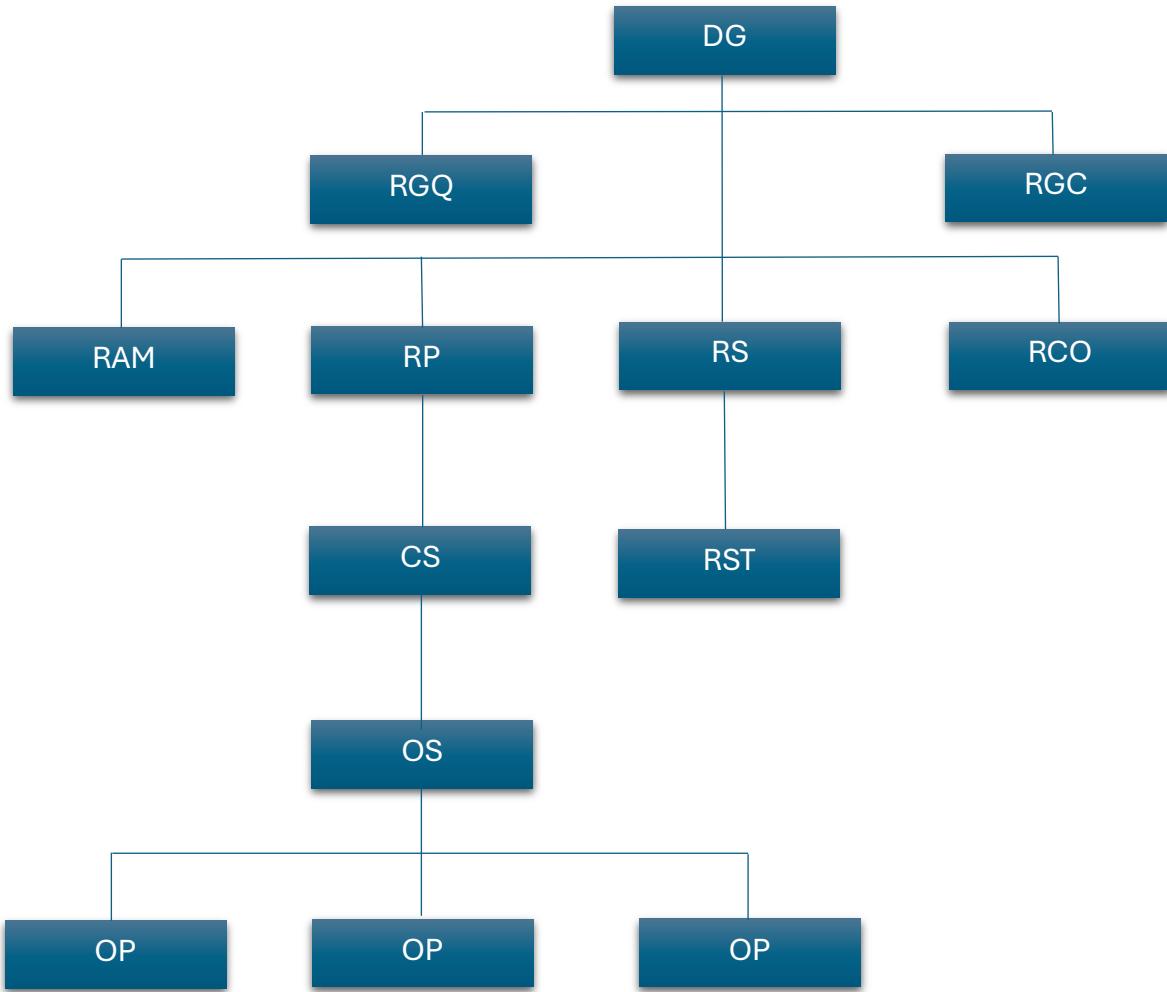


Figura 2.1: Organigramma aziendale

In cima troviamo la Direzione Generale (DG) che si occupa della gestione dall'alto dell'intera azienda e della formulazione dei processi. Operativamente delega le attività ai responsabili delle diverse aree aziendali, garantisce sia la formazione che la crescita professionale di tutto il personale. Supervisiona le varie funzioni ed effettua, all'occorrenza, azioni correttive e preventive; gestisce tutte le problematiche quotidiane.

Il responsabile gestione della qualità (RGQ) ha la responsabilità di mantenere il sistema qualità conforme alla norma di riferimento, su tutti ISO 9001 e ISO 14001. Si occupa di fornire report periodici alla Direzione Generale riguardo all'andamento del sistema e di

correggere le non conformità, sia interne che esterne. Inoltre, pianifica ed effettua controlli interni, azioni correttive e analizza gli esiti. Provvede anche a garantire la corretta gestione delle apparecchiature per il controllo e collaudo, nonché di qualificare i fornitori, assicurandosi che rispettino gli standard richiesti.

Il Responsabile di gestione e controllo (RGC) ha il compito di garantire il corretto funzionamento dei sistemi aziendali in conformità alle normative, soprattutto al sistema qualità e al futuro Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001. Coordina le attività di controllo, monitorando l'efficacia dei processi e verificando la conformità alle procedure stabilite. Collabora con il responsabile del sistema qualità per integrare correttamente i processi aziendali alla conformità legislativa (ISO 9001 e 14001). Mantiene, inoltre, aggiornati i flussi informativi e riferisce periodicamente alla Direzione sull'andamento del sistema di gestione.

Il Responsabile della Produzione (RP) si occupa della pianificazione del processo produttivo, assicurando il raggiungimento degli obiettivi di qualità, costi e tempi stabiliti. È responsabile della definizione del budget, del controllo dei costi e garantisce che gli automezzi e le attrezzature siano efficienti tramite manutenzione programmata. Annota, su un apposito registro, gli interventi di manutenzione che vengono effettuati, ed inoltre, controlla che, alla frequenza stabilita su ogni scheda macchina/attrezzatura, vengano eseguiti gli interventi programmati e previsti per legge (taratura). Gestisce il layout del sito produttivo, ottimizzando i flussi di materiali. Coordina il personale di reparto, curando l'addestramento e la produttività, garantendo l'applicazione delle normative. Infine, partecipa alle attività di acquisto e logistica per la gestione delle scorte, utilizzando KPI per misurare le prestazioni sugli standard produttivi e qualitativi.

Il Responsabile Amministrativo (RAM) si occupa della gestione di tutte le attività amministrative, con particolare attenzione agli aspetti civilistici e fiscali. È responsabile della contabilità generale, inclusi i conti relativi a clienti, fornitori e banche. Inoltre, gestisce la documentazione cartacea legata ai bandi di gara, che vengono supervisionati dalla Direzione prima dell'emissione. Mantiene i rapporti con il consulente fiscale e con il consulente del lavoro, assicurando la corretta gestione delle pratiche fiscali e del personale.

Il Responsabile Commerciale (RCO) gestisce i rapporti commerciali con il cliente, sia prima che dopo la vendita, assicurando un servizio continuo e di qualità. Ha la responsabilità di garantire che i requisiti del cliente siano adeguatamente considerati in ogni fase del processo.

Si occupa del processo di raccolta degli ordini, dell'emissione delle offerte e della definizione del prezzo di vendita, coordinandosi in seguito con il reparto produzione. Inoltre, fornisce un canale di comunicazione con il cliente, garantendo un flusso informativo efficace e continuo.

Il Responsabile del Servizio (RS) collabora con la Direzione nelle scelte relative alle forniture, interagendo con i fornitori. Si occupa di effettuare indagini di mercato per identificare i migliori profili, gestire le trattative ed effettuare le richieste di acquisto.

Il Responsabile dei Servizi Tecnici (RST) si occupa della macro-pianificazione delle attività di lavoro, fornendo le istruzioni necessarie ai tecnici per l'esecuzione delle operazioni. Questa mansione, come le attività tecniche, sono gestite tramite outsourcing, con soggetti esterni che pianificano ed eseguono alcune delle operazioni specifiche. Questo riguarda principalmente le attività edili, con azienda subappaltatrice responsabile della direzione dei lavori di costruzione, mentre gli operai aziendali forniscono supporto alle operazioni.

Il Coordinatore per la Sicurezza (CS) è il responsabile delle attività legate alla sicurezza sul lavoro, garantisce che tutte le operazioni aziendali siano svolte nel rispetto delle normative vigenti in materia di salute e sicurezza. Il suo compito principale è quello di elaborare, aggiornare e monitorare il Documento di Valutazione dei Rischi (DVR), identificando i rischi potenziali e predisponendo le misure preventive e protettive necessarie. Inoltre, il CS organizza corsi di formazione per il personale, fornendo le conoscenze necessarie per lavorare in sicurezza e per utilizzare correttamente i dispositivi di protezione individuale (DPI). Si occupa anche della gestione delle emergenze, preparando e testando periodicamente i piani di evacuazione e le procedure di primo soccorso.

L'Operaio (OP) e l'Operaio Specializzato (OS) svolgono mansioni manuali all'interno dell'azienda, ma con un livello di responsabilità e di competenza diversi. L'operaio è supervisionato dai responsabili, e le sue mansioni non richiedono conoscenze tecniche particolari. L'Operaio Specializzato, invece, esegue compiti simili, ma con un livello di competenza tecnica più elevato. Le competenze riguardano principalmente installazioni di impianti, attività legate all'efficientamento energetico degli edifici, con anche capacità tecniche nel settore della costruzione edile per supportare gli operai delle aziende subappaltatrici.

Per quanto concerne la cornice normativa l'azienda dispone di una serie documenti di riferimento per le attività e i processi aziendali. Come già menzionato, EDILCOM SRL è una Energy Service Company (Esco), un titolo che ha ottenuto grazie alla certificazione relativa

alla norma UNI CEI 11352. Questo conferisce all’azienda un’identità chiara, collocandola nel contesto di riqualificazione ed efficientamento energetico. L’azienda ha inoltre ottenuto altre due certificazioni: la UNI ISO 9001 e la UNI ISO 14001. La prima norma garantisce, tramite un sistema di gestione per la qualità (SGQ), un miglioramento strutturato delle prestazioni aziendali, creando una solida base per il futuro. La seconda, invece, rafforza il contesto operativo dell’azienda, integrando la dimensione ambientale nei processi dell’organizzazione. In questo modo, l’azienda ribilancia le proprie priorità, inserendo l’interesse ambientale al pari degli obiettivi societari ed economici.

Come ulteriore riferimento, troviamo due documenti relativi alla ISO 9001: il manuale della qualità e il riesame della direzione. Il primo è un documento fondamentale per il SGQ, poiché fornisce informazioni dettagliate sui processi aziendali. Comprende la descrizione dell’organizzazione, politiche, obiettivi, ruoli, responsabilità, processi e procedure operative. Il riesame della direzione, previsto dalla norma ISO 9001, consiste in una valutazione periodica del SGQ da parte della Direzione, con l’obiettivo di garantire che il sistema sia efficace e in linea con gli obiettivi aziendali. Il riesame include anche un’analisi sui bisogni e le aspettative delle parti interessate, processi, politiche dell’alta direzione, azioni per gestire rischi e opportunità, risorse necessarie, valutazione delle prestazioni e miglioramento continuo.

Analogamente, per la norma ISO 14001, è presente della documentazione obbligatoria che comprende la politica ambientale e il riesame della direzione. Il primo fornisce una base solida per costruire un sistema di gestione ambientale e migliorare le performance aziendali. Il documento deve essere adeguato alle dimensioni e al settore dell’impresa, trattando temi come il rispetto delle normative ambientali, la prevenzione dell’inquinamento e garantendo uno sviluppo sostenibile.

L’attuazione della politica ambientale produce come risultato gli obiettivi ambientali, che devono essere ben definiti. Inoltre, devono essere misurabili e quantificabili, così da consentire un monitoraggio annuale e verificare se i processi aziendali stiano evolvendo nella direzione desiderata. Ogni attività aziendale con impatti ambientali, come la gestione dei rifiuti e la riduzione dei consumi energetici, deve essere definita con obiettivi chiari, indicatori di performance, responsabilità e scadenze. In questo modo, politica e obiettivi ambientali promuovono non solo il continuo miglioramento, ma anche una crescita sostenibile. Analogamente alla ISO 9001, il riesame della direzione contribuisce al monitoraggio

dell'efficacia del sistema, generando report periodici sull'andamento complessivo dell'organizzazione. Comprende una vasta gamma di argomenti, come monitoraggio della performance ambientale, verifica della conformità legale, analisi dei rischi ambientali e pianificazione delle eventuali modifiche.

Un altro documento di notevole importanza per l'azienda è il DVR, che analizza tutti i possibili rischi presenti sul luogo di lavoro, li valuta ed indica le misure per evitarli e/o mitigarli. A ogni singola fase sono attribuiti i rischi legati alla presenza dell'operatore sui luoghi di lavoro, quelli derivanti dall'ambiente esterno e quelli connessi all'uso di macchine e attrezzature. A ogni rischio viene associato un valore che ne riflette la rilevanza, calcolato considerando la probabilità di accadimento e la gravità del danno. Viene poi creata una matrice che raccoglie tutti i rischi, associando a ciascuno misure di prevenzione o di mitigazione specifiche. Inoltre, il DVR viene redatto secondo quanto previsto dal D.lgs. 81/2008 (Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro) e deve essere costantemente aggiornato di pari passo con l'evoluzione dell'azienda e dei processi. Un ulteriore aspetto fondamentale della sicurezza sul lavoro, come previsto dalla ISO 14001 e dal D.lgs. 81/2008, è l'uso dei dispositivi di protezione individuale (DPI). L'azienda fornisce a tutti i dipendenti i DPI necessari per essere tutelati durante l'esecuzione delle attività lavorative. L'adozione e l'uso corretto dei DPI sono parte integrante delle politiche aziendali per garantire un ambiente di lavoro sicuro, riducendo i rischi di infortuni e malattie professionali.

In conclusione, il quadro normativo di EDILCOM, composto principalmente dalle certificazioni ISO 9001, ISO 14001 e UNI CEI 11352, rappresenta una solida base da cui partire. Queste certificazioni non solo rafforzano la posizione dell'azienda nei confronti dei suoi clienti e partner, ma garantiscono anche il rispetto delle normative di settore, migliorando di continuo le pratiche interne. Tuttavia, nonostante l'efficacia di questa struttura normativa, l'azienda è attualmente in fase di valutazione delle lacune rispetto ai requisiti del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC) previsto dal Decreto Legislativo 231/2001. La sezione successiva analizzerà le discrepanze tra la situazione attuale e le necessità per implementare un MOGC efficace e conforme. Questo processo permetterà a Edilcom SRL di identificare le aree in cui è necessario intervenire, avviando un percorso di crescita che rafforzerà ulteriormente la posizione dell'azienda sul mercato.

## 2.2 Gap Analysis tra sistemi ISO e requisiti del MOGC

L'integrazione della ISO 9001 e della ISO 14001 con le disposizioni del D.lgs. 231 offre numerosi vantaggi, ma comporta anche alcune criticità. Abbiamo visto come la possibilità di allineare gli aspetti comuni tra le norme possa portare ad una maggiore efficienza legale, organizzativa e gestionale. Tuttavia, l'integrazione deve seguire criteri che mettano in risalto gli aspetti comuni tra le normative e risolvano le problematiche legate alle loro differenze. Le tre disposizioni hanno finalità diverse: la ISO 9001 si concentra sullo sviluppo di un sistema di gestione per la qualità. Pone, quindi, il suo focus su quello che è il contesto organizzativo e qualitativo dei processi aziendali. La ISO 14001, invece, punta ad integrare l'ambiente con i pilastri aziendali, e più precisamente, inserire gli obiettivi ambientali nella politica aziendale. Contemporaneamente, il D.lgs. 231 evidenzia i rischi legali a cui l'azienda è esposta e mira a prevenirli. Nonostante queste normative riguardino contesti differenti, l'azienda opera spesso in aree interconnesse. Ad esempio, nel redigere un sistema per la qualità i responsabili devono valutare rischi e opportunità per i principali processi aziendali. Tra questi rientrano anche rischi ambientali, come quelli connessi allo smaltimento dei rifiuti. Un altro esempio riguarda l'inclusione degli obiettivi ambientali nella politica aziendale. Questo, impone al responsabile di rivedere e adattare i processi esistenti, anche intervenendo sulla documentazione della ISO 9001.

Tuttavia, ciascuna di queste normative richiede una sua documentazione, obbligatoria o raccomandata, che va oltre la semplice certificazione e mira a garantire una corretta rendicontazione. Come discusso nella sezione 2.1 relativa alla cornice normativa, l'ottenimento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 richiede la predisposizione di una documentazione strutturata e conforme agli standard. Questo costituisce la base su cui l'azienda deve integrare le disposizioni del D.lgs. 231 e i relativi adempimenti burocratici. Senza un sistema adeguato di compliance legale, l'azienda si trova in una posizione rischiosa.

L'integrazione dei documenti relativi al D.lgs. 231, se non gestita in modo appropriato, può generare duplicazioni e confusione. Ad esempio, l'analisi dei rischi per la prevenzione dei reati rientra in un quadro più ampio di gestione dei rischi, già affrontato dalla ISO 9001. Discorso analogo, per il controllo e il monitoraggio dei processi, attività necessaria sia per le due norme che per il D.lgs. 231. Per la ISO 9001 e ISO 14001 il focus è rispettivamente sugli standard qualitativi e ambientali, mentre il decreto 231 pone attenzione sulle macroaree che interessano possibili contenziosi legali. Tutte queste attività fanno parte di un contesto più

ampio di monitoraggio e controllo dei processi aziendali. Se integrate in un'unica analisi, possono offrire una valutazione più completa e coerente.

Un altro punto di contatto tra le normative è rappresentato dalle responsabilità della direzione, la quale gioca un ruolo cruciale nell'attuazione del sistema di gestione. Attualmente, questa presiede audit periodici e monitora sulla buona condotta dei dipendenti in relazione alle norme ISO. Sono trattati anche aspetti che verranno approfonditi successivamente con l'adozione del modello ai sensi del D.lgs. 231. Pertanto, è necessario integrarli nelle attuali responsabilità della direzione, evitando la creazione di documenti simili che potrebbero ridurre l'efficacia e la chiarezza.

Dall'analisi emerge chiaramente un “gap” tra la situazione attuale e quella necessaria per soddisfare i requisiti ai sensi del D.lgs. 231. È quindi essenziale un modello organizzativo di gestione e controllo (MOGC), un sistema di politiche e procedure finalizzato alla prevenzione di reati aziendali. Innanzitutto, è necessaria una mappatura dei rischi-reato connessi ai principali processi aziendali, concentrandosi ovviamente sui rischi legali. Infatti, è già presente, ai sensi delle normative ISO 9001 e ISO 14001, una mappatura per i rischi organizzativi/qualitativi e ambientali, ma è necessario un focus separato sulla compliance legale. È necessario istituire un organismo di vigilanza, dato che non è previsto per le normative già adottate. Ai sensi del D.lgs. 231, l'OdV è cruciale per far sì che gli impegni vengano rispettati, rientrando in un sistema di formalizzazione, monitoraggio, sanzioni e reportistica.

Inoltre, le ISO promuovono principi di responsabilità, ma non impongono la redazione di un Codice Etico vincolante, previsto invece per il MOGC. Di conseguenza l'azienda deve redigerne uno specifico, contenente regole di comportamento vincolanti e sanzioni disciplinari, così da garantire documenti chiari e tutelanti. Senza di esso, l'OdV non avrebbe efficacia, in quanto il codice etico definisce i limiti di azione per gli individui e le responsabilità dell'ente.

Una volta individuate le attività non conformi o illegali, si procede ad associarvi un sistema sanzionatorio. Questo, non ha solo la finalità di colpire gli autori dei reati, ma costituisce anche forma di deterrenza e prevenzione. Un altro strumento fondamentale, non previsto dalle ISO ma essenziale ai sensi del decreto, è l'istituzione di un canale Whistleblowing. Questo implica l'adozione di un canale sicuro per segnalazioni di comportamenti illeciti o non conformi. Offrire a tutti i membri dell'organizzazione un canale di comunicazione sicuro e

facilmente accessibile è di cruciale importanza. Di conseguenza, il numero di segnalazioni aumenterà e con esso anche il numero di illeciti individuati. L'azienda sarà più tutelata e i processi di monitoraggio e miglioramento diventeranno più efficaci.

È evidente come questi elementi, pur operando separatamente, siano interconnessi. L'OdV monitora i comportamenti e dialoga con la direzione; attraverso i canali di Whistleblowing possono essere effettuate segnalazioni all'OdV. Tramite il codice etico vengono individuati tutti quei comportamenti o azioni non conformi, i cui autori verranno poi sanzionati seguendo le indicazioni inserite nel sistema disciplinare.

Infine, le ISO prevedono una formazione specifica sugli standard qualitativi e ambientali, ma non sui reati-presupposto e sulle responsabilità 231. È necessario anche un programma specifico per la formazione dei dipendenti e del management sulla compliance legale. L'organizzazione disporrà così di strumenti adeguati, ma anche di un personale formato e consapevole dei rischi e delle responsabilità legate ai processi aziendali.

L'integrazione delle normative ISO 9001, ISO 14001 e D.lgs. 231 non solo permette a Edilcom di rispettare gli standard legali, ambientali e qualitativi, ma pone anche le basi per il miglioramento continuo e la crescita sostenibile. La gap analysis, che verrà approfondita nella prossima sezione tramite un risk assesment, metterà in luce le aree in cui l'azienda deve intervenire per colmare le lacune esistenti e creare un sistema di gestione conforme alle normative. Questo processo assicurerà una maggiore efficienza e sicurezza legale, consolidando la posizione dell'azienda nel mercato e sostenendo la sua competitività a lungo termine.

## 2.3 Risk Assesment: mappatura processi e rischi-reato (AS IS)

L'analisi dei rischi aziendali è una fase cruciale per l'adozione del D.lgs. 231, in quanto consente di identificare le aree vulnerabili dell'organizzazione rispetto alla responsabilità amministrativa dell'ente. L'obiettivo di questa analisi è quello di evidenziare i processi e le attività maggiormente a rischio, con le conseguenze legali che possono derivare dalla loro gestione inefficiente. Ogni area aziendale è esaminata in relazione ai reati presupposto e le lacune nei controlli esistenti. L'analisi dei rischi aziendali, come illustrato nella tabella 2.3, è stata effettuata per i seguenti processi/aree aziendali:

| PROCESSO/AREA AZIENDALE                       | POSSIBILI REATI   | VALUTAZIONE RISCHIO |   |    | LIVELLO  | SOGETTI COINVOLTI   | CONTROLLI ESISTENTI  | GAP INDIVIDUATI  | COSTI DI NON CONFORMITÀ |
|---|---|---------------------|---|----|----------|---------------------|--|--|-------------------------|
|   |   | P                   | I | R  |          |                     |  |  |                         |
| Acquisti e forniture                          | Corruzione; danni alla PA   | 2                   | 4 | 8  | MODERATO | RAM, RS, RCO        | Procedure selezione fornitori; registrazione ordini poco strutturata; approvazioni interne | Mancanza codice etico; verifiche limitate/non esaustive su affidabilità fornitori                | Diretto e indiretto.    |
| Amministrazione e contabilità                 | False comunicazioni sociali; reati tributari  | 2                   | 4 | 8  | MODERATO | RAM, DG             | Revisione contabile esterna; bilanci certificati   | Assenza OdV; formazione mancante sui reati societari/tributari                                   | Diretto e indiretto.    |
| Gestione ambientale                           | Inquinamento ambientale; gestione illecita di rifiuti   | 4                   | 3 | 12 | ELEVATO  | CS, RGQ, RP, OP, OS | Procedure ISO 14001  | Verifiche insufficienti sul corretto smaltimento dei rifiuti; assenza di reportistica specifica  | Diretto.                |
| Sicurezza sul lavoro                          | Danni alla salute per violazioni norme sicurezza; mancata formazione obbligatoria; mancata consegna DPI | 3                   | 4 | 12 | ELEVATO  | CS, RGQ, OP, OS     | Documento Valutazione Rischio(DVR); formazione base; fornitura DPI                         | Assenza OdV che vigili sulle responsabilità 231; aggiornamenti formazione non sempre sistematici | Diretto.                |
| Sistemi informatici e gestione dei dati       | Falsità documentale informatica; trattamento illecito dei dati  | 2                   | 4 | 8  | MODERATO | RAM, RGQ            | Credenziali personali; accesso settoriale ai documenti per competenza e ruolo              | Formazione interna assente;  | Diretto.                |
| Gestione finanziaria e rapporti bancari       | Riciclaggio; impiego improprio di denaro  | 2                   | 4 | 8  | MODERATO | RAM, DG             | RAM svolge attività frequenti di controllo; firme autorizzative multiple                   | Assenza procedure antiriciclaggio specifiche; monitoraggi poco formalizzati                      | Diretto e indiretto.    |
| Rapporti contrattuali con clienti e fornitori | Falso documentale; violazione clausole contrattuali.  | 3                   | 4 | 12 | ELEVATO  | RAM, RCO, RGQ       | Procedure ISO 9001 per gestione dei contratti; controlli documentali                       | Assenza OdV e controlli dedicati; mancanza di clausole contrattuali specifiche per compliance    | Diretto e indiretto.    |

Tabella 2.3: Risk Assesment AS IS

- Il processo di acquisti e forniture: sono previsti come possibili reati quelli di corruzione e danni alla PA, soprattutto considerando la frequente partecipazione dell'azienda a gare pubbliche. Il rischio risiede proprio nelle attività di partecipazione a bandi comunali/regionali e acquisti tramite fornitori. Sono presenti dei controlli seppur scarsi, tra cui scarse procedure di selezione dei fornitori e registrazioni degli ordini poco strutturate.
- L'area di amministrazione e contabilità: sono individuati come possibili reati quelli tributari e di false comunicazioni sociali. I controlli esistenti prevedono una revisione contabile esterna tramite un commercialista, seppur poco frequente e la rendicontazione certificata del bilancio.

- Il processo di gestione ambientale: i reati presupposto sono gestione illecita dei rifiuti ed inquinamento ambientale. Gli unici elementi di supervisione sono i sistemi di gestione compresi nella ISO 14001, seppur non implementati a pieno, soprattutto in relazione alla gestione dei rifiuti sui luoghi di lavoro.
- La sicurezza sul lavoro: i rischi risiedono nella possibilità di subire danni alla salute a causa della violazione delle norme di sicurezza, mancata formazione obbligatoria dei lavoratori, errore o mancata consegna dei DPI. I sistemi di controllo esistenti sono rappresentati dal DVR aziendale e dai DPI dei dipendenti.
- I sistemi informatici e gestione dei dati: i possibili reati sono rappresentati da falsità documentale informatica e trattamento illecito dei dati. Le uniche forme di tutela sono rappresentate dalle credenziali personali dei dipendenti e l'accesso esclusivo alle informazioni diviso per settore e ruolo.
- L'area della gestione finanziaria e dei rapporti con le banche: i rischi principali sono riciclaggio e impiego improprio di denaro. Come strumento di controllo è presente il RAM che svolge attività continua di supervisione, oltre a firme autorizzative ripetute.
- I rapporti contrattuali con i clienti e fornitori: i rischi principali sono di natura legale. I controlli presenti sono rappresentati dai sistemi di gestione della ISO 9001, e da una frequente revisione della documentazione.

Ogni processo viene classificato con un valore che indica la priorità di intervento, ottenuto moltiplicando la probabilità di accadimento per l'impatto del rischio. Entrambi sono espressi tramite valori numerici compresi tra 1 e 4, con ordine crescente rispettivamente di probabilità e gravità. Il risultato fornisce un'indicazione chiara della priorità di intervento dei vari rischi: tra 1 e 5 indicano un livello “basso”, tra 6 e 11 un livello “moderato” e tra 12 e 16 un livello “elevato”. Un’analisi preliminare della tabella evidenzia la necessità di interventi urgenti per la sicurezza sul lavoro, per la gestione ambientale e per la gestione dei rapporti contrattuali, col fine di prevenire o mitigare i possibili rischi.

Quest’analisi considera anche i sistemi di controllo esistenti e il gap che vi è rispetto alle misure previste dal D.lgs. 231. Le aree aziendali maggiormente a rischio sono quelle relative alla sicurezza sul lavoro, alla gestione ambientale e ai rapporti contrattuali con i clienti e fornitori. La prima, a causa della tipologia dei luoghi di lavoro (cantieri) che spesso possono cambiare, in relazione anche alle attività svolte. La seconda, a causa della natura del suo operato, fa sì che l’azienda si ritrovi spesso a gestire rifiuti o rischi di inquinamento, e di conseguenza necessiti di misure di controllo rigorose. La gestione contrattuale, invece,

necessita di monitoraggio costante, in quanto l'organizzazione opera principalmente tramite contratti di appalto e subappalto, sia con privati che con enti pubblici.

Per ciascuna area aziendale vengono indicati i soggetti coinvolti nelle attività e i possibili autori di reati. Tra le figure maggiormente coinvolte troviamo il responsabile amministrativo (RAM), il responsabile gestione qualità (RGQ), il responsabile della produzione (RP) e gli operai (OP e OS), sia specializzati che non. Risulta evidente che, ad esclusione degli OP che svolgono mansioni manuali, le altre figure ricoprono ruoli che spaziano su diversi ambiti. Questo aspetto è particolarmente accentuato nelle piccole imprese, dove queste figure svolgono molte attività esponendosi a rischi maggiori. In particolare, il RGQ ha la responsabilità di supervisionare le attività legate all'implementazione e monitoraggio delle normative ISO 9001 e ISO 14001. Risulta evidente come questa figura, essendo coinvolta in numerose attività che spaziano anche in ambiti diversi, si trova esposta a numerosi rischi legali.

Dall'analisi dei processi aziendali e dei rischi associati emerge chiaramente la presenza di alcune lacune significative nei controlli e nelle procedure attuali. In particolare, si evidenziano i seguenti gap:

- Assenza di un Organismo di Vigilanza (OdV) dedicato: l'assenza comporta una supervisione limitata sulle attività a rischio, rendendo più complesso il monitoraggio delle procedure interne e la verifica della conformità alle disposizioni del D.lgs. 231. Senza un supervisore centralizzato, la responsabilità di controllo è frammentata su diverse figure, aumentando il rischio di errori o omissioni nella gestione dei processi critici.
- Scarsa formalizzazione delle procedure interne di controllo: molte procedure interne, pur essendo adottate, non sono documentate in maniera chiara e formale, tramite un codice etico e un sistema sanzionatorio vincolanti. Questo limita la tracciabilità, la replicabilità dei controlli e la possibilità di dimostrare l'efficacia delle misure preventive in caso di audit o ispezioni.
- Formazione insufficiente sui rischi legati ai reati presupposto del D.lgs. 231: la tabella evidenzia come diverse aree aziendali siano esposte a rischi quali corruzione, frodi o violazioni ambientali. La mancanza di una formazione specifica limita la consapevolezza dei dipendenti rispetto alle corrette procedure da adottare, aumentando l'esposizione dell'azienda a sanzioni e responsabilità.

Queste carenze costituiscono le principali aree su cui sarà necessario intervenire per rafforzare la compliance aziendale e ridurre il rischio di responsabilità amministrativa. L'intervento mirato su ciascun gap permetterà di ridurre il rischio residuo e di rendere più trasparenti e formalizzati i controlli aziendali, favorendo la diffusione di una cultura della sicurezza e della compliance tra tutti i soggetti coinvolti.

Per una gestione efficace dei rischi aziendali, è fondamentale analizzare anche l'impatto finanziario che questi rischi possono comportare. Tale analisi permette di quantificare non solo i costi diretti, ma anche quelli indiretti e intangibili, e a giustificare l'adozione di misure correttive o preventive. Ogni rischio individuato deve essere valutato anche sotto il profilo dei costi derivanti da eventuali non conformità. Ad esempio, se l'azienda non adotta un sistema rigoroso per la gestione dei rifiuti, potrebbe incorrere in sanzioni significative e un conseguente aumento dei costi operativi, legato sia alle sanzioni che alla necessità di implementare soluzioni correttive rapide. Il rischio di corruzione, invece, potrebbe comportare danni reputazionali (indiretti), che influenzano negativamente la capacità di attrarre nuovi investitori o contratti, oltre a possibili sanzioni dirette. La quantificazione dei costi, seppur sommaria, consente all'impresa di allocare le risorse in modo più strategico, ponderando accuratamente il trade-off tra costi e benefici.

Questa valutazione assume maggiore importanza se considerata insieme al rischio residuo. Dopo l'implementazione delle azioni previste, alcuni rischi potrebbero persistere, seppur in misura minore. Ad esempio, nella gestione dei rifiuti, nonostante l'adozione delle migliori misure di prevenzione, esisterà comunque una probabilità minima di incorrere in sanzioni. Questo avviene perché, in alcuni casi, non è possibile eliminare il rischio, e in altri, nonostante le misure preventive, il rischio rimane comunque presente. In queste circostanze, il monitoraggio diventa cruciale, permettendo all'azienda di controllare le aree ancora esposte a rischi significativi. Infatti, risulta inutile valutare un rischio solo in relazione al costo di non conformità, bensì va valutato anche in relazione al rischio residuo a seguito delle azioni di mitigazione. Questa analisi verrà approfondita maggiormente nel capitolo successivo.

Questa fase rappresenta il punto di partenza fondamentale per definire gli obiettivi e le misure correttive che saranno delineati nella sezione successiva. L'analisi dei rischi aziendali consente, infatti, di stabilire le priorità e di orientare in modo efficace l'implementazione del MOGC. Inoltre, grazie a questa mappatura, sarà possibile definire obiettivi concreti e specifici per migliorare le pratiche aziendali e colmare le lacune identificate.

## 2.4 Obiettivi definiti per il progetto di implementazione

L'analisi dei rischi aziendali, condotta nella sezione precedente, ha messo in evidenza le principali aree di vulnerabilità rispetto alla responsabilità amministrativa dell'ente ai sensi del D.lgs. 231/2001. In questa sezione vengono definiti gli obiettivi generali e specifici del progetto di implementazione, con l'intento di accompagnare l'azienda nella riduzione dei gap individuati, verso un sistema di prevenzione dei reati più strutturato ed efficace.

Gli obiettivi generali si concentrano sul rafforzamento della governance aziendale e sulla riduzione dei rischi legali, con l'obiettivo di integrare i sistemi ISO già adottati. Lo scopo principale è garantire la conformità al D.lgs. 231/2001, prevenendo la commissione di reati da parte di soggetti interni o correlati all'azienda. Si propone di creare un sistema di monitoraggio dei processi aziendali, con priorità definite in base all'analisi dei rischi. Inoltre, punta a creare una cultura aziendale della responsabilità e della trasparenza, favorendo comportamenti in linea con le normative e le procedure interne.

Gli obiettivi specifici, invece, sono identificati tramite l'analisi AS IS delle diverse aree aziendali. Essi includono:

- Migliorare la selezione dei fornitori e il controllo delle gare d'appalto, per ridurre la vulnerabilità dettata dalla mancanza di procedure formali. Un migliore processo di selezione degli enti terzi con cui si entra in contatto permette all'azienda di ridurre in principio il rischio di problematiche o inefficienze.
- Introdurre delle metodologie di monitoraggio della gestione e produzione ambientale. In questo modo, si cerca di ridurre i rischi legati alla gestione dei rifiuti e dell'inquinamento ambientale, molto presenti vista la natura delle attività aziendali. In particolare, sarà fondamentale gestire e implementare correttamente le direttive del D.lgs. alla documentazione presente relativa alla ISO 14001.
- Garantire la sicurezza sul lavoro attraverso la formazione obbligatoria e aggiornamenti periodici della documentazione. DVR e DPI sono i punti di riferimento attuali, che verranno adattati in base alle nuove direttive.
- Migliorare i flussi decisionali, attraverso la formalizzazione dei processi e la chiara definizione delle responsabilità e dei ruoli. Questo approccio permette anche di riorganizzare alcune mansioni che, in assenza di una struttura ben definita, risultavano concentrate in capo al Datore di Lavoro o al medesimo individuo, favorendo invece

una distribuzione più equilibrata delle funzioni e una gestione più efficiente delle attività.

- Migliorare i controlli sulle transazioni finanziarie, riducendo il rischio di frodi, errori o irregolarità. È necessario monitorare maggiormente questi processi che risultano essere molto delicati e rischiosi.

Per raggiungere gli obiettivi prefissati, è necessario introdurre strumenti attualmente assenti, ma essenziali per garantire la piena conformità al D.lgs. 231. Tra gli strumenti chiave figura il MOGC, che costituisce il quadro complessivo di governance e controllo entro cui si inseriscono tutte le misure preventive. Il modello definisce le politiche, le responsabilità e i processi aziendali in modo integrato, creando una struttura organica per la prevenzione dei reati. L'adozione non deve essere un processo standardizzato, ma deve essere personalizzato in base alle caratteristiche di EDILCOM. È fondamentale adattare le politiche, le procedure e gli strumenti di controllo alla dimensione aziendale, alle risorse disponibili e ai processi aziendali esistenti, per garantire che il sistema sia efficace e facilmente gestibile. Un modello troppo complesso risulterebbe infatti poco sensato. Rischierebbe di bloccare l'azienda in ingenti sforzi per gestire una grande quantità di documentazione, senza la possibilità di monitorare e migliorare il sistema in modo efficace.

All'interno del modello, i punti chiave comprendono:

- Organismo di Vigilanza (OdV): ha il compito di monitorare le attività aziendali, verificare la corretta applicazione delle procedure interne e garantire il rispetto delle normative, intervenendo in caso di non conformità. Rappresenta il cuore del sistema di monitoraggio del modello.
- Codice etico: insieme delle norme di comportamento a cui devono sottostare i soggetti aziendali, definendo le responsabilità dell'ente e dell'individuo.
- Sistema disciplinare: racchiude le diverse sanzioni da applicare a chi viola il codice etico e il modello.
- Canale di whistleblowing: rappresenta un canale sicuro e indipendente per tutti i soggetti aziendali, volto alla denuncia di non conformità o violazioni del modello. Collega direttamente Odv e individuo segnalante, garantendo sicurezza e privacy della segnalazione.

- Formazione mirata: è essenziale per rendere il personale e la dirigenza consapevoli dei rischi e delle norme da rispettare. Fornisce competenze al personale rendendolo in grado di partecipare attivamente al processo di miglioramento aziendale.

Questi strumenti permetteranno di monitorare l'efficacia del modello attraverso l'utilizzo di indicatori specifici. È fondamentale poter verificare successivamente quanto e come il modello abbia impattato nei processi aziendali. Il monitoraggio continuo si fonda su indicatori di performance specifici, definiti Key Performance Indicator (KPI). Questi servono per valutare il successo del MOGC nelle sue diverse aree, dalla compliance legale alla gestione dei rischi. L'analisi dei KPI non si limita a un semplice controllo, ma rappresenta uno strumento strategico per l'evoluzione continua del sistema di gestione. I dati raccolti consentiranno all'azienda di reagire rapidamente a eventuali lacune, ottimizzando processi, risorse e performance, per garantire l'efficacia del modello nel tempo. I KPI possono comprendere tassi di non conformità, numero di segnalazioni tramite il whistleblowing e tempi di risposta agli incidenti.

È altrettanto importante che l'azienda adotti un sistema di reporting regolare, per assicurarsi che tutte le funzioni aziendali possano verificare i progressi verso gli obiettivi prefissati. Questo permetterà di identificare eventuali aree di miglioramento e adottare azioni correttive tempestive. Inoltre, i report periodici alla Direzione dovranno essere chiari e ben strutturati, fornendo una panoramica completa sullo stato di attuazione del sistema. Le verifiche saranno condotte da un organismo indipendente, come l'OdV, che fornirà una valutazione imparziale sull'efficacia e sulla conformità delle azioni correttive. Pertanto, l'analisi dei KPI diventa cruciale nell'ottica di miglioramento continuo dell'organizzazione. Ad esempio, se la gestione dei rischi legali non procede come previsto, si dovranno analizzare le cause e adottare azioni correttive. Analogamente, l'efficacia del canale di whistleblowing può essere valutata attraverso il numero di segnalazioni ricevute, che riflettono concretamente la consapevolezza e la fiducia dei dipendenti riposto nel sistema.

Un ulteriore elemento cruciale per il successo dell'implementazione del MOGC è il coinvolgimento attivo dei dipendenti. Tutte le figure aziendali, dalla direzione agli operai, devono essere consapevoli e coinvolti nei cambiamenti adottati ai fini del modello. Questo, non si limita alla conformità legale, ma contribuisce anche alla creazione di una cultura aziendale incentrata sulla responsabilità e sulla trasparenza. Ciò implica che la formazione e la sensibilizzazione dei dipendenti non siano solo un adempimento formale, ma un elemento

che contribuisce attivamente alla realizzazione degli obiettivi aziendali. Così facendo, il personale non si limita ad eseguire le regole, ma si sente parte della creazione di un ambiente di lavoro sicuro e conforme.

Parallelamente, la comunicazione interna svolge un ruolo fondamentale. Informare chiaramente e tempestivamente i dipendenti riguardo alle modifiche organizzative (ad esempio, l'introduzione di strumenti come il Codice Etico, il sistema di whistleblowing, etc.) riduce la confusione, migliora il coinvolgimento e promuove un comportamento proattivo verso il rispetto delle normative. In aggiunta, strumenti interni come newsletter aziendali o manuali possono rafforzare il messaggio di compliance e mantenere l'attenzione dei dipendenti sugli sviluppi del sistema di gestione. Incontri periodici con il personale permetteranno di fare il punto sugli sviluppi, discutere di eventuali criticità e raccogliere input per migliorare ulteriormente il processo. In una piccola impresa, la vicinanza tra direzione e dipendenti favorisce l'adozione delle modifiche normative. Il contatto diretto e quotidiano facilita il flusso di informazioni e permette un riscontro immediato. Questo rende più rapido il processo di integrazione del modello, aumentando al contempo la motivazione dei soggetti aziendali.

In sintesi, l'implementazione del MOGC è cruciale per garantire la compliance legale e promuovere una cultura aziendale di responsabilità e trasparenza. Gli obiettivi definiti in questa sezione costituiscono la base per la progettazione e l'implementazione concreta del MOGC, che sarà approfondita nel capitolo 3. In questa fase, verranno descritti i processi operativi e le procedure di controllo necessari per colmare i gap evidenziati e ridurre i rischi residui nelle aree aziendali più vulnerabili.

## 3 – PROGETTO DI IMPLEMENTAZIONE E RISULTATI

### 3.1 Adozione e personalizzazione del MOGC: criteri e approccio adottato

L'adozione del MOGC ai sensi del D.lgs. 231/2001 è un passo fondamentale per Edilcom per rafforzare il sistema di governance e potenziare i controlli interni. Il progetto non ha solo puntato sulla conformità alle normative, ma ha anche mirato a promuovere una cultura aziendale basata su responsabilità e trasparenza. In tale prospettiva, il progetto è stato concepito come un processo di miglioramento continuo, integrato con i sistemi di gestione certificati ISO 9001 e ISO 14001, che hanno fornito una base solida di procedure e controlli.

L'adozione del modello ha seguito un approccio di tipo integrato, combinando una logica top-down di indirizzo strategico, con una prospettiva bottom-up di raccolta e validazione delle informazioni. Nella fase iniziale, la Direzione ha dato l'impulso all'implementazione, definendo obiettivi, risorse e criteri di conformità al D.lgs. 231, garantendo l'impegno del top management. Successivamente, l'analisi e la costruzione del modello sono state gestite con un approccio bottom-up, grazie al contributo delle diverse funzioni aziendali e il supporto dei consulenti legali. Questo approccio ha consentito di raccogliere dati diretti sui processi, sulle responsabilità operative e sui controlli presenti, facendo sì che il modello rispecchiasse la realtà organizzativa. La continua interazione tra il management e i consulenti ha favorito la combinazione tra competenza normativa e conoscenza dei processi interni. In tal senso, l'approccio adottato ha stimolato la partecipazione attiva dei dipendenti e consolidato la cultura della compliance, integrandola nel sistema di governance aziendale.

L'approccio metodologico adottato si basa su una logica di *process-based risk management*, con l'obiettivo di identificare le aree aziendali più esposte a rischi legali. Su questa base è stato sviluppato un sistema di presidi e protocolli allineato con le esigenze aziendali. Lo sviluppo del modello si è articolato in fasi, ciascuna finalizzata a perfezionare il sistema di prevenzione. Nella prima fase è stata condotta un'analisi approfondita del contesto aziendale e normativo. Tale analisi è stata fondamentale per inquadrare la struttura organizzativa, evidenziando la cornice normativa e le attività svolte. Ha permesso, inoltre, di identificare le funzioni operative e le figure coinvolte, identificando i gap strutturali, soprattutto riguardo agli strumenti necessari.

Successivamente, è stato realizzato un approfondito risk assesment, utilizzando una metodologia basata su criteri di probabilità e impatto. L'obiettivo principale di questa fase è stato quello di determinare con precisione il livello di esposizione di ciascun processo ai rischi

associati a potenziali reati, valutando la probabilità di accadimento e l'impatto sull'organizzazione. L'analisi ha considerato anche il rischio residuo in seguito alle azioni correttive e il potenziale danno economico per ciascuna area in caso di non conformità. Questo ha rappresentato il primo passo per individuare le misure di mitigazione più appropriate per ciascun rischio. È importante sottolineare che durante il processo di integrazione sono emersi nuovi rischi o misure correttive. Inoltre, ci si è concentrati maggiormente su alcune aree che inizialmente erano considerate meno prioritarie, tenendo conto delle caratteristiche specifiche di ogni processo e delle risorse disponibili.

Dopo aver definito le priorità di intervento, sono stati redatti i protocolli di comportamento e le procedure di controllo, che disciplinano lo svolgimento delle attività sensibili e garantiscono la tracciabilità delle decisioni e delle autorizzazioni. Questi hanno dato vita agli strumenti chiave del modello, il codice etico, il sistema disciplinare e la procedura di whistleblowing. La loro istituzione è stata fondamentale per concretizzare le disposizioni del modello, garantendo la diffusione dei valori aziendali e per la prevenzione di eventuali comportamenti non conformi. Successivamente, il modello è stato approvato da parte dell'organo dirigente. Nella fase conclusiva, si è proceduto alla formalizzazione del documento e alla pianificazione delle attività di formazione e comunicazione interna. Infatti, senza un'adeguata formazione dei dipendenti il modello perderebbe in termini di efficacia e conformità. Quest'ultima parte ha sancito formalmente la conclusione del progetto, ma contemporaneamente ha dato inizio alla vera fase di adeguamento alle disposizioni, in primis per la formazione che è tutt'ora in corso.

Un aspetto fondamentale dell'intero processo è stata la personalizzazione del modello rispetto alle caratteristiche specifiche dell'impresa. Il MOGC è stato progettato per essere uno strumento efficace ma proporzionato, in funzione della struttura aziendale e della complessità dei processi produttivi. Tale approccio ha consentito di integrare in modo coerente le procedure del modello con quelle dei sistemi di gestione qualità e ambiente. La personalizzazione si è basata sui seguenti principi cardine:

- Proporzionalità, intesa come l'adeguamento del livello di dettaglio e formalizzazione alle reali esigenze operative dell'azienda;
- Effettività, che si traduce nella realizzazione pratica delle procedure e delle misure di controllo, evitando che il modello rimanga un mero adempimento formale;

- Tracciabilità, al fine di assicurare una ricostruzione puntuale dei flussi informativi e dei processi decisionali interni;
- Responsabilità diffusa, volta a sensibilizzare il personale in merito ai comportamenti a rischio e alle conseguenze disciplinari e legali connesse.

A livello organizzativo, il progetto ha coinvolto in modo sinergico le principali funzioni aziendali. La Direzione ha assunto un ruolo di guida e supervisione, assicurando le risorse necessarie e il coordinamento tra le diverse aree. Le funzioni operative e di supporto hanno contribuito attivamente alla mappatura dei processi e alla rilevazione delle criticità, fornendo indicazioni utili per la definizione delle misure da adottare. In particolare, il Responsabile di gestione e controllo e il Responsabile di gestione della qualità hanno avuto un ruolo centrale nel coordinare il modello con i sistemi ISO già implementati.

La comunicazione interna relativa al Modello è stata organizzata in modo chiaro e accessibile a tutti i livelli aziendali. Il codice etico, il sistema sanzionatorio e le procedure connesse sono stati resi disponibili sia in formato elettronico che cartaceo, e sono facilmente consultabili da tutti i dipendenti attraverso l'intranet aziendale. Inoltre, sono state organizzate riunioni informative per illustrare i principi del modello e le modalità per segnalare eventuali violazioni. L'azienda ha inoltre previsto l'invio periodico di newsletter per aggiornare il personale su eventuali modifiche al MOGC e per sottolineare l'importanza della compliance. I dipendenti sono stati informati anche riguardo le procedure di whistleblowing, con una comunicazione dedicata che garantisce anonimato e protezione da eventuali ritorsioni. In relazione a questo, è stata anche formalmente comunicata l'istituzione dell'OdV, destinatario delle segnalazioni di non conformità.

Un elemento chiave per rendere il modello il più efficace e utile possibile è la formazione mirata di tutte le figure aziendali sugli adempimenti ai sensi del D.lgs 231. La formazione sul MOGC si è articolata in due fasi: una iniziale, al momento dell'adozione, e una periodica, per garantire l'aggiornamento continuo del personale. La formazione iniziale ha coinvolto tutti i dipendenti e collaboratori, con particolare focus sulle funzioni operative più sensibili, come gestione appalti, ambientale e sicurezza sul lavoro. Il piano formativo ha previsto sessioni in remoto e workshop online, col fine di garantire una comprensione completa del codice etico, del sistema disciplinare e delle procedure di whistleblowing. La formazione periodica, con cadenza annuale, include sessioni di aggiornamento sui cambiamenti normativi e sulle eventuali modifiche delle procedure aziendali. Inoltre, i responsabili di funzione hanno

partecipato a corsi di approfondimento, al fine di garantire la piena comprensione e corretta applicazione delle responsabilità specifiche.

Un esempio significativo riguarda la formazione del coordinatore della sicurezza (CS), necessari per ottenere la certificazione come Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP). L'RSPP è una figura essenziale per la gestione della sicurezza sul lavoro: ha il compito di prevenire i rischi, assicurare la conformità alle normative e tutelare la salute dei lavoratori. È responsabile dell'implementazione di misure preventive per la riduzione dei rischi e della gestione delle emergenze. Inoltre, deve coordinare la formazione continua del personale e garantire scrupolosamente il rispetto di tutte le procedure di sicurezza.

Per ottenere la qualifica di RSPP, è obbligatorio seguire un percorso formativo, che include un corso iniziale focalizzato su legislazione e prevenzione degli incidenti. La formazione prosegue con corsi settoriali, in base all'ambito in cui opera l'impresa, e con aggiornamenti periodici per garantire che le competenze siano sempre in linea con le normative vigenti. Al termine della formazione e dopo aver superato l'esame finale, l'RSPP ottiene la certificazione, che lo abilita ufficialmente. Nell'implementazione del modello, si è cercato di responsabilizzare le figure sotto la direzione, al fine di rendere i dipendenti più coinvolti e attivi possibili. In questa logica, è stata presa la decisione di affidare il ruolo di RSPP al CS, invece che al direttore generale. Questa scelta è stata motivata dalla sua costante crescita all'interno dell'azienda e, soprattutto, per ridurre le responsabilità operative in capo al direttore generale, per potersi concentrare unicamente su attività decisionali e di supervisione.

Parallelamente, è cambiata la figura del RLS (Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza), una figura fondamentale per la sicurezza sul lavoro. Contrariamente all'RSPP che ha un ruolo più ampio nella gestione dei rischi e nella gestione complessiva della sicurezza, il RLS agisce come intermediario tra i lavoratori e il datore di lavoro, tutelando gli interessi dei dipendenti in materia di salute e sicurezza. In precedenza, il ruolo di RLS era ricoperto dal CS, che, essendo stato promosso a RSPP, ha lasciato il posto di RLS e preposto all'operaio specializzato (OS). Questo cambiamento rientra nella strategia di responsabilizzazione delle figure sotto la direzione, un passaggio centrale nel processo di ristrutturazione aziendale.

Adesso l'OS ricopre sia il ruolo di RLS che di preposto. Il preposto è una figura operativa che ha il compito di sorvegliare e garantire il rispetto delle misure di sicurezza specifiche per il luogo di lavoro o il reparto che gestisce. La sua funzione è più diretta e legata al controllo quotidiano delle attività. Solitamente, pur essendo legalmente possibile ai sensi del D.lgs.

81/2008 (Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro), si opta per affidare a due figure diverse i ruoli. In questo caso, vista la dimensione ristretta dell’organizzazione, si è scelto di dare maggiori responsabilità all’OS, affidandogli maggiori responsabilità e compiti operativi.

L’adozione e la personalizzazione del MOGC hanno rappresentato uno step fondamentale verso il rafforzamento della governance aziendale. Questo ha permesso una migliore gestione dei rischi e di consolidare la cultura della legalità e della responsabilità d’impresa. Nei prossimi paragrafi verranno esaminati i principali strumenti di compliance, come il codice etico e sistema sanzionatorio, e le modalità di integrazione del modello nei sistemi ISO. Inoltre, saranno descritti i criteri per monitorare l’efficacia attraverso indicatori di performance.

### 3.2 Strumenti di Compliance e aggiornamento organizzativo

Il Codice Etico è uno strumento cruciale per stabilire i principi che devono orientare le azioni di tutti i soggetti aziendali. L’obiettivo principale è promuovere una cultura di legalità, trasparenza e responsabilità. Il Codice definisce le linee guida per evitare conflitti di interesse e promuovere la correttezza sia nei rapporti interni che esterni. Considerando le dimensioni contenute dell’azienda, il Codice Etico è stato costruito in modo semplice e comprensibile, affinché ogni membro dell’organizzazione, indipendentemente dal ruolo, possa facilmente seguire i principi di integrità e responsabilità. Come già sottolineato, la personalizzazione è stata fondamentale per garantirne l’efficacia e l’utilità.

Il modello etico di Edilcom si fonda su principi che orientano ogni comportamento, garantendo responsabilità e coerenza con le normative. Uno dei principi chiave è il rispetto della legalità, che impone di adottare pratiche aziendali sempre in conformità con le leggi in vigore. In particolare, ogni decisione e i comportamenti devono essere improntati al rispetto delle normative in materia di sicurezza sul lavoro. Particolare attenzione riservata alla tutela della salute e del benessere dei dipendenti, evitando qualsiasi comportamento che possa mettere a rischio l’integrità dei lavoratori.

Un altro principio centrale è rappresentato dall’onestà e correttezza, che si riflette nel rifiuto di qualsiasi forma di corruzione o conflitto di interesse. Ad esempio, non è ammesso che i collaboratori accettino omaggi o benefici che possano inficiare sulla regolarità delle decisioni aziendali. Le relazioni con i fornitori devono essere improntate sulla trasparenza e sull’onestà.

In questo contesto, la società promuove un ambiente di lavoro equo, assicurando pari

opportunità, senza tollerare discriminazioni di alcun tipo. Edilcom pone un forte accento sulla riservatezza, richiedendo che tutte le informazioni sensibili siano trattate con cura, proteggendo i dati aziendali e personali. In linea con la sua politica di trasparenza, la società si impegna a garantire che tutte le comunicazioni e le transazioni siano documentate, in modo da poter sempre verificare che le decisioni siano basate su dati concreti e veritieri.

Un aspetto fondamentale del Codice Etico di Edilcom riguarda la responsabilità sociale e l'impegno per lo sviluppo sostenibile. Infatti, la società si dedica a curare gli impatti ambientali, riducendo al minimo i consumi e gli sprechi. Questo impegno è evidente anche nelle politiche di sicurezza, dove sono implementati sistemi per monitorare e migliorare le condizioni di lavoro, facendo in modo che ogni dipendente collabori attivamente alla creazione di un ambiente sicuro e sano.

Edilcom pone grande enfasi sui rapporti con clienti e fornitori, basandoli su affidabilità e rispetto reciproco. La selezione dei fornitori avviene tramite una valutazione oggettiva, volta a garantire che tutti i soggetti coinvolti rispettino i principi etici e i comportamenti previsti dal Codice Etico. In particolare, la società promuove la costruzione di rapporti duraturi con i fornitori, attraverso una collaborazione che favorisca il miglioramento continuo delle performance aziendali. L'azienda si impegna a rispettare gli accordi contrattuali e a garantire che ogni pagamento venga effettuato solo alla controparte contrattuale, con modalità verificabili.

Per quanto riguarda i rapporti con la Pubblica Amministrazione, Edilcom si attiene rigorosamente alle leggi, assicurando che ogni interazione con enti e funzionari pubblici sia conforme agli standard di correttezza e integrità. È vietato, infatti, offrire o promettere benefici, economici e non, per influenzare l'esito di atti amministrativi o giuridici. L'approccio verso la Pubblica Amministrazione è sempre improntato alla legalità e a mantenere un'immagine irreprerensibile della società, evitando in ogni caso qualsiasi forma di corruzione.

Il Codice Etico stabilisce che i destinatari siano tutti i soggetti coinvolti nelle attività aziendali: dai dipendenti, ai fornitori, fino ai consulenti esterni. Ognuno di questi deve operare con integrità e responsabilità. I dipendenti sono tenuti a rispettare le disposizioni e ad attenersi alle normative applicabili nel loro ambito di attività. In caso di dubbi o violazioni, i dipendenti sono obbligati a segnalarli tempestivamente al proprio superiore o all'Organismo di Vigilanza (OdV). L'OdV ha la responsabilità di monitorare l'osservanza del Codice Etico, garantire che

vengano intraprese le opportune indagini in caso di violazioni e adottare misure sanzionatorie quando necessario. La cultura aziendale promossa da Edilcom si fonda su una continua formazione e sensibilizzazione, con programmi di aggiornamento su tematiche legali, di sicurezza ed etiche. L'OdV fa in modo che tutti i soggetti coinvolti nelle operazioni aziendali siano costantemente informati sulle normative e sugli standard aziendali.

Edilcom ha istituito un canale interno di whistleblowing per consentire ai propri dipendenti e collaboratori di segnalare in modo sicuro e anonimo eventuali non conformità. Queste possono riguardare violazioni del MOGC, in particolare del Codice Etico, o di altri comportamenti che possano compromettere l'integrità dell'azienda o l'interesse pubblico. Il canale garantisce la riservatezza dell'identità del segnalante e la protezione di eventuali soggetti terzi coinvolti. Le segnalazioni vengono gestite attraverso una piattaforma informatica dedicata, che consente la segnalazione in forma anonima. L'azienda garantisce che nessun dipendente subirà ritorsioni per aver segnalato un sospetto fondato di violazione.

È stato creato un sistema disciplinare, per far sì che vengano rispettate le normative interne e le procedure delineate dal MOGC. In un'azienda di piccole dimensioni come Edilcom, il sistema è stato semplificato, pur mantenendo una proporzionalità alla gravità delle violazioni. Questo sistema è applicabile a tutti i soggetti in posizione apicale e a coloro che sono soggetti alla direzione e vigilanza di altri, come condizione di effettività del Modello. La violazione delle disposizioni del MOGC costituisce un illecito disciplinare, indipendentemente dalla commissione di un reato presupposto. La verifica dell'adeguatezza del sistema disciplinare e della sua applicazione è responsabilità dell'OdV.

Le violazioni del Modello comprendono comportamenti che configurano reati secondo il Decreto, ma anche atti che, pur non costituendo reato, siano finalizzati alla commissione dello stesso. Sono incluse anche non conformità alle procedure del Modello, al Codice Etico, e la mancata partecipazione a visite ispettive o formazione prevista. In caso di violazione, l'OdV può richiedere all'Amministratore Unico di avviare il procedimento disciplinare, con la possibilità di applicare sanzioni che variano in base alla gravità della violazione, alla recidiva e al danno causato alla Società.

Le sanzioni applicabili includono:

- Richiamo verbale e ammonizione scritta per violazioni minori o non rilevanti ai fini del Decreto;

- Multa fino a tre ore di retribuzione per violazioni ripetute;
- Sospensione dal lavoro e dalla retribuzione fino a tre giorni per danni significativi alla Società o rischi per la sicurezza, sempre che non si tratti di atti finalizzati a reati;
- Licenziamento in caso di comportamenti che portano alla commissione di reati previsti dal Decreto, o che espongono la Società a sanzioni.

In relazione alla salute e sicurezza sul lavoro, vengono previste misure disciplinari più severe per violazioni che comportano rischi per l'integrità fisica delle persone. Ad esempio, un dipendente che non rispetta il Modello e causa una lesione fisica o espone la Società a rischi concreti può essere licenziato. Le sanzioni sono applicate in collaborazione con l'OdV e la direzione, che valutano le circostanze, l'intenzionalità e la gravità del comportamento.

In caso di violazione da parte dei componenti dell'OdV, l'A.U. è tenuto a decidere le misure disciplinari, che possono arrivare fino alla revoca del mandato. Per l'A.U., in caso di violazione del Modello, l'OdV emetterà una relazione formale, che verrà archiviata e utilizzata in caso di indagini o revisioni del Modello. I collaboratori in caso di violazione del Modello sono soggetti a sanzioni contrattuali, che possono includere la risoluzione del contratto e la richiesta di risarcimento danni.

Il sistema disciplinare di Edilcom include sanzioni specifiche per le violazioni legate al sistema di segnalazione whistleblowing, in conformità con le normative previste dal D.lgs. 231/2001. In particolare, sono considerate violazioni gravi le ritorsioni nei confronti di chi ha effettuato una segnalazione in buona fede, nonché qualsiasi tentativo di ostacolare la presentazione delle segnalazioni. La riservatezza dell'identità del segnalante, del segnalato e delle persone coinvolte deve essere scrupolosamente mantenuta, e qualsiasi violazione di tale riservatezza, costituisce un illecito disciplinare. Inoltre, il mancato svolgimento delle attività di verifica e analisi delle segnalazioni ricevute, insieme alla divulgazione non autorizzata del contenuto delle segnalazioni, sono anch'esse motivo di sanzioni.

Il sistema disciplinare segue il principio di proporzionalità, tenendo conto di fattori come la gravità della violazione, l'intenzionalità e le conseguenze, con l'obiettivo di garantire una risposta adeguata alla violazione. Il sistema è stato progettato per essere facilmente comprensibile e applicabile anche in una struttura aziendale più piccola, garantendo equità e trasparenza nell'applicazione delle sanzioni.

Un altro pilastro del modello è rappresentato dall’istituzione di un Organismo di Vigilanza, che guida l’organizzazione nell’utilizzo degli strumenti previsti. È un organo indipendente che monitora l’applicazione e l’efficacia del MOGC, assicurando il rispetto delle normative e dei principi del Codice Etico. Il suo compito principale è supervisionare i processi aziendali, raccogliere segnalazioni tramite il canale di whistleblowing, e condurre le indagini in caso di sospette violazioni.

L’OdV può essere composto da una o più persone, ma in considerazione delle dimensioni aziendali si è optato per un assetto monocratico. La figura individuata è il responsabile del sistema di gestione e controllo (RGC). Il RGC, oltre ad aver partecipato attivamente alla stesura del modello, è stato inserito in azienda proprio per curare la gestione dei processi aziendali e la conformità normative, collaborando con il RGQ. Di conseguenza, è risultato il più adatto tra le figure interne a ricoprire il ruolo. Un’alternativa prevedeva la nomina di un soggetto esterno, ma si è deciso di valorizzare una figura interna all’organizzazione. Questa scelta presenta diversi vantaggi, come la conoscenza dei processi interni e la costante presenza in azienda, ma anche potenziali criticità, come la possibile perdita di imparzialità o la difficoltà nel rispettare puntualmente i compiti previsti. In linea con quanto accade di frequente nelle realtà di piccole dimensioni, si è optato per una figura interna.

L’OdV opera in completa indipendenza rispetto alla gestione operativa e dispone di totale autonomia nell’individuare e segnalare problematiche ai vertici aziendali. Inoltre, è responsabile della gestione delle segnalazioni e della definizione delle azioni correttive. L’OdV partecipa anche alla verifica periodica del sistema sanzionatorio, proponendo eventuali aggiornamenti per garantirne l’efficacia e la proporzionalità delle misure disciplinari. Tali attività vengono condotte in collaborazione con la direzione generale, alla quale l’organismo riferisce sia periodicamente sia in caso di non conformità.

In virtù dei poteri di cui l’organismo dispone, l’organismo è fondamentale per garantire l’efficacia e la sinergia tra i vari strumenti aziendali. L’OdV agisce da collegamento tra il codice etico, il sistema sanzionatorio e i canali di whistleblowing, garantendo tutela e continuità operativa all’azienda. Data la dimensione contenuta dell’azienda, un OdV interno rappresenta la soluzione più efficace per garantire un monitoraggio costante degli strumenti di gestione. Il confronto quotidiano tra l’organismo e le diverse funzioni aziendali permette di sostenere la direzione nelle scelte strategiche e di guidare il processo di miglioramento continuo.

Considerate le competenze che l'organismo deve possedere, è stato creato un programma annuale di formazione per il responsabile del sistema di gestione e controllo. L'attività formativa si è concentrata sullo sviluppo di competenze in tema EHS (ambiente, salute e sicurezza) e sulle specifiche normative in materia di sicurezza, necessarie per svolgere al meglio le attività richieste. Questo processo ha contribuito a valorizzare la figura del RGC, rendendolo fortemente coinvolto nelle attività di monitoraggio e rendicontazione del contesto aziendale, in conformità al D.lgs. 231.

L'OdV è responsabile della gestione di una serie di documenti essenziali per il monitoraggio e l'efficacia del Modello. In primo luogo, deve mantenere il libro delle adunanze, dove sono registrate tutte le riunioni e le decisioni prese, nonché le azioni correttive intraprese. Ogni incontro deve essere tracciato con data, partecipanti, ordine del giorno e punti discussi, assicurando così una tracciabilità completa delle attività. Inoltre, deve archiviare il registro delle segnalazioni (whistleblowing), contenente tutte le denunce, con garanzia di riservatezza e tempestività. Il registro deve contenere la descrizione delle segnalazioni, le azioni adottate e l'esito finale, affinché si possa verificare l'efficacia del sistema di protezione e di risoluzione delle problematiche.

L'OdV deve redigere e aggiornare il piano di audit e monitoraggio, specificando le aree da monitorare e i controlli necessari per garantire la conformità agli standard. Inoltre, deve archiviare la documentazione sulle non conformità e le azioni correttive, includendo le irregolarità emerse negli audit e le azioni successive. Infine, l'OdV deve stilare relazioni periodiche sulle attività svolte, riportando alla direzione e proponendo eventuali miglioramenti al modello.

Questi documenti sono cruciali per garantire la costante conformità alle normative, monitorando l'efficacia del modello e mantenendo elevati standard di trasparenza e responsabilità nella gestione dei rischi. Queste responsabilità evidenziano l'importanza dell'OdV, sottolineando quanto sia cruciale che l'organismo svolga le proprie mansioni con precisione e puntualità, affinché il MOGC possa offrire un reale valore all'organizzazione.

La stretta interconnessione tra il D.lgs. 231/2001 e il D.lgs. 81/2008 è sancita dall'art. 30 del D.lgs. 81/08, che prevede l'adozione di misure per il miglioramento della sicurezza sul lavoro al fine di prevenire i reati previsti dal D.lgs. 231. In considerazione delle dimensioni di Edilcom come piccola e media impresa, con riferimento al fatturato e al numero di dipendenti, sono state adottate le procedure semplificate per l'adozione dei modelli di

organizzazione e gestione. Queste, che costituiscono parte integrante del MOGC, sono state implementate per garantire l'efficace gestione della sicurezza sul lavoro, centrale nel processo di ristrutturazione aziendale di Edilcom, vista la natura delle sue attività.

Il Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) è lo strumento fondamentale per garantire la sicurezza sui luoghi di lavoro di Edilcom, in conformità con il D.lgs. 81/2008. Esso contiene una valutazione dei rischi relativi alla salute e sicurezza dei lavoratori, redatta in collaborazione con il RSPP e il Medico Competente, previa consultazione del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS). La valutazione dei rischi segue un processo in cui si identificano i pericoli, si valutano i rischi associati, si individuano le misure preventive e si pianificano gli interventi necessari. Per aderire al MOGC, il DVR aziendale è stato profondamente modificato, inserendo parti nuove e aggiornando quelle già presenti. In questo processo è stato fondamentale la riorganizzazione dei ruoli sul tema sicurezza, responsabilizzando maggiormente il CS e l'OS. Traslando le responsabilità su figure maggiormente presenti sul campo rispetto al DL, è stato possibile effettuare un'analisi più puntuale delle necessità relative alla gestione dei rischi sui luoghi di lavoro.

La gestione dei Dispositivi di Protezione Individuale (DPI) era già inclusa nel DVR aziendale, come parte integrante delle misure di sicurezza adottate. I DPI sono stati aggiornati, ed è stato inserito un sistema per assicurare la consegna ai lavoratori, tramite una Scheda di Consegna/Gestione DPI. Tale documento garantisce che ogni lavoratore riceva i dispositivi necessari per proteggersi dai rischi identificati nel DVR, assicurando il rispetto sui luoghi di lavoro delle normative in materia di salute e sicurezza.

Il Piano di Miglioramento associato al DVR definisce le azioni necessarie per incrementare nel tempo i livelli di sicurezza, seguendo principi guida come la prevenzione, la formazione continua dei lavoratori e la partecipazione attiva dei dipendenti nella gestione della sicurezza. Anche questo documento era già presente ma risultava essere molto scarno, infatti non veniva aggiornato periodicamente e non prevedeva alcune delle misure seguenti. Le performance aziendali in relazione alla sicurezza vengono monitorate attraverso attività regolari come:

- Audit: valutazioni sistematiche e indipendenti. Hanno l'obiettivo di determinare se il sistema di gestione della sicurezza sia in conformità con le politiche interne, sia correttamente applicato e mantenuto attivo. Inoltre consentono di monitorare gli obiettivi prefissati, individuando eventuali interventi correttivi. Frequenza: 12 mesi. Responsabile: OdV.

- Sorveglianza continua: controllo delle attività operative, delle misure di sicurezza e dell'uso dei DPI, per identificare potenziali problemi o aree di miglioramento. Frequenza: 3-6 mesi. Responsabile: Preposto e RSPP.
- Analisi degli incidenti e infortuni: fornisce informazioni indispensabili per capire le cause e le debolezze del sistema di gestione, consentendo di implementare interventi correttivi e prevenire gli infortuni. Frequenza: al verificarsi dell'evento e almeno ogni 12 mesi. Responsabile: Preposto, RSPP, Medico Competente.
- Raccolta di indicatori di performance: Raccolta e analisi di indicatori di performance come il numero di incidenti o infortuni, frequenza, gravità e costi. Frequenza: al verificarsi dell'evento e almeno ogni 12 mesi. Responsabile: Preposto, Medico Competente, RSPP.

L'attività svolta dagli incaricati, dovrà risultare da relazioni scritte dagli stessi. Queste dovranno includere eventuali criticità o violazioni riscontrate, interventi correttivi e adeguamenti suggeriti. Queste dovranno essere successivamente trasmesse al DL e all'OdV.

Nel DVR viene trattata anche la gestione delle emergenze e del primo soccorso. Particolare attenzione è riservata alla pianificazione delle emergenze, tra cui antincendio, evacuazione, salvataggio, primo soccorso, e alla designazione degli incaricati per la gestione delle stesse. È stato inserito anche l'obbligo di effettuare delle esercitazioni periodiche per testare le misure di emergenza. A fronte dell'esito delle prove, viene redatto un verbale a cura del RSPP e del Preposto, che deve essere comunicato al RSL e all'OdV.

Nel caso di non conformità rilevate durante le attività aziendali, il datore di lavoro è tenuto a prendere provvedimenti correttivi, informando tempestivamente l'OdV e il Preposto. Inoltre, il piano di miglioramento include una sezione sulle risorse umane e strumentali necessarie, con specifici incarichi per l'attuazione delle misure correttive. Il budget per le risorse necessarie è determinato dal DL in collaborazione con il RP, in base agli interventi previsti e alle risorse necessarie per l'attuazione del piano.

Inoltre, Edilcom ha implementato un sistema di controllo efficace per garantire l'attuazione del MOGC, che comprende attività di vigilanza, verifica e due processi strategici: gli audit interni di sicurezza e il riesame periodico del modello. Il Responsabile per l'esecuzione degli audit e per il mantenimento della documentazione correlata è l'OdV, che si occupa di programmare, condurre e registrare tutte le attività di controllo. Il riesame periodico del modello include anche l'aggiornamento dell'elenco normativa applicabile, che raccoglie le

normative vigenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro (SSL), a cui Edilcom si adegua. Tra queste troviamo certamente il D.lgs.81/08 testo unico sulla sicurezza sul lavoro, il D.lgs.152/2006 sulla Gestione dei rifiuti e l'inquinamento atmosferico, ISO UNI 11352 Certificazione dell'efficienza energetica e ISO UNI 14001 Sistema di Gestione Ambientale. L'incarico di monitorare costantemente le fonti normative e aggiornare l'elenco della normativa applicabile è stato affidato al Preposto, in collaborazione con il RGQ e RGC. Questa scelta deriva dalle competenze in materia di salute e sicurezza del preposto, e dalle conoscenze normative del RGQ e RGC, che già sono responsabili rispettivamente della gestione del sistema ISO e MOGC. L'aggiornamento dell'elenco deve essere tempestivo, soprattutto in caso di introduzione di nuove normative o modifiche nei processi produttivi e nei luoghi di lavoro. Il Responsabile dell'aggiornamento è tenuto a trasmettere tempestivamente la relazione sugli aggiornamenti normativi al datore di lavoro e all'OdV, con una frequenza minima di dodici mesi.

Il preposto, sulla base dei risultati della valutazione dei rischi, ha adottato il Programma annuale di formazione, informazione e addestramento. Questo programma include la formazione relativa alla sicurezza sul lavoro (SSL) e deve essere aggiornato in caso di cambiamenti legislativi o modifiche nell'organizzazione aziendale, ad esempio l'introduzione di nuove macchine o assunzioni. Al termine di ogni intervento formativo, il preposto, con il supporto del RSPP, deve verificare il grado di apprendimento dei lavoratori, registrando la presenza e i dati formativi attraverso specifici registri e schede (Scheda formazione/informazione e addestramento dei lavoratori).

Il Preposto ha anche il compito di vigilare sulla necessità di aggiornamenti nel programma e di collaborare con il DL per garantire l'efficacia della formazione. Inoltre, il Preposto è responsabile di proporre i programmi di formazione, informazione e addestramento, tenendo conto dei rischi aziendali e assicurandosi della qualità e dell'efficacia delle attività formative. Queste sono registrate in documenti specifici, e il Preposto deve relazionare annualmente al DL, al RSL e al RSPP riguardo lo svolgimento del programma e suggerire eventuali miglioramenti o aggiornamenti. In quest'ottica, risulta ancora più evidente l'utilità di aver responsabilizzato le figure aziendali sotto alla direzione. Per quanto riguarda l'OS, che ha assunto il ruolo di preposto e RSL, vista l'operatività delle sue mansioni, risulta logica la scelta di affidare a lui i compiti sulla formazione degli OP. Così facendo, ogni figura ha chiare le proprie responsabilità sulle nuove disposizioni, e, documentando e riferendo puntualmente tutto all'OdV, si punta a garantire il rispetto di tutte le conformità.

Un’ulteriore implementazione aggiuntiva è rappresentata da una “autovalutazione” che l’OdV, almeno una volta l’anno, dovrà provvedere ad effettuare. Questa riguarda il sistema SSL aziendale, e prevede la compilazione dell’attestato di valutazione, riportato nella figura 3.2. Il criterio di valutazione utilizzato per il sistema di autovalutazione ai sensi del D.lgs. 231/2001 si basa su una scala da 1 a 4, con l’obiettivo di misurare il livello di completezza ed efficacia delle disposizioni in materia di salute e sicurezza. La valutazione è suddivisa come segue:

- A (1): Nessuna procedura o indicazioni generali, o molto scarse. In questa situazione, il sistema di gestione della sicurezza è gravemente carente e necessita di interventi urgenti.
- B (2): Procedure scarse, con indicazioni generali ma insufficienti o poco dettagliate. In questa fase, il sistema richiede un miglioramento significativo per garantire una gestione efficace della sicurezza.
- C (3): Procedure adeguate ma non completamente efficienti, con indicazioni sufficientemente dettagliate. Tuttavia, ci sono ancora margini di miglioramento per rendere il sistema più sicuro e operativo.
- D (4): Procedura presente ed efficiente, con indicazioni esaustive e specifiche. Il sistema di gestione della sicurezza è ben strutturato, rispetta le normative e riduce significativamente i rischi.

| ASPECTO VALUTATO  |  | Barrare la risposta data |     |     |     |
|---|--|--------------------------|-----|-----|-----|
|   |  | A                        | B   | C   | D   |
| 1   | L'azienda ha dichiarato in uno o più documenti specifici la propria politica per la salute e sicurezza negli ambienti di lavoro?   |                          |     |     |     |
| 2   | L'azienda ha adottato un modello di organizzazione o un sistema di gestione per la salute e sicurezza del lavoro?  |                          |     |     |     |
| 3   | Esiste in azienda la prassi della registrazione ed analisi, ai fini preventivi, sia degli infortuni che dei «near miss» (incidenti che avrebbero potuto determinare un infortunio)?  |                          |     |     |     |
| 4   | È stato valutato in dettaglio il rischio connesso all'utilizzo delle attrezzature di lavoro (macchine, impianti ed altre attrezzature)?  |                          |     |     |     |
| 5   | Viene effettuata la manutenzione dei dispositivi di sicurezza delle attrezzature di lavoro (macchine, impianti ed altre attrezzature)?   |                          |     |     |     |
| 6   | Sono state definite, coerentemente con i risultati della valutazione dei rischi, le corrette procedure di lavoro sicuro per i lavoratori, in particolare nelle situazioni dove può persistere un rischio residuo anche dopo l'adozione delle misure di protezione collettive ed individuali? |                          |     |     |     |
| 7   | È stato valutato il rischio per la sicurezza connesso alle sostanze chimiche?  |                          |     |     |     |
| 8   | La valutazione dei rischi (DVR) viene aggiornata dopo il verificarsi di un infortunio «significativo» (per gravità o per la particolare dinamica di accadimento che evidenzia un problema non adeguatamente considerato nella precedente valutazione del rischio Aziendale)?                 |                          |     |     |     |
| 9   | A seguito dei risultati della valutazione dei rischi, esiste un «programma di miglioramento» formalizzato degli interventi da attuare con individuazione dei tempi per la realizzazione?   |                          |     |     |     |
| 10  | Come viene coinvolto nel Sistema Prevenzionistico Aziendale il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS) ?  |                          |     |     |     |
| 11  | È presente un Piano di Formazione Aziendale comprensivo degli aspetti di sicurezza sul lavoro, coerente con i risultati della valutazione dei rischi ?   |                          |     |     |     |
| 12  | Come è effettuata la verifica di efficacia delle iniziative di formazione ?  |                          |     |     |     |
| 13  | L'azienda ha predisposto un sistema per gestire i casi di idoneità alla mansione specifica che prevedano limitazioni/prescrizioni?   |                          |     |     |     |
| <b>Fattore moltiplicativo</b> per "pesare" il livello di adeguatezza della gestione di ogni aspetto                                 |  | x 1                      | x 2 | x 3 | x 4 |
| <b>Totale punteggio</b> calcolato per colonna ottenuto mediante la moltiplicazione del totale colonna per il fattore moltiplicativo |  |                          |     |     |     |
| <b>PUNTEGGIO FINALE</b> ottenuto dalla somma dei punteggi dell'ultima riga  |  |                          |     |     |     |

Figura 3.2: Attestato di autovalutazione OdV

L'interpretazione del punteggio finale è la seguente:

- Punteggio inferiore a 25: Richiede un intervento immediato per ridurre i rischi e migliorare il sistema, in quanto le misure adottate non sono sufficienti a garantire la sicurezza.

- Punteggio tra 26 e 40: Indica la necessità di rivedere le criticità emerse nelle risposte con punteggio più basso, per rafforzare il sistema di gestione della sicurezza e ridurre ulteriormente i rischi.
- Punteggio superiore a 40: Indica che il sistema di gestione della sicurezza è ben strutturato, minimizza efficacemente i rischi, ma deve essere comunque mantenuto e migliorato costantemente per garantire l'efficacia nel tempo.

Sebbene non sia stato ancora utilizzato, già nei prossimi mesi potrà essere di grande utilità all'OdV e indirettamente all'azienda, per identificare le aree che necessitano di maggiore attenzione e a stabilire le priorità per gli interventi di miglioramento.

### 3.3 Analisi TO BE vs AS IS

Nell'analisi AS IS vs TO BE, è stato necessario confrontare la situazione iniziale (AS IS) con quella attuale, post-adozione del MOGC (TO BE). A tal fine, sono stati utilizzati due risk assesment: uno precedente all'introduzione del MOGC e uno successivo alla sua implementazione. L'analisi AS IS si è concentrata maggiormente sull'individuare le aree maggiormente a rischio, con il fine di evidenziare i gap esistenti per poter essere conformi al D.lgs. 231. La successiva analisi TO BE, invece, si è concentrata sull'individuazione delle azioni correttive per mitigare i rischi individuati, e sulla quantificazione del rischio residuo.

Il secondo risk assesment permette di osservare come l'adozione del MOGC e degli strumenti ad esso annessi abbia modificato la gestione dei rischi aziendali e il livello di rischio residuo nelle diverse aree aziendali. In particolare, l'implementazione del modello ha portato a una riduzione dei rischi in alcune aree, mentre in altre ha permesso di evidenziare attività a rischio che prima non erano gestite con la stessa attenzione.

Ad ogni area è stato associato un valore (R), dato dalla moltiplicazione della probabilità del rischio per il suo impatto. La Probabilità (P) è la possibilità statistica che si verifichi uno dei reati presupposto, e assume valori da 1 a 4 (basso, moderato, alto, molto alto). L'Impatto (I) è rappresentato dal danno che subirebbe l'ente ed in conseguenza dell'applicazione delle sanzioni, economiche e interdittive previste dal D.lgs. 231/2001 per il reato specifico e, dal conseguente danno d'immagine per l'ente stesso. La sanzione per le violazioni del Decreto 231/2001 è proporzionale al numero di quote assegnate, che spesso vengono calcolate in base al fatturato dell'ente. Il numero di quote, che va da 0 fino ad oltre le 1000, varia in relazione

alla gravità del reato e alla capacità economica dell'azienda, assicurando una sanzione equa. Anche l'impatto può assumere valori da 1 a 4 che rispettivamente rispecchiano:

- 1 = Sanzioni Pecuniarie fino a 200 quote - Nessuna sanzione Interdittiva - Danno immagine assente. Impatto: basso.
- 2 = Sanzioni Pecuniarie fino a 500 quote - Nessuna sanzione Interdittiva - Danno immagine basso. Impatto: moderato.
- 3 = Sanzioni Pecuniarie fino a 700 quote - Nessuna Sanzione Interdittiva - Danno immagine moderato. Impatto: alto.
- 4 = Sanzioni Pecuniarie uguali o maggiori di 1000 quote - Sanzioni Interdittive - Danno immagine molto elevato. Impatto: molto alto.

| CRITERI DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO ( $R = P \times I$ ) |            |   |      |            |
|---|------------|---|------|------------|
|   |            | CRITERIO DI VALUTAZIONE PROBABILITÀ (P) |      |            |
| CRITERIO DI VALUTAZIONE DELL'IMPATTO (I)                | Molto Alto | 4                                       | 8    | 12         |
|   | Alto       | 3                                       | 6    | 9          |
|   | Moderato   | 2                                       | 4    | 6          |
|   | Basso      | 1                                       | 2    | 3          |
| CRITERIO DI VALUTAZIONE DELL'IMPATTO (I)                |            |   |      |            |
|   | 1          | 2                                       | 3    | 4          |
|   | Basso      | Moderato                                | Alto | Molto Alto |

Figura 2.3: Criteri di valutazione del rischio

I rischi vengono classificati in base al valore di  $R$  e si ha, come illustrato nella figura 3.3:

- Rischio basso per un valore tra 1 e 5;

- Rischio moderato per un valore tra 6 e 11;
- Rischio elevato per un valore tra 12 e 16.

Successivamente, verranno esaminati i singoli rischi per ciascun processo aziendale, come illustrato nella tabella 3.3.1:

| PROCESSO/AREA AZIENDALE                 | POSSIBILI REATI   | VALUTAZIONE RISCHIO |   |    | LIVELLO  | COSTI DI NON CONFORMITÀ | SOGETTI COINVOLTI          | AZIONE CORRETTIVA  | VALUTAZIONE RISCHIO RESIDUO |   |    | LIVELLO RISCHIO RESIDUO | STATO DI ATTUAZIONE DELLE AZIONI CORRETTIVE |
|---|---|---------------------|---|----|----------|-------------------------|----------------------------|--|-----------------------------|---|----|-------------------------|---|
|   |   | P                   | I | R  |          |                         |                            |  | P                           | I | R  |                         |   |
| Salute e sicurezza sul lavoro           | Danni alla salute per violazioni norme sicurezza; mancata formazione obbligatoria; mancata consegna DPI               | 4                   | 4 | 16 | ELEVATO  | DIRETTO                 | CS, OP, OS, RGQ            | Formazione continua del personale e riorganizzazione dei ruoli; sorveglianza continua; audit periodici.  | 3                           | 4 | 12 | ELEVATO                 | IN CORSO                                    |
| Amministrazione e contabilità           | Reati tributari; Riciclaggio; impiego improprio di denaro   | 3                   | 4 | 12 | ELEVATO  | DIRETTO E INDIRETTO     | RAM, DG                    | Formazione continua del personale; Controlli e audit periodici; tracciabilità sistemi bancari informatizzata(Sibill).                                  | 1                           | 4 | 4  | BASSO                   | IN CORSO                                    |
| Acquisti e forniture                    | Corruzione; concussione; fornitori non qualificati.   | 2                   | 4 | 8  | MODERATO | DIRETTO E INDIRETTO     | RAM, RCO, RP, RGQ, RGC, RS | Gestione dei flussi finanziari; Gestione delle utilità e delle relazioni esterne; Procedure selezione fornitori e registrazioni ordini informatizzata. | 1                           | 4 | 4  | BASSO                   | COMPLETATE                                  |
| Sistemi informatici e gestione dei dati | Falsità documentale informatica; trattamento illecito dei dati; Frode informatica.                                    | 3                   | 3 | 9  | MODERATO | DIRETTO E INDIRETTO     | RAM, RGQ                   | Gestione delle credenziali di accesso; Misure necessarie per proteggere il sistema informatico; Formazione dei Destinatari.                            | 2                           | 3 | 6  | MODERATO                | IN CORSO                                    |
| Gestione ambientale                     | Inquinamento ambientale; gestione illecita di rifiuti   | 3                   | 4 | 12 | ELEVATO  | DIRETTO                 | RGQ, RGC, RAM, RS, OP, OS  | Procedure di smaltimento rifiuti predisposte dalla società; sistema di gestione ambientale ISO 14001.  | 2                           | 4 | 8  | MODERATO                | COMPLETATE                                  |
| Gestione societaria                     | False comunicazioni sociali; Impedito controllo; Formazione fittizia del capitale.                                    | 3                   | 3 | 9  | MODERATO | DIRETTO E INDIRETTO     | DG, RAM, RGC               | Rispetto delle normative e degli obblighi legali; Gestione del bilancio e documentazione contabile; Aggiornamento continuo e controllo del Modello.    | 2                           | 3 | 6  | MODERATO                | IN CORSO                                    |
| Gestione contratti di appalto           | Non conformità rispetto alle normative di sicurezza e ai requisiti tecnici. Falso documentale o violazione contratto. | 3                   | 4 | 12 | ELEVATO  | DIRETTO E INDIRETTO     | RAM, RGQ                   | Verifica puntuale dei requisiti controparte; Aggiornamento continuo e controllo del Modello.   | 2                           | 4 | 8  | MODERATO                | COMPLETATE                                  |

Tabella 3.3.1: Risk assesment TO BE

Il rischio relativo alla salute e sicurezza sul lavoro è legato a potenziali danni alla salute derivanti dalla violazione delle normative, come la mancata formazione obbligatoria e la non consegna dei Dispositivi di Protezione Individuale (DPI). Questi rischi sono stati valutati con un livello di rischio elevato (16), a causa della gravità delle conseguenze possibili, sia in

termini di danni ai lavoratori che di implicazioni legali per l'azienda. Per mitigare questi rischi, sono state implementate azioni correttive mirate, tra cui la formazione continua del personale, per garantire che tutti i lavoratori siano sempre aggiornati sulle normative di sicurezza, e l'uso corretto dei DPI. Inoltre, è prevista una riorganizzazione dei ruoli per ottimizzare la gestione delle attività legate alla sicurezza, con particolare attenzione alla distribuzione delle responsabilità del RSPP e RLS. La sorveglianza continua e gli audit periodici sono stati previsti per monitorare l'efficacia delle misure correttive, garantendo che le normative siano sempre rispettate e che l'ambiente di lavoro resti sicuro. I soggetti coinvolti in queste azioni correttive includono il coordinatore della sicurezza (CS) e gli operai (OP). Il primo ha la supervisione delle pratiche di sicurezza, mentre gli OP, sono i principali destinatari della formazione e, in caso di inosservanza delle normative, rischiano danni. È coinvolto anche l'Operatore Specializzato (OS), che, in quanto RLS e preposto, collabora con il CS per implementare concretamente le misure di sicurezza previste. Sono coinvolti anche il Responsabile di gestione della Qualità (RGQ) e il responsabile di gestione e controllo (RGC), che assicurano che le procedure siano conformi rispettivamente alle normative ISO e MOGC. Attualmente, le azioni correttive sono in corso, in quanto la formazione per il RSPP e per il RLS deve ancora essere completata. Nonostante le misure di mitigazione adottate, il rischio residuo rimane ancora elevato (12). Questa è l'unica area in cui, pur essendo state implementate le misure preventive, non è stato possibile ridurre significativamente il rischio. Ciò è anche legato alla natura delle attività di Edilcom, poiché nel settore della sicurezza sul lavoro si concentrano le attività con il rischio maggiore di reato presupposto. Il monitoraggio continuo e il completamento della formazione garantiranno che tutte le misure siano correttamente applicate, con l'obiettivo di abbassare ulteriormente il rischio.

Il rischio nell'area di Amministrazione e Contabilità è legato a reati tributari, riciclaggio e impiego improprio di denaro, con un punteggio di rischio iniziale elevato (12). Per mitigare tali rischi, sono state attuate diverse azioni correttive. Queste includono il divieto di ricevere denaro in contante, la garanzia che tutti i movimenti economici siano tracciati e gestiti tramite il sistema bancario Sibill, e che siano sempre autorizzati e verificati dalla direzione. Il sistema Sibill permette di collegare le fatture in entrata e in uscita direttamente con le operazioni bancarie collegate. Inoltre, permette di ottenere una rendicontazione mensile o annuale (Cahsflow) per una migliore revisione delle operazioni più sensibili. Ogni movimento economico deve essere debitamente motivato da rapporti giuridici e supportato da adeguata tracciabilità di tutti i soggetti coinvolti in pagamenti e incassi. Inoltre, tutti i pagamenti e

ricavi devono essere fatturati correttamente, in linea con gli strumenti contrattuali e le esigenze aziendali, con verifiche periodiche da parte del consulente esterno (commercialista). Le procedure di controllo includono anche il ciclo passivo, con la verifica della corrispondenza tra ordini, bolle di consegna e fatture, e il ciclo attivo, con inventari fisici periodici per garantire la corrispondenza tra le giacenze contabili e quelle effettive. È stato introdotto un protocollo scritto per le scadenze fiscali, e le operazioni vengono formalmente documentate, con particolare attenzione alle operazioni complesse. Tali misure hanno ridotto notevolmente il rischio residuo a un livello basso (4). Le azioni correttive sono in corso, soprattutto per la formazione specifica, e continuano a essere monitorate con audit periodici per garantire la conformità.

Le figure coinvolte sono il responsabile amministrativo (RAM), figura che si occupa dell'amministrazione e della contabilità, e il direttore generale, che ha il ruolo di autorizzare i pagamenti e di supervisionare l'operato del primo. I due, insieme al consulente contabile esterno (commercialista), si riuniscono ogni trimestre per verificare la corretta gestione dei flussi di cassa e delle fatture. Particolare attenzione viene riservata alle operazioni contabili più sensibili, come variazione del capitale sociale o emissioni di fatture di importo elevato. Questo viene molto facilitato dal sistema Sibill che, come sottolineato in precedenza, genera un Cashflow mensile ed annuale che aiuta l'analisi dei flussi di cassa durante le riunioni periodiche.

Nel processo relativo agli acquisti e forniture, i rischi principali riguardano corruzione e concussione, fenomeni che possono emergere durante le interazioni con soggetti pubblici (specialmente nei bandi per lavori con comuni o enti) e privati. La valutazione iniziale ha indicato un livello di rischio moderato (8), ma con l'implementazione delle azioni correttive il rischio residuo è stato ridotto a basso (4). Le azioni correttive adottate per prevenire tali rischi comprendono il divieto di autorizzare pagamenti non giustificati. Tutti i pagamenti devono essere effettuati tramite bonifico bancario e devono sempre essere supportati da idonea documentazione che ne provi l'esecuzione e la legittimità. Inoltre, è previsto che ogni fase del processo di pagamento sia tracciata con specifico riferimento alla documentazione che l'ha originata. Sono obbligatori riscontri periodici sui dati contabili, e ogni irregolarità rispetto alle procedure interne o alle disposizioni del MOGC deve essere tempestivamente segnalata all'OdV. Le attività legate ai contenziosi giudiziali sono anch'esse monitorate, con informazioni periodiche fornite dall'amministratore unico e dall'OdV.

Oltre ai rischi di corruzione e concussione, un altro rischio significativo riguarda la selezione di fornitori non qualificati, soprattutto quando Edilcom interagisce con soggetti privati. Questo rischio può emergere se i fornitori non soddisfano i requisiti tecnici o legali necessari, compromettendo la qualità dei prodotti e dei servizi forniti. Le azioni correttive adottate includono l'implementazione di un sistema di selezione e monitoraggio dei fornitori più dettagliato, comprendente anche sistema di registrazione degli ordini informatizzato. Questo processo prevede audit periodici tra i responsabili delle diverse funzioni, tra cui il RCO, il RP, il RGC e il RGQ. Questi incontri permettono di valutare periodicamente la validità dei fornitori, attraverso un'analisi dei dati provenienti da ciascuna area, per determinare se ogni soggetto continua a soddisfare i requisiti richiesti. Questo processo è integrato nelle disposizioni della ISO 9001, dove la selezione dei fornitori è già prevista. Di conseguenza Edilcom già disponeva di alcuni obblighi di verifica, anche se attuati con procedure più semplici. Queste misure hanno contribuito a mantenere un livello di rischio basso e sono ora completate.

Nel contesto dei Sistemi informatici e gestione dei dati, i rischi principali riguardano la falsità documentale informatica, il trattamento illecito dei dati e la frode informatica, con una valutazione iniziale di rischio moderato (9). Le azioni correttive adottate per prevenire tali rischi includono l'obbligo di utilizzo degli strumenti informatici di Edilcom esclusivamente per fini aziendali, vietando qualsiasi uso illecito delle risorse informatiche. Inoltre, ogni computer aziendale deve essere protetto da una password di accesso e non è consentito cedere le proprie credenziali. Ogni dispositivo connesso alla rete deve avere un accesso dedicato con un numero identificativo IP univoco. È previsto che ogni utente cambi le credenziali di accesso almeno semestralmente e si garantisca il rispetto delle misure di sicurezza informatica, oltre a tutelare i dati aziendali. Un'ulteriore misura correttiva prevede che il RAM custodisca le credenziali di accesso in busta chiusa. Inoltre, tutti i destinatari devono essere formati in merito ai rischi legati a questi reati e alle procedure da seguire per prevenirli. Relativamente alle comunicazioni o attestazioni verso la pubblica amministrazione tramite sistemi informatici, esse devono essere verificate dal RAM e approvate dalla direzione, che provvederà alla firma secondo le modalità previste. Infine, una copia di queste comunicazioni dovrà essere sempre fornita all'OdV per garantire la trasparenza e il controllo. Con queste azioni correttive, il rischio residuo è stato ridotto a un livello moderato (6), e le attività sono in corso per garantire la piena attuazione delle misure.

Nel contesto della gestione ambientale, i rischi principali sono legati all'inquinamento ambientale e alla gestione illecita di rifiuti, con una valutazione iniziale di rischio elevato (12). Le azioni correttive adottate includono principalmente il rispetto delle normative in materia di smaltimento rifiuti e del sistema di gestione ambientale ISO 14001. I rifiuti generati dalle attività di Edilcom vengono smaltiti in conformità al D.lgs. 152/2006, seguendo le procedure interne adottate dalla Società. In particolare, Edilcom, che opera nel settore della progettazione e realizzazione di interventi di efficientamento energetico su edifici civili, ha implementato un sistema di gestione ambientale conforme alla normativa ISO 14001, che regola e garantisce il corretto smaltimento dei rifiuti. Nelle attività edilizie, che generano una maggiore quantità di rifiuti, lo smaltimento dei rifiuti è gestito dalla società subappaltatrice, che ne è responsabile in base al contratto e provvede a fornire le attrezzature necessarie. Edilcom deve solo assicurarsi che, nella fase contrattuale, l'azienda subappaltatrice sia iscritta all'ANGA (Albo Nazionale Gestori Ambientali), garantendo così la conformità alle normative ambientali.

Per quanto riguarda i rifiuti prodotti dall'attività amministrativa, come carta e plastica, questi sono assimilabili ai rifiuti urbani e vengono conferiti al servizio di raccolta comunale, previa separazione. Il toner esausto viene smaltito tramite un contratto con una società esterna specializzata. Inoltre, il magazzino non genera rifiuti rilevanti, poiché Edilcom si limita alla conservazione e custodia di attrezzi e attrezzature senza compiere trattamenti o trasformazioni.

Le azioni correttive attuate, tra cui la gestione dei rifiuti in conformità alle normative ambientali e l'assicurazione della registrazione dell'azienda subappaltatrice nell'ANGA, hanno ridotto il rischio residuo a moderato (8). Le misure sono state completate, ma richiedono un continuo monitoraggio della conformità alle procedure ambientali aziendali.

Per la gestione societaria, i rischi principali riguardano false comunicazioni sociali, impedimento del controllo e formazione fittizia del capitale. Il rischio iniziale è stato valutato come moderato (9), ma le azioni correttive implementate hanno ridotto il rischio residuo(6). Le misure includono il rispetto delle normative e degli obblighi legali relativi alla gestione del bilancio e della documentazione contabile, assicurando la correttezza nelle informazioni fornite. È previsto un aggiornamento continuo e il controllo del MOGC per monitorare costantemente la conformità.

In particolare, è vietato comunicare dati non rispondenti alla realtà sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società. Ogni modifica alle voci di bilancio deve essere autorizzata dall'amministratore unico, con relativa evidenza documentale, e ogni richiesta di variazione non giustificata deve essere comunicata all'OdV. Tutti i verbali relativi ai controlli amministrativi devono essere trasmessi periodicamente all'OdV, e la bozza del bilancio deve essere messa a disposizione dell'amministratore unico con un ragionevole anticipo per un'analisi approfondita. La documentazione deve essere archiviata correttamente, garantendo la tracciabilità delle attività.

L'OdV è responsabile di eseguire un programma continuo di controllo e aggiornamento del Modello, assicurando che vengano adottate le procedure più adeguate a prevenire reati societari. Le azioni correttive sono in corso, soprattutto riguardo alla nomina dell'OdV che deve ancora essere formalmente fatta, ma con l'incaricato (RGC) che ha già iniziato la formazione necessaria.

Per quanto riguarda la gestione dei contratti di appalto, i rischi principali sono legati alla non conformità rispetto alle normative di sicurezza e ai requisiti tecnici, oltre al falso documentale o violazione del contratto. Il rischio iniziale è stato valutato come elevato (12), ma con l'adozione delle azioni correttive, il rischio residuo è stato ridotto a moderato (8). Le azioni di mitigazione attuate da Edilcom includono principalmente l'adempimento puntuale di quanto previsto dal D.lgs. 81/2008, garantendo che le imprese e i lavoratori autonomi coinvolti negli appalti siano in possesso dei requisiti normativi.

Edilcom, che spesso affida in subappalto le attività di costruzione edile, richiede ai subappaltatori una serie di documenti e certificazioni. Tra le principali richieste vi è la visura camerale aggiornata, che attesta l'esistenza e la legittimità dell'impresa, e l'idoneità tecnico-professionale, che garantisce che il subappaltatore possieda le competenze necessarie per svolgere il lavoro in modo conforme alle normative, come stabilito dal D.lgs. 81/08. Inoltre, è fondamentale che il subappaltatore presenti un DURC (Documento Unico di Regolarità Contributiva) regolare, a conferma che ha adempiuto agli obblighi previdenziali e contributivi, un requisito essenziale per l'affidamento dei lavori.

Un altro aspetto cruciale riguarda l'autocertificazione dell'impresa, che deve dichiarare di essere in regola con gli obblighi di sicurezza sul lavoro previsti dalla normativa, assicurando che vengano adottati i necessari Piani Operativi di Sicurezza (POS) e che le attrezzature e macchinari siano conformi. Infine, Edilcom richiede anche una polizza assicurativa

RCT/RCO, che copre la responsabilità civile verso terzi e prestatori d'opere, garantendo che eventuali danni o incidenti sul lavoro siano adeguatamente coperti. In aggiunta, nei contratti di appalto, Edilcom indica i costi relativi alla sicurezza e garantisce l'accesso a tali costi su richiesta, impedendo che vengano sottoposti a ribasso.

Inoltre, nei contratti di appalto, viene inserita la clausola che obbliga la controparte a rispettare il Codice Etico di Edilcom e le normative di sicurezza, con l'impegno di permettere a Edilcom di poter effettuare tutte le verifiche necessarie in caso di sospetti di violazione. Qualora l'altra parte non adempia a tali obblighi, Edilcom si riserva il diritto di risolvere il contratto e di richiedere il risarcimento dei danni derivanti dalla violazione. Le azioni correttive sono state completate, con un controllo continuo per assicurare la piena conformità alle normative di sicurezza e ai contratti stipulati. Tuttavia, risulta fondamentale mantenere il MOGC costantemente aggiornato, in modo da rispondere tempestivamente a eventuali cambiamenti normativi o alle evoluzioni delle attività aziendali. Questo aggiornamento garantisce che Edilcom possa adattarsi a nuove sfide legali o operative, mantenendo sempre un elevato livello di compliance e protezione in ogni fase contrattuale.

La tabella evidenzia anche i costi diretti e indiretti che l'azienda potrebbe affrontare in caso di non conformità. L'analisi finanziaria, che ha preso in considerazione anche il livello di rischio residuo dopo ogni azione di mitigazione, è stata fondamentale nella scelta delle misure adottate. Ad esempio, nell'area di amministrazione e contabilità, sono state investite ingenti risorse per mitigare il più possibile i rischi, considerando l'alto potenziale danno economico. Infatti, da un livello elevato (12) si è ridotto fino ad un rischio residuo basso (4), grazie alla riduzione della probabilità di accadimento. In caso di non conformità, non solo l'azienda si sarebbe trovata a dover affrontare ingenti sanzioni o multe, ma anche la sua reputazione sarebbe stata compromessa, con gravi danni indiretti al fatturato. Per quanto riguarda la salute e sicurezza sul lavoro, pur avendo ridotto il rischio, il rischio residuo rimane elevato (12). Questo è dovuto sia alla complessità nella gestione dei vari fattori legati alla sicurezza nei luoghi di lavoro, considerando la natura delle attività svolte, sia alla presenza esclusiva di costi diretti legati alla non conformità.

Per le aree aziendali descritte, le violazioni del modello organizzativo comportano sanzioni pecuniarie e impatti che variano in base alla gravità delle violazioni. Nelle aree con un impatto di livello 4, come la Salute e sicurezza sul lavoro, Amministrazione e contabilità, Acquisti e forniture, e Gestione ambientale, le sanzioni pecuniarie possono essere uguali o

superiori a 1000 quote, accompagnate da sanzioni interdittive. Queste aree, dunque, comportano le conseguenze più gravi, con un danno di immagine molto elevato, che determina un impatto molto alto per l'azienda.

Al contrario, nelle aree con impatto livello 3, come i Sistemi informatici e gestione dei dati e la Gestione societaria, le sanzioni pecuniarie arrivano fino a 700 quote e non sono previste sanzioni interdittive. In queste aree, il danno immagine è moderato, e l'impatto complessivo è alto, ma meno grave rispetto alle aree di impatto 4. Nonostante non vengano applicate sanzioni interdittive, l'azienda potrebbe comunque affrontare un danno reputazionale e una sanzione economica significativa.

Rispetto al primo risk assesment, il secondo ha permesso di individuare le aree prioritarie da affrontare, grazie alle valutazioni effettuate durante l'adozione del MOGC. Infatti, l'analisi del modello ha consentito di comprendere meglio la situazione aziendale, soprattutto durante l'implementazione degli strumenti chiave come il Codice Etico e l'OdV. È emersa una migliore suddivisione delle attività tra le diverse aree aziendali e dei relativi rischi. Si è posta maggiore attenzione su aree che in precedenza non erano considerate fondamentali per il corretto adempimento delle conformità richieste dal D.lgs. 231/2001 e dalle normative ISO. Tra queste aree spiccano salute e sicurezza sul lavoro, gestione ambientale e amministrazione e contabilità. L'integrazione dei sistemi di gestione ISO con il MOGC si è rivelata un elemento cruciale per il progetto, e sarà maggiormente approfondita nella sezione successiva.

### 3.4 Integrazione del MOGC nei sistemi di gestione ISO e monitoraggio KPI

Dopo aver adottato il MOGC ai sensi del D.lgs. 231/2001, l'integrazione con i sistemi di gestione ISO 9001 e ISO 14001 si è rivelata cruciale per garantire una gestione ottimale dei rischi aziendali e una costante compliance. L'obiettivo principale dell'integrazione era evitare la creazione di strutture parallele, semplificando la complessità operativa e creando sinergie tra le diverse normative. Come già sottolineato, uno degli aspetti chiave è stato adattare il modello alla natura e alle dimensioni dell'azienda. Per questo motivo, una corretta integrazione con i sistemi di gestione esistenti è stata determinante per la buona riuscita del progetto.

L'integrazione del modello con i sistemi ISO 9001 e 14001 ha interessato principalmente le aree comuni di gestione dei rischi, delle non conformità e degli audit interni. Entrambi i sistemi adottano un approccio basato sulla gestione dei rischi, che consente di applicare lo

stesso processo per identificare, valutare e mitigare i rischi legali, ambientali e operativi. Tuttavia, il MOGC include anche i rischi trattati rispettivamente dalla ISO 9001 per la qualità e dalla ISO 14001 per l'ambiente. Ai sensi del D.lgs. 231/2001, è necessario identificare i rischi di tutte le aree aziendali più vulnerabili, compresi quelli trattati dalle normative ISO. Questo scenario è particolarmente rilevante per Edilcom, che fa della componente ambientale un fulcro chiave della propria attività. Proprio per questo, l'integrazione tra i sistemi, ha facilitato l'individuazione delle criticità sfruttando una visione globale dell'organizzazione.

La gestione delle non conformità (NC) è stata centralizzata in un sistema unico che integra le procedure ISO con quelle richieste dal MOGC. Questo approccio risulta più utile ed efficiente, poiché unifica l'individuazione e la correzione delle NC e delle violazioni dei diversi sistemi. In questo modo, sarà l'OdV il fulcro della gestione delle NC, in quanto riceve già le segnalazioni tramite i canali di whistleblowing. Così facendo, si evita che diverse figure aziendali svolgano lo stesso compito in settori diversi, rischiando trattamenti non uniformi. L'OdV agirà in modo coerente, indipendentemente dalla natura delle NC, sia che riguardino la sfera ambientale, qualitativa o economica, riducendo la duplicazione dei processi e migliorando l'efficienza complessiva.

Per il processo di audit, è stato sviluppato un piano integrato, che include verifiche congiunte per ISO 9001, ISO 14001 e MOGC. Questo approccio ha permesso di ottimizzare le risorse, riducendo il numero di incontri separati e assicurando che tutti i rischi e le aree sensibili siano monitorati insieme. Un aspetto cruciale per la corretta applicazione del modello è la sua costante revisione. Questo richiede audit periodici che riuniscono le diverse figure aziendali coinvolte. Integrare questi incontri per i diversi sistemi di gestione fornisce una visione unificata e completa dell'organizzazione, incrementando la possibilità di individuare e risolvere le criticità tempestivamente. In tal senso, risulta fondamentale avere un sistema di audit integrato in quanto, durante gli stessi, è presente la direzione, che di conseguenza può svolgere più efficacemente le proprie attività di guida e supervisione. In particolare, i sistemi di gestione ISO prevedono come documentazione obbligatoria il riesame della direzione. Questo non è altro che una valutazione periodica durante la quale i vertici esaminano i risultati ottenuti, i cambiamenti di contesto e le opportunità di miglioramento. L'inclusione di questo audit periodico nel sistema integrato ha rafforzato ulteriormente l'efficacia complessiva di tutti i sistemi di gestione.

Come già evidenziato, è stato indispensabile integrare la documentazione aziendale relativa ai sistemi di gestione ISO 9001 e ISO 14001 con quella prevista dal MOGC. L'integrazione ha coinvolto documenti chiave come il piano di audit integrato, il registro delle NC e l'analisi dei rischi. Questi sono stati aggiornati per includere gli aspetti specifici del MOGC e per monitorare in modo sinergico la conformità alle normative ISO.

Per le procedure operative, l'azienda aveva già predisposto un insieme di procedure standard per garantire la conformità alle normative ISO 9001 e ISO 14001, rispettivamente racchiuse nel manuale della qualità e nella politica ambientale. Con l'introduzione del MOGC, queste procedure sono state integrate con quelle specifiche per la responsabilità amministrativa. In particolare, per rischi legati alla gestione ambientale ai sensi del D.lgs. 231, è stata cruciale l'integrazione con le disposizioni della politica ambientale relativa alla ISO 14001. Infatti, per la gestione dei rifiuti e dell'inquinamento sono state predisposte come misure correttive le indicazioni presenti nella politica ambientale. Questa è stata aggiornata e implementata, anche in ragione della tipologia di contratti di subappalto che Edilcom tiene con terzi. Di conseguenza, non solo il MOGC ha tratto beneficio dalla ISO 14001, ma anche la stessa norma, con l'adozione del modello, ha visto evolvere la propria politica ambientale.

Discorso analogo per la ISO 9001, che, seppur in maniera meno specifica, ha visto migliorata la propria struttura. Infatti, l'implementazione del MOGC ha portato ad un efficientamento dei processi aziendali e del flusso informativo tra i reparti. Soprattutto per quanto concerne le responsabilità delle figure aziendali e il sistema di deleghe, con maggiori benefici nell'area della salute e sicurezza. Così facendo, l'azienda ha ottenuto un sistema documentale unificato che soddisfa sia i requisiti ISO, sia gli obblighi derivanti dal MOGC, migliorando la visibilità delle performance aziendali e la gestione efficiente delle risorse e dei rischi.

La formazione del personale è stata pianificata in modo coordinato, con sessioni formative integrate sui temi della qualità, dell'ambiente e della responsabilità amministrativa, in conformità con le normative ISO 9001, ISO 14001 e del MOGC. Questo approccio ha permesso di ottimizzare le risorse aziendali, riducendo i tempi e le sovrapposizioni. La formazione integrata su queste tre aree ha generato diversi benefici sia operativi sia organizzativi. Un punto chiave di questo approccio è stato assicurare che tutti, dalla direzione fino al personale operativo, ricevessero una formazione adeguata sui principi comuni di gestione dei rischi, non conformità, audit, whistleblowing e miglioramento continuo. Ciò ha reso la conformità alle normative un obiettivo collettivo e condiviso. Per Edilcom, disporre

di un personale formato e partecipe rappresenta un fattore decisivo per garantire il successo in una piccola realtà aziendale, dove ogni individuo partecipa direttamente alle scelte e alle attività quotidiane.

Gli incontri preliminari tra il RGQ, in quanto responsabile della gestione dei sistemi ISO, e l'OdV hanno definito il piano formativo condiviso. Durante questi incontri, si è deciso di strutturare il programma formativo in moduli specifici che includessero teoria ed esempi pratici, per favorire un apprendimento concreto che fosse facilmente applicabile nelle attività quotidiane dell'azienda. Il materiale formativo, composto da slide e moduli online, è stato messo a disposizione di tutti i dipendenti e sarà modificato periodicamente per rispecchiare le più recenti normative o le novità interne. La formazione è stata strutturata come un processo continuo, con sessioni di aggiornamento annuali che assicurano la consapevolezza continua e la compliance del personale con le normative ISO e con il MOGC.

L'integrazione ha coinvolto anche le principali figure aziendali. La formazione integrata appena descritta ne è un esempio. Il RGQ e l'OdV hanno operato come se fossero un unico ente, con il compito di creare un programma di formazione strutturato per tutto il personale. In generale, le due figure hanno collaborato stabilmente per verificare il rispetto delle normative interne, conducendo audit periodici e proponendo eventuali miglioramenti al modello.

L'analisi delle differenze tra la situazione AS IS e quella TO BE ha evidenziato come l'adozione del MOGC abbia comportato cambiamenti sostanziali nei processi aziendali, nella gestione dei rischi e nella conformità normativa. L'introduzione di un modello ben strutturato ha consentito all'azienda di definire con maggiore precisione i ruoli, le responsabilità e le procedure operative. Questo ha migliorato il controllo sui rischi legali e operativi, oltre a incrementare la trasparenza nelle decisioni aziendali.

Tuttavia, come per ogni progetto di miglioramento continuo, è fondamentale monitorare regolarmente i progressi nel tempo. Ciò consente di valutare l'efficacia del MOGC e individuare potenziali aree di miglioramento. A questo scopo, l'utilizzo di indicatori di performance è cruciale. I Key Performance Indicators (KPI) sono strumenti fondamentali per valutare e monitorare le performance aziendali in relazione agli obiettivi prefissati. In un contesto di compliance e governance, come quello richiesto dal MOGC, i KPI consentono di raccogliere dati affidabili sulle attività svolte. Aiutano anche a verificare la conformità con le normative applicabili, come il D.lgs. 231/2001, ISO 9001 e ISO 1400, e a misurare l'efficacia

dei processi. Ciò ha permesso di ottimizzare le risorse e monitorare costantemente i risultati, evitando procedure eccessivamente complesse. I KPI, infatti, forniscono dati chiari e facilmente misurabili, permettendo di tracciare i progressi e identificare tempestivamente le aree di miglioramento. In un contesto come quello del MOGC, dove il successo dipende da un monitoraggio costante delle attività e della compliance, i KPI consentono all'azienda di assicurare trasparenza, di rispondere rapidamente a eventuali criticità e di mantenere alti standard di responsabilità.

Ogni indicatore è stato pensato per monitorare l'efficacia del MOGC e per garantire la sua adesione alle normative ISO 9001 e ISO 14001, riducendo i rischi di non conformità e incrementando la performance aziendale. La tabella 3.4 mostra una serie di KPI strategici, suddivisi per settori che riflettono i principali processi aziendali, come:

| AMBITO             | INDICATORE (KPI)   | DESCRIZIONE   | FORMULA DI CALCOLO   | FONTE DEI DATI                                   | FREQUENZA   |
|--------------------|--|---|--|--|-------------|
| Governance         | % Azioni correttive OdV adottate                                   | Misura il grado di completamento delle azioni correttive indicate dall'OdV                  | (Azioni completate / Azioni totali) x 100                            | Audit ISO / Report OdV                           | Trimestrale |
|                    | Tempo medio di risposta a raccomandazioni OdV (giorni)             | Valuta la tempestività della direzione nel rispondere alle raccomandazioni dell'OdV         | Somma giorni / N.raccomandazioni                                     | Report OdV / Direzione                           | Trimestrale |
|                    | % Azioni correttive implementate su audit ISO                      | Misura la percentuale di azioni correttive intraprese per le non conformità ISO             | (Azioni correttive ISO / Azioni richieste) x 100                     | Audit ISO  | Trimestrale |
| Formazione         | % Personale formato sul MOGC                                       | Valuta la percentuale dei dipendenti formati sul modello                                    | (Dipendenti formati su MOGC / Dipendenti totali) x 100               | Registro formazione / OdV                        | Annuale     |
|                    | % Personale formato annualmente                                    | Misura la copertura formativa annuale per tutte le funzioni aziendali                       | (Dipendenti formati annualmente / Dipendenti totali) x 100           | Registro formazione                              | Annuale     |
|                    | % Di partecipazione alle sessioni di aggiornamento ISO e MOGC      | Misura il coinvolgimento continuo del personale in formazione su ISO 9001, 14001 e MOGC     | (Partecipanti / Totale dipendenti) x 100                             | Registro formazione / OdV                        | Annuale     |
| Audit              | % Non conformità chiuse nei tempi                                  | Misura la tempestività nel risolvere le non conformità                                      | (NC chiuse entro scadenza / NC totali) x 100                         | Registro NC / Audit ISO                          | Trimestrale |
|                    | N. audit integrati condotti  | Misura il grado di integrazione tra MOGC e sistemi ISO                                      | Totale audit integrati MOGC e ISO                                    | Piano Audit / OdV                                | Trimestrale |
|                    | % Audit ISO/MOGC nel rispetto delle scadenze                       | Misura la tempestività nell'effettuare gli audit programmati per ISO e MOGC                 | (Audit effettuati nei tempi / Audit pianificati) x 100               | Piano Audit / OdV                                | Trimestrale |
| Whistleblowing     | N. segnalazioni  | Misura la propensione del personale ad effettuare segnalazioni                              | N.segnalazioni / N.Dipendenti  | Registro segnalazioni OdV                        | Annuale     |
|                    | % Segnalazioni risolte senza ritorsioni                            | Misura la protezione e riservatezza delle segnalazioni ricevute                             | (Segnalazioni risolte senza ritorsioni / Segnalazioni totali) x 100  | Registro segnalazioni OdV                        | Annuale     |
|                    | Tempo medio di chiusura segnalazioni (gg)                          | Misura la tempestività dell'OdV nel risolvere le non conformità provenienti da segnalazioni | Somma giorni di chiusura / N.segnalazioni                            | Registro segnalazioni OdV                        | Annuale     |
| Appalti/Fornitori  | % Appalti sottoposti a verifica preventiva                         | Verifica la corretta applicazione delle procedure   | (Appalti verificati / Appalti totali) x 100                          | Registro appalti / OdV                           | Annuale     |
|                    | % Fornitori/clienti con clausole D.lgs. 231 inserite nei contratti | Misura il grado di utilizzo delle clausole di responsabilità amministrativa ai terzi        | (Contratti con clausole 231 / Contratti totali) x 100                | Contratti  | Annuale     |
|                    | % Fornitori qualificati  | Misura il grado di conformità dei fornitori ai sensi del MOG e dei sistemi ISO 9001 e 14001 | (Fornitori qualificati / Fornitori totali) x 100                     | Registro fornitori / Audit ISO 9001              | Annuale     |
|                    | N. irregolarità contrattuali rilevate                              | Monitora la frequenza di anomalie nei contratti con terzi                                   | Totale anomalie / Periodo  | Registro fornitori / Contratti                   | Annuale     |
| Ambiente           | N. non conformità ambientali                                       | Monitora la frequenza di violazioni in materia ambientale                                   | Totale NC ambiente / Periodo   | Audit ISO 14001 / OdV                            | Annuale     |
|                    | % Rifiuti riciclati  | Misura la percentuale di rifiuti riciclati  | (Rifiuti riciclati / Rifiuti totali) x 100                           | Registro rifiuti / Documentazione subappaltatore | Annuale     |
|                    | % Riduzione del consumo energetico                                 | Misura la riduzione percentuale del consumo di energia                                      | ((Consumo precedente - Consumo corrente) / Consumo precedente) x 100 | Audit ISO 14001                                  | Annuale     |
| Salute e sicurezza | Tasso infortuni  | Monitora la frequenza di infortuni sul lavoro   | N.infortuni / N.dipendenti   | Registro infortuni                               | Trimestrale |
|                    | % Requisiti legali in materia di sicurezza conformi                | Valuta il grado di adesione alle normative in materia di sicurezza                          | (Requisiti sicurezza conformi / Requisiti totali) x 100              | Audit ISO 9001-ISO 14001                         | Trimestrale |

Tabella 1.4: KPI aziendali

- Governance: I KPI relativi alla governance si focalizzano sul monitoraggio delle azioni correttive e sulla rapidità delle risposte aziendali alle raccomandazioni dell'OdV. L'implementazione delle azioni correttive, misurata tramite "% Azioni correttive implementate su audit ISO", garantisce che l'impresa agisca prontamente per risolvere le non conformità emerse durante gli audit ISO. Rispondere tempestivamente alle raccomandazioni dell'OdV è cruciale per assicurare un alto livello di compliance. Un tempo di risposta più breve favorisce una gestione proattiva alle problematiche, e riducendo il grado di criticità.
- Formazione: rappresenta un elemento chiave per implementare e mantenere il MOGC in azienda. I KPI legati alla formazione, come la "% di personale formato sul modello" e la partecipazione alle sessioni di aggiornamento ISO e MOGC, consentono di valutare il coinvolgimento continuo dei dipendenti. Come già sottolineato, uno degli obiettivi principali nell'adozione del modello è promuovere una cultura aziendale improntata alla responsabilità e alla trasparenza. In questa ottica, il primo passo verso l'implementazione del MOGC è garantire che tutti i dipendenti siano adeguatamente informati sulle procedure, sulle normative e sulle politiche aziendali in materia di compliance.
- Gli audit: sono essenziali per monitorare l'applicazione delle procedure aziendali e l'efficacia del modello. La "% Non conformità chiuse nei tempi" misura la rapidità con cui vengono affrontate e risolte le non conformità. Un altro KPI, "N. audit integrati condotti", mette in evidenza l'integrazione tra MOGC e sistemi ISO, assicurando che tutti gli audit siano effettuati in modo coordinato e sinergico. Come evidenziato in precedenza, l'integrazione delle normative in un sistema strutturato consente di ridurre le sovrapposizioni e di sfruttare appieno i vari strumenti a disposizione, offrendo una visione collettiva dei processi aziendali. Inoltre, monitorare la puntualità nell'effettuare gli audit programmati assicura il rispetto delle scadenze e la copertura di tutte le aree aziendali.
- Il whistleblowing: è un canale fondamentale per segnalare irregolarità e violazioni del modello. I KPI associati al whistleblowing, come "N. Segnalazioni", sono utili per monitorare quanto il personale sia incline a segnalare comportamenti non conformi. L'indicatore "% Segnalazioni risolte senza ritorsioni" indica il livello di protezione garantito ai segnalanti, assicurando che non ci siano ripercussioni negative per chi denuncia irregolarità. La tempestività nella chiusura delle segnalazioni è un segno

chiaro della capacità dell'OdV di risolvere rapidamente le criticità e di salvaguardare l'integrità dell'organizzazione.

- Appalti/Fornitori: la gestione dei fornitori e degli appalti è un aspetto cruciale per Edilcom, vista la natura delle attività. In particolare, per far sì che terze parti rispettino le normative ISO e le clausole di responsabilità amministrativa. L'indicatore “% Appalti sottoposti a verifica preventiva” garantisce che le procedure di selezione dei fornitori siano correttamente monitorate, riducendo il rischio di non conformità. La “% Fornitori con clausole D.lgs. 231 inserite nei contratti”, invece, permette di valutare l'allineamento dei fornitori alle normative ISO e al modello. Il monitoraggio delle irregolarità contrattuali, invece, consente di rilevare anomalie nei contratti con terzi e agire tempestivamente. Infatti, la gestione dei rapporti contrattuali con soggetti esterni rappresenta un'area sensibile a rischi legali per l'azienda, di conseguenza valutare quanto il MOGC abbia migliorato questi processi risulta cruciale.
- Ambiente: il monitoraggio delle performance ambientali è essenziale per garantire che l'azienda rispetti le normative vigenti, riducendo il proprio impatto sull'ecosistema. I KPI come la “% Rifiuti riciclati” e la “% Riduzione del consumo energetico” monitorano l'efficacia delle politiche aziendali in materia di sostenibilità. La riduzione delle emissioni e il trattamento dei rifiuti sono indicatori cruciali per verificare la conformità con gli obiettivi fissati da ISO 14001, spingendosi sempre più verso un sistema integrato, anche in ambito ambientale. Inoltre, avere ottime performance ambientali per un'azienda che svolge quotidianamente attività di riqualificazione ed efficientamento energetico, risulta cruciale per migliorare la reputazione e la percezione nei confronti del mercato. Nonostante l'azienda riversi le responsabilità maggiori per la gestione dei rifiuti al subappaltatore, assicurarsi che l'altra società abbia una corretta gestione dei rifiuti risulta un indicatore diretto per la conformità aziendale.
- Salute e sicurezza: i KPI sulla sicurezza sul lavoro sono fondamentali per assicurare che l'azienda aderisca alle normative in materia, come previsto dal D.lgs. 81/08 e da ISO 9001 e ISO 14001. L'indicatore “Tasso infortuni” tiene traccia degli incidenti sul lavoro, mentre la “% Requisiti legali in materia di sicurezza conformi” valuta la conformità alle normative, garantendo un ambiente di lavoro sicuro.

A seconda delle figure aziendali coinvolte e dei rispettivi processi, si hanno proveniente e fonti dei dati differenti. Nonostante ciò, come per il processo di monitoraggio e

miglioramento continuo che riguarda l’‘intera azienda, l’OdV risulta cruciale per un controllo di successo. L’organo infatti redige report per gli audit, tiene il registro delle segnalazioni, delle non conformità e degli infortuni. Queste sono le fonti di dati principali da cui attingere per l’analisi dei KPI.

Come illustrato nella tabella 3.4, risulta evidente come già nei prossimi mesi sarà possibile valutare gli effetti del MOGC sulle performance aziendale. Alcuni KPI prevedono una frequenza di rilevamento trimestrale, come quelli relativi alla governance, agli audit e alla sicurezza sul lavoro. Gli altri invece, prevedono analisi degli indicatori annuali. A prescindere dalla frequenza, misurare regolarmente questi indicatori non solo permette di monitorare le performance, ma anche di individuare prontamente eventuali criticità e adottare le azioni correttive necessarie. Per una piccola impresa, l’utilizzo di questi indicatori consente di ottimizzare le risorse, garantire la trasparenza e migliorare continuamente la governance, la qualità, la sicurezza e l’ambiente, creando un sistema di gestione integrato che rispetti le normative e favorisca la sostenibilità a lungo termine.

## CONCLUSIONE

Il presente lavoro ha analizzato l'integrazione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC) con i sistemi di gestione ISO 9001 e ISO 14001 preesistenti. L'obiettivo di questo elaborato è stato quello di esplorare i vantaggi dell'adozione di un sistema di gestione integrato, analizzando nel dettaglio un caso aziendale concreto. Il percorso intrapreso ha permesso di evidenziare come l'unione di questi sistemi possa portare a miglioramenti significativi sotto il profilo normativo e gestionale.

In primo luogo, l'analisi del quadro normativo e gestionale di riferimento ha messo in luce le disposizioni del D.lgs. 231/2001 e delle norme ISO 9001 e ISO 14001. Le normative, pur rappresentando requisiti distinti, sono risultate complementari, in quanto consentono di costruire un sistema di gestione che copra sia la qualità che l'ambiente. Le possibili sinergie tra il MOGC e le norme ISO sono state evidenziate come particolarmente vantaggiose per le piccole imprese. In particolare, trovano nella combinazione di questi modelli un approccio pratico per gestire i rischi e ottimizzare i processi aziendali, sfruttando a pieno la vicinanza tra la direzione e le figure operative.

Nel contesto aziendale esaminato, l'adozione di un MOGC ha portato a una mappatura approfondita dei processi aziendali e dei rischi, evidenziando le aree di vulnerabilità e le necessità di intervento. La gap analysis ha rivelato importanti differenze tra i sistemi ISO esistenti e i requisiti del MOGC, permettendo di identificare le aree in cui erano necessari interventi specifici per colmare le lacune organizzative e normative. In particolare, l'analisi dei rischi-reato ha rappresentato un passo fondamentale per orientare l'azienda verso un approccio di compliance più robusto e specifico.

Il progetto di implementazione del MOGC, attraverso l'adozione e la personalizzazione del modello, ha permesso di allineare l'organizzazione alle disposizioni in tema di governance e compliance. Gli strumenti implementati, come il codice etico e il sistema sanzionatorio, hanno facilitato l'aggiornamento dell'organizzazione, migliorando l'efficacia dei processi interni e garantendo una maggiore trasparenza. L'analisi comparativa tra la situazione antecedente al MOGC (AS IS) e post-implementazione (TO BE) ha confermato i benefici tangibili ottenuti, con un miglioramento significativo della gestione dei rischi e dell'efficienza operativa.

Infine, l'integrazione del MOGC nei sistemi di gestione ISO ha fornito un framework completo per il monitoraggio continuo delle performance aziendali, grazie all'uso dei KPI. Questo ha consentito di ottenere una visione più chiara e misurabile dei progressi fatti nell'ambito della gestione della qualità e dell'ambiente, promuovendo un miglioramento continuo.

In sintesi, l'integrazione del MOGC con le certificazioni ISO ha portato numerosi vantaggi, tra cui una gestione più efficace dei rischi, un miglioramento delle performance aziendali e una maggiore trasparenza nei processi. Questo approccio integrato ha rappresentato un valore aggiunto per l'azienda, consentendo di affrontare con maggiore efficacia le sfide normative e organizzative del contesto attuale e fornendo un modello da evolvere durante la crescita futura.

## ACRONIMI E SIGLE AZIENDALI

MOGC - Modello di organizzazione gestione e controllo

OdV - Organismo di vigilanza

DG - Direttore generale

DL - Datore di lavoro

AU - Amministratore unico

RGC – Responsabile gestione e controllo

RGQ – Responsabile di gestione qualità

RP – Responsabile della produzione

RS – Responsabile del servizio

RAM – Responsabile amministrativo

RST – Responsabili servizi tecnici

CS - Coordinatore per la sicurezza

OS – Operaio specializzato

OP – Operaio

PDCA – Plan do check act

Esco – Energy service company

DVR – Documento valutazione rischi

DPI – Dispositivi di protezione individuale

SGQ – Sistema di gestione qualità

KPI – Key performance indicator

RSPP - Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione

RLS – Rappresentante dei lavoratori sulla sicurezza

SSL – Salute e sicurezza sul lavoro

ANGA – Albo Nazionale Gestori Ambientali

DURC – Documento Unico di Regolarità Contributiva

POS – Piano operativo sulla sicurezza

NC - Non conformità

## **INDICE DELLE FIGURE E TABELLE**

Figura 2.1: Organigramma aziendale

Figura 3.2: Attestato di autovalutazione OdV

Figura 3.3: Criteri di valutazione del rischio

Tabella 2.3: Risk Assesment AS IS

Tabella 3.3.1: Risk assesment TO BE

Tabella 3.4: KPI aziendali

## SITOGRAFIA

Aruba S.p.A. (2023), “Organization, management and control model of Aruba S.p.A.”,  
[https://www.aruba.it/documents/tc-files/en/13\\_modello\\_231\\_aruba\\_spa.aspx](https://www.aruba.it/documents/tc-files/en/13_modello_231_aruba_spa.aspx)

Energy Service Company (2023), “Sustainability and Energy Management”,  
<https://www.energyservice.company>

Hernandez-Vivanco R. (2023), “Management systems and productive efficiency along the global value chains”,

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527323002608>

ISO (International Organization for Standardization) (2015), “ISO 9001:2015 – Quality management systems — Requirements”, <https://www.iso.org/standard/62085.html>

ISO (International Organization for Standardization) (2023), “Quality management principles”, <https://www.iso.org/quality-management/principles>

ISO (International Organization for Standardization) (2023), “Environmental management systems — Climate change”, <https://www.iso.org/climate-change/environmental-management-system-ems>

ISMS Online (2023), “Environmental policy development under ISO 14001”,  
<https://www.isms.online/iso-14001/environmental-policy-development-under-iso-14001>

Johnstone A. (2022), “The means to substantive performance improvements in organizations”, <https://www.emerald.com/sampj/article/13/5/1082/337232/The-means-to-substantive-performance-improvements>

Lamborghini S.p.A. (2023), “Organizational Model Pursuant to D.lgs.231/2001”,  
[https://www.lamborghini.com/original/DAM/lamborghini/company/2023/org\\_model/AL-Organizational%20Model%20231%20General%20Parts\\_ENG.pdf](https://www.lamborghini.com/original/DAM/lamborghini/company/2023/org_model/AL-Organizational%20Model%20231%20General%20Parts_ENG.pdf)

Maurizio Rubini (2023), “Compiti e responsabilità nel D.lgs. 231/01: il ruolo dell’ODV”,  
<https://www.riskcompliance.it/news/compiti-e-responsabilita-nel-d-lgs-23101-il-ruolo-dell-odv>

Ostojic K. (2016), “ISO 14001 Theoretical Gap Analysis and Guidance”,  
<https://deposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/163243/1/679005.pdf>

Pandolfini V. (2022), “D.lgs. n. 231/2001: responsabilità degli enti”, <https://assistenza-legale-imprese.it/d-lgs-n-231-2001-responsabilita-enti>

Procedure231.it (2023), “Integrazione dei modelli 231 con altri sistemi di gestione”, <https://www.procedure231.it/sistema-di-gestione-dlgs-231/integrazione>

Richard Keen (2024), “What are the principles of ISO 9001?”, <https://www.iso-9001-checklist.co.uk/what-are-the-principles-of-iso-9001.htm>

Ronalter L.M. (2016), “Literature Review of ISO 14001 Environmental Management System”, <https://deposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/214815/1/863338.pdf>

Stato italiano (2001), “Decreto Legislativo 231/2001: Responsabilità amministrativa degli enti”, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2001-06-08;231>

Tarí M., Molina-Azorín J., Heras I. (2014), “Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review”, <https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/488/317>

Valerio Pandolfini (2022), “D.lgs. n. 231/2001: responsabilità degli enti”, <https://assistenza-legale-imprese.it/d-lgs-n-231-2001-responsabilita-enti>

## RINGRAZIAMENTI

Con grande gratitudine desidero ringraziare tutti coloro che mi hanno accompagnato in questo lungo percorso di studi o, meglio, di vita. Senza di voi nulla sarebbe stato così emozionante e formativo.

In primis, ringrazio i miei genitori, Caterina e Stefano, senza di voi non sarei mai diventato un ingegnere al Politecnico di Torino, ma soprattutto, non sarei mai diventato il Simone di oggi. Grazie di essere stati duri quando era necessario, e di avermi reso il ragazzo che sono, con pregi e difetti. A Giulia, una sorella che è sempre stata, prima di tutto, una grande amica. Sei stata un punto di riferimento nei momenti di difficoltà e nell'affrontare le sfide adolescenziali. Sono sicuro che ci saremo sempre l'uno per l'altro.

A Sara: ci siamo conosciuti da bambini e, insieme, siamo diventati grandi. Non sono mai stato bravo ad esternare i miei sentimenti, ma questa volta proprio non saprei come esprimere il senso di gratitudine e di tranquillità che provo quando penso alla nostra storia. Non potrei, e non vorrei, mai avere una persona diversa da te al mio fianco.

Ai miei cari colleghi torinesi, mai avrei pensato di incontrare delle persone con cui avrei costruito un rapporto così vero e sincero. Ci siamo accompagnati a vicenda durante un periodo molto delicato delle nostre vite, che però ci ha reso gli Ingegneri che siamo oggi. Grazie, nel 2020, di aver scelto Politecnico di Torino, Ingegneria Gestionale.

Un grazie di cuore per tutti i bei momenti passati insieme va agli amici di giù, soprattutto al gruppo Mariah. Siete stati e siete tutt'ora dei compagni di vita che, neppure la distanza, ha potuto allontanare. Non temete, saremo sempre l'uno accanto all'altro.

Desidero abbracciare calorosamente tutti i miei familiari, sia i più piccoli che i più grandi, sia gli umani che i canini. Durante le riunioni domenicali mi avete sempre sostenuto e incoraggiato, facendomi trascorrere dei momenti di spensieratezza, molto rari nei periodi stressanti di studio. Il mio ringraziamento va soprattutto a chi purtroppo non c'è più, sono sicuro che in questi giorni mi siete ancora più vicini.

Ultimo ma non per importanza, va menzionato Simone, che in questi anni ha dato tutto ciò che aveva per dimostrare a sé stesso di essere all'altezza. Oggi è uno di quei pochi giorni in cui puoi e devi guardarti indietro ed essere orgoglioso del percorso, personale più che accademico. Grazie ancora a tutti di cuore, un abbraccio.

Simone