

IL MODELLO ERM NELL'AMBITO DEL D.LGS 231/01 COME LEVA PER IL MIGLIORAMENTO DELLA *GOVERNANCE* AZIENDALE. EVIDENZE DI UN'ANALISI INTEGRATA

Daniele Gervasio¹

1. Introduzione

Una buona *governance* si fonda su un sistema di controllo interno da intendere come l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati.

Esso costituisce, evidentemente, la trama su cui operano tutti i soggetti e le funzioni aziendali che lavorano per contribuire alla gestione dell'impresa, in coerenza con l'obiettivo di conferire il massimo valore sostenibile a ogni attività dell'organizzazione.

In tale contesto, tuttavia, il Legislatore, ampliando per motivi spesso contingenti la fattispecie ed il numero dei soggetti responsabilizzati di controlli di varia natura all'interno dell'impresa, ha indirettamente frazionato le responsabilità e generato una certa proliferazione di modelli di valutazione e gestione tra di loro non integrati e potenzialmente conflittuali e non economici.

In realtà, la realizzazione di un effettivo sistema di *governance* aziendale deve tener conto delle azioni e delle valutazioni espresse da tutti i soggetti coinvolti sia nel controllo che nel *risk management* e deve, pertanto, garantire il presidio dei rischi aziendali sulla base di un sistema di controllo interno unico e univoco e tale da assicurare al suo interno efficacia ed economicità.

In pratica, un sistema di controllo interno "integrato", in cui, sul presupposto dei limiti di tollerabilità e accettabilità del rischio, siano correttamente formulati gli obiettivi di controllo, quali gli obiettivi aziendali di *business* e di *governance* rilevanti, siano definite le fonti di rischio, e, infine, sia assicurata l'adeguatezza dei controlli (cioè l'efficacia, determinata dalle caratteristiche intrinseche del processo e dal funzionamento del

¹ Università degli Studi di Bergamo.

controllo e l'economicità, determinata dai fattori del danno potenziale e del costo del controllo).

Sembra a questo punto importante richiamare l'attenzione sul fatto che oggi la disciplina racchiusa nel D.lgs 231/2001, stante la sua pervasività in tutti i processi aziendali, inclusi per richiamo quelli che altre discipline normative già regolano in termini di modelli o di sistemi di organizzazione e gestione (come la sicurezza del lavoro, la gestione finanziaria, il trattamento informatico dei dati eccetera), ha assunto *de facto* la valenza di una matrice di impostazione, progettazione, redazione e revisione di un "super modello" attraverso cui l'alta direzione dell'azienda può ottenere riscontri particolarmente dettagliati su efficacia ed efficienza dell'organizzazione e dei sistemi di gestione aziendali e sugli interventi migliorativi realizzabili in una visione integrata.

Il D.Lgs. 231/2001 ha lo scopo di indurre gli enti (attraverso una scelta discrezionale e non tramite un obbligo coercitivo) ad adottare uno schema strutturale preciso, ordinato e chiaro; un "modello" che viene considerato come "Statuto organizzativo societario" ed ha la finalità di formalizzare le procedure da seguire in modo tale che l'azienda possa giungere alla mitigazione dei rischi derivanti dal compimento di condotte illecite da parte della sua organizzazione².

Il Modello organizzativo risulta suddiviso in due parti: la Parte Generale, che delinea le aree del "fare" e del "non fare" ed i principi etici a cui l'azienda si ispira e la Parte Speciale, che spiega in dettaglio come intervenire sulla mitigazione dei rischi a livello procedurale. La Parte Speciale racchiude l'approccio metodologico per la mappatura dei rischi orientata alla prevenzione delle condotte illecite.

Il processo di mappatura dei rischi (punto cardine della Parte Speciale) - su cui il presente elaborato si focalizza - ha lo scopo di individuare, selezionare, accertare, rettificare, monitorare ed aggiornare la condotta dell'ente in quanto esso è ritenuto giuridicamente capace di un autonomo comportamento che ha rilevanza in sede penale.

È facile comprendere che quanto sin ora detto non valga solamente ai fini del Decreto 231, bensì è da considerarsi trasversale all'organizzazione societaria poiché la prevenzione dei rischi non ha impatto solamente sull'azienda stessa, ma anche su tutti gli *stakeholder* coinvolti. Tutto ciò rientra, quindi, nelle attività di *Corporate Governance*.

L'implementazione del Modello Organizzativo 231, rappresenta la sintesi

² Ferrara D. (2009), "Governance e modelli di gestione del rischio – Guida alla realizzazione di modelli di gestione e organizzazione per la mitigazione del rischio ai sensi del D.Lgs. 231/01", FrancoAngeli S.r.l., Milano.

di un processo di valutazione obiettivi-rischi-controlli che può essere ricollegato al più importante modello internazionale per la valutazione del sistema di controllo interno, noto come ERM.

L'ERM rappresenta lo strumento basilare per affrontare l'incertezza ed i rischi³ e per sfruttare le opportunità⁴ al fine di creare, ma soprattutto accrescere, il valore per tutti gli *stakeholder*. Il concetto di "valore" è davvero molto delicato poiché la sua creazione, conservazione o, eventualmente, la sua erosione sono strettamente connesse alle decisioni strategiche ed operative prese dal *management*. Tale valore raggiunge il massimo livello quando i vertici della struttura organizzativa sono capaci di conseguire un equilibrio ottimale tra *target* di crescita, redditività e rischio e sono in grado di gestire, in maniera efficace ed efficiente, le risorse disponibili al fine di soddisfare la *mission* aziendale.

“L'ERM è un processo, posto in essere dal Consiglio di Amministrazione, dal management e da altri operatori della struttura aziendale; utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione; progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti del rischio accettabile e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali.”⁵

La massima efficacia viene raggiunta quando l'ERM entra a far parte della cultura aziendale e influisce positivamente sull'implementazione delle strategie e sul perseguimento della *mission*.

L'organizzazione apporta, a tale strumento, la propria esperienza e le proprie competenze tecniche specifiche.

Si può, quindi, dedurre che esiste una corrispondenza biunivoca ed una forte connessione tra l'elemento materiale (ERM) e l'elemento personale (organizzazione).

È interessante notare che tutti i punti cardine del Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01 costituiscono un vero e proprio sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, anche se mirato ad aree definite come reati dalla legislazione vigente. Al riguardo, è interessante osservare come tali elementi convergano perfettamente nei principali modelli di *risk management* internazionali, quali l'ERM. Tali modelli, infatti, se correttamente applicati,

³ Rischio: possibilità che un evento si verifichi e influisca in senso negativo sul conseguimento degli obiettivi.

⁴ Opportunità: possibilità che un evento si verifichi e influisca in senso positivo sul conseguimento degli obiettivi.

⁵ “Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary and Framework” by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2004.

possono fornire un'ideale copertura anche rispetto alle esigenze di presidio previste nell'ambito del D.Lgs. 231/01. Di seguito, si rileva la perfetta simmetria funzionale tra i presidi del Modello Organizzativo 231 e gli elementi dell'*enterprise risk management* (<http://www.sidrea.it/modello-erm-d-lgs-23101-governance/>).

Gli studi di matrice economico-aziendale legati alla disciplina introdotta dal Decreto si sono spesso soffermati sulla coerenza di una responsabilità amministrativa con una moderna concezione d'impresa, in un contesto nel quale la responsabilità da reato trova collocazione nel più ampio ambito della responsabilità sociale d'impresa (Corporate Social Responsibility, CSR).

Diversi autori, tra cui De Maglie (2002), Manacorda (2006), Garegnani (2008), Ielo (2008), Romolotti (2009), Pasculli (2010), Soria, Troccoli, Ciocia (2011) hanno indagato le possibili correlazioni esistenti tra la responsabilità da reato e Modelli organizzativi, giungendo alla conclusione ampiamente condivisa che l'assunzione della responsabilità amministrativa da parte delle imprese, integrata alle già esistenti responsabilità sociali, possa rafforzare la spinta ad un agire etico e morale, stimolando meccanismi di controllo e monitoraggio indispensabili per evitare condotte illecite da parte delle imprese.

A livello internazionale, l'importanza di dotarsi di un sistema integrato di gestione dei rischi è stata ampiamente sottolineata, tanto da un punto di vista normativo, quanto dal punto di vista della dottrina, con una proliferazione di studi volti ad indagare, sia a livello teorico, sia mediante analisi empiriche, le relazioni intercorrenti tra performance aziendale e implementazione dell'ERM, nonché tra implementazione dell'ERM ed ulteriori caratteristiche aziendali. A livello teorico, la letteratura ha sottolineato come l'ERM possa offrire alle società un approccio più completo, sistematico e coerente alla gestione dei rischi, idoneo a consentire una riduzione del rischio di fallimento e, di lì, ad accrescerne la *performance* (Gordon *et al.*, 2009). A livello empirico, un primo risultato comune a molte ricerche – seppur in apparente contrasto con quanto indicato dalla teoria – consiste nella tuttora limitata adozione di sistemi di ERM (Gates e Hexter, 2005; Arena *et al.*, 2010), supportando ulteriormente l'idea che l'ERM sia fonte di significativi vantaggi competitivi e possa tradursi in un incremento del valore economico del capitale aziendale.

Il presente elaborato, partendo dalla letteratura sopra indicata, conduce un'analisi integrata del Modello ERM e del Modello organizzativo ex D.Lgs. 231/01, quali strumenti leva per l'implementazione della *governance* aziendale; tale analisi sfocia in un'applicazione concreta dei concetti teorici dell'ERM, nell'ambito di aziende che si sono adeguate al dettato normativo

del D.Lgs. 231/01 e che operano in diversi settori merceologici.

Lo studio focalizza l'attenzione sulla possibilità di predisporre, con la struttura del Modello 231, una matrice integrata per il governo aziendale che diventi per l'azienda:

- un *corpus* non più limitato alle sole finalità di prevenzione dei reati di cui al D.lgs. 231/2001;
- uno strumento di integrazione e ottimizzazione dei diversi sistemi interni all'azienda e di attuazione di specifici interventi di miglioramento su singoli processi, funzioni o aree;
- un monitor di controllo di tutti i sistemi aziendali attuabile e fruibile con strumenti informatizzati.

2. L'applicazione pratica

2.1 Obiettivi e metodologia utilizzata

L'elaborato si concentra sull'analisi delle aree sensibili e dei rischi di commissione dei reati inclusi nel catalogo dei reati richiamato dal D.lgs. 231/01, attraverso l'approccio di valutazione del rischio-reato proposto dal "ERM" per i seguenti settori aziendali: metalmeccanico; farmaceutico; edile; informatico; trasporti; energia; alimentare.

Prendendo come riferimento il *report* annuale "Bergamo 1000 aziende 2014" è stato individuato un primo campione preliminare di 53 società *compliant* al D. Lgs. 231/2001. Si è proceduto con l'identificazione di un sotto-campione di piccole e medie imprese, includendo in esso le aziende che avessero disponibili, sul proprio sito istituzionale, i dati utili all'obiettivo della ricerca. In tal modo, il campione risulta composto da 5 imprese tutte di medie dimensioni (R. POLIMERI SPA, FARMOL SPA, ATB SERVIZI SPA – ATB MOBILITÀ SPA, YOUSAVE SPA, LOSMA SPA), presentando le restanti piccole e medie imprese una carenza informativa non compatibile all'obiettivo dell'indagine.

Una volta definito il campione statistico, si è proceduto con l'analisi dettagliata dei relativi Modelli di organizzazione, gestione e controllo adottati (Parte Speciale), considerando, tra le aree di rischio mappate, le sole aree a rischio trasversale coperte dalla totalità delle imprese (reati contro la P.A., reati societari ed omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro).

Le valutazioni dei "rischi reato 231" sono state eseguite al fine di individuare quali, tra i diversi "reati 231", presentino, per loro natura, un rischio significativo di commissione nei diversi settori aziendali al fine di identificare quei reati che, a prescindere dal settore di appartenenza e dal

business svolto, risultassero trasversali a tutti i settori oggetto d'analisi. Tali reati sono stati definiti "reati comuni".

L'analisi rende di immediata comprensione la pervasività teorica e tecnico-operativa del contenuto normativo 231 all'interno del mercato aziendale e societario. L'intendimento dello studio, infatti, è quello di dimostrare che i rischi di verifica dei "reati 231 comuni" riconducibili a tutte le attività aziendali del campione è alto e pregnante. Da qui, l'importanza di dotarsi di uno strumento di integrazione ed ottimizzazione per la prevenzione dei reati 231 e di attuazione di specifici miglioramenti sui singoli processi, funzioni e aree.

La valutazione dei rischi si è basata sulla valutazione del rischio lordo, ovvero prima dell'applicazione delle misure di mitigazione o l'implementazione di Protocolli.

L'analisi, sviluppata in forma tabellare, riporta le valutazioni di rischio che sono state eseguite per ciascuno dei reati *ex* Decreto Legislativo 231/2001, perseguendo uno schema predefinito che evidenzia i reati come da catalogo ed i settori aziendali oggetto d'analisi. I rischi così evidenziati sono considerati come "rischi lordi".

3. Principali evidenze

Conoscendo le fattispecie di reato presupposto punibili dalle legge è necessario che l'azienda si attivi per identificare, nella maniera più precisa possibile, quali possono essere riferite alla propria specifica realtà. La soluzione più efficiente è quella di ricorrere ad una mappatura dei rischi orientata alla prevenzione delle condotte illecite.

In appendice viene riportata la tabella (<http://www.sidrea.it/modello-erm-d-lgs-23101-governance/>) a doppia entrata con cui è stata effettuata la sintesi delle mappature dei rischi all'interno delle diverse realtà aziendali.

Il risultato dell'analisi condotta ha permesso di identificare la portata generale del D.Lgs. 231/01, all'interno del mercato aziendale e societario in senso ampio.

L'ERM è, pertanto, il mezzo con cui è possibile individuare i potenziali rischi che possono presentarsi all'interno di una qualsiasi organizzazione aziendale; lo strumento di risposta attraverso il quale si può intervenire su di essi al fine di mitigarli, correggerli è, invece, rappresentato dal Modello 231.

Il Decreto Legislativo 231, spinge le aziende all'attuazione di procedure formalizzate legittime, le quali, dopo essere state spiegate, comprese e diffuse a tutta l'organizzazione, evitano all'organo dirigente che le ha poste in essere la punizione prevista dal compimento di un reato presupposto sanzionabile; quindi, è facile vedere il Modello 231 quale strumento di

mitigazione dei rischi.

Per questo motivo i Modelli sopradescritti hanno senso e piena efficacia solamente se portati avanti insieme poiché sono da considerarsi come due *step* concatenati ed entrambi rivolti ad attuare la più completa difesa relativamente ai rischi di ogni natura ed entità che potrebbero verificarsi in futuro e impattare sull'azienda.

Per compiere in maniera completa la prevenzione dei rischi all'interno di un'azienda si dovrebbe, quindi, attuare un procedimento di analisi, valutazione e risposta che vada oltre il Modello ERM base, ma che prenda in considerazione anche gli aspetti del Modello 231.

Questo poiché l'ERM è lo strumento che permette all'organizzazione di individuare i potenziali rischi a cui l'azienda è esposta; il Decreto Legislativo 231, invece, spinge le aziende all'attuazione di procedure formalizzate legittime, le quali evitano all'organo dirigente che le ha poste in essere la punizione prevista dal compimento di un reato presupposto sanzionabile e forniscono al *management* il "modo" con cui intervenire sui rischi individuati. Si può, quindi, affermare che il Modello ERM agisce sugli *eventi*, mentre il Modello 231 agisce sui *comportamenti*.

In pratica, si dovrebbero affiancare i due strumenti fino a farne nascere uno nuovo capace di sfruttare al meglio il potenziale di entrambi, in modo che si evitino inutili duplicazioni di azioni e controlli e si migliori la *Governance* aziendale creando valore per l'azienda.

Il Modello ERM ed il Modello Organizzativo ai sensi del Decreto 231 rappresentano, quindi, due strumenti rientranti entrambi, a pieno titolo, nella prevenzione integrata del rischio.

Inoltre, prendendo in considerazione, oltre alla prevenzione dei rischi, il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali, il rispetto delle normative e l'importanza della formazione e della diffusione della conoscenza, ci si può riallacciare alle dimensioni della *Corporate Governance* integrata.

Questa visione alternativa e non *basic* del D.lgs. 231/2001 integrato con le tecniche dell'ERM può produrre per il soggetto collettivo non un semplice modello di prevenzione ma un valore che si sostanzia in:

- ripensamento e miglioramento dell'organizzazione aziendale;
- razionalizzazione e unificazione delle strutture di controllo esistenti;
- stimolo ad una *governance* funzionale complessiva.

Appare, quindi, evidente come sia possibile predisporre, con la struttura del Modello 231, una rete di protezione intorno al soggetto collettivo anche rispetto a potenziali perdite in termini di reputazione dell'organizzazione, con un sistema che produrrebbe anche un risparmio di costi di gestione e risorse umane impiegate nei diversi controlli sulla gestione già attuati ed esistenti in

azienda.

Tutto questo produce per l'impresa vantaggi effettivi che, pur rispettando gli obblighi di legge, superano di gran lunga lo scopo stesso del D.lgs. 231/2001, fornendo agli attori che operano nell'impresa o al di fuori di essa, uno strumento valido addirittura per combattere le frodi commerciali per ottenere informazioni utili e corrette sulla gestione dell'impresa, ma soprattutto per mantenere, anche in organizzazioni di piccole-medie dimensioni, un controllo efficace su tutti quegli elementi che sono potenzialmente portatori di rischi.

Il Modello così delineato contribuirà dunque a massimizzare gli sforzi dell'impresa e diverrà un sistema estremamente efficace, alla base dei processi decisionali, per guidare le imprese nel raggiungimento degli obiettivi strategici e nella massimizzazione delle aspettative, attraverso una gestione dei rischi efficace ed efficiente ed un modello di governo societario moderno e dinamico.

Gli operatori 231 condividono la chiara percezione di una difficoltà di non poco conto nella diffusione di una cultura della 231 in azienda, avendo spesso dovuto fare i conti con una più o meno manifesta resistenza tanto del *management*, quanto - e forse di riflesso - del personale in posizione non apicale (così come dei terzi con cui la società entra in contatto) nel recepire e fare propri strumenti e concetti che evocano la responsabilità penale, implicano una forma di vigilanza, impongono misure sanzionatorie, ecc.

A tal fine, nel proseguio del progetto di ricerca sarà interessante esaminare attraverso questionari somministrati ai "soggetti apicali" le criticità riscontrate nell'implementazione di un approccio integrato di prevenzione dei rischi affinché i modelli sopra delineati possono diventare - nel breve periodo - strumenti concreti di una *corporate governance* strategica.

Bibliografia

ALER BERGAMO, Modello di organizzazione e di gestione ex Decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231 Parte generale: www.alerbg.it/2011/wp-content/uploads/2011/04/Modello-231-ALER-BG_-20122.pdf consultato in data 07/08/2014, ore 14,00.

ARENA M., ARNABOLDI M., AZZONE G. (2010), The organizational dynamics of enterprise risk management, *Accounting, Organizations and Society* 35 (7), 659-675.

ASSINEWS.IT:

www.aon.com/italy/attachments/Pdf/03_04_10_ASSINEWS_IT_Sonda_ggio_Aon_grazie_all_ERM consultato in data 10/04/2014, ore 16, 15.

- ASSOCIAZIONE ITALIANA INTERNAL AUDITORS, PRICEWATERHOUSECOOPERS (a cura di) (2006), “La gestione del rischio aziendale – ERM Enterprise Risk Management: modello di riferimento e alcune tecniche applicative, (CoSO) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission”, *Il Sole 24 ORE S.p.A.*, Milano.
- ASSOCIAZIONE ITALIANA INTERNAL AUDITORS (2009), “Approccio Integrato al Sistema di Controllo Interno”, Corporate Governance, Position Paper.
- ATTISANO F., ROSATO R. (2011), “Modello 231, ERM e riforma della responsabilità amministrativa”, rivista dell’Associazione Italiana Internal Auditors, pubblicazione quadrimestrale, maggio/agosto, n.70, anno 2011, pag. 20 e ss.
- AZIENDA TRASPORTI MILANESI S.p.A., Principi del modello 231: www.atm.it/it/IlGruppo/ComeLavoriamo/Documents/Principi_di_riferimento_del_Modello_231.pdf consultato in data 11/08/2014, ore 17,00.
- AA.VV. - DELOITTE & TOUCHE LLP, CURTIS P., CAREY M. (2012), *Risk assessment in practice*, www.coso.org.
- BARLINI S. (2010), “Modelli di successo”, rivista dell’Associazione Italiana Internal Auditors, pubblicazione quadrimestrale, maggio/agosto, anno 2010, pag. 39 e ss.
- BARILLA G. E R. FRATELLI S.p.A., Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231: http://www.barillagroup.it/saveas/corporate/it/home/chisiamo/gruppo-Barilla/corporate-governance/sidebar/0/items_files/file/Modello%20Organizzativo.pdf consultato in data 05/07/2014, ore 12,10.
- BERTINETTI G.S., CAVEZZALI E., GARDENAL G. (2013), “The effect of the enterprise risk management implementation on the firm value of European companies”, *Working Paper n. 10/2013, August 2013* del Department of Management dell’Università Ca’ Foscari di Venezia.
- CHIARA ASSICURAZIONI, Elenco dei Reati ex D.Lgs. 231/2001: www.chiaraassicurazioni.it/dmdocuments/Elenco_reati.pdf consultato in data 12/06/2014, ore 15,18.
- CIOCIA M., TROCCOLI C. SORIA D. (2011), Etica, mercato, modelli organizzativi e “valore d’impresa”, Ipsoa, Amministrazione e finanza, n 1.
- CESVE Servizi Informatici Bancari S.p.A. Consortile, Modello organizzativo ex D.Lgs. 231/01: www.cesve.it/sites/default/files/doc_dlgs_231_modello_organizzativo_v1.

- 0.pdf consultato in data 25/07/2014, ore 18,30.
- CONFINDUSTRIA, Decreto 231. Le Nuove Linee-guida di Confindustria per la costruzione dei modelli organizzativi: www.confindustria.it/wps/portal/IT/AreeTematiche/Diritto-d-impresa/Documenti/Dettaglio-doc-diritto-impresa/4eaa0336-f353-4bc8-aa05-35dfda228a50/4eaa0336-f353-4bc8-aa05-35dfda228a50!/ut/p/a0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOJ9PT1MDD0NjLz83UxNDBxNgpwCfYzdLCzDTPQLsh0VAVhK9gI/ consultato in data 05/09/2014, ore 9,10.
- CONFINDUSTRIA ASSOCONSULT, Linee guida per l'elaborazione di modelli organizzativi di gestione e controllo ex D.Lgs. N. 231/01: www.assoconsult.org/files/Linee%20Guida%20231_definitivo.pdf consultato in data 23/06/2014, ore 18,45.
- COOPERATIVA TERREMERSE, Modello organizzativo 231: www.terremerse.it/jdownloads/Altro/modOrg231.pdf consultato in data 05/07/2014, ore 11,05.
- CROUHY M., GALAI D., MARK R. (2006), *The essentials of risk management*, McGraw-Hill.
- COSSI COSTRUZIONI S.p.A., Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001: <http://www.cossi.com/writable/documents/modello.pdf> consultato in data 07/08/2014, ore 15,30.
- CTP (COMPAGNIA TRASPORTI PUBBLICI NAPOLI), Modello di organizzazione e gestione ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 e s.m.i.: <http://www.ctp.na.it/pdf/MOD.ORG.231.pdf> consultato in data 12/08/2014, ore 13,15.
- DIONNE G. (2013), "Risk management: history, definition, and critique", *Risk Management & Insurance Review*, 10981616, Fall2013, Vol. 16, Issue 2.
- DE MAGLIE C. (2002), *L'eticità e il mercato. La responsabilità penale delle società*, Milano.
- EDISON STOCCAGGIO S.p.A., Modello di organizzazione e di gestione: <http://www.edison.it/media/edison-stoccaggio-modello231-2.pdf> consultato in data 16/07/2014, ore 14,13.
- ENEL S.p.A., Modello di Organizzazione e di Gestione ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 Parte Generale: http://www.enel.com/it-IT/governance/controls/internal_controls/compliance_program/ consultato in data 16/07/2014, ore 13,25.
- ENI, Modello 231: http://www.eni.com/it_IT/attachments/documentazione/responsabilita-

- impresa/generali/Modello-231-definitivo.pdf consultato in data 16/07/2014, ore 16,56.
- ESART FONDERIE S.r.l., Parte Generale, Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01: <http://www.esart.it/files/modello-organizzativo-esart.pdf> consultato in data 02/07/2014, ore 17,27.
- FERRARA D. (2009), *Governance e modelli di gestione del rischio – Guida alla realizzazione di modelli di gestione e organizzazione per la mitigazione del rischio ai sensi del D.Lgs. 231/01*, FrancoAngeli S.r.l., Milano.
- FERRONI B., SANTACROCE B., FRUSCIONE L. (2009), ““Modello 231” occasione da non perdere per la gestione e l'innovazione d'azienda”, Guida al Diritto - Instant "Responsabilità amministrativa delle società e Antiriciclaggio", Ottobre 2009, *Il Sole 24 Ore*: http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnline4/dossier/Norme%20e%20Tributi/2010/speciale-231/la-guida/il-modello-organizzativo_instant-guida-diritto.shtml consultato in data 24/09/2014, ore 16,05.
- FRENKEL, HOMMEL, RUDOLF (2000), *Risk management: challenge and opportunity*, Springer.
- GALDINO R. (2012), *Costruire un modello di Governance – Organizzazione, Gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Sestante edizioni, Bergamo.
- GAREGNANI G.M. (2008), *Etica d'impresa e responsabilità da reato*, Giuffrè, Milano.
- GATES S., HEXTER E. (2005), *The strategic benefits of managing risks*. MIT Sloan Management review.
- GAUDENZI B. (2006), “Nuovi approcci di gestione dei rischi d'impresa: verso l'integrazione tra imprenditore e management”, *Sinergie Journal*, n.71, Settembre-dicembre, pp. 221-243.
- GAZZETTA UFFICIALE DELLA REPUBBLICA ITALIANA, “Legge 6 novembre 2012, n. 190 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”, edizione n. 265 pubblicata in data 13 novembre 2012, Roma: [chrome-extension://oemmnndcblldboiebfnladdacbfmadadm/http://www.anticorruzione.it/wp-content/uploads/Legge-6-novembre-2012-n.-190.pdf](http://www.anticorruzione.it/wp-content/uploads/Legge-6-novembre-2012-n.-190.pdf) consultato in data 28/07/2014, ore 12,15.
- GENNARO V. (2009), “Gli attributi dei protocolli di controllo e il compliance audit: il concetto di verificabilità del funzionamento e dell'osservanza del Modello” rivista 231, pag.169.
- GIACOMINI S.p.A., *Modello di Gestione, Organizzazione e Controllo ai*

- sensi dell'art. 6, comma 3, del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231: http://it.giacomini.com/sites/giacomini.it/files/modello_organizzazione_gestione_controllo_29072013.pdf consultato in data 02/07/2014, ore 16,05.
- GORDON L.A. (2009), Enterprise Risk Management and Firm Performance: A Contingency Perspective, *Journal of Accounting and Public Policy* 28(4):301-327, July 2009.
- GRANDI SALUMIFICI ITALIANI, Modello "231" (Adozione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001) Parte Generale, reperibile online al seguente link: http://www.grandisalumificiitaliani.it/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=125&Itemid=143 consultato in data 05/07/2014, ore 18,20.
- GTT (GRUPPO TORINESE TRASPORTI), Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, Parte Generale: <http://www.gtt.to.it/gruppo/modorg.pdf> consultato 12/08/2014, ore 9,00.
- IELO P. (2006), Compliance programs: natura e funzione nel sistema della responsabilità degli enti. Modelli organizzativi e D.Lgs. 231/2001, in *Rivista 231*, 2006.
- KNET PROJECT, Il "Modello 231" come leva per il miglioramento della Governance aziendale: <http://knetproject.files.wordpress.com/2014/01/231-e-governance-knet-project.pdf> consultato in data 08/02/2014, ore 16,05.
- LANCELLOTTI G., LANCELLOTTI F. (2011), *Il modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 – Uno scudo processuale per le società e gli enti*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- LOMBARDIA INFORMATICA S.p.A., Modello di organizzazione e gestione ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 Parte Generale: [http://www.lispa.it/shared/ccurl/586/260/Modello%20di%20organizzazione%20ex%20D.Lgs.%20231-01%20\(Parte%20generale\)%20.pdf](http://www.lispa.it/shared/ccurl/586/260/Modello%20di%20organizzazione%20ex%20D.Lgs.%20231-01%20(Parte%20generale)%20.pdf) consultato in data 26/07/2014, ore 10,40.
- MALAVASI M. (2009), "La segregazione dei ruoli e dei poteri quale strumento di Corporate Governance cui tendere nell'ambito del Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001": <http://www.rivista231.it/Articoli/2009/4/408/>
- MANACORDA C. (2006), La responsabilità amministrativa delle società miste, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, www.rivista231.it, 2006, 1, 153 ss..
- MCSHANE M. K., NAIR A., RUSTAMBEKOV E. (2011), "Does

- Enterprise Risk Management increase firm value?", *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, Sept 2011, Vol. 26 Issue 4, pp. 641-658.
- MSD ITALIA S.r.l., Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 8 giugno 2001 n. 231, reperibile online al seguente link: www.msd-italia.it/documenti/Modello%20Organizzativo.pdf consultato in data 18/07/2014, ore 19,05.
- PASCULLI M.A. (2010), Responsabilità sociale versus responsabilità penale dell'impresa: studio sui Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo quali strumenti di legalità preventiva e/o di strategia etico-integrata in ordine alle fattispecie negate e realizzate dal d.lgs. 231/01 e successive modificazioni, www.rivista231.it, 2010, 4, 41 ss.
- PEPPE L. (2002), *Societas delinquere non potest. Un altro brocardo se ne va*, Jovene, Napoli.
- PESENATO A. (2010), *Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001 – Linee guida per la redazione, presentazione ed applicazione: il caso ALPE holding S.p.A.*, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano.
- PFIZER ITALIA S.r.l., Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, Parte generale e parti speciali A, B, C, D, E: www.pfizer.it/cont/pfizer-italia-Modello-ex-D-Lgs-231-01/modello-ex-dlgs-.asp consultato in data 18/07/2014, ore 20,15.
- RIVISTA231, www.rivista231.it/Legge231/Pagina.asp?Id=618 consultato in data 04/02/2014, ore 16,09.
- REGIONE LOMBARDIA, informazioni generali su obbligo di applicazione del decreto legislativo 231/2001, Manuale Piattaforma 231, Piattaforma 231, Compliance 231: linee guida per gli organismi di vigilanza, Compliance 231: presentazione linee guida.
- ROBERT BOSCH S.p.A. (RBIT), Modello di organizzazione, gestione e controllo ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231, Parte Generale, reperibile online al seguente link: http://www.bosch.it/media/it/compliance_1/organisational_model_and_attached/it/Modello_Organizzativo_Parte_Generale.pdf consultato in data 02/07/2014, ore 21,05.
- ROMOLOTTI TOMMASO E. (2009), Modello Organizzativo e Corporate Social Responsibility: la via etica alla 231, Responsabilità amministrativa delle società e degli enti, n. 2, PLENUM, p. 123.
- ROSS S.A., WESTERFIELD R.W., JAFFE J.F. (2008), *Finanza aziendale, Il mulino*.
- SIGMA-TAU S.p.A., Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, ai

sensi del D.Lgs. 231/2001, Documento di sintesi - Parte Generale:
http://www.sigma-tau.it/documenti/codice_etico/ST_Mod_231_v5.pdf
consultato in data 19/07/2014, ore 10,24.

TESTO UNICO IN MATERIA DI TUTELA DELLA SALUTE E SICUREZZA, Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123:
<http://www.altalex.com/index.php?idnot=40701> consultato in data 24/07/2014, ore 16,52.

TWISTER (2011), “Dieci anni di D.Lgs. 231”, rivista dell’Associazione Italiana Internal Auditors, pubblicazione quadrimestrale, gennaio/aprile, n. 69, anno 2011, pag. 9 e ss.

VENIS S.p.A., Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231:
http://www.venis.it/sites/www.venis.it/files/pagine_base/Venis%20-%20MO%20Parte%20Generale_31012014.pdf consultato in data 26/07/2014, ore 11,18.

ZANUTTA S.p.A., Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/01, Parte Generale:
http://www.zanuttaspa.it/pdf/MOG_Zanutta_SpA_Parte_Generale.pdf
consultato in data 07/08/2014, ore 17,00.