

compliance  
compliance  
compliance  
**compliance**  
compliance  
compliance  
compliance



**AGCI EMILIA ROMAGNA**  
ASSOCIAZIONE  
GENERALE  
COOPERATIVE  
ITALIANE

“Progetto realizzato con il contributo della Regione Emilia Romagna, ai sensi dell’Art. 7 L.R.6/2006 - Annualità 2018-2019”

Caro Socio,

in questi anni AGCI ha promosso una serie di progetti finalizzati a supportare le cooperative nella corretta gestione della propria azienda, analizzando tutti gli aspetti di non conformità a quanto previsto da norme, contratti o regolamenti, e valutando i potenziali rischi di tali situazioni.

Nel corso del 2017 abbiamo realizzato un primo strumento di check-up cooperativo, per monitorare lo "stato di salute" dell'azienda e valutare il grado di "rischio" rispetto a settori analizzati.

Seguendo un percorso ideale, legato alla promozione della legalità e delle buone prassi nelle cooperative, abbiamo realizzato un progetto finalizzato a monitorare gli aspetti ante crisi di una azienda, ovvero ad analizzare alcuni ambiti strategici per verificare se la cooperativa adotti modelli di comportamenti virtuosi o monitori gli aspetti potenzialmente pericolosi.

Abbiamo quindi realizzato un breve questionario a domande aperte su 6 temi trasversali che toccano gli aspetti più salienti della vita di una cooperativa, dall'area strategica a quella reputazionale, dalla governance alla gestione finanziaria. Sulla base dei risultati emersi sono state realizzate 6 guide nelle quali abbiamo evidenziato le buone prassi e i comportamenti virtuosi, riportando anche alcune esperienze vissute e i casi più rilevanti emersi nel corso delle interviste.

Auspicio che la lettura di tali guide, e la partecipazione al seminario aperto di presentazione e approfondimento organizzato per ciascuna tematica, possano offrirTi un valido contributo nella gestione corretta della Tua cooperativa. Con questo progetto si conclude il ciclo di lavori legato alla corretta gestione di impresa ed alla valutazione dei rischi aziendali.

Ringraziandoti per l'interesse e la partecipazione spero vivamente di coinvolgerti attivamente nei prossimi progetti che AGCI sta promuovendo per lo sviluppo delle proprie imprese associate e più in generale di tutto il sistema cooperativo.

Con i migliori saluti

Il Presidente Agci Emilia-Romagna  
Mauro Grossi



# Buona cooperazione fra legalità e sviluppo

Il progetto “**Buona cooperazione fra legalità e sviluppo**” nasce dall’idea di diffondere la cultura della legalità nelle imprese promuovendo la consapevolezza dei rischi potenziali o latenti insiti in molteplici situazioni nella gestione di una cooperativa.

Tali rischi spesso si differenziano in base al settore in cui si opera o alla natura e dimensioni della cooperativa, e per ciascuno di essi occorre essere consapevoli della loro presenza, dei rischi che possono conseguire ad una gestione poco attenta, valorizzando la conoscenza degli strumenti e dei comportamenti più corretti da assumere e le opportunità che possono scaturire da comportamenti virtuosi.

Dai risultati dell’ultimo progetto è emerso che manca una vera e propria cultura imprenditoriale legata alla corretta valutazione dei rischi potenziali e latenti presenti nelle cooperative e questa non conoscenza porta spesso alla sottovalutazione delle possibili conseguenze, sia in termini legali e/o sanzionatori, ma anche in tema di sviluppo e corretto posizionamento della propria impresa sul mercato.

Dall’analisi del check up elaborato nello scorso progetto sono state individuate le aree d’azione delle cooperative più soggette a rischi latenti e potenziali.

## Le tipologie di rischi più comuni sono:

### A) Rischio gestione risorse umane:

Essendo le cooperative per loro natura soggetti labor intensive, la gestione corretta delle risorse umane rappresenta un elemento centrale da monitorare, con possibili conseguenze dannose sia in termini economici ma anche reputazionali.

### B) Rischio gestione finanza

Rappresentano la categoria di rischi più immediatamente percepita dalle imprese, anche grazie alla sempre crescente attenzione e sensibilità attribuita dalla normativa di Basilea e dalla implementazione degli IAS, nonché dalle richieste di informativa aggiuntiva da fornire nei bilanci avanzate dalla normativa civilistica

### C) Rischio legato alla compliance

Il rischio di compliance esprime il rischio derivante dalla mancata conformità a leggi, regolamenti e normativa interna. Tali rischi possono dare origine ad effetti negativi connessi a sanzioni, penali, ammende, perdite economiche e, nei casi più gravi, a danni alla reputazione aziendale con conseguenti perdite, richieste di risarcimento, perdita di immagine, ecc.

**D) Rischio gestione governance cooperativa**

La corretta scelta del sistema di governance, la valutazione delle competenze negli organi, unitamente a sistemi di controllo e compliance interni spesso risultano elemento di vantaggio strategico e contribuiscono a ridurre i rischi cui l'impresa è esposta.

**E) rischio reputazionale**

Le cooperative sono molto esposte a questa tipologia di rischi che minano alla base il rapporto di fiducia e di credibilità sociale della cooperativa sul territorio. Dato che tali rischi dipendono da molteplici fattori e non sono sempre controllabili risulta opportuno analizzare le procedure più opportune di monitoraggio interne ed esterne all'azienda

**F) I rischi strategici**

Sono quei rischi che potrebbero minacciare l'attuale posizione competitiva ed il conseguimento degli obiettivi strategici dell'azienda. Possono in particolare essere legati a variabili macroeconomiche, al sistema economico e finanziario, ad iniziative messe in atto da clienti e fornitori, all'evoluzione dello scenario normativo, all'evoluzione della tecnologia, ecc. rischi strategici

Tramite l'organizzazione di una giornata focus e il confronto con le cooperative è stato creato un sistema di analisi per le imprese che, appositamente validato in un confronto con un target più ristretto di imprenditori, ha costituito la base per la realizzazione dei questionari da sottoporre alle imprese.

Dalle interviste one to one svolte con le cooperative sono emersi una serie di dati che, opportunamente rielaborati, hanno consentito una analisi delle casistiche e delle criticità maggiormente riscontrate con produzione di materiale tematico.

In questa fase tutti i casi specifici e le criticità riscontrate sono state ricondotte ad un unicum generale, suddiviso per i sei settori di analisi, che ha portato all'elaborazione di una guida sintetica contenente l'analisi in forma generale delle principali casistiche riscontrate con la valutazione dei rischi latenti e potenziali e dei conseguenti danni all'azienda, con l'illustrazione dei comportamenti, accorgimenti, prassi e azioni da attuare per prevenire, eliminare o diminuire il più possibile l'insorgere di tali situazioni di rischio.

Queste guide verranno presentate e distribuite nel corso di sei eventi tematici che dove i professionisti illustreranno i vari temi analizzati tramite i questionari di autovalutazione.

L'auspicio è quello di aver contribuito, grazie alla promozione della cultura della legalità e della buona cooperazione, allo sviluppo economico delle imprese del nostro territorio mettendo a disposizione tutto ciò che la cooperazione sana ha da offrire, facendo loro capire che sostanzialmente un'impresa che agisce con consapevolezza della propria organizzazione e virtuosamente nella legalità ottiene dei vantaggi, economici e reputazionali, che compensano i vantaggi economici derivanti da una gestione meno attenta al rispetto delle regole e delle normative.

L'obiettivo che speriamo di aver realizzato è di avervi aiutato nell'acquisire maggiore consapevolezza nel creare buona cooperazione e nell'evitare tutte le situazioni potenzialmente rischiose per la salute della propria impresa, suggerendo nello stesso tempo spunti utili in merito alle azioni o agli accorgimenti da mettere in atto per prevenire o eliminare tali situazioni potenzialmente pericolose.

# Area Compliance

Compliance significa conformità a regolamenti, usi, discipline approvate dal legislatore e/o dal mercato in cui l'impresa opera. In questa sezione tratteremo quindi il tema delle deleghe e procure, la normativa 231, la normativa sulla privacy, l'adozione di procedure, le normative di settore.

Se ci fermassimo a questa definizione però essa si ridurrebbe ad un fatto imposto dall'esterno, e sarebbe quindi percepita dall'impresa come un costo ulteriore per la propria attività. Pertanto, per evitare di sentirla come inutile, va costruito un passo ulteriore, e quindi va presa come opportunità per sviluppare una cultura di impresa orientata all'etica ed alla responsabilità.

In tal senso la cooperazione può fare propria la compliance per rafforzare e sviluppare ulteriormente la connessione con i suoi 7 principi cardine. Se una cooperativa si proclama aderente ad un certo tipo di sistema di norme, regolamenti, usi, discipline, lo fa perché non ritiene di esserlo sulla carta, ma ritiene intrinsecamente necessario – proprio per la rispondenza ai principi sopraelencati – esserlo. Diciamo che una correlazione tra la rispondenza alle norme di riferimento e i principi cooperativi è necessaria. Tralasciando il tema della governance cooperativa, trattata in un altro capitolo di questo lavoro, possiamo individuare come per la stessa impresa l'adozione convinta di un codice etico, e quindi di un modello di organizzazione e controllo adeguato, di un sistema di gestione dei rischi di non conformità che porti necessariamente ad avere una attenzione per il trattamento dei dati sensibili delle persone che con essa operano, per la salute e la sicurezza dei suoi dipendenti, ma anche all'ambiente in cui essa opera, possa essere non soltanto l'obbligo di conformità ad un sistema di norme che prevede una punizione per chi le viola, ma soprattutto un volano di sviluppo dell'impresa cooperativa.

Correlando quindi l'area Compliance ai principi identitari, possiamo evidenziare come il principio della educazione e formazione, che si estrinseca nella “cultura diffusa”, possa essere collegato necessariamente alla modalità di diffusione delle norme in azienda, soprattutto quelle che riguardano il settore di riferimento, ma anche la attenzione alla sicurezza di chi lavora e alla salute ambientale esterna. Il principio di mutualità “esterna”, ovvero l'attenzione al territorio è un altro faro. Tutto questo non è solo impresa di territorio, ma anche alla particolare attenzione al rispetto dell'ambiente e alle condizioni di vita dei lavoratori e indirettamente delle loro famiglie, attraverso non solo politiche occupazionali in senso stretto, ma anche di politiche di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Altro elemento importante è la partecipazione democratica dei soci, che potrebbe legarsi alla compliance in termini di partecipazione dei soci alle scelte strategiche, decisionali e di controllo operativo con la loro nomina all'interno di organismi preposti a tali iniziative, ma anche alla adozione di un sistema di deleghe e procure condiviso.

**#deleghe**

**#231**

**#ODV**

**#sicurezza**

**#privacy**

**#procedure**

# #deleghe

Un sistema di compliance adeguato deve necessariamente prevedere una formale e sostanziale attribuzione di poteri e deleghe coerente con il sistema organizzativo proprio dell'impresa.

Il primo elemento decisivo, anche in cooperativa, è flessibilità: i ruoli chiave devono disporre di flessibilità ed autonomia, coerentemente con le deleghe loro rilasciate. L'impresa cooperativa infatti attraverso queste si tutela rispetto alla autonomia decisionale, che non può essere troppo estesa, perché questo potrebbe esporla a rischi da comportamenti infedeli o fraudolenti da parte di delegati o dipendenti.

In sostanza bisogna necessariamente sapere, in ogni momento e per ogni fatto aziendale, "chi fa cosa", e da questo discendono le responsabilità. La distribuzione dei poteri deve essere coerente con le competenze di chi viene investito degli stessi e con la possibilità di presidio e di vigilanza dei comportamenti. Della distribuzione dei poteri in cooperativa deve essere data adeguata pubblicità sia nei confronti dei terzi sia nei confronti dei soci della cooperativa stessa. Insomma, nei confronti di tutti i portatori di interesse.

Altro elemento importante è distinguere delega da procura. Procura corrisponde ad una transizione di specifici poteri, da cui discendono doveri e responsabilità, sia civili che penali, e conseguentemente degli strumenti effettivi per adempiere a tali attività e quindi tradurre nella pratica i poteri stessi. Essa viene attribuita tramite Statuto o atti notarili, e ne deve essere data adeguata pubblicità, prima fra tutti l'iscrizione nel Registro delle Imprese. Per questo motivo, essa è opponibile a terzi.

La delega è diversamente una attribuzione di un incarico funzionale o potere all'interno della organizzazione. Essa quindi si configura come atto interno alla organizzazione, e viene reso operativo tramite delibere del Consiglio di Amministrazione, la approvazione di manuali, procedure o mansionari.

## ATTENZIONE

- Le deleghe vanno tutte ufficializzate, le procure di fatto sono sempre ufficializzate tramite atti quali Statuto o atti notarili
- Non bisogna mai avere, indipendentemente dalle dimensioni della impresa, aree grigie o scoperte, e quindi va sempre saputo chi fa cosa
- Coerenza tra deleghe/procure ed azienda: vi deve essere necessariamente coerenza tra deleghe e di missione della impresa e tra deleghe e competenze del delegato
- Evitare procure illimitate, in quanto espongono al rischio di una mancata condivisione delle decisioni
- Evitare procure con limiti di spesa generici e quindi potenzialmente illimitati, potrebbero esporre l'azienda a impegni molto onerosi nei confronti di soggetti terzi



## CASE HISTORY

La cooperativa non sente il bisogno di ufficializzare deleghe o procure in quanto ritiene che naturalmente i e nel tempo i singoli soci siano stati portati ad occuparsi di materie o mansioni a loro più vicine o congeniali.

Quindi il socio amministratore X, senza una delega ufficializzata, conclude un contratto di acquisto di un macchinario ad alto livello tecnologico che porterà la cooperativa a sviluppare nel tempo un nuovo business. Il macchinario, per intoppi, tarda ad arrivare esponendo la cooperativa ad un enorme costo di acquisto e non potendo reintegrare quella spesa in quanto il nuovo business non parte.

Questo è un caso da evitare in quanto senza un sistema codificato ed ufficializzato di deleghe/mansioni ci si può solamente, da un lato, fidare della buona fede del socio, dall'altro non si riesce a comprendere, dal momento che non è ufficializzato chi faccia cosa, di chi sia la responsabilità formale e sostanziale della chiusura di quel contratto che ha portato la cooperativa a non essere più in grado di stare sul mercato. Pertanto non bisogna confondere uno degli scopi della cooperativa (democraticità) con la assenza di deleghe o procure.

# #deleghe

# #231

La “231” prende il nome dal decreto che ne ha introdotto l’applicazione (“D.Lgs. 231/2001) ed indica una norma volta a disciplinare la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, società e associazioni anche prive di personalità giuridica. Nella sostanza quindi viene introdotta una responsabilità oggettiva degli enti come elencati nel precedente paragrafo per reati commessi o tentati nell’interesse o a vantaggio degli enti stessi:

- da parte di persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell’ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dell’ente stesso” (apicali)
- da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti in posizione apicale (sottoposti)

Per essere dispensate da questo tipo di responsabilità le società possono dotarsi di un modello organizzativo 231 (detto anche modello esimente) che permetta loro di essere legittimamente escluse dalla responsabilità dei reati menzionati dalla norma di riferimento.

Ovviamente la società non risponde, per espressa previsione legislativa, se le persone indicate hanno agito nell’interesse esclusivo proprio o di terzi.

Il modello organizzativo 231 non è obbligatorio, è una facoltà concessa alle società. Pertanto la sua adozione può essere percepita come totalmente inutile e solo costosa, ma se un apicale/sottoposto commette uno dei reati indicati dalla normativa 231 nell’interesse della società e la stessa non ha e non ha adeguatamente adottato un modello organizzativo esimente, la stessa è sottoposta ad un ventaglio possibile di sanzioni indicate dalla legge, parametricate al reato commesso, che vanno da sanzioni meramente pecuniarie alla interdizione o al divieto di contrarre con la Pubblica Amministrazione. Quindi con sanzioni, che nella loro massima magnitudo, potrebbero portare addirittura l’impresa a chiudere.

## **La legge definisce in via teorica il contenuto dei modelli di organizzazione e di gestione prevedendo che gli stessi devono:**

- mappare le attività sensibili per la commissione di reati
- predisporre protocolli atti a programmare formazione ed attuazione di decisioni della società in relazione ai reati
- indicare modalità di gestione di risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati
- istituire un organo di controllo che riceva informazioni sul modello organizzativo e sulla sua osservanza
- introdurre un sistema disciplinare atto a sanzionare il mancato rispetto delle misure facenti parte del modello organizzativo

## **Le fasi per la realizzazione del modello sono le seguenti:**

1. mappatura aree a rischio di reato: quali sono le attività a rischio, quali sono le modalità di possibili commissioni di reato e gravità del rischio con misure di prevenzione da intraprendere
2. valutazione del sistema di controllo interno: valutare poteri di firma ed autorizzativi, regole comportamentali,

- tracciabilità delle operazioni in azienda, separazione delle funzioni
3. analisi comparativa e miglioramento: verificare quali procedure sono adottate in azienda e come eventualmente migliorarle ai fini della 231
  4. redazione del modello: parte generale (codice etico, regolamento organismo di vigilanza e sistema sanzionatorio), parte speciale (per ogni reato, indicare modalità di commissione, funzioni coinvolte, procedura di applicazione delle decisioni), eventuali documenti da allegare
  5. formazione e diffusione: il modello va diffuso tra tutti i soggetti interni ed esterni alla azienda attraverso corsi di formazione

## ATTENZIONE

- Il modello organizzativo è facoltativo, non obbligatorio. Ma viste le conseguenze di una mancata adozione, sarebbe opportuno dotarsene
- Il modello, se adottato, va approvato dal Consiglio di Amministrazione o, in ogni caso, dall'organo amministrativo
- Non vi è uno schema standard di modello organizzativo buono per ogni società. È come un abito, va costruito su misura (in base alla dimensione, ai rapporti, alle probabilità di commissione di reati)
- Va verificato, attraverso la mappatura delle aree a rischio reato, se per l'ente l'adozione del modello è necessaria
- Va posta particolare attenzione per le aziende e gli enti che lavorano principalmente con la Pubblica Amministrazione, in quanto le sanzioni in caso di commissione di reato e mancata adozione del modello sono salatissime
- Non basta avere un modello "sulla carta". Il modello deve essere applicato sostanzialmente e diffuso. Averlo "sulla carta" equivale a non averlo. Il che significa che esso deve essere condiviso con la totalità dei soggetti interni ed esterni alla azienda.
- Attenzione alle procedure già adottate in azienda, il modello organizzativo potrebbe razionalizzarle meglio
- Utile se vi sono molti soggetti che rappresentano l'azienda all'esterno (es. commerciali o procuratori). In questo modo si riesce a proceduralizzare la trasferta in modo migliore
- Il modello quindi non è un monolite, ma deve essere costantemente aggiornato

## CASE HISTORY

La cooperativa opera da poco sul mercato e quindi ha un basso livello di fatturato, pertanto l'organo di amministrazione non ritiene opportuno adottare il Modello, perché la norma non lo prevede come obbligo ma come facoltà, e quindi, vista la dimensione della società, non è conveniente economicamente per la stessa adottarlo. La cooperativa quindi, ragionando come piccola realtà, non ha nemmeno un adeguato sistema di protocolli decodificato per rapporti interni e rapporti esterni alla impresa. La cooperativa opera principalmente nei confronti di una Pubblica Amministrazione, con cui conclude il 90% dei propri contratti. Uno degli apicali, sfruttando il fatto di una gestione non codificata dei rapporti, corrompe un funzionario comunale per la assegnazione dell'ultimo appalto approvato per la erogazione di servizi alla persona. Emerso il reato, il soggetto che lo ha commesso subisce un processo penale, mentre alla società, che non ha adottato il modello organizzativo, viene comminata, come sanzione, il divieto di contrarre con la Pubblica Amministrazione. La società, dopo un breve periodo, è costretta alla liquidazione.

#231

# #ODV

Nella precedente sezione abbiamo analizzato la normativa 231 e le sue implicazioni sulla organizzazione aziendale. In questa sezione invece ci dedicheremo all'analisi dell'organo che sovrintende alla sua applicazione: l'Organismo di Vigilanza.

La adozione del Modello Organizzativo 231 è assolutamente una facoltà dell'azienda o dell'ente che lo adotta, ma, se viene adottato, l'organismo di controllo ad esso associato è condizione necessaria per la efficace applicazione del modello stesso.

Lo scopo principale è quindi di vigilare sulla corretta applicazione dei protocolli previsti nel predetto modello. Ma ha ovviamente altri compiti correlati con lo scopo principale appena affermato. Infatti lo stesso, oltre a quanto già detto, deve analizzare i flussi informativi da parte dei soggetti destinatari dei protocolli di prevenzione previsti dal Modello Organizzativo di Gestione, deve verificare periodicamente la diffusione del modello tra i suoi destinatari, curandone l'aggiornamento e l'implementazione. Altro importante compito è quello di comunicare eventuali mancanze o distorsioni nella applicazione dei modelli organizzativi da parte dei destinatari. L'organismo, nella sua funzione, non è dotato di poteri impeditivi. Infatti, qualora l'anomalia o la problematica emerga, esso deve informare l'organo amministrativo che dovrà necessariamente provvedere. L'Organismo non può provvedere in autonomia, ma solo dare suggerimenti.

L'Organo può essere monocratico (un solo membro) o collegiale (più di un membro). Sulla composizione qualitativa dell'Organismo la legge non dice nulla, quindi ci si deve affidare a "norme" di buon senso e alla poca giurisprudenza che si è formata dalla nascita della legge ad oggi. Qualora ci siano le condizioni e le competenze, il ruolo potrebbe essere ricoperto dal Collegio Sindacale o dal Revisore Legale, che già svolgono una vigilanza, di legittimità e contabile, sulla società e sarebbero investiti da altri compiti e responsabilità. Si possono anche nominare Organismi di Vigilanza collegiali misti, ovvero con soggetti esterni alla società e soggetti interni. Probabilmente questo è il giusto mix, in quanto si uniscono le competenze alla indipendenza ed alla approfondita conoscenza delle dinamiche aziendali. Sicuramente l'Organismo deve essere dotato di due qualifiche: autonomia ed indipendenza. Senza queste caratteristiche, l'attività dell'organismo sarebbe assolutamente inutile e non attesterebbe una corretta implementazione del Modello Organizzativo stesso.

Indipendenza significa che non possono esserci rapporti che leghino in modo indissolubile la società e l'organismo. Autonomia significa che, oltre alla autonomia decisionale, si devono prevedere capitoli di spesa che l'Organismo possa, in autonomia, attivare per l'espletamento delle proprie funzioni di controllo ed aggiornamento del modello.

Se l'organismo è monocratico, l'incarico andrebbe correttamente affidato ad un professionista esterno, in quanto in questo modo si possa rispettare il requisito di indipendenza. Se l'organismo è collegiale, si ritiene che si possa nominare anche un membro interno all'ente nella sua composizione. Questo non mina certamente l'indipendenza, anzi offre specifiche competenze tecniche e la conoscenza, fondamentale, della realtà aziendale, spesso complessa. In questo modo l'organismo agirebbe molto più efficacemente. Pur non richiamandolo il legislatore, il requisito della professionalità si ritiene altresì necessario per il corretto svolgimento dell'incarico

## ATTENZIONE

- La adozione del Modello 231 obbliga la società alla nomina di un Organismo di Vigilanza
- L'organo amministrativo nomina l'organismo di vigilanza, ne determina il compenso e l'azione
- Molta attenzione va posta ai soggetti nominati all'interno dell'Organismo
- Un Organismo monocratico deve necessariamente nominare un professionista esterno alla società, per salvaguardare il principio di indipendenza
- Nella fase di nomina, nonostante la legge non lo preveda espressamente, va indicato un fondo spese nella sua misura massima, in quanto esso può dare quel requisito di autonomia all'Organismo, per svolgere le proprie funzioni, aggiornare il modello e fare fronte a situazioni particolari (es. consulenze per aggiornamento del modello su particolari materie, come ambiente etc)
- L'Organismo collegiale può essere costituito dal Collegio Sindacale o Revisore Legale, qualora gli stessi siano competenti e accettino di assumersi altre responsabilità
- Il compenso spettante deve essere adeguato alla natura dell'incarico, se no vengono meno autonomia ed indipendenza
- Si devono prevedere flussi informativi da e verso organo amministrativo ed Organismo, in quanto vi deve essere un aggiornamento costante delle attività. Il medesimo flusso informativo deve essere previsto nei confronti del Collegio Sindacale, qualora i due organi non coincidano

## CASE HISTORY

La cooperativa ha adottato un Modello di Organizzazione 231 e deve procedere alla nomina dell'Organismo di Vigilanza. L'organo amministrativo però percepisce il modello solo come un "pro forma" di legge, non percependone le reali ed effettive ricadute sulla organizzazione della azienda. Pertanto, per risparmiare, esso nomina un membro interno alla azienda, dotato di competenze minime, proponendo una indennità per lo stesso. Inoltre non provvede alla istituzione di un fondo spese potenziale per lo svolgimento della attività.

In tal caso assistiamo ad una situazione patologica molto simile a quella della impresa che ha adottato il modello organizzativo sulla carta. Nominare, in questo caso, un organismo monocratico con la persona così qualificata, costituisce una minaccia grossa per la azienda. Infatti in caso di problematiche relative alla commissione di reati penalmente rilevanti da parte di un apicale o di un soggetto subordinato, il giudice ecciperà senza dubbio la mancata indipendenza ed autonomia dell'organo, il che equivale alla non applicazione del modello 231, con le conseguenze di cui abbiamo già ampiamento parlato nella sezione dedicata.

# #ODV

# #sicurezza

Le regole in merito alla sicurezza sul lavoro e gli obblighi per lavoratori ed aziende sono contenute all'interno del D.Lgs. 81/2008, dove vengono stabilite regole, procedure e misure preventive atte a rendere più sicuri i luoghi di lavoro, con una particolare attenzione al lavoratore stesso. Tutto questo per evitare o ridurre comunque al minimo rischi connessi alla attività lavorativa, e che in ogni caso rechino infortuni, incidenti (mortalità e non) o malattie professionali. I due soggetti interessati alla normativa di riferimento sono nella sostanza due: il datore di lavoro ed il lavoratore. Il primo è il soggetto titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore, nella sostanza il soggetto che ha la responsabilità dell'organizzazione o dell'unità produttiva in quanto esercita poteri decisionali o di spesa. Tutto questo va valutato in base al tipo ed all'assetto della organizzazione nell'ambito della quale il lavoratore presta la propria attività. Il secondo invece è la persona che svolge, indipendentemente dalla tipologia contrattuale, una attività lavorativa nell'ambito della organizzazione di un datore di lavoro (pubblico o privato). Al lavoratore così definito è equiparato anche il socio lavoratore di cooperativa. Pertanto, per la legge, datore di lavoro è chiunque sia al vertice di una organizzazione del lavoro o attività produttiva, a prescindere da qualsiasi forma di investitura formale. Anche il concetto di lavoratore è ampio, perché vi rientrano anche apprendisti, tirocinanti od autonomi, e quindi qualsiasi prestatore di lavoro a prescindere dalla tipologia di contratto utilizzata e a prescindere dalla effettiva esistenza di un regolare contratto di lavoro. Il datore di lavoro è il principale soggetto su cui ricadono obblighi, prescrizioni, responsabilità e sanzioni; il lavoratore invece è il soggetto da tutelarsi. I due soggetti devono cooperare per il corretto rispetto di obblighi e prescrizioni in materia di sicurezza sul lavoro.

Documento principe è il Documento di Valutazione dei Rischi. Esso è il risultato della valutazione effettuata in azienda con riguardo ai rischi connessi ai luoghi di lavoro. Deve avere data certa ed un contenuto minimo legato: alla relazione sulla valutazione di tutti i rischi in salute e sicurezza durante l'attività lavorativa, specificando criteri adottati per la valutazione stessa; alla indicazione di misure di prevenzione e protezione attuate e dispositivi di protezioni individuali adottati; misure programmate ritenute opportune per attuare le misure da realizzare, ma anche i ruoli della organizzazione che vi debbano provvedere, cui devono essere assegnati unicamente soggetti in possesso di adeguate competenze e poteri; indicazione del nominativo del responsabile del servizio prevenzione e protezione, del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza o quello territoriale e del medico competente che ha partecipato alla valutazione del rischio; programma di misure opportune per il miglioramento, nel tempo, del livello di sicurezza; individuazione mansioni che potrebbero esporre lavoratori a rischi specifici e che richiedono una riconosciuta capacità professionale, esperienza, formazione ed addestramento; rispetto delle norme specifiche su valutazione dei rischi specifici. La valutazione dei rischi deve essere, in ogni caso, effettuata prima di cominciare qualsiasi attività. Va ovviamente nominato un Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione dai rischi professionali, volgarmente nominato in acronimo RSPP. Questo soggetto, nella sostanza, provvede a sovrintendere a tutto il processo di rilevazione, consolidamento e miglioramento di situazioni atte alla prevenzione del rischio in azienda, nella sostanza ad individuare rischi, a valutarli e ad individuare misure per sicurezza nel rispetto della normativa vigente, ad elaborare misure preventive e protettive e sistemi di controllo, elaborare procedure di sicurezza per attività aziendali, ad

informare e formare i lavoratori.

Va nominato inoltre il Rappresentante dei lavoratori, con comunicazione ad INAIL e corso di formazione obbligatorio di 32 ore.

## ATTENZIONE

- Prima di dotarsi di un DVR, va analizzato il contesto aziendale in cui si opera, come numero di addetti, mansioni, fasi del processo lavorativo
- Importante attenzione va posta all'organigramma della prevenzione e protezione, in quanto devono essere indicate le figure professionali coinvolte, come RSPP, medico competente, RLS, dirigenti e preposti
- È importante, anzi fondamentale, descrivere il ciclo lavorativo, con dovizia di particolari
- Tale attività serve a valutare tutti i rischi e pericoli presenti in ogni fase del ciclo lavorativo
- Per abbattere i costi vi sono DVR standard, cui bisogna fare particolare attenzione, in quanto essi devono essere necessariamente calati nella realtà aziendale di riferimento
- Un DVR standardizzato non garantisce l'azienda nel caso in cui avvengano ispezioni da parte di organismi di controllo legate, eventualmente, ad infortuni più o meno gravi
- Le procedure per migliorare i livelli di prevenzione e protezione sono fondamentali. Vanno anche indicati gli eventuali dispositivi individuali da utilizzare
- Particolare attenzione alla nomina di RSPP che può essere: datore di lavoro (con almeno il diploma di scuola superiore e tre anni di esperienza continuativa nel settore, nonché con un corso attestato di 16 ore); dipendente (formato adeguatamente con corso); soggetto esterno con titoli adeguati.
- Il medico competente va nominato solo quando è obbligatoria la sorveglianza sanitaria
- La formazione in materia di sicurezza è obbligatoria e deve essere effettuata entro 60 giorni dalla assunzione
- Va necessariamente monitorato il processo produttivo. Il DVR non ha scadenza, ma va aggiornato a seguito di modifiche. Diversamente perde di efficacia.
- Il DVR è obbligatorio per tutte le aziende che hanno almeno un dipendente o collaboratore. Gli unici casi di esenzione sono per professionisti, imprese familiari, ditte individuali, imprese con un unico socio lavoratore

## CASE HISTORY

Una azienda ha un contratto di comodato gratuito con una Associazione culturale per l'utilizzo degli spazi della stessa. È una azienda molto piccola, una start-up, che ancora non ha livelli di fatturato eccelsi. Ha una dipendente part-time non socia. Data la sua dimensione, non si dota dei presidi richiesti dalla normativa sulla salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro, pertanto non ha il Documento di Valutazione del Rischio e non nomina l'RSPP.

Questo è un tipico caso di violazione della norma di legge, in quanto il D.Lgs. 81/2008 prescrive che siano obbligate a dotarsi di DVR tutte quelle aziende che hanno almeno un dipendente o collaboratore, nulla valendo la dimensione o la qualità del contratto di assunzione o di collaborazione per evitare di dotarsene.

#sicurezza

# #privacy

La protezione dei dati è stata oltremodo rivoluzionata con il regolamento UE n. 2016/679, operativo nel nostro paese dal 25 maggio 2018. L'obiettivo è quello di rafforzare la protezione dei dati personali dei cittadini della UE e residenti nella UE.

La nuova normativa si applica quindi a tutte le aziende, ovunque stabilite. Il dato personale e sensibile cambia nella sua definizione, infatti vengono ampliati i dati, inserendo anche identificativi online come cookie, indirizzi IP, geolocalizzazione ed e-mail, oltre ad indirizzo o numero di telefono.

Abbiamo quindi dati personali (ogni dato che possa identificare una persona), dati genetici (dati ottenuti tramite analisi di DNA o RNA da un campione biologico), dati biometrici (qualsiasi caratteristica fisica identificativa della persona, come l'impronta digitale, l'iride o l'immagine facciale) e dati sulla salute (qualsiasi dato relativo alla salute, tanto fisica quanto mentale, presente, passato o futuro).

Le aziende, per adeguarsi alle nuove norme, devono permettere all'utente di fornire il proprio consenso in modo esplicito e tracciabile. Ma tutto ciò non basta, perché le aziende devono anche informare gli utenti sul trattamento dei dati in modo trasparente, chiaro e facilmente accessibile. Ultimo, ma non ultimo, devono garantire che i dati raccolti siano pertinenti, adeguati e limitati alle finalità per cui sono richiesti.

Inoltre, viene introdotta un principio di responsabilizzazione per le aziende, nel processo di adeguamento al GDPR e per le misure adottate, dovendo garantire la massima sicurezza dalla fase di raccolta sino a quella di elaborazione e conservazione dei dati. Ovvero bisogna dimostrare di aver fatto tutto il possibile per evitare la violazione nel trattamento dei dati (molto simile alla 231 come concetto). Pertanto Titolare e al Responsabile del trattamento non dovranno solo garantire il rispetto delle regole fissate per il trattamento dei dati personali, ma dovranno adottare, e dimostrare di aver adottato, una serie di misure giuridiche, organizzative, tecniche, per la protezione dei dati personali, anche attraverso l'elaborazione di specifici modelli organizzativi, adeguati al settore di interesse in cui svolge la propria attività.

## ATTENZIONE

In sede di gestione e trattamento dei dati il consenso deve essere esplicito, non generico

Nella richiesta di consenso, la società deve esprimere chiaramente quali sono le finalità del trattamento dei dati e se questi vengono utilizzati da società terze (ad esempio per fini pubblicitari). La richiesta, quindi, deve essere chiara, comprensibile e deve essere presentata in una schermata facilmente riconoscibile.

Bisogna necessariamente garantire all'utente il diritto di revocare il proprio consenso in qualsiasi momento e di esprimere nuovamente il consenso esplicito in caso di modifica del trattamento dei dati

I dati potranno essere raccolti e utilizzati solo per gli scopi indicati esplicitamente nel consenso, e non più "per ogni altra iniziativa".



Bisogna verificare se la società è obbligata ad integrare il proprio organigramma privacy con il Data Protection Officer, ovvero Responsabile della protezione dei dati personali, incaricato di assicurare una gestione corretta dei dati personali nelle imprese e negli enti e individuato in funzione delle qualità professionali e della conoscenza specialistica della normativa e della prassi in materia di protezione dati, tra personale interno o esterno all'azienda. Bisogna effettuare una mappatura dei dati sensibili e personali che potenzialmente l'azienda deve richiedere ai propri interlocutori e quindi proteggere, in modo tale da poter eventualmente parametrare l'organizzazione e il sistema di responsabilità alla effettiva mole prevista

## CASE HISTORY

Una cooperativa di piccole dimensioni deve portarsi a recepire la nuova normativa GDPR sul trattamento dei dati personali. Tale cooperativa opera nel settore della assistenza a persone non autosufficienti, gestendo un paio di case di riposo. Il suo intervento è stato quello di aggiornare i documenti richiesti dalla Legge 196/2003. Probabilmente questa realtà, nonostante le sue dimensioni, potrebbe incappare in sanzioni molto pesanti in caso di mancata protezione dei dati personali, in quanto ha semplicemente aggiornato documenti, quando la mole dei dati da essa trattati non riguarda solamente quelli personali, ma anche quelli sensibili. Pertanto sarebbe necessario almeno costruire un modello organizzativo che permetta di ovviare a questa problematica e metta in campo soluzioni di prevenzione maggiori.

# #privacy

# #procedure

La sesta ed ultima parte dell'area compliance viene dedicata alle procedure, nel senso più ampio del termine. Nei precedenti paragrafi abbiamo trattato, in modo sintetico ma anche pratico, i temi maggiormente coinvolgenti in termini di compliance: la 231, la privacy, la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, nonché il sistema di deleghe/procure in azienda.

Tali norme, che si applicano nella sostanza alla generalità delle imprese, siano esse di piccole o di grandi dimensioni, non possono essere lette in modo disorganico, e vanno integrate con le normative specifiche di ciascun settore occupato dalla generalità delle imprese, in questo caso cooperative.

Le procedure quindi sono molto importanti, soprattutto se lette in relazione alle norme generali che abbiamo fino ad ora esaminato. Tanto più si riescono ad integrare le procedure, tanto meglio è per l'azienda, che può in questo modo percepire le norme di legge non soltanto come un aggravio in termini burocratici e di costi, ma può utilizzarle come volano di sviluppo. Le norme e la prassi ci consegnano procedure, vedi per esempio il sistema della Qualità.

All'occhio dei soci delle cooperative le norme, se prese nella loro dimensione singola, possono costituire parziale trattazione della vita della impresa. Sta all'impresa stessa perseguire invece un sistema integrato.

Tale sistema può rifarsi alla 231? Ovvero, la 231 può essere il contenitore di tutte le procedure, sistema di integrazione delle stesse? Potrebbe effettivamente esserlo: prevede la possibilità di mappare rischi di reato, ed attraverso questi può permettere di mettere in campo procedure che vadano a sterilizzare situazioni che potrebbero potenzialmente verificarsi ed essere patologiche per l'azienda. Anche privacy e norme sul lavoro prevedono, nei loro rispettivi ambiti, una attività di mappatura e responsabilizzazione. Il sistema delle deleghe e delle procure è un ingranaggio legato alla mappatura dei rischi, e nella sostanza ci dice chi fa cosa all'interno della azienda.

In ogni procedura che si rispetti si deve necessariamente inserire un organismo che controlli che le procedure siano finalizzate, corrette ed effettivamente poste in essere. La legislazione italiana ci consegna il Collegio Sindacale come presidio di legalità in azienda, ricorrendone le condizioni. Esso dovrebbe integrare le proprie mancanze, in termini di competenze specifiche, con altri professionisti. E qui torna alla mente l'Organismo di Vigilanza con la autonomia di spesa per migliorare ed implementare il modello organizzativo.

Insomma, in un mondo sempre più complesso, le procedure sono necessarie, per dare seguito alla vita della impresa in continuità.

## ATTENZIONE

- Le procedure standard sono da rifuggire, perché parificano imprese piccole con grandi imprese
- Occorre, da parte dell'organo amministrativo, assumersi la responsabilità di mappare la attività aziendale magari con l'aiuto di consulenti esperti nei vari settori di attività
- Le procedure vanno formalizzate, tutto va tracciato per il principio di responsabilizzazione e controllo
- Le procedure possono spaventare, ma costituiscono volano di sviluppo e miglioramento
- Tutto va parametrato alla singola realtà aziendale

## CASE HISTORY

Una cooperativa agricola opera sul mercato da decenni. La compagine sociale è molto ampia. I soci della cooperativa improntano la loro attività sulla fiducia nei confronti di tutti i portatori di interesse e dei dipendenti. La cooperativa, ritenendo la propria una struttura fiduciaria e non avendo grandi margini di fatturato, non ha mai formalizzato alcuna procedura. In questo caso finché tutto va bene non ci sono problemi. Se dovesse capitare anche un minimo problema, il caos regnerebbe sovrano, in quanto non si riuscirebbe a risalire in alcun modo alle responsabilità e non si riuscirebbe a dimostrare una condotta ineccepibile da parte della cooperativa in ogni ambito della propria azione.

# #procedure

# CREDITS

Filippo Lo Piccolo nasce a Faenza il 23 giugno 1986. Completati gli studi classici, consegue la Laurea Magistrale in Economia e Professione presso la Facoltà di Economia dell'Università di Bologna con il massimo dei voti, conseguendo parallelamente anche il Diploma di Licenza Specialistica del Collegio Superiore.

In seguito, si specializza nello studio delle Società Cooperative conseguendo il Master di I Livello in Economia della Cooperazione presso l'ateneo bolognese. È Tutor Didattico presso la Scuola di Economia, Management e Statistica dell'Università di Bologna, dal 2011, di diverse materie economico-aziendali. È Dottore Commercialista e Revisore Legale dal 2012.

Ha uno Studio Commerciale a Faenza dove si occupa principalmente di Diritto Tributario e Consulenza aziendale. È Sindaco Effettivo e Revisore di Società di Capitali e Cooperative. È appassionato di musica ed è molto attivo nel volontariato e associazionismo (Rione Rosso).

Per l'elaborazione di questa guida, il Dott. Lo Piccolo ha partecipato ad un primo incontro conoscitivo con le Cooperative, avvenuto presso Seneca in data 9/11/2018, in seguito al quale, collaborando con il personale di AGCI Emilia Romagna, ha sviluppato un questionario, inerente alla materia "Compliance", che è stato somministrato alle cooperative selezionate mediante intervista.

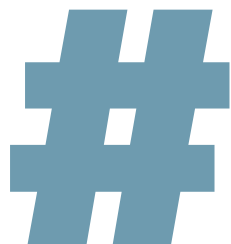
I risultati delle interviste sono stati registrati ed inseriti in un modello di Google Drive, rendendo così accessibili e trasparenti gli esiti dei questionari a tutti i professionisti coinvolti nel progetto, che hanno provveduto, in seguito all'analisi dei dati delle interviste, alla stesura delle guide operative.

Tentando così, in maniera concreta, di dare risposte puntuali in merito a bisogni reali, emersi in due anni di lavoro.









**AGCI EMILIA ROMAGNA**  
ASSOCIAZIONE  
GENERALE  
COOPERATIVE  
ITALIANE

**AGCI Emilia - Romagna**  
Via Alessandrini n. 17 - 40126 Bologna  
tel: 051 229190 - fax: 051 268050  
[www.agci-emr.org](http://www.agci-emr.org)



“Progetto realizzato con il contributo della Regione Emilia Romagna, ai sensi dell’Art. 7 L.R.6/2006 – Annualità 2018-2019”