

**Responsabilità amministrativa delle
organizzazioni
D.Lgs. 231/2001**

**Come cambia il MOG a seguito dell'approvazione della
legge n°157 del 19/12/2019 sui reati tributari**

1. Introduzione

Questo documento ha lo scopo di illustrare come un'Azienda **dovrebbe** documentare i propri processi per garantire una certa solidità del proprio Modello di Organizzazione Gestione e Controllo (MOG), secondo il D.Lgs. 231/2001, dopo l'introduzione di alcuni reati tributari nell'elenco delle fattispecie previste dal decreto.

Sottolineo dovrebbe.

In effetti, per molte Aziende, attuare alla lettera le procedure illustrate in questo documento significherebbe creare un sistema estremamente rigido, tale da compromettere la flessibilità e l'adattabilità tipica del sistema produttivo italiano. Per molte piccole Aziende, poi, significherebbe introdurre controlli privi di reale significato, dal momento che basano la propria organizzazione su un ristretto numero di persone, nelle quali ripongono spesso la loro totale fiducia.

É con queste premesse che l'Azienda (ed i suoi consulenti) dovrebbero analizzare come vengono gestite **effettivamente** le attività, quale sia l'**affidabilità dei soggetti** coinvolti, quale sia la reale **attitudine** dell'organizzazione. Insomma, dovrebbero essere considerati tutti gli elementi che rendono unica un'organizzazione per poi decidere quali siano gli effettivi elementi che devono essere considerati fondamentali per un controllo efficace dei reati.

Premesso questo é altresì ovvio che, per avere evidenza della correttezza delle operazioni sarà necessario

1. stabilire le responsabilità nelle decisioni,
2. definire dei processi/procedure/protocolli per quanto possibile chiari,
3. stabilire dei controlli minimi sulle operazioni,
4. definire come gestire le "eccezioni".

Riguardo questo ultimo punto, ritengo che la gestione delle eccezioni sia un elemento fondamentale per non compromettere flessibilità e adattabilità alle situazioni.

Ad esempio, se la procedura di acquisto prevede che l'ordine debba essere firmato dall'AD ma questi é in ferie, si può stabilire che l'autorizzazione venga fornita da un'altra funzione o che l'AD autorizzi gli ordini "a posteriori" o, ancora, che l'autorizzazione possa essere fornita via e-mail.

Quindi che ciascuna Azienda cerchi la propria soluzione.

2. I protocolli

I protocolli illustrati nel seguito sono esempi di carattere generale che non possono essere semplicemente “clonati” all'interno dell'organizzazione. Devono essere considerati come un riferimento per elaborare ciò che effettivamente serve all'Azienda.

Protocollo 1 – Gestione della fatturazione attiva per clienti privati

Responsabilità

Definire le responsabilità ed i compiti delle funzioni aziendali incaricate di emettere e controllare l'emissione delle fatture attive (fatture di vendita).

Gestione

Per ogni fattura emessa deve essere assicurata la tracciabilità del servizio e dei relativi documenti a supporto:

1. trasmissione, da parte del Responsabile ...¹ al Responsabile Amministrativo dell'offerta sottoscritta dal cliente o contratto di appalto stipulato tra la società ed il cliente;
2. trasmissione del Responsabile operativo² al Responsabile Amministrativo dei seguenti documenti:
 - ordine di lavoro, relativo all'esecuzione del servizio prestato;
 - copia dello stato avanzamento lavori (SAL) in relazione al quale viene emessa la fattura;
3. il Responsabile Amministrativo controlla tutta la precedente documentazione con la collaborazione ed il supporto del Responsabile ... e del Responsabile Operativo.

Il processo di emissione delle fatture attive dovrà rispettare le seguenti procedure:

1. emissione delle offerte e/o dei contratti di appalto. Tali documenti devono essere preparati dal Responsabile ... ed approvati dall'Amministratore con delega all'emissione delle offerte commerciali. L'offerta e/o il contratto di appalto deve sempre essere accettato in forma scritta dal cliente;
2. redazione degli ordini di lavoro e dello stato avanzamento lavori (SAL) attestanti l'esecuzione dei servizi resi;
3. emissione della fattura al cliente, con specifica indicazione nella causale dei dati inerenti l'offerta e/o il contratto di appalto, del foglio lavoro o dello stato avanzamento lavori (SAL) e delle tempistiche di pagamento previste dall'offerta e/o dal contratto di appalto.

Per ogni fattura emessa deve essere assicurata la tracciabilità del servizio e dei relativi documenti a supporto:

¹ Responsabile della stipula del contratto con il Cliente

² Responsabile operativo del servizio o della fornitura

1. trasmissione, da parte del Responsabile ...³ al Responsabile Amministrativo dell'offerta o contratto di appalto stipulato tra la società ed il cliente;
2. trasmissione del Responsabile ...⁴ al Responsabile Amministrativo dei seguenti documenti:
 - ordine di lavoro, relativo all'esecuzione del servizio prestato o della fornitura;
 - copia dello stato avanzamento lavori (SAL) in relazione al quale viene emessa la fattura;
3. il Responsabile Amministrativo controlla tutta la precedente documentazione in collaborazione con il Responsabile ... e del Responsabile Operativo.

Il processo di emissione delle fatture attive dovrà rispettare le seguenti procedure:

1. emissione delle offerte e/o dei contratti di appalto. Tali documenti devono essere preparati dal Responsabile ... ed approvati dall'Amministratore con delega all'emissione delle offerte commerciali. L'offerta e/o il contratto di appalto deve sempre essere accettato in forma scritta dal cliente;
2. redazione degli ordini di lavoro e dello stato avanzamento lavori (SAL) attestanti l'esecuzione dei servizi resi;
3. emissione della fattura al cliente, con specifica indicazione nella causale dei dati inerenti l'offerta e/o il contratto di appalto, del foglio lavoro o dello stato avanzamento lavori (SAL) e delle tempistiche di pagamento previste dall'offerta e/o dal contratto di appalto.

Protocollo 2 – Gestione della fatturazione passiva

Responsabilità

Definire le responsabilità ed i compiti delle funzioni aziendali incaricate di controllare ed effettuare i pagamenti delle fatture passive.

Gestione

Per ogni fattura ricevuta deve essere assicurata la tracciabilità del bene o del servizio e dei relativi documenti a supporto.

Il processo deve rispettare i seguenti principi:

1. comunicazione, da parte del Responsabile Acquisti, dei dati e delle informazioni relative al fornitore ed all'ordine d'acquisto o al contratto al Responsabile del controllo⁵;
2. valutazione e controllo della documentazione di acquisto in collaborazione tra il Responsabile Acquisti, il Responsabile del controllo ed il Responsabile Amministrativo.

³ Responsabile della stipula del contratto con il Cliente

⁴ Responsabile operativo del servizio o della fornitura

⁵ Responsabile del controllo al ricevimento del bene o del servizio

Il processo di controllo e registrazione delle fatture passive dovrà rispettare le seguenti procedure:

1. raccolta e classificazione da parte dell'Ufficio Acquisti, delle proposte d'ordine e/o dei contratti firmati;
2. trasmissione della fattura del fornitore all'Ufficio Amministrativo, unitamente alla copia dell'ordine di acquisto e/o del contratto firmato;
3. controllo della documentazione trasmessa dall'Ufficio Acquisti e verifica della rispondenza degli importi fatturati con l'ordine di acquisto e/o il contratto firmato;
4. validazione della fattura del fornitore da parte
 - dell'Ufficio Acquisti, che dovrà accertare la corrispondenza dell'ordine con la fattura del fornitore;
 - del Responsabile dell'ufficio che ha richiesto il bene o il servizio, che dovrà verificare la conformità del bene o la corretta esecuzione del servizio;
 - dell'Amministratore Delegato, che verifica la compatibilità dell'acquisto con i budget aziendali;
5. pagamento della fattura al fornitore con mezzi che ne garantiscano la tracciabilità del.

Qualora la fattura di un fornitore non ottenga la validazione, la Società non potrà procedere al pagamento della fattura emessa dal fornitore. In tal caso l'Ufficio Acquisti dovrà dare comunicazione motivata della contestazione al fornitore.

L'Amministratore Delegato informa il CdA ed il Collegio Sindacale in merito alle fatture contestate, in occasione della prima adunanza utile.

Protocollo 3 – Note spese

Questo protocollo presuppone che l'Azienda abbia prima di tutto deciso

- chi può effettuare acquisti rimborsabili,
- quali siano gli acquisti autorizzati,
- come gli acquisti debbano essere documentati.

L'Azienda può anche stabilire dove gli acquisti possono essere effettuati (e.g. distributori di una specifica marca), con quale mezzo di pagamento possono essere effettuati (contante, carte di credito o prepagate, ...), entro quali limiti e altro.

Responsabilità

Definire le responsabilità ed i compiti delle funzioni aziendali incaricate di controllare ed effettuare i rimborsi delle note spese.

Gestione

Ogni nota spesa deve sempre essere accompagnata, in allegato, dai relativi documenti giustificativi.

Il processo di controllo delle note spese deve rispettare le seguenti fasi:

1. verifica in merito all'autorizzazione preventiva alla trasferta o missione del dipendente da parte, del responsabile di area o di uno dei soggetti apicali della Società, tramite la compilazione e sottoscrizione del modulo ...;
2. compilazione della nota spese tramite la compilazione e sottoscrizione del modulo ..., accompagnato dalla seguente documentazione:
 - **spese di viaggio con mezzi pubblici e parcheggi**: fattura intestata alla Società o copia originale del biglietto o relativa ricevuta fiscale;
 - **vitto e alloggio**: fattura intestata alla Società;
 - **carburante, beni e servizi di piccola entità**: fattura intestata alla Società o copia originale del biglietto o relativa ricevuta fiscale;
3. controllo della documentazione da parte all'Amministrazione ed autorizzazione al pagamento della nota spese da parte di un Amministratore;
4. liquidazione della nota spesa con mezzi che ne garantiscano la tracciabilità del pagamento.

Protocollo 4 – Buste paga

Responsabilità

Definire le responsabilità ed i compiti delle funzioni aziendali incaricate di contabilizzazione, predisporre, verificare ed effettuare il pagamento delle buste paga.

Gestione

La contabilizzazione delle buste paga segue procedure molto diverse nelle Aziende, a seconda dell'attività svolta, del ricorso a software per il controllo delle presenze, dei contratti applicati, del ricorso a consulenti esterni ed altro.

Il processo deve comprendere almeno:

1. controllo degli elementi base per il computo (ore lavorate, presenze, ...) sulla base dei contratti applicati;
2. consegna delle buste paga, di eventuali buoni pasto e rimborsi, previa firma per ricevuta;
3. pagamento dell'importo dovuto a mezzo bonifico.

Nel caso di ricorso a consulenti e servizi esterni, deve essere redatto specifico contratto in forma scritta, contenente specifiche clausole di recesso in caso di mancata osservanza dei principi espressi nel Codice Etico aziendale.

Il Responsabile Amministrazione deve verificare almeno trimestralmente la correttezza del DURC.

Protocollo 5 – Controllo e conservazione della documentazione contabile

L'utilizzo dei software di contabilità adeguati può agevolare molto queste attività, soprattutto quando questi

- gestiscono gli accessi con credenziali specifiche per ciascun utente,
- effettuano backup sistematici ed automatici degli archivi.

Si tratta quindi di definire innanzitutto corrette politiche di gestione del sistema informatico nel suo complesso e del software per la gestione amministrativa in particolare. Il personale deve essere informato attraverso uno specifico regolamento informatico sulle modalità di gestione del sistema e, in particolare, sulla gestione delle credenziali di accesso.

Responsabilità

Definire le responsabilità ed i compiti delle funzioni aziendali incaricate di

- gestire il sistema informatico per quanto riguarda accessi, backup, aggiornamento e protezione del sistema,
- controllare, archiviare e conservare la documentazione contabile.

Gestione

L'Azienda deve gestire la documentazione contabile-fiscale aziendale, tramite il proprio software di contabilità

Attraverso il software di contabilità il Responsabile Amministrativo:

1. analizza giornalmente l'esposizione debitoria ed i movimenti bancari in ingresso ed in uscita;
2. redige mensilmente un report sul fatturato e sull'utilizzo dei finanziamenti bancari;
3. redige trimestralmente bilanci d'esercizio provvisori;
4. archivia la documentazione contabile e fiscale relativa alla fatturazione attiva e passiva, alle note spese ed alle buste paga.

Il Responsabile IT predispone il back-up per archiviare e garantire la conservazione di tutta la documentazione contabile-fiscale aziendale.

I backup vengono effettuati con cadenza

1. giornaliero incrementale sul server aziendale⁶;
2. settimanale, mensile ed annuale completo sul server aziendale.

In particolare, il server back-up é installato in un locale ad accesso controllato⁷.

Copia dei back-up settimanali viene archiviata su un supporto mobile e consegnata dal Responsabile IT all'Amministratore che provvede alla sua conservazione in luogo sicuro esterno alla sede aziendale.

⁶ I back-up possono essere archiviati su server, su supporti mobili o in cloud e con tecniche molto diverse, per cui periodicità può variare considerevolmente.

⁷ Nel caso di backup su cloud, l'Azienda deve valutare l'affidabilità del servizio.

Protocollo 6 - Rapporti con gli organi interni di controllo

L'Azienda deve definire chi siano i soggetti, all'interno dell'Ufficio Amministrativo, preposti ad interloquire con il Collegio Sindacale, il Revisore o la Società di Revisione ed a trasmettere loro la relativa documentazione.

Questi incaricati devono innanzitutto dare evidenza documentale di tutte le richieste pervenute e di tutte le informazioni fornite agli organi societari di controllo.

Gli organi di controllo devono poter prendere contatto con l'Organismo di Vigilanza per verificare congiuntamente situazioni che possono presentare aspetti di criticità.