

## DIRITTO SOCIETARIO

---

### ***Il Modello Organizzativo e di Gestione di Impresa: baricentro del “fare impresa”***

di **Andrea Onori**

Master di specializzazione

#### **Modello Organizzativo 231 e Organismo di Vigilanza**

Scopri di più

Oggi si scrive e si parla di dover ripensare il modo e il come fare impresa.

Non serve a nulla **“ripensare”** serve **“fare”** impresa applicando non più concezioni, idee e modi di condurre una attività imprenditoriale che sono il retaggio di “pensieri” ed “idee” di tanti anni fa.

Occorre **“fare impresa”** dandosi regole, definendo **ruoli, responsabilità e deleghe** che definiscono un’organizzazione, mettendo al centro di tutto l’attività di impresa, il business, definendo dei piani, degli orizzonti temporali, degli obiettivi, **scegliendo una strada**, oggi, per avere un risultato, domani, nel breve o nel medio lungo periodo, definendo una **pianificazione e una programmazione**.

Approcciando al tutto con etica, correttezza e rispetto, non solo delle regole, ma anche **di chi verrà domani**.

Per realizzare concretamente quanto sopra non si devono cercare e trovare **le regole e/o le norme** che dir si voglia.

Le indicazioni per **“fare impresa”** in questo modo, che impropriamente si percepisce come innovativo, esistono da anni. Sono nel nostro ordinamento e lo stanno strutturando da tempo.

Sicuramente in evoluzione e perfezionamento, ma già esistenti ed operative.

Nell’ultimo lustro trascorso è cambiato il mondo e non solo a causa del Covid.

Sicuramente la pandemia ha evidenziato ed accelerato alcuni **cedimenti strutturali** del sistema economico e finanziario delle aziende di tutti i settori.

Cedimenti che hanno, per contro, generato l’inizio di un nuovo approccio, organizzativo (smart-

working e non solo) ma anche **produttivo ed economico** oltre che di sostenibilità, intendendola come continuità dell'attività di impresa bilanciando il profitto economico con **il raggiungimento del benessere della collettività interna aziendale** oltre che della comunità all'esterno di essa.

Il modello di organizzazione e di gestione (Modello 231/2001) qualificato dal numero della norma che lo ha introdotto nel nostro ordinamento, D.Lgs. 231/2001, è il **baricentro dell'attività aziendale**.

La sua presenza in qualsiasi organizzazione aziendale genera equilibrio e stabilità, ecco perché si può definire come il **"baricentro aziendale"**.

Partendo dalle definizioni fisiche di baricentro ossia equilibrio e stabilità, si può iniziare a comprendere l'importanza dell'introduzione del modello all'interno delle prassi e delle procedure aziendali.

Si può ritenere che una delle migliori metafore per descrivere la vita di una azienda sia quella di paragonarla alla vita di un essere umano, con le sue abitudini, con le sue necessità, ricorrenti e ripetitive, primarie e secondarie, con i suoi eccessi, con i suoi "vizi" e i suoi errori, con la sua adolescenza, maturità e vecchiaia (ovviamente con tutte le precisazioni del caso).

L'equilibrio viene definito come ***"un insieme di aggiustamenti automatici ed inconsci che ci permettono, contrastando la forza di gravità, di mantenere una posizione o di non cadere durante l'esecuzione di un gesto"***

L'equilibrio è, di fatto, un **sistema di controllo**.

Mai una definizione fisico-scientifica è stata così calzante per **descrivere un ambito aziendale**.

Il modello di organizzazione e di gestione (modello 231/2001 oppure MOG oppure modello) è quell'insieme, meglio, deve tendere a quell'insieme di ***"aggiustamenti automatici ed inconsci"*** utili ad una **corretta gestione aziendale** durante lo svolgimento dell'attività, analizzata sui differenti archi temporali occorrenti.

Per ***"aggiustamenti"*** si devono intendere tutti i comportamenti, nonché le procedure interne, utili a **prevenire i cosiddetti reati** presupposti che la normativa descrive e disciplina al fine di prevenire la responsabilità amministrativa di impresa.

Questi devono essere ***"automatici ed inconsci"***, per soddisfare il presupposto del modello 231/2001 ovvero l'adozione e l'applicazione non solo formale, ma anche, e soprattutto, sostanziale dello stesso; per l'impresa il modello deve diventare la modalità del suo agire.

La finalità del modello è la stessa del baricentro ovvero è quella ***"di mantenere una posizione o di non cadere durante l'esecuzione di un gesto"*** ed è, di fatto, un sistema di controllo.

Per “**esecuzione di un gesto**” si deve intendere lo svolgimento dell’attività aziendale nella sua interezza, organizzativa, amministrativa e contabile, oltre che produttiva e finanziaria ovvero per lo svolgimento di un singolo fatto amministrativo di gestione a rilevanza esterna.

Con la locuzione “**di mantenere una posizione o di non cadere durante**” si devono intendere le finalità intrinseche del modello 231/2001, adottando comportamenti consoni ad un corretto svolgimento delle singole attività amministrative, fiscali, giuridiche, produttive e organizzative dell’impresa prevenendo e contrastando tutte **quelle attività illecite** che potrebbero essere adottate dai singoli nel sistema di vita aziendale.

Continuando nella descrizione del modello con questa metafora scientifica, si può sicuramente affermare che ogni azienda ha un proprio baricentro differente da quello delle sue concorrenti.

Di fatto “**la posizione del baricentro cambia in relazione alla forma e alla posizione di tutte le parti che compongono un corpo**”.

Definito “**corpo**” come la singola realtà aziendale, societaria, “**la posizione del baricentro**” ovvero l’adozione del modello organizzativo cambia in funzione di ogni singola realtà societaria, imprenditoriale.

Come il baricentro dipende dall’altezza, dal peso oltre che dalla posizione assunta da un corpo, così il modello organizzativo dipende dal settore di appartenenza, dalla tipologia e dalla numerosità dei soggetti apicali, dal numero dei dipendenti e dall’organizzazione degli stessi con più livelli di controllo, dal tipo di operazioni che l’azienda deve compiere per raggiungere e creare il suo “**core business**”.

Dal punto di vista biomeccanico esistono e devono essere verificate alcune condizioni affinché un corpo sia stabile. Fino a quando la proiezione del baricentro si mantiene all’interno della base di appoggio si è in una condizione di equilibrio, quando tale proiezione si sposta verso la sua periferia si perde progressivamente stabilità e si è costretti, per mantenere l’equilibrio, ad un **aumento di lavoro muscolare** o a una veloce variazione della base di appoggio.

Specularmente fino a quando l’azienda (“**il corpo**”) proietta il suo modello organizzativo durante lo svolgimento delle sue attività economiche e finanziarie (“**durante l’esecuzione di un gesto**”) nell’ambito della legittimità, del rispetto delle regole, degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili idonei e proporzionati alla singola realtà aziendale (“**si mantiene all’interno della base d’appoggio**”) questa si mantiene in **condizione di equilibrio**.

Come si è detto sopra il modello organizzativo è un sistema di controllo e i controlli interni nelle aziende, oramai, sono essenziali per una corretta “**corporate governance**”.

Il tema dei controlli è articolato. Vi sono i **controlli di merito** ovvero il **controllo sull’opportunità** e la **convenienza economica** dell’attività di gestione, i **controlli di legalità formale e sostanziale**, i controlli di **correttezza gestionale** e di **adeguatezza amministrativa**.

Il controllo deve essere, oggi, visto come **una funzione interna** e caratterizzante l'esercizio dell'attività **amministrativa e gestoria**.

Tutte le attività di compliance aziendale convergono su un unico concetto generale di **controllo dei rischi aziendali**; rischi che devono essere analizzati e valutati per poterli prevenire, contrastare, gestire e mitigare.

Tali concetti si trovano all'interno della normativa sulla privacy, nella disciplina dell'antiriciclaggio, anticorruzione, nella struttura normativa del whistleblowing, nella gestione della crisi di Impresa, nell'ambito della disciplina ambientale e della salute e sicurezza sul lavoro, nonché, da ultimo, nell'ambito dello sviluppo sostenibile come strategia aziendale.

Il **modello di organizzazione e di gestione**, pur avendo le sue specifiche e peculiari caratteristiche previste dalla normativa, può e **deve essere il punto di unione** di tutto quanto sopra: il baricentro del fare impresa!