

## *Il sistema delle deleghe e procure nel contesto del modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del d.lgs. 231/2001*

*- pubblicato il 2 aprile 2021 -*

### **1. I diversi istituti di deleghe e procure**

Un'efficace organizzazione aziendale, anche in termini di prevenzione dei reati, non può prescindere da un'adeguata ripartizione delle funzioni e dei poteri tra i diversi soggetti che operano nel contesto societario.

La costruzione di un equilibrato e coerente sistema di deleghe e procure oltre a rafforzare l'efficienza della struttura organizzativa costituisce un valido presidio alla commissione dei reati da parte degli esponenti aziendali i quali devono disporre di circoscritti poteri di azione, limitati da precise soglie di valore, eventualmente in combinazione con firme congiunte ad altri vertici aziendali.

Nell'ambito societario il sistema di deleghe e procure può essere strutturato sulla base di tre differenti istituti:

- **La delega di funzioni ex art. 16 d.lgs. n. 81/2008.**

La delega di funzioni è conferita, con atto scritto recante data certa, da parte dell'organo amministrativo (ovvero da parte del soggetto che riveste la qualifica di datore di lavoro in senso prevenzionistico) a favore di **soggetti interni o esterni** all'ente che si distinguono per **professionalità ed esperienza** rispetto alla specifica natura delle funzioni delegate in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

La delega di funzioni attribuisce al delegato **poteri di organizzazione, gestione e controllo** nonché un'**autonomia di spesa** in materia di salute dei lavoratori e sicurezza dei luoghi di lavoro.

Si pensi al caso del **direttore di stabilimento** al quale vengono delegate le funzioni di datore di lavoro in ambito prevenzionistico.

- **La delega gestoria ex art. 2381 c.c.**

La delega gestoria è conferita con delibera da parte del consiglio di amministrazione a favore di uno o più dei suoi **consiglieri** interni.

La delega attribuisce al consigliere/amministratore delegato **poteri decisionali, esecutivi e di rappresentanza, propri dell'organo amministrativo.**

Si pensi al caso dell'**amministratore delegato** al quale sono conferiti i poteri di offrire e cedere a terzi i beni prodotti dalla società e di stipulare i conseguenti contratti di vendita, oppure al caso del **consigliere delegato** al quale sono conferiti poteri in tema di rapporti di lavoro, tra i quali quelli di assumere, sospendere o licenziare dipendenti e dirigenti, stabilendo e modificando le rispettive incombenze e retribuzioni.

- **La procura speciale ex art. 2209 c.c.**

La procura speciale è conferita con atto notarile da parte dell'organo amministrativo a **soggetti interni all'ente** che generalmente ricoprono ruoli dirigenziali.

La procura speciale attribuisce il **potere di compiere, in rappresentanza dell'ente, atti pertinenti all'esercizio dell'impresa.**

Si pensi al caso del **direttore di un processo produttivo** al quale vengono attribuiti i poteri di stipulare, modificare o risolvere contratti di acquisto o di vendita dei beni e dei servizi oggetto del processo assegnato, oppure al caso del **responsabile dell'area amministrazione, finanza e controllo** al quale viene attribuito il potere di compiere operazioni bancarie e postali entro determinati limiti di spesa e con la previsione di firme congiunte per operazioni di particolare rilevanza economica.

## 2. La segregazione dei ruoli e dei poteri

Il tema delle deleghe e delle procure assume un ruolo rilevante anche nell'ambito del **Modello di organizzazione, gestione e controllo di cui al D.Lgs. n. 231/2001**. Infatti, uno dei principi cardine su cui si fonda il Modello ex D.Lgs. n. 231/2001 è la c.d. **segregazione dei ruoli e dei poteri**. Nel Modello devono quindi essere ben definiti i ruoli, i poteri e le responsabilità dei singoli esponenti aziendali nell'ottica di garantire una **separazione dei compiti** e attuare all'interno delle singole attività sensibili aziendali quella necessaria segregazione tra coloro che:

- **pianificano** l'operazione,
- **decidono** di eseguire l'operazione,
- **attuano** l'operazione,
- **controllano** la correttezza e conformità dell'intera operazione.

A tal proposito è proprio l'art. 6, comma 2, lett. b) del D. L.gs. n. 231/2001 a prevedere che in relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati, i Modelli di organizzazione e gestione devono **“prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire”**.

In altri termini, la società deve prevedere specifiche **regole di comportamento** (c.d. protocolli) che devono essere rispettate nell'ambito dei processi decisionali.

Tali regole di comportamento dovranno poi essere declinate in apposite **procedure scritte** che:

- individuano i **soggetti coinvolti** nel processo prevedendo passaggi gerarchici tra le diverse fasi in cui si articola il processo;
- descrivono le **modalità di svolgimento** delle singole operazioni che compongono l'intero processo e individuano i comportamenti da adottare nonché gli strumenti da utilizzare per porli in essere.

Ne consegue che l'attuazione di uno strutturato sistema di segregazione dei ruoli e dei poteri combinato a regole di comportamento permette di:

- **evitare che un singolo soggetto possa gestire in autonomia** un intero processo;
- **tenere traccia degli atti compiuti** e delle operazioni effettuate, in modo da poter risalire, anche a distanza di tempo, ai soggetti coinvolti nei singoli processi;
- prevenire o comunque **attenuare la commissione dei reati**.

### 3. Il principio di segregazione applicato alle procedure operative aziendali

Sulla base delle considerazioni sopra svolte si potrebbe **prendere in esame un processo aziendale** a rischio reato ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 e **ipotizzare la relativa procedura operativa**.

Si prenda ad esempio il caso del **processo relativo alla richiesta di finanziamenti e contributi erogati da Enti Pubblici**, nel cui ambito possono annidarsi comportamenti illeciti che potrebbero configurare le ipotesi di reati contro la pubblica amministrazione (tra i quali, tra i tanti, l'indebita percezione di erogazioni pubbliche ex art. 316 ter c.p.).

Nella relativa **procedura operativa** potranno essere indicati una serie di protocolli – **principi di comportamento** per la prevenzione dei reati, tra i quali si possono menzionare a titolo esemplificativo e generico che:

- la documentazione presentata per l'ottenimento del finanziamento deve essere completa e veritiera;
- le persone che hanno contatti con l'Ente Pubblico devono tenere comportamenti corretti e volti al leale svolgimento della procedura di ottenimento del finanziamento.

Oltre alle regole di comportamento a cui dovranno attenersi le persone interessate dal processo aziendale di riferimento, la procedura dovrà dare evidenza della segregazione delle funzioni e della ripartizione dei poteri, pertanto **la parte descrittiva della procedura** potrebbe in ipotesi essere così strutturata:

- Il compito di **individuare i bandi** per la concessione di finanziamenti, contributi o altre erogazioni da parte di Enti Pubblici è demandato all'**ufficio affari legali o ad un ufficio tecnico interno** che procede ad una preliminare verifica sui requisiti di ammissibilità al finanziamento pubblico e **comunica** il proprio studio di fattibilità al **Responsabile Amministrativo** (al quale è delegata la gestione delle attività inerenti alla presentazione delle domande di accesso a finanziamenti pubblici);
- il **Responsabile Amministrativo verifica** quanto comunicato da parte dell'ufficio affari legali o ufficio tecnico e **riferisce al Consiglio di Amministrazione** l'opportunità di accedere al finanziamento pubblico;
- Il **Consiglio di Amministrazione** con propria **delibera** decide in merito alla presentazione di richiesta di accesso al finanziamento pubblico e **nomina un**

**Responsabile del Progetto** (che non deve coincidere con il Responsabile Amministrativo).

- il Responsabile del Progetto **predisporre tutta la documentazione** da presentare all'Ente Pubblico al fine della richiesta di accesso al finanziamento, coadiuvato dall'ufficio affari legali o ufficio tecnico;
- Il **Responsabile Amministrativo verifica la correttezza** della documentazione predisposta dal Responsabile del Progetto e sottopone la richiesta di accesso al finanziamento alla **firma del legale rappresentante** della società (che potrebbe essere il **Presidente del Consiglio di Amministrazione** oppure **l'amministratore/consigliere delegato** con poteri di rappresentanza nei confronti degli Enti Pubblici con poteri di firma per conto della società);
- il Responsabile Amministrativo **congiuntamente** con il Responsabile del Progetto, che ha previamente **verificato la corrispondenza** tra la documentazione consegnata al primo e quella firmata dal legale rappresentante, provvedono alla **trasmissione della domanda all'Ente Pubblico**;
- il **Responsabile Amministrativo verifica l'esito** del bando e riferisce al Consiglio di amministrazione.

L'insieme dei passaggi sopra tracciati, che indubbiamente può essere diversamente impostato o integrato con altri sistemi di controllo, consente un esercizio effettivo delle deleghe e garantisce quella separazione tra ruoli e poteri implicitamente richiesta dalla normativa di cui al D. Lgs. n. 231/2001 per la prevenzione dei reati-presupposto.

Ne consegue che l'adozione di un Modello di organizzazione, gestione e controllo che rispetti i requisiti previsti dall'art. 6 del D.Lgs. n. 231/2001 e dia efficace attuazione ai principi sopra esposti consentirà alla società di godere di plurimi benefici, tra i quali:

- l'implementazione di un'**organizzazione strutturata** con una precisa delimitazione di ruoli, compiti e poteri;
- la **prevenzione dalla commissione di reati** per effetto dei sistemi di controllo interno;
- l'**esonero della società da responsabilità penale** nel caso in cui si verificasse un illecito tra quelli previsti nel D.Lgs. n. 231/2001. In questo specifico caso la società avrebbe modo di dimostrare che i sistemi di controllo predisposti e adottati a prevenzione dei reati sono stati **fraudolentemente elusi** dal soggetto che ha commesso il reato.

Riprendendo l'esempio della procedura per la richiesta di accesso a finanziamenti pubblici, si potrebbe in astratto configurare il caso in cui il Responsabile Amministrativo, al fine di ottenere indebitamente il finanziamento pubblico nell'interesse della società, **alteri** i dati compilati dal Responsabile del Progetto, utilizzi **artifici** per non renderli riconoscibili da parte del legale rappresentante che sottoscrive la domanda e infine provveda **in via autonoma** alla trasmissione della richiesta all'Ente Pubblico.

In questo caso la società avrebbe la possibilità di provare - a fronte dell'evidenza di una procedura operativa scritta e diffusa a tutto il personale e di uno effettivo sistema di deleghe -

l'elusione fraudolenta del Modello efficacemente adottato e attuato e così beneficiare dell'esonero dalla responsabilità ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, mentre il Responsabile Amministrativo risponderà personalmente del reato commesso.

#### 4. Conclusioni

In conclusione, attraverso lo strumento delle deleghe e delle procure si attua un importante **decentramento dei processi decisionali** che tende a ribaltare la classica organizzazione verticistica, favorendo una più ampia **responsabilizzazione** da parte dei soggetti che operano nel contesto societario e realizzando quella segregazione di ruoli e di poteri cui tendere nell'ambito del modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001.

La **segregazione** dei ruoli e dei poteri diviene pertanto uno **strumento indispensabile** per prevenire la consumazione dei reati-presupposto della responsabilità amministrativa degli enti ex d.lgs. 231/2001 e conseguire l'inapplicabilità del regime sanzionatorio ivi previsto a carico della società.

LAURA DAL PRATO

AVVOCATO DEL FORO DI RAVENNA