

CAPITOLO 5

L'efficacia dell'Occupational Health and Safety Risks Management Control System (OHS MCS) per la prevenzione dei reati ex art. 25-septies del D.Lgs. 231/2001

Paola Demartini, Eleonora De Simone

5.1. Introduzione

Gli interventi normativi che si sono succeduti nel corso dell'ultimo decennio hanno profondamente inciso, in modo non sempre coordinato, sui principi di *Corporate Governance* delle imprese.

Le innovazioni introdotte da questi interventi normativi hanno riguardato diversi ambiti, tra cui quello dei controlli interni all'impresa, a cui porre maggiore attenzione, con l'obiettivo di assicurare il perseguimento dell'efficacia, il rispetto delle norme, dei regolamenti, delle prassi e procedure interne, nonché la prevenzione dei comportamenti illeciti. Relativamente a quest'ultimo aspetto, con l'emanazione del D.Lgs. 231/2001 è stata attribuita maggiore importanza al profilo dell'assetto organizzativo delle società e degli enti, al fine di predisporre adeguati strumenti per ottenere l'esonero da forme di responsabilità e dalle correlate conseguenze negative.

Il Decreto in questione, infatti, prevede che un ente possa essere ritenuto non responsabile per reati commessi da soggetti funzionalmente collegati ad esso in caso di adozione ed efficace attuazione di un modello di organizzazione, gestione e controllo.

Alla luce di tale previsione appare naturale interrogarsi sull'impatto che il D.Lgs. 231/2001 abbia avuto nell'evoluzione dei controlli aziendali e su come le loro condizioni di efficacia possano divenire uno strumento utile, anzi indispensabile, per una sua corretta implementazione nel *Management Control and Accounting System* (di seguito, MCS) aziendale. Nell'ambito di quest'ultimo, va dunque posta particolare attenzione a

una delle sue componenti, il *Management Control System for Occupational Health and Safety risk* (di seguito, *OHS MCS*), deputato alla tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori e importante per la prevenzione dei reati richiamati dall'art. 25-*septies* del D.Lgs. 231/2001. Anche per tale sistema è necessario individuare meccanismi volti a garantire l'efficacia.

Di seguito viene proposto un approfondimento sull'efficacia nell'ambito dei controlli aziendali, indispensabile per un ente che voglia evitare la responsabilità ai sensi del D.Lgs. 231/2001, nonché un esame dell'impatto dell'implementazione di tale Modello sul sistema dei controlli, con un particolare *focus* sull'*OHS MCS*.

5.2. Il concetto di efficacia nell'ambito dei controlli aziendali

In ambito economico aziendale «il concetto di efficacia esprime il grado di rispondenza tra gli *output* effettivi e gli *output* desiderati. Esso viene solitamente accostato ai concetti di efficienza ed economicità»¹, dai quali si distingue, tuttavia, per essere «la qualità che esprime la relazione tra la dinamica interna e la dinamica esterna»², se è vero che «in particolare, nei momenti pregnanti, quelli delle decisioni strategiche [...] la condizione di efficacia esprime il miglior connubio tra azienda e ambiente»³. Inoltre, il concetto di efficacia viene spesso ricondotto a valutazioni di tipo qualitativo, in contrapposizione a quello dell'efficienza che invece ispira giudizi di tipo quantitativo e economico finanziario; infine, è orientato al lungo periodo⁴.

Nell'ambito dell'efficacia dei controlli aziendali, che è interessante analizzare ai fini della trattazione, una prima metodologia di valutazione meritevole di citazione è quella proposta da Brunetti, che conduce alla formulazione di un giudizio di efficacia parziale, in quanto dipendente dalle variabili prese in esame basandosi sulla valutazione della «coerenza o congruità tra variabili e elementi del sistema»⁵.

Ai fini della nostra considerazione è particolarmente interessante analizzare la metodologia di valutazione della struttura organizzativa proposta

¹ D. MANCINI, *Le condizioni di efficacia del sistema di controllo aziendale: qualità e sicurezza nel governo delle aziende*, Torino, Giappichelli, p. 118.

² *Ibid.*

³ L. MARCHI, *Introduzione all'economia aziendale, Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Torino, Giappichelli, 2003, p. 402.

⁴ Cfr. D. MANCINI, *op. cit.* p. 134.

⁵ G. BRUNETTI, *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Milano, Franco Angeli, 1989, p. 32.

dall'Autore⁶, in termini di:

- profondità del controllo, espressa dal livello della scala gerarchica in cui si spinge il controllo;
- orientamento del controllo, inteso come il criterio in base al quale vengono definite le responsabilità economiche all'interno dell'organizzazione;
- integrazione, intesa come la capacità del sistema di controllo di svolgere un ruolo di integrazione tra le diverse unità organizzative;
- rilevanza specifica delle singole aree di controllo, cogliendo il grado di coerenza tra compiti, responsabilità e leve a disposizione⁷.
- Un altro autore che ha proposto un modello per la valutazione dell'efficacia del sistema di controllo è Flamholtz⁸, che sostiene che il sistema può essere considerato efficace solo se conduce alla coincidenza tra gli scopi dei membri dell'organizzazione e quelli dell'organizzazione stessa e scompone questo criterio fondamentale in tre criteri secondari e strumentali:
 - la completezza comportamentale, che identifica la capacità del sistema di controllo di contemplare e coprire tutti gli scopi rilevanti per l'organizzazione;
 - la validità comportamentale, che identifica la capacità del sistema di controllo di indirizzare effettivamente i comportamenti dei membri dell'organizzazione verso la direzione voluta;

⁶ Per la valutazione della congruità della struttura tecnico contabile, BRUNETTI suggerisce di considerare (*Ivi*, pp. 60-66):

- la sua coerenza con la struttura organizzativa e le altre variabili organizzative;
- la congruenza con il processo di controllo in termini di capacità del *reporting* di soddisfare le esigenze conoscitive;
- la correlazione tra gli elementi della struttura tecnico contabile per verificarne il grado di coordinamento.

Mentre sul processo di controllo si può esprimere un giudizio in termini di (*Ivi*, pp. 98-99):

- compatibilità degli elementi di processo con le variabili di *input* del sistema (variabili organizzative, umane e sociali);
- congruenza degli elementi del processo con i fattori strutturali del controllo.
- In quest'ultimo caso le aree critiche del processo su cui focalizzare l'attenzione sono:
- le finalità del processo in termini di coerenza tra lo stile di direzione e il sistema premiante, da un lato, e la profondità del controllo e l'attendibilità dei dati prodotti, dall'altro;
- le modalità del processo in termini di coerenza dei processi di definizione degli obiettivi, di valutazione dei risultati;
- le relazioni tra gli attori del controllo intesi come la linea operativa e gli organi di *staff*.

⁷ G. BRUNETTI, *op. cit.* pp. 33 e ss.

⁸ E.G. FLAMHOLTZ, *Il controllo manageriale: teoria e pratica*, Milano, Giuffrè, 2002, pp. 175 e ss.

- l'affidabilità comportamentale, che identifica la capacità del sistema di controllo di stimolare sempre i medesimi comportamenti nello spazio, cioè su soggetti diversi, e nel tempo, cioè in momenti diversi, a prescindere dal fatto che questi siano validi o meno.

Secondo Albano *et al.*⁹, «all three criteria presupposes the ability of the manager to operate according to a logic of absolute rationality¹⁰ or according to a strategy of calculation¹¹ typical of closed systems». Lo schema di valutazione descritto appare completo poiché prende in considerazione aspetti collegati alla progettazione del sistema, aspetti relativi al suo funzionamento, nonché elementi riferiti alla dimensione temporale¹². Occorre considerare, tuttavia, che in entrambi i casi ci sono dei margini di errore fisiologici¹³.

Un altro modello che può essere utilizzato per valutare l'efficacia del controllo è quello elaborato da Amigoni, che si basa sulla considerazione di un insieme di parametri che evidenziano i caratteri critici del sistema e nella loro correlazione con le peculiarità dell'ambiente esterno e dell'azienda, in modo da identificare diversi scenari di efficacia del sistema, a seconda del contesto in cui è inserito¹⁴. Detti parametri sono rappresentati da¹⁵: l'articolazione, la rilevanza, la selettività, l'orientamento, la responsabilizzazione formale, la rigidità procedurale, lo stile di controllo, la prontezza, espressa dal tempo impiegato dal sistema di controllo per segnalare un evento ai decisori, rispetto al momento in cui si manifesta l'evento.

I criteri di efficacia proposti vengono, come detto in precedenza, posti in relazione con le caratteristiche del sistema d'azienda e dell'ambiente esterno¹⁶, al fine di configurare 'scenari' di efficacia del sistema di controllo differenti, in relazione alle caratteristiche interne ed esterne¹⁷.

⁹ V. ALBANO, P. DEMARTINI, M. MARCHIORI, *How to evaluate management control system effectiveness: comparing disciplines and practice*, EGOS Colloquium 2014, Sub-Theme 53: *Designing Innovative and Responsible Organizations: Cities, Communities and Workplaces*, 2014, p. 9.

¹⁰ H. SIMON, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 4th ed. in 1997, New York, The Free Press, 1947.

¹¹ J.D. THOMPSON, *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill, 1967.

¹² D. MANCINI, *op. cit.*, p. 125.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ *Ivi*, p. 126.

¹⁵ Cfr. F. AMIGONI, *Misurazioni d'azienda*, vol. I, Milano, Giuffrè, 1988, pp. 212-216.

¹⁶ Espressi, secondo Amigoni, dal «grado di complessità strutturale dell'impresa e dei suoi rapporti con l'ambiente» (basso o alto) e dal «grado di dinamismo e discontinuità dell'impresa e dell'ambiente in cui essa opera» (stazionario, dinamico, discontinuo). *Ibid.*

¹⁷ Per esempio, il modello propone solo in un contesto ambientale stazionario di unire ad uno stile di controllo stretto la rigidità procedurale e la responsabilità formale; o ancora che al crescere della complessità strutturale deve aumentare l'articolazione, la rilevanza e

Dopo aver analizzato brevemente alcuni dei modelli di valutazione dell'efficacia dei controlli proposti da diversi autori, appare evidente che esiste una molteplicità di modelli, ma non un modello generalmente accettato.

Il tentativo di giungere ad una sintesi dei diversi modelli esaminati è stato proposto da Mancini, che sottolinea preliminarmente che «sembra utile interpretare il concetto di efficacia, al livello più pieno ed elevato, come l'espressione dello stato di successo del sistema di controllo»¹⁸.

L'autore propone di individuare un modello di analisi dell'efficacia¹⁹ che scomponga questo requisito in un insieme di parametri²⁰:

- l'affidabilità della gestione delle informazioni;
- la vitalità della gestione delle risorse;
- la specificità della gestione degli strumenti decisionali;
- la chiarezza e la flessibilità dei processi organizzativi e comportamentali;
- la completezza e l'integrazione della gestione dei rischi;
- la coerenza dei valori ambientali interni/esterni.

Poiché l'efficacia del sistema di controllo è la sintesi di come esso dovrebbe essere, di com'è e di come sarà nel lungo periodo tramite la ricerca di processi di miglioramento continuo, essa si realizza mediante la presenza di tre condizioni²¹:

- quella oggettiva e tecnica relativa alla qualità del disegno progettuale del sistema e della collegata implementazione;
- quella soggettiva relativa alla sicurezza della sua messa in funzione;
- quella temporale relativa al mantenimento del livello di efficacia nel lungo periodo.

5.3. Il D.Lgs. 231/2001: contenuto e impatto sui controlli aziendali

Il D.Lgs. 231/2001 ha disciplinato la responsabilità degli enti per 'illeciti amministrativi dipendenti da reato'.

la selettività del sistema oltre all'orientamento ai risultati.

¹⁸ D. MANCINI, *op. cit.*, p. 140.

¹⁹ «Le condizioni di efficacia, [...], si riferiscono al modo con cui le diverse componenti del controllo si configurano sul piano progettuale e al modo con cui il sistema umano interagisce con esse nel tempo.

L'applicazione del modello di analisi proposto richiede la concreta verifica di tali condizioni sul piano operativo, mediante la loro specificazione in parametri di efficacia relativi alle singole componenti del controllo».

Ivi, p. 145.

²⁰ *Ivi*, pp. 142-143.

²¹ *Ivi*, pp. 143-144.

In base alla normativa, la società o l'ente (anche privo di personalità giuridica) è direttamente responsabile, e dunque suscettibile di sanzioni, nei seguenti casi:

- un soggetto posto in posizione apicale²² o un soggetto sottoposto alla direzione di costui commetta determinati reati che l'ordinamento riconosce come specifico presupposto per la responsabilità delle società o degli enti;
- tali reati siano stati commessi a vantaggio o nell'interesse della società o dell'ente cui l'Autore appartiene.

Affinché la società o l'ente sia esente da responsabilità è necessario che, in momento antecedente alla commissione del fatto illecito da parte dei soggetti posti in posizione apicale, essa/o abbia²³:

- adottato ed efficacemente attuato Modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire i reati della specie di quello verificatosi;
- creato un organismo *ad hoc* (c.d. 'Organismo di Vigilanza') cui sia attribuita la responsabilità della concreta attuazione del Modello, vigilando sul funzionamento e l'osservanza dei Modelli, curando il loro aggiornamento, anche grazie ad autonomi poteri di iniziativa e di controllo.

È inoltre necessario che:

- le persone hanno commesso il reato lo abbiano fatto eludendo fraudolentemente i Modelli di organizzazione e gestione;
- non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo preposto.

Diversamente declinato è l'esonero dalla responsabilità in caso di reati commessi dai sottoposti: in tali casi, «la responsabilità dell'ente esiste se non sono stati adottati preventivamente modelli di organizzazione, gestione e controllo»²⁴.

Come emerge chiaramente, il modello in questione è un modello di controllo, oltre che di organizzazione e gestione.

Da ciò deriva la necessità di valutarne l'efficacia nell'ambito più ampio del sistema dei controlli aziendali (c.d. MCS).

²² Ovvero un soggetto dotato di poteri rappresentanza, di amministrazione e/o di direzione.

²³ Cfr. art. 6, co.1 del D.Lgs.231/2001.

²⁴ F. SANTI, *La responsabilità delle società e degli enti: modelli di esonero delle imprese*, Milano, Giuffrè Editore, 2004, p. 16.

5.4. L'implementazione del Modello ex D.Lgs. 231/2001 nell'ambito del Management Control and Accounting System

Occorre chiarire che è nel corso degli anni '60-'70 che, in ambito statunitense, si inizia a studiare il sistema di controllo seguendo un approccio basato sui livelli organizzativi, portando alla distinzione tra pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo operativo²⁵.

Tra le tre configurazioni di controllo individuate, il controllo direzionale riveste un ruolo di primaria importanza. Secondo Anthony, «appare evidente che il punto di partenza, nella costruzione di un sistema generale, dovrebbe essere il controllo direzionale, entità distinta sia dalla pianificazione strategica, sia dal controllo operativo»²⁶.

Per quanto riguarda le definizioni di *Management Control and Accounting System* è possibile certamente ricordare quella dello stesso Anthony, «the process by which managers influence other members of the organization to implement the organisation's strategies»²⁷, quella dell'*American Accounting Association*, «the process of identifying, measuring and communicating economic information to permit informed judgements and decisions by the users of information»²⁸, quella di Emmanuel e Otley, «the process by which managers attempt to ensure that their organization adapts successfully to its changing environment»²⁹ o ancora quella di Berry *et al.*, per i quali il «management control is the process of guiding organizations into viable patterns of activity in a changing environment»³⁰.

L'obiettivo principale del MCS è quello di produrre tutte le informazioni necessarie alla realizzazione delle attività di pianificazione e controllo di cui esso è costituito³¹.

²⁵ D. MANCINI, *op. cit.*, p. 6.

²⁶ R.N. ANTHONY, *Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi*. Milano, ETAS, 1989, p. 94.

²⁷ Nel 2007, lo definisce come «il processo attraverso il quale i *manager* influenzano gli altri membri dell'organizzazione al fine di indurli ad implementare le strategie dell'organizzazione». R.N. ANTHONY, V. GOVINNDARAJAN, *Management Control Systems*, Chicago, Mc-Graw-Hill IRWIN, 2007.

²⁸ AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION, *A statement of Basic Accounting Theory*, Sarasota, American Accounting Theory, 1966.

²⁹ C.R. EMMANUEL, D.T. OTLEY, *Accounting for Management Control*, London, Van Nostrand Reinhold (International), 1985, *Preface*.

³⁰ A.J. BERRY, J. BROADBENT, D.T. OTLEY, *Management Control: Theories, Issues and Practices*, London, Macmillan, 1995, p. 4.

³¹ Cfr. BORSA ITALIANA, *Management Control System Guide*, Listing Guides, April 2003, pp. 11-13.

Nello specifico, si tratta di informazioni che i *manager* utilizzano per comprendere, da un lato, i fattori di successo di un'organizzazione, dall'altro, i suoi fattori di rischio; tra questi ultimi è possibile annoverare indubbiamente quello di non adeguarsi alle disposizioni del D.Lgs. 231/2001, tenendo comportamenti o realizzando attività non conformi a quanto previsto dallo stesso.

Si consideri che il *MCS* è costituito fundamentalmente da tre componenti³²:

- una serie di attività di pianificazione e controllo;
- un *set* di strumenti tecnico-contabili, volti a supportare le attività di pianificazione e controllo;
- un sistema informativo, finalizzato a reperire, organizzare, selezionare e trasmettere le informazioni necessarie ai *manager*.

Per quanto riguarda l'aspetto della pianificazione e del controllo, si può ricordare che la pianificazione «may be seen as a process of choosing and setting in train patterns of activities in order to achieve certain goals»³³.

Nell'ambito delle procedure di controllo, tuttavia, Berry *et al.* annoverano anche la gestione della complessità e la gestione con incertezza; riguardo a quest'ultima appare opportuno richiamare brevemente la posizione di alcuni autori quali Schon³⁴ e Micheal³⁵, i quali sostengono che i *manager* devono imparare a vivere e a lavorare con l'incertezza e dovrebbero esplorare il modo in cui le ansietà che sembrano derivare da essa possano essere contenute tramite modalità adattate dai *manager* stessi e dall'organizzazione.

Micheal sostiene anche che solo se i sistemi di pianificazione studiati per rispondere all'incertezza futura sono anche adottati le organizzazioni possono fronteggiarla e realizzare un'organizzazione intelligente, capace di perseguire i suoi obiettivi e di adattarsi.

Un ruolo molto importante nell'ambito del *MCS* è rivestito dal Codice etico, dal sistema disciplinare e dai meccanismi sanzionatori. Questi sono fondamentali anche nell'ambito dell'applicazione del D.Lgs. 231/2001.

Infatti, il sistema di controllo finalizzato alla prevenzione dei reati *ex* D.Lgs. 231/2001 dovrebbe comprendere dei principi etici inseriti in un Codice etico o di comportamento³⁶.

Questi rappresentano dei documenti ufficiali contenenti l'insieme

³² Cfr. BORSA ITALIANA, *Management Control System Guide*, Listing Guides, April 2003, p. 12.

³³ BERRY, BROADBENT, OTLEY., *Control, organization and accounting*, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, Elsevier, 1980, p. 13.

³⁴ Cfr. SCHON, *The Reflective Practitioner*, New York, Basic Books, 1983.

³⁵ Cfr. MICHEAL, *On Learning to Plan and Planning to Learn*, San Francisco, Jossey-Bass, 1973.

³⁶ Anche se detti principi potrebbero essere contenuti anche in altri documenti, come Manuali anticorruzione, codici di *corporate governance*, e così via.

dei diritti, dei doveri e delle responsabilità della società o dell'ente nei confronti dei suoi vari portatori d'interesse e mirano a raccomandare, promuovere o vietare determinati comportamenti, indipendentemente da quanto previsto a livello normativo, potendo anche prevedere sanzioni proporzionate alla gravità delle eventuali infrazioni commesse.

Il Codice etico dovrebbe focalizzarsi sui comportamenti rilevanti ai fini del Decreto 231/2001: per evitare di incorrere nelle sanzioni previste dal Decreto in questione, la società o l'ente dovrebbe valutare, con riguardo ad ogni singola fattispecie di presupposto-reato, quale sia il rischio specifico di commettere quel determinato reato ed introdurre, conseguentemente, principi etici *ad hoc*.

Un altro punto importante nella costruzione del modello preventivo è costituito dalla previsione di un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle norme del Codice etico, nonché delle procedure previste dal modello. Infatti, per potersi avvalere dell'efficacia esimente del modello, l'ente deve assicurarsi che questo sia adottato, ma anche efficacemente attuato e, secondo l'art. 6, comma 2, lett. e del D.Lgs. 231/2001, l'efficace attuazione esige l'adozione di un «sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello», sia nei confronti dei soggetti in posizione apicale sia dei soggetti sottoposti.

L'importanza rivestita dalla creazione di un apparato sanzionatorio è messa in risalto dal fatto che, anche nel sistema statunitense, a cui il Legislatore nazionale si è ispirato nella definizione del contenuto del D.Lgs. 231/2001, l'efficace attuazione dei *Compliance Program* prevede ciò, nonché dal fatto che la giurisprudenza italiana ha negato efficacia esimente a modelli organizzativi privi dell'espressa declinazione di sanzioni disciplinari³⁷.

Accanto a meccanismi sanzionatori, tuttavia, sarebbe opportuno prevedere anche meccanismi premiali riservati a quanti contribuiscano all'efficace attuazione del modello, per esempio attraverso la denuncia dei comportamenti individuali scorretti.

«Spesso, infatti, quando si intende promuovere il rispetto delle regole, la prospettiva dei vantaggi derivanti dalla loro osservanza può risultare più efficace della minaccia di conseguenze negative per la loro violazione»³⁸.

Molto importante è anche l'aspetto della previsione di meccanismi sanzionatori destinati non solo ai soggetti interni, ma anche ai soggetti esterni alla società o all'ente che, tuttavia, devono tener conto dell'estraneità di questi soggetti all'attività dell'impresa e della necessità di metterli

³⁷ Cfr., per esempio, TRIBUNALE DI MILANO, Ordinanza GIP del 20 settembre 2004.

³⁸ CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, p. 51.

a conoscenza della controparte: «non è infatti pensabile richiedere a terzi di attenersi a principi e misure non debitamente oggetto di pubblicità»³⁹.

5.4.1. Un'analisi della letteratura

Il binomio *MCS* e D.Lgs. n. 231/01 è poco studiato in letteratura; questo perché, seppur strumentale e di grande importanza, il ruolo del *MCS* nell'applicazione del D.Lgs. 231/2001 rappresenta una prospettiva emergente in materia di controlli aziendali.

Per dimostrare ciò, si può procedere ad analizzare la letteratura esistente in ambito di *MCS* relativa a tematiche quali la corruzione, l'ambiente, la salute e sicurezza sul lavoro, che costituiscono alcuni tra i *focus* del D.Lgs. 231/2001 e la cui prevenzione dei reati ad esse associabili può, anzi dovrebbe, passare per l'implementazione di un efficace *MCS*.

L'attività di ricerca si è snodata attraverso alcune fasi principali:

- la definizione dei principali obiettivi e delle modalità di ricerca, tramite l'identificazione di *keyword* da ricercare nel titolo e/o nell'*abstract* dei periodici selezionati. In particolare, si è ricercata un'associazione fra le *keyword*: 'Control', 'Management', 'Management Control System' e le *keyword*: 'compliance', 'corruption', 'crime', 'environment', 'environmental risk', 'health and safety', 'health and safety risk', 'law', 'occupational health and safety', 'prevention', 'regulation', 'risk';
- la selezione dei principali periodici di *Management Accounting* e di *Management Control*, ovvero: 'Accounting Auditing and Accountabilty Journal', 'Accounting Organisations and Society', 'Critical Perspectives on Accounting', 'Journal of Management Control', 'Management Accounting Research', 'Management Control', 'The British Accounting Rewiew';
- la definizione dell'orizzonte temporale da considerare ai fini dell'analisi, ovvero 20 anni, dal 1995 al 2014;
- la consultazione di banche dati, finalizzata alla ricerca delle *keyword* prestabilite nel titolo e/o nell'*abstract* di articoli di altri periodici selezionati, nell'orizzonte temporale definito, nonché, ove ritenuto opportuno, l'analisi puntuale degli articoli dei periodici selezionati.

D'analisi dei risultati (per un totale di 327 articoli selezionati, di cui solo 38 presentano un'associazione nel titolo) emerge come il numero di

³⁹ CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, p. 54.

articoli che presentano una rispondenza ai criteri di ricerca predefiniti tenda ad aumentare tanto più ci si avvicina a tempi recenti: dal 2007 in poi, con il picco massimo nel 2014, si assiste ad un notevole incremento di tale numero, ad evidenziare il fatto che si tratta indubbiamente di tematiche verso le quali l'interesse è cresciuto costantemente, così come è aumentata l'attenzione verso quelle tematiche che incidono sulla *reputation* dell'impresa e sulla capacità dei suoi sistemi di controllo di perseguire l'obiettivo della *compliance*.

Il numero comunque limitato di articoli che abbinano il tema del controllo con le key words selezionate dimostra che ci troviamo dinanzi ad una prospettiva emergente nell'ambito dei controlli aziendali.

5.5. *Un focus sul Management Control System for Occupational Health and Safety Risk*

La componente del MCS finalizzata alla prevenzione di una particolare tipologia di reati, quelli legati alla salute e alla sicurezza sul lavoro, è costituita dal *Management Control System for Occupational Health and Safety risk* (brevemente *OHS MCS*).

Si tratta di una tematica che si intreccia sia con quella della disciplina del D.Lgs. 231/2001 (si consideri che l'art. 25-*septies* del D.Lgs. 231/2001 disciplina la fattispecie dell'omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro') sia con quella dell'efficacia del MCS.

Volendo definire l'*OHS MCS* si può parlare di una frazione del MCS dedicata alla tutela della salute, della sicurezza e del benessere delle persone che lavorano, che si prefigge l'obiettivo di predisporre un ambiente di lavoro sano e sicuro. Talvolta esso è finalizzato alla tutela di collaboratori, familiari, clienti e tutti coloro che hanno una relazione con l'ambiente di lavoro, oltreché dei lavoratori stessi. Negli Stati Uniti d'America il termine si riferisce, talvolta, anche alla sicurezza e salute di tipo non occupazionale ed include le attività che vengono svolte al di fuori del luogo di lavoro⁴⁰.

Le *guidelines* elaborate in quest'ambito⁴¹ hanno tutte una struttura simile,

⁴⁰ F.E. FANNING, *Basic Safety Administration: A Handbook for the New Safety Specialist*, Chicago, American Society of Safety Engineers, 2003.

⁴¹ Si pensi, a livello internazionale: BS8800:1996 della *British Standards Institution*; HSE, 1997; OHSAS *international guidelines* 18001/18002:1999; *guidelines on occupational safety and health management systems*, dell'*International Labour Office*, 2001. A livello nazionale: al D.Lgs. 81 del 2008, alle Linee Guida UNI-INAIL.

basata sul *framework: plan-do-check-act*, che si concretizzano sotto forma di: predisposizione di una politica sulla salute e sulla sicurezza (contenente una chiara definizione degli obiettivi), dotazione di una struttura organizzativa per la salute e per la sicurezza (comprensiva dell'allocazione di ruoli e responsabilità), introduzione di procedure e istruzioni dettagliate per la gestione del comportamento dei lavoratori, per la registrazione delle attività poste in essere, per il monitoraggio e, infine, il *report* della non corrispondenza delle procedure, utile per l'implementazione delle azioni correttive⁴².

A livello nazionale sono importanti le Linee Guida UNI-INAIL relative alla gestione della salute e della sicurezza sul lavoro quale parte integrante della gestione generale dell'azienda, che identificano

«le modalità per individuare, all'interno della struttura organizzativa aziendale, le responsabilità, le procedure, i processi e le risorse per la realizzazione della politica aziendale di prevenzione, nel rispetto delle norme di salute e sicurezza vigenti»⁴³,

ivi incluse quelle contenute nel D.Lgs. 231/2001.

Il sistema costituisce parte integrante del MCS, ha la finalità di garantire il raggiungimento degli obiettivi della salute e sicurezza che l'organizzazione si è data⁴⁴ ed opera, come comunemente accade per questa tipologia di sistemi, sulla base della sequenza ciclica delle fasi di pianificazione, attuazione, monitoraggio e riesame del sistema, per mezzo di un processo dinamico⁴⁵.

Aspetto di fondamentale importanza è quello legato alla pianificazione, attraverso la quale avviene una concretizzazione della politica e la formulazione di uno specifico piano nell'ambito del sistema.

La pianificazione per la sicurezza e salute sul lavoro dovrebbe essere coerente con il sistema generale di gestione aziendale adottato e i metodi utilizzati per pianificare il raggiungimento degli obiettivi dovrebbero essere gli stessi

⁴² Cfr. V. ALBANO, P. DEMARTINI, M. MARCHIORI, *How to evaluate management control system effectiveness: comparing disciplines and practice*, EGOS Colloquium 2014, Sub-Theme 53: *Designing Innovative and Responsible Organizations: Cities, Communities and Workplaces*, 2014, p. 20.

⁴³ INAIL, *Linee guida per un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL)*, p. 5.

⁴⁴ Obiettivi quali: ridurre progressivamente i costi complessivi della salute e sicurezza sul lavoro compresi quelli derivanti da incidenti, infortuni e malattie correlate al lavoro, minimizzando i rischi cui possono essere esposti i dipendenti o i terzi, aumentare l'efficienza e le prestazioni dell'impresa/organizzazione, contribuire a migliorare i livelli di salute e sicurezza sul lavoro, migliorare l'immagine interna ed esterna dell'impresa/organizzazione.

INAIL, *Linee guida per un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL)*, p. 7.

⁴⁵ Cfr. INAIL, *Linee guida per un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL)*, p. 7.

utilizzati per pianificare il raggiungimento degli altri obiettivi dell'azienda⁴⁶. Ecco perché si può chiaramente affermare che questi sistemi facciano parte del più ampio sistema del *Management Control*.

Questo anche alla luce di altre caratteristiche legate alla struttura e all'organizzazione del sistema.

Infatti, le Linee Guida UNI-INAIL chiariscono che il sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro dovrebbe essere parte del sistema di gestione generale dell'impresa⁴⁷, prevedere il coinvolgimento, la formazione e l'addestramento del personale, alla comunicazione, e basarsi sulla documentazione e l'integrazione della salute e sicurezza nei processi aziendali e nella gestione operativa.

Importanti anche la previsione di un piano di monitoraggio, nonché il periodico riesame del sistema, per valutare se il esso sia adeguatamente attuato e si mantenga idoneo al conseguimento degli obiettivi e della politica della sicurezza stabilita dall'azienda, nell'ottica del miglioramento progressivo, ovvero considerando l'opportunità di modificare la politica, le procedure o eventuali altri elementi del sistema⁴⁸.

La chiara definizione degli obiettivi, le attività di pianificazione e monitoraggio, l'inclusione ed integrazione nel sistema di gestione generale dell'azienda, la ricerca della coerenza con lo schema organizzativo e funzionale dell'azienda, l'attenzione posta all'azione preventiva, il dinamismo, la documentazione prodotta, l'obiettivo del miglioramento continuo del sistema sono tutti aspetti che consentono di inserire i sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro nell'ambito del MCS, mentre il contenuto dell'art. 25-septies del D.Lgs. 231/2001, riferito ai reati ed illeciti commessi in violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro, consente di inserire la tematica nell'analisi del Decreto stesso.

Quest'ultimo richiama il Codice penale all'art. 589 'Omicidio colposo' e all'art. 590 'Lesioni personali colpose', con l'aggravante della negligenza inosservanza delle norme antinfortunistiche.

L'individuazione degli obblighi di protezione dei lavoratori è tutt'altro che agevole, dovendo procedere alla combinazione non solo del Decreto n. 231 del 2001 e degli artt. 589, comma 2, e 590, comma 3, c.p., ma anche del Decreto n. 81 del 2008 (c.d. 'Testo Unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro', che propone un sistema di gestione della

⁴⁶ Cfr. INAIL, *Linee guida per un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL)*, p. 10.

⁴⁷ *Ivi*, p. 11.

⁴⁸ *Ivi*, pp. 19-20.

sicurezza e della salute in ambito lavorativo di tipo preventivo e permanente), dell'art. 2087 c.c.⁴⁹ (che impone al datore di lavoro di adottare tutte quelle misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica dei lavoratori).

L'elemento essenziale ed unificante delle varie e possibili forme di responsabilità del datore di lavoro, anche ai fini dell'applicabilità dell'art. 25-*septies* del Decreto 231/2001, è rappresentato dalla mancata adozione di tutte le misure di sicurezza e prevenzione tecnicamente possibili e concretamente attuabili (come specificato dall'art. 3, comma 1, lett. b), del Decreto 81/2008), alla luce dell'esperienza e delle più avanzate conoscenze tecnico-scientifiche, anche con riferimento alle misure che nei diversi settori e nelle diverse lavorazioni, corrispondono ad applicazioni tecnologiche generalmente praticate e ad accorgimenti generalmente acquisiti⁵⁰.

Dal momento che l'efficacia del *MCS* dovrebbe passare attraverso la ricerca dell'efficacia in ogni sua componente, inclusa quella del *OHS MCS*, si comprende l'importanza di trovare degli strumenti idonei a valutare l'efficacia di questi sistemi, anche se non si tratta di una cosa facile. Basti pensare al fatto che anche per gli ispettori delle autorità competenti e per gli *auditor* delle società di certificazione private, che sono chiamati a valutare la capacità dell'impresa di adeguarsi alla normativa e agli *standard* in materia, non è facile giungere a questo giudizio, considerato che ciò richiede raffinate capacità interpretative ed implica una soggettività di giudizio difficilmente superabile⁵¹.

In ogni caso, ricordando che l'efficacia è legata alla chiara identificazione degli obiettivi, ci si su quali siano gli obiettivi dell'*OHS MCS* e come possano essere individuati.

La letteratura sull'*OHS MCS* include diversi filoni di studi e ricerca⁵². Specialisti ed esperti nel settore si sono focalizzati su un approccio pragmatico che ha avuto come risultato quello di individuare strumenti, tecnologie, tecniche, codici di condotta e *best practice* che hanno contribuito a definire più ciò che l'*OHS management* dovrebbe essere, rispetto a ciò che

⁴⁹ Tale norma non può, però, intendersi come prescrivente l'obbligo generale ed assoluto di rispettare ogni cautela possibile ed 'innominata' ad evitare qualsivoglia danno, perché in tal modo significherebbe ritenere automatica la responsabilità del datore di lavoro ogni volta che il danno si sia verificato (Cass. Civ. sez. lav., n. 3740/1995).

⁵⁰ Cfr. INAIL, *Linee guida per un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL)*, p. 144.

⁵¹ Cfr. ALBANO, DEMARTINI, MARCHIORI, *op. cit.*, p. 5.

⁵² Cfr. M. ZANKO, P. DAWSON, *Occupational health and safety management in organizations: A review*, International Journal of Management Reviews, vo. 14, n. 3, 2012, pp. 328-344.

effettivamente è; altro approccio è quello che tenta di capire come l'*OHS management* contribuisca alla *performance* organizzativa, anche in termini di risultati⁵³.

L'approccio più completo è quello che coniuga studi empirici e riflessioni teoriche.

Una ricerca interessante nell'ambito è stata condotta da Albano *et al.*⁵⁴, indagando sul *MCS* di cinque aziende italiane nel settore dei servizi (settore particolarmente interessato da incidenti sul lavoro), le quali detengono il 28% dei dipendenti totali del settore in Italia, strutturato ai sensi dell'*OHSAS 18001* e delle Linee Guida UNI-INAIL, in relazione allo specifico rischio di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, con l'obiettivo di comprendere le motivazioni che inducono le aziende a dotarsi di questi sistemi e di valutare l'efficacia di questi ultimi.

Sotto il primo aspetto è stato rilevato che la più importante motivazione che induce le aziende a dotarsi dei sistemi *OHS* è quella di contribuire efficacemente alla protezione dell'integrità fisica dei lavoratori, consentendo all'organizzazione di identificare e controllare i rischi legati alla salute e alla sicurezza, seguita dalla motivazione, di importanza marginale, di ottenere un ritorno in termini economici grazie a forme d'incentivazione riconosciute dalla legislazione, e infine dalla motivazione di adeguarsi alla normativa vigente, introducendola all'interno dell'azienda, e di adeguarsi ai cambiamenti normativi, giungendo, infine, ad un controllo efficace di tutte le attività aziendali⁵⁵.

Affinché i benefici derivanti dall'adozione del sistema possano essere conseguiti, è importante che esso sia effettivamente efficace, e non semplicemente certificato.

In base ai risultati dell'analisi empirica condotta da Albano *et al.*⁵⁶, ci sono tre rischi principali legati all'efficace implementazione ed utilizzo di un *OHS MSC*:

- comportamento opportunistico delle società che lo adottano;
- interpretazione della disciplina sulla salute e sicurezza sul lavoro 'alla lettera', ma non conformemente alla sua sostanza;
- effetti imprevisti nell'uso del sistema.

Per concludere, dopo aver analizzato brevemente le caratteristiche di un *OHS MCS* è possibile affermare che in esso un ruolo fondamentale è

⁵³ Cfr. ALBANO, DEMARTINI, MARCHIORI, *op. cit.*, p. 11.

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ *Ivi*, pp. 14-15.

⁵⁶ *Ivi*, p. 20.

rivestito dalle attività di *risk management*, che prevedono la necessità di identificare i rischi, valutarli ed identificare gli interventi opportuni per gestirli, sia in termini quantitativi, sia in termini qualitativi, seguendo un processo che deve essere rivisto periodicamente e soprattutto quando si manifestano cambiamenti nell'ambiente di lavoro, nella consapevolezza che, come in ogni campo, anche in quello della salute e sicurezza sul lavoro il rischio non potrà ai essere del tutto eliminato, ma ridotto ad un livello accettabile.

«In order to pursue an effective [...] prevention, and to really integrate safety into process work, we must recognize the organizational dimension of risk, namely the fact that it originates from organizational choices and then assess the adequacy of organizational choices for the health and safety prevention (to avoid the introduction of risk factors in the workplace).

In practice, all aspects of the work situation must be analyzed in order to assess the possibility of health risk occurrence and judge the adequacy of the technical and organizational choices with the objective of avoiding the introduction of risks to health and safety at work; involving in this analysis the key players (i.e. the workers)»⁵⁷.

5.5.1. Un caso pratico: la Selex ES S.p.A.

Dopo aver condotto un'analisi teorica, appare interessante considerare come, nella pratica, le aziende che si trovano a confrontarsi a conformarsi con la disciplina del D.Lgs. 231/2001 abbiano strutturato il loro modello di organizzazione, gestione e controllo e come si impegnino per garantirne l'efficacia.

In particolare, gli aspetti appena citati verranno approfonditi in riferimento alla Selex ES S.p.A, relativamente alla quale nel 2014 è stata condotta un'attenta analisi degli stessi, anche grazie a più interviste ad uno dei responsabili dei sistemi *SHE – Safety, Health, Environment* – e alla partecipazione al 2° RSPP Forum tenuto dalla Selex ES in data 5 novembre 2014.

La Selex ES è una società controllata da Finmeccanica S.p.A., leader internazionale nella realizzazioni di sistemi elettronici e di *information technology* per la difesa, l'aerospazio, le infrastrutture, la protezione e sicurezza del territorio e la creazione di soluzioni *smart* sostenibili.

L'obiettivo principale della Selex ES nell'adozione del Modello in linea con le prescrizioni del D.Lgs. 231/2001 è quello di assicurare che il comportamento di tutti coloro che operano per conto o nell'interesse della

⁵⁷ *Ivi*, p. 25.

società sia sempre conforme ai principi di correttezza e di trasparenza; a tal fine è stato anche adottato il Codice etico, con la convinzione che l'adozione di tale Modello, al di là delle prescrizioni del Decreto, che non lo indicano come obbligatorio, possa costituire un valido strumento per la definizione del codice di condotta riguardante tutti coloro che operano per conto della società.

Il processo di predisposizione del modello passa attraverso le seguenti fasi⁵⁸:

- mappatura delle attività a rischio;
- analisi dei rischi potenziali;
- *As-Is Analysis*: tra le componenti del sistema di controllo preventivo viene annoverato il sistema di controllo di gestione, di cui il MCS fa parte;
- *Gap Analysis*;
- predisposizione del Modello.

Relativamente alla tipologia di reati su cui ci si focalizza nel presente capitolo occorre chiarire alcune peculiarità si riscontrano nelle fasi descritte in precedenza.

Per quanto riguarda la prima fase⁵⁹, relativamente ai reati di omicidio e lesioni colpose commessi in violazione degli obblighi di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, la società ha scelto di identificare le attività a rischio tenendo conto della valutazione dei rischi lavorativi secondo i criteri previsti dal D.Lgs. 81/2008, dei requisiti previsti dalla norma 'British Standard OHSAS 18001:2007' e dalle Linee Guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro.

In tema di salute e sicurezza sul lavoro, anche nella terza fase⁶⁰ l'analisi ha preso in considerazione la legislazione prevenzionistica vigente e, in particolare, il D.Lgs. 81/2008, le Linee Guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro del 28 settembre 2001 e i requisiti previsti dalla norma 'British Standard OHSAS 18001:2007'.

Nel corso delle analisi e valutazioni condotte sono stati presi in considerazione i seguenti aspetti ed elementi del sistema di gestione e controllo⁶¹, con riferimento alla salute e sicurezza sul lavoro: politica della sicurezza; organizzazione della sicurezza, ruoli, compiti e responsabilità, sistema di

⁵⁸ SELEX EX, A Finmeccanica Company, Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, N. 231, Approvato dal Consiglio di Amministrazione di Selex ES S.p.A. nella seduta del 22 aprile 2013, GOV024-W-IT, pp. 26-31.

⁵⁹ *Ivi*, p. 30.

⁶⁰ *Ivi*, pp. 30-31.

⁶¹ *Ivi*, p. 31.

deleghe; pianificazione dell'identificazione pericoli e valutazione rischi; documentazione di valutazione dei rischi; elementi gestionali e procedurali; attività di verifiche interne (*audit*); elementi operativi; informazione, formazione e addestramento; gestione, controllo e archiviazione della documentazione; controllo operativo; preparazione e risposta alle emergenze; infortuni, incidenti e non conformità; rilevazioni e registrazioni.

A tutela dell'efficacia del Modello, la Selex ES ha scelto di procedere alla diffusione dello stesso, alla formazione del personale, all'adozione di un sistema disciplinare e alla verifica sulla sua applicazione ed adeguatezza.

In riferimento alla particolare frazione del MCS deputata alla prevenzione dei reati sulla salute e sicurezza sul lavoro, la Selex ES sta realizzando due progetti:

1) Miglioramento del sistema vigente - Progetto 1.0

Il passaggio dal precedente sistema 0.0 (derivante dalla fusione dei tre sistemi preesistenti, ciascuno dei quali faceva capo ad ognuna delle società che oggi costituiscono la Selex ES), valido anche ai fini dell'implementazione del D.Lgs. 231/2001, sarà possibile tramite il coordinamento delle forze impattanti sul sistema che generano flussi informativi che incidono su di esso:

- Società di consulenza esterna (*assessment* annuo del Modello ex D.Lgs. 231/2001);
- Direzione (riesame imposto dalla normativa vigente in materia di salute e sicurezza sul lavoro e di tutela ambientale);
- Operativi (possibilità di segnalazioni);
- *SHE Audit* (destinatario delle segnalazioni che emergono a livello operativo, responsabile dell'*assessment* annuo del Modello ex D.Lgs. 231/2001 insieme alla società di consulenza esterna);
- *Compliance* requisiti RINA (ISO 18001, ISO 14001, SA 8000);
- Comitato leggi (monitoraggio aggiornamenti della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sul lavoro e di tutela ambientale).

2) Gestione dei flussi informativi - Progetto 'Deployment'

- La Selex ES sta realizzando questo progetto con l'obiettivo di consentire la diffusione della cultura sulla salute e sicurezza sul lavoro e sulla tutela ambientale a tutti i livelli organizzativi, al fine di poter essere effettivamente *compliant*, non solo relativamente alla prevenzione dei reati di tale natura previsti ai sensi del D.Lgs. 231 del 2001, ma anche delle altre normative esistenti in materia.

5.6. Considerazioni conclusive

Il nostro contributo si poneva l'obiettivo di analizzare ed approfondire il tema della ricerca e della valutazione dell'efficacia del sistema dei controlli aziendali, con la finalità di pervenire ad una corretta implementazione del D.Lgs. 231/2001.

Ciò che emerge dal lavoro svolto è la necessità di definire principi, valori, modelli di 'buon controllo', inteso come efficace, oltre che efficiente ed economico, e di consentire ai diversi interlocutori, interni ed esterni all'azienda, di esprimere un giudizio sul grado di efficacia espresso dall'azienda mediante il suo sistema di controllo.

Come già chiarito, l'attenzione si è focalizzata sul tema dell'efficacia del MCS, chiarendo che la ricerca e la valutazione dell'efficacia, in qualsiasi contesto di controllo, è di fondamentale importanza e dovrebbe essere maggiormente trattata e valorizzata⁶².

L'analisi condotta consente di ribadire che non esiste un sistema dei controlli completamente efficace, e dunque perfetto, ma può esistere un sistema di controllo in grado di fornire pienamente una ragionevole sicurezza in merito al conseguimento degli obiettivi, ivi inclusi quelli, oggi sempre più importanti, di *compliance*.

Il ragionamento sviluppato ha consentito di evidenziare che la definizione di un modello di efficacia del sistema di controllo richiede in via preliminare il chiarimento di cosa si intenda per sistema di controllo efficace. A tale scopo è stata esaminata la letteratura specifica ed è emerso che il giudizio di efficacia deve muoversi su tre livelli: quello oggettivo, quello soggettivo, quello temporale.

Un modello così può rappresentare uno strumento per orientare ed esprimere le valutazioni qualitative e/o quantitative sviluppate in sede di verifica del sistema, da parte di soggetti interni ed esterni all'azienda, ma anche uno schema semplice e sintetico da utilizzare per comunicare il grado di adeguatezza del sistema di controllo oppure per fornire informazioni utili alla formulazione di tale giudizio, all'interno e all'esterno dell'azienda⁶³.

Alcuni autori⁶⁴ si sono concentrati sull'accomunamento degli obiettivi

⁶² Cfr. M. MARCHIORI, P. DEMARTINI, V. ALBANO, F.M. BARBINI, *Occupational health and safety management system effectiveness: reflections from theory and insights from practice. International*, in «Journal of Environment and Health», 2017, vol. 8, n. 2, pp. 164-184; MANCINI, p. 149.

⁶³ D. MANCINI, *op. cit.*, p. 153.

⁶⁴ Si veda E.G. FLAMHOLTZT, *op. cit.*

dei singoli individui e degli obiettivi dell'organizzazione che il modello di efficacia dovrebbe garantire, altri⁶⁵ hanno identificato dei parametri, o criteri, di efficacia; ancora altri⁶⁶ hanno parlato della possibilità di condurre un giudizio di efficacia parziale.

Per concludere, non si può non ricordare che, nonostante la mancanza di una univocità di vedute e di approcci, un obiettivo che dovrebbe accomunare ogni modello di efficacia è quello della necessità di condurre una valutazione ponderata sotto il profilo spazio-temporale, non limitandosi all'adozione di un modello valido indipendentemente dalle peculiarità della singola azienda e del singolo sistema di controllo, né, soprattutto, di un modello statico, concentrato sul mero accertamento dello stato di fatto, dovendo cercare, piuttosto, di realizzare il suo orientamento al futuro, poiché «il passato, [...], ha rilevanza solo come modo per conoscere meglio le proprie caratteristiche e attitudini. Non ci si può focalizzare sugli esiti passati, ma occorre imparare da essi per migliorare domani»⁶⁷.

⁶⁵ Si veda F. AMIGONI, *op. cit.*

⁶⁶ Si veda G. BRUNETTI, *op. cit.*

⁶⁷ K.A. MERCHANT, A. RICCABONI, *op. cit.* p. 15.

BIBLIOGRAFIA

- ALBANO V., DEMARTINI P., MARCHIORI M. (2014), *How to evaluate management control system effectiveness: comparing disciplines and practice*, EGOS Colloquium 2014, Sub-Theme 53: *Designing Innovative and Responsible Organizations: Cities, Communities and Workplaces*.
- AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION (1966), *A statement of Basic Accounting Theory*, Sarasota, American Accounting Theory.
- AMIGONI F. (1988), *Misurazioni d'azienda*, vol. 1, Milano, Giuffrè.
- ANTHONY R.N. (1989), *Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi*. Milano, ETAS.
- ANTHONY R.N., GOVINNDARAJAN V. (2007), *Management Control Systems*, Chicago, Mc-Graw-Hill IRWIN.
- BERRY A.J., BROADBENT J., OTLEY D.T. (1980), *Control, organization and accounting*, in «Accounting, Organizations and Society», vol. 5, Elsevier.
- BERRY A.J., BROADBENT J., OTLEY D.T. (1995), *Management Control: Theories, Issues and Practices*, London, Macmillan.
- BORSA ITALIANA (2003), *Management Control System Guide*, Listing Guides.
- BRUNETTI G. (1989), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Milano, FrancoAngeli.
- CASSAZIONE CIVILE, sez. lav., sent. n. 3740 del 1995.
- CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231*.
- DECRETO LEGISLATIVO 8 giugno 2001, n. 231 contenente la 'disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'art. 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300' pubblicato nella G.U. n. 140 del 19 giugno 2001 e successive integrazioni.
- DECRETO LEGISLATIVO 9 aprile 2008, n. 81, attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, pubblicato nella G.U. n. 101 del 30 aprile 2008.
- EMMANUEL C.R., OTLEY D.T. (1985), *Accounting for Management Control*, London, Van Nostrand Reinhold (International).
- FANNING F.E. (2003), *Basic Safety Administration: A Handbook for the New Safety Specialist*, Chicago, American Society of Safety Engineers.
- FLAMHOLTZ E.G. (2002), *Il controllo manageriale: teoria e pratica*, Milano, Giuffrè.
- INAIL, *Linee guida per un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL)*.
- MANCINI D. (2005), *Le condizioni di efficacia del sistema di controllo aziendale*:

- qualità e sicurezza nel governo delle aziende*, Torino, Giappichelli Editore.
- MARCHI L. (2003), *Introduzione all'economia aziendale, Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Torino, Giappichelli Editore.
- MARCHIORI M., DEMARTINI P., ALBANO V., BARBINI F.M. (2017), *Occupational health and safety management system effectiveness: reflections from theory and insights from practice*, in «International Journal of Environment and Health», vol. 8, n. 2, pp. 164-184.
- MERCHANT K.A., RICCABONI A. (2001), *Il controllo di gestione*, Milano, McGraw Hill.
- MICHEAL D. (1973), *On Learning to Plan and Planning to Learn*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SANTI F. (2004), *La responsabilità delle società e degli enti: modelli di esonero delle imprese*, Milano, Giuffrè Editore.
- SCHON D.A. (1983), *The Reflective Practitioner*, New York, Basic Books.
- SELEX ES, *A Finmeccanica Company, Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, N. 231, Approvato dal Consiglio di Amministrazione di Selex ES S.p.A. nella seduta del 22 aprile 2013, GOV024-W-IT.*
- SIMON H. (1947), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York, The Free Press.
- THOMPSON J.D. (1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.
- TRIBUNALE DI MILANO, Ordinanza GIP del 20 settembre 2004.
- ZANKO M., DAWSON P. (2012), *Occupational health and safety management in organizations: A review*, in «International Journal of Management Reviews», vol. 14, n. 3.