

WEBINAR AODV²³¹

*Le nuove Linee Guida di Confindustria:
opportunità aziendali e processuali*

Il Sistema Integrato di Gestione dei Rischi

Mercoledì, 16 febbraio 2022

Le nuove LG di Confindustria: opportunità aziendali e processuali

Le nuove Linee Guida di Confindustria

Il ruolo dell'OdV secondo le Linee Guida

Il sistema integrato di gestione dei rischi

- Perché
- Cosa
- Come
- Chi

Linee Guida e valenza processuale del Modello

Perché un risk assessment integrato?

- **Mitigazione e gestione del rischio di informazioni insufficienti, parziali o disallineate**
- **Efficienza e armonia: no duplicazioni, no ridondanze, no omissioni**



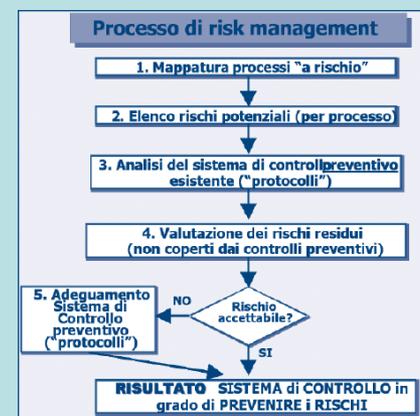
Perché un risk assessment integrato?

**OPPORTUNITA':
E se avessimo una
visione integrata?**



- I flussi informativi quando scambiati e incrociati assumono un peso differente e possono sollecitare ulteriori azioni di miglioramento continuo e/o di prevenzione e/o di gestione dei rischi;
- Rischi e informazioni frammentate, singolarmente considerate irrilevanti, possono invece assumere importanza quando aggregate;
- I flussi informativi/i rischi quando incrociati, valutati con un approccio sistematico e strutturato, aggregati e con prospettive diverse (volte anche a cogliere eventuali interdipendenze) possono assumere ancora più valore.

Perché un risk assessment integrato?



2086 - L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale,



2381 - Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale,.....



IVASS Reg.38 art.4 Ai fini di cui all'articolo 30 del Codice, le imprese si dotano di un adeguato sistema di governo societario, proporzionato alla natura, alla portata e alla complessità dei rischi, attuali e prospettici, inerenti all'attività svolta, operando a tali fini scelte applicative adeguatamente formalizzate e motivate. Tale sistema assicura, mediante un efficace sistema di controllo interno e gestione dei rischi....

IL MOG ha reso lo SCIGR patrimonio accessibile di tutte le imprese anche quelle più piccole?

SCIGR= continuità operativa

Perché un risk assessment integrato?

In attesa dell'aggiornamento delle LG Confindustria (2021)...

(“Principi consolidati per la redazione dei modelli organizzativi e l'attività dell'organismo di vigilanza e prospettive di revisione del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231”- CNDC, CNF, ABI, Confindustria)

Anche le Linee Guida delle principali Associazioni di categoria propongono una visione “integrata” nella gestione dei rischi in modo da poter fornire al Vertice aziendale, per ogni processo di business, una visione dell'esposizione complessiva a tutti i rischi per i quali lo stesso è interessato; i presidi organizzativi potrebbero presentare la possibilità di un utilizzo sinergico della loro intrinseca valenza di controllo, finendo quindi per essere univocamente mappati come fattore di contenimento del rischio proveniente da diverse normative.

Analoghe indicazioni sono contenute, inoltre, nel Codice di Autodisciplina delle Società quotate. Trattando del Sistema dei Controlli, il codice sottolinea che, per essere efficace, deve essere integrato, presupponendo cioè che le sue componenti siano tra loro coordinate e interdipendenti e che il sistema nel suo complesso sia a sua volta integrato nel generale assetto organizzativo amministrativo e contabile della società.

(Da Codice CG 2020 «L'organo di amministrazione definisce i principi che riguardano il coordinamento e i flussi informativi tra i diversi soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi al fine di massimizzare l'efficienza del sistema stesso, ridurre le duplicazioni di attività e garantire un efficace svolgimento dei compiti propri dell'organo di controllo.»»

In ambito bancario, la possibilità di una efficace collaborazione nel controllo e mitigazione dei “rischi 231/2001”, sono state riprese dalla succitata Circolare 285 di Banca d'Italia, che, definendo i principi di integrazione tra Organi e Funzioni di controllo per un corretto funzionamento del sistema dei controlli interni cita come esempio l'OdV: “Nell'attività dell'organismo di vigilanza, che attiene in generale all'adempimento di leggi e regolamenti, può essere proficuo uno stretto raccordo, in termini sia di suddivisione di attività che di condivisione di informazioni, con le funzioni di conformità alle norme (Compliance) e di revisione interna (Internal Audit)”.

Anche la lettura della Giurisprudenza (GUP Crotone, sentenza n. 116 del 18 aprile 2016) sostiene una visione di “Modello 231 integrato”¹⁹. Per le considerazioni sopra esposte si intende quindi un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo che, al fine di favorire un approccio unitario nella gestione del rischio di non conformità, non si aggiunge in maniera aprioristica e irrazionale a tutte le altre strutture di conformità e controllo esistenti, ma, ove possibile, realizza una sinergica sovrapposizione e coincidenza con le procedure e i protocolli già adottati nell'ambito del complessivo Sistema di Controllo aziendale, garantendo inoltre una continuità d'azione.

Perché un risk assessment integrato?

LG Confindustria aggiornate (2021)

Il modello di organizzazione e gestione previsto dal decreto 231 spesso incrocia altri sistemi di prevenzione e gestione di rischi già previsti e implementati nell'organizzazione aziendale...

*..facilitare la **condivisione delle informazioni attraverso una visione integrata** delle diverse esigenze di compliance, anche attraverso l'esecuzione di risk assessment congiunti, e la manutenzione periodica dei programmi di compliance (ivi incluse le modalità di gestione delle risorse finanziarie...)*

Nell'ottica dell'approccio integrato, ai fini dell'adeguamento del MOG ai reati tributari, auspicabile far leva su quanto già implementato ai fini:

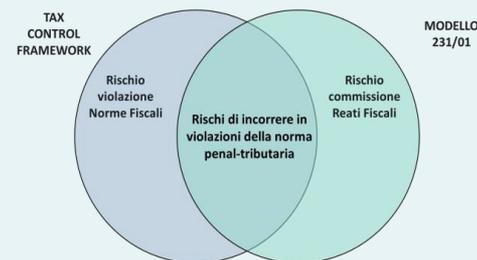
*(i) della **mitigazione del rischio fiscale**, derivante dall'adeguamento a quanto previsto dalla normativa in materia (c.d. "compliance fiscale");*

*(ii) dell'adeguamento ad altre normative, ad esempio per ottenere la **ragionevole certezza in merito all'attendibilità delle informazioni economico-finanziarie** prodotte dall'azienda.*

*In quest'ottica, un **approccio integrato** dovrebbe, quindi, contemplare procedure comuni che garantiscano **efficienza e snellezza** e che non generino **sovrapposizione di ruoli** (o mancanza di presidi), duplicazioni di verifiche e di azioni correttive, in termini più ampi, di conformità rispetto alla copiosa normativa di riferimento, laddove tali ruoli rispettivamente incidano e insistano sui medesimi processi. ...*

*...**specifici e continui meccanismi di coordinamento e collaborazione** tra i principali soggetti aziendali interessati ...*

*In questo senso, il c.d. **Tax Control Framework (TFC)** rappresenta un ulteriore sistema che consente alle società di **valutare e mitigare il rischio fiscale nel suo complesso** (valorizzando tutti i modelli di gestione dei rischi presenti) e quindi di **rafforzare il relativo presidio**.*



Ora che abbiamo capito *perché*: COSA? - ripassiamo...

I rischi di compliance e il SCI

Acquisti di
beni e servizi

Rischi

Operativi

Corruzione

Riciclaggio

Criminalità organizzata

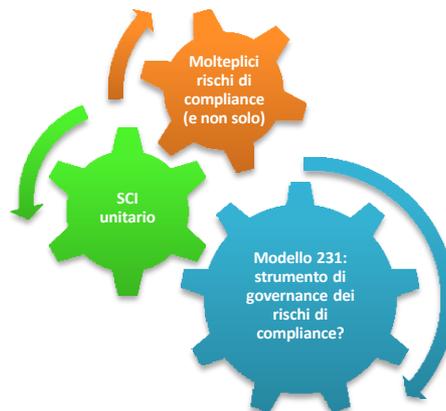
Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro

Ambientali

Fiscali

Privacy

Altro



Controlli

- **Qualifica dei fornitori:** che consenta di verificare la solidità finanziaria, l'attendibilità commerciale, tecnico-professionale ed etica,;
- **Anagrafica dei fornitori:** onde raccogliere e censire tutte le informazioni critiche e significative dei stessi;
- **Verifica della ragionevolezza/congruità** dell'operazione/acquisto;
- **Contratti/ordini scritti**, con chiara indicazione del prezzo del bene o del corrispettivo del servizio;
- **Verifica della rispondenza** della merce o servizio ricevuti rispetto a quanto effettivamente ordinato;
- Nei trasferimenti di denaro garantire la **piena coincidenza tra i destinatari/ordinanti i pagamenti e le controparti effettivamente coinvolte nelle transazioni;**
- **Valutazione periodica** delle prestazioni dei fornitori.

Fonte: AODV231 del 14/12/2021 - Presentazione dello Studio Carnà - Dottor Chiodi)

Ora che abbiamo capito *perché* e *cosa*: COME?

- un esempio applicativo di

Riconciliazione dall'ERM ai Modelli 231 e AC (manuale senza GRC)

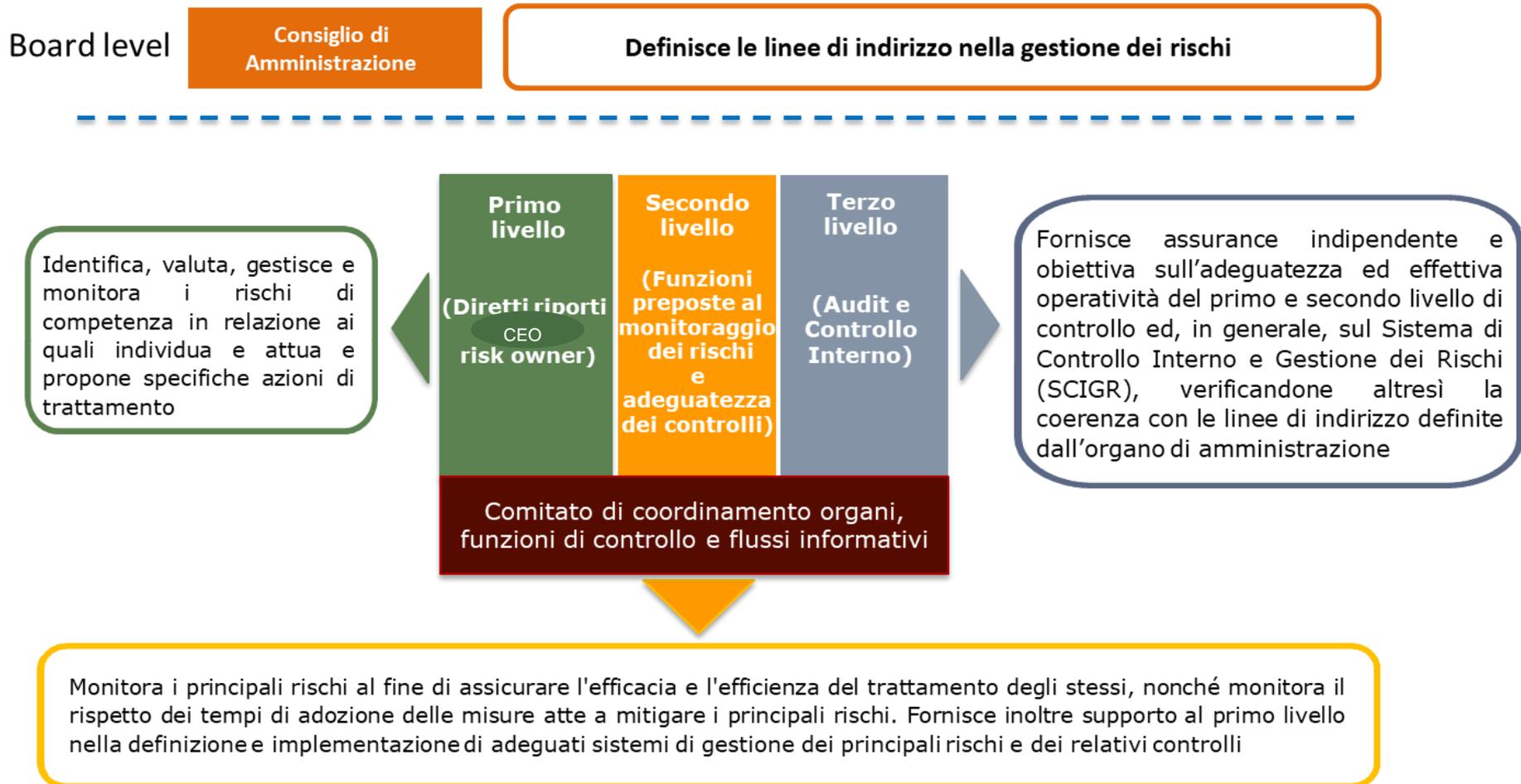
Risk ID	Descrizione del rischio	Potenziali Cause	Possibili Conseguenze	Controlli (p = preventivo, m= mitigativo impatti)	Note	Impatti ESG (per aree di materialità)	Attività sensibile 231	Commenti 231	Possibili implicazioni in ambito Anticorruzione (AC)	Attività sensibile Modello AC	Commenti AC
1	Mancata predisposizione degli atti processuali necessari per la tutela della Società o dei propri dipendenti in sede di contenzioso	1) Intempestiva o mancata segnalazione dell'evento da parte del dipendente/delle unità organizzative 2) Intempestiva o mancata ricezione degli elementi necessari per la predisposizione delle difese 3) Cause interne alla direzione	1) Prescrizione del diritto 2) Risarcimento del danno non dovuto 3) Eventuale danno erariale 4) Impatto reputazionale	- Scadenzari (P) - Definizione, all'interno della direzione, di workflow e/o dei termini procedurali della corretta predisposizione degli atti processuali (P) - Definizione delle modalità di attivazione dell'intervento di direzione con supporto tecnico (P)	KPI/dati	Sì (AC)	(ID area sensibile) Gestione del contenzioso (incl. precontenzioso, contenziosi giudiziari e/o stragiudiziali)	Potenziali impatti in tema di corruzione in atti giudiziari (fattispecie di corruzione aggravata) Corruzione in atti giudiziari (art. 319 ter c.p.) - ex d.lgs. 231/01; ex l. 190/12 Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (art. 377 bis c.p.) - ex d.lgs. 231/01 Corruzione (artt. 318, 319, 320, 321, 322 bis c.p.) Istigazione alla corruzione (artt. 322, 322 bis c.p.) - (o concorso nel reato) - ex D.Lgs. 231/01; ex L. 190/12	Sì	(ID area sensibile) Gestione del contenzioso (incl. precontenzioso, contenziosi giudiziari e/o stragiudiziali)	Quando vi sono fattispecie di rischio corruttivo automaticamente impattano su Modello AC e aree sensibili mappate devono essere coerenti e riconciliate

ESEMPLIFICATIVO – SETTORI VARI
+ colonne valutazioni secondo metriche aziendali + cross-reference RA verticali attività sensibili e condotte e parti speciali MOG

Altre colonne: impatto econ-fin? Impatto HS? Impatto E? Impatto reputazionale? Impatto efficienza operativa? Issue da verifiche? copertura assicurativa? Ecc.

Nei Risk assessment verticali sottostanti ai Modelli 231 e AC trovo invece le aree sensibili prioritizzate rispetto al rischio reato e con esempi di condotte

Ora che abbiamo capito *perché* e *cosa* e *come*: CHI? - IL SCIGR: un esempio applicativo a tre linee di difesa



Il Modello a Tre Linee di Difesa del Gruppo ATM

Conclusioni: E ora ? Da dove partire?

Una suggestione: dando risposta in forma di action plan a queste domande?

Nella nostra organizzazione:

- Abbiamo tool informatici a supporto di aree di compliance o di risk assessment specifici? Se sì, quali? (altrimenti EXCEL!!!!)*
- Con quale frequenza effettuiamo il Risk Assessment nella nostra organizzazione? A quando risale l'ultimo risk assessment? E ne è scaturito un risk register trasversale/comune? Oppure esiste un risk assessment verticale ben fatto da qualche fornitore assurance interno da cui partire?*
- Sono stati definiti linguaggio e scale condivise fra le varie funzioni cd «fornitori di (risk & control) assurance (e.g. Internal Audit, Risk Management, Compliance, DPO & Privacy, CISO, Antiriciclaggio, EHS, ecc.)?*
- La comunicazione delle risultanze del Risk Assessment Integrato agli organi sociali avviene in maniera coordinata fra le varie funzioni di Assurance?*

Grazie per l'attenzione!

Q&A

Diana D'Alterio
Chief Audit Executive - ATM S.p.A.
Consigliere AODV231
diana.dalterio@atm.it
Mob. 3483081339