

ASSETTI ADEGUATI, ANALISI DEI RISCHI E CONTROLLO DELLA GESTIONE

**Il ruolo della funzione compliance nel
sistema di controllo e di gestione dei
rischi**

Avv. Maurizio Rubini

Il contesto di riferimento

Le aziende per pressioni regolamentari o esigenze interne, si trovano di fronte ad una richiesta sempre maggiore di analisi dei rischi e di controlli e sono sempre di più le aziende che ritengono necessario non solo **agire** in maniera conforme e con integrità ma anche **dimostrare** di seguire effettivamente dei comportamenti etici .

La **prevenzione dei rischi aziendali**, quindi, è diventata una preoccupazione e un'opportunità per qualsiasi azienda che operi nel mercato.

- ✓ **Preoccupazione** perché deve essere affrontata sulla base di verifiche e analisi interne ed esterne che a volte possono generare accavallamenti e incongruenze tra le attività da svolgere.
- ✓ **Opportunità** in quanto l'implementazione di un sistema integrato e coordinato genera dei benefici in tema di organizzazione interna (anche grazie ai controlli) e quindi minori rischi.

La governance e il sistema di controllo interno

Nella gestione dell'impresa, esiste un legame imprescindibile fra i seguenti tre elementi:

- **gli obiettivi**, che l'organizzazione si prefigge di raggiungere;
- **i rischi**, ovvero gli eventi che possano incidere negativamente sul perseguimento degli obiettivi, valutati in termini di probabilità e impatto;
- **i controlli**, ovvero le protezioni da mettere in atto per prevenire/mitigare/contenere gli effetti negativi generati dal concretizzarsi di eventi rischiosi.

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è quindi uno snodo cruciale della governance di una società. Il rischio è il filo conduttore del sistema dei controlli, il quale ruota intorno all'identificazione, valutazione e monitoraggio dei rischi aziendali.



Il sistema dei controlli interni

I PRINCIPALI ATTORI DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI



La funzione di compliance

Tra le figure che nel corso degli anni hanno assunto una maggiore centralità nel sistema organizzativo aziendale vi è certamente **la funzione Compliance** che rappresenta uno degli strumenti con cui le imprese cercano di **prevenire i rischi aziendali**.

Essa si assicura che la società operi nel rispetto della normativa ad essa applicabile; ha il compito primario di garantire la diffusione graduale all'interno dell'impresa di **una cultura della correttezza e della conformità**. A tal fine predispone e gestisce un adeguato ed efficace programma per la gestione del rischio di non conformità e agisce come **organismo di supporto** a tutte le funzioni aziendali nella loro attività di presidio dei rischi.

Nonostante questo assunto è curioso come non esista una fonte normativa primaria, sia a livello nazionale che internazionale, che imponga l'istituzione di una figura di Compliance per le società; al contrario diverse fonti normative secondarie ne regolano l'attività, il ruolo e le funzioni relativamente a specifiche categorie di imprese.

Ne deriva che l'introduzione di una attività di compliance, su base volontaria, deve essere il risultato di una valutazione riguardante il rapporto tra i possibili benefici ad essa correlabili e i costi richiesti all'organizzazione nel suo complesso.

Come nasce l'esigenza della compliance?

Governare un cambiamento incessante comporta costi elevati, sia in termini di energie e risorse umane, che di costi di adeguamento da sostenere; la contemporaneità degli adeguamenti richiesti fa sì che sia più economico ragionare in termini di programmi e di **processi di compliance management**, piuttosto che di progetti ad-hoc per singole regolamentazioni, alla ricerca di quell'iteratività che permette di ottimizzare i costi.

Quindi l'introduzione di una attività/funzione di compliance nell'organizzazione aziendale dovrà essere il risultato di una valutazione riguardante il rapporto fra **i possibili benefici ad essa correlati e i costi richiesti all'organizzazione** nel suo complesso.

E' pertanto necessario identificare con chiarezza i requisiti propri a tale funzione (soggetti coinvolti, oggetti di osservazione, risorse disponibili, processi attivabili) soprattutto con riguardo alla posizione che essa andrà ad assumere nell'ambito del sistema dei controlli interni di impresa.

Compiti della funzione di compliance

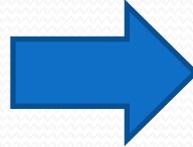
Dal punto di vista strettamente operativo, la funzione deve:

- **valutare le principali fonti di rischio** di non conformità cui l'impresa è soggetta.
- **Individuare** quindi **le norme**, le regole e i principi rilevanti per l'azienda e tradurre tali leggi in regole e procedure che dovranno guidare lo svolgimento dell'operatività aziendale. Questa fase dovrà essere seguita con attenzione ogni volta che vengono emessi una nuova normativa, un nuovo regolamento o un nuovo standard al quale attenersi, da parte delle istituzioni, delle associazioni di categoria, degli organismi di vigilanza o dell'impresa stessa;
- **verificare la situazione aziendale corrente**, con riguardo alle modifiche/cambiamenti richiesti dalla normativa vigente, identificare i processi e le aree aziendali impattate e che potrebbero risultare quindi esposte al rischio di non conformità, valutando anche il grado di rischio di tale esposizione;
- **definire le politiche e le procedure** che dovranno essere poste in essere per contrastare efficacemente i rischi individuati;
- favorire lo **sviluppo delle competenze e delle professionalità** necessarie a garantire un'efficace applicazione delle regole e dei processi definiti, tramite un adeguato processo di comunicazione e formazione;
- elaborare un piano periodico di **verifiche di conformità**, al fine di controllare lo stato dell'arte, l'effettiva applicazione degli adeguamenti organizzativi/operativi resisi necessari, il grado di disallineamento e le eventuali carenze nella gestione dei rischi aziendali;
- **predisporre eventuali interventi correttivi**, nuovi processi informativi o di formazione, qualora non siano risultati sufficienti/adeguati;
- predisporre **relazioni periodiche** contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento; predisporre inoltre tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza;
- trasmettere le relazioni predisposte ai presidenti del CdA, del Collegio Sindacale, del CCR e all'Amministratore incaricato del sistema dei controlli.

Alcuni esempi di processi di compliance

PROCESSI

- Ricognizione normativa
- Valutazione dei rischi
- Adozione di miglioramenti
- Emissione di rapporti periodici e consuntivi
- Flussi informativi e formazione del personale



PROCEDURE

- Gestione dell'evoluzione normativa
- Gestione dello scadenziario normativo
- Piano di Compliance (Risk Assessment)
- Piano di Compliance (Control Test)
- Monitoraggio del Presidi Aziendali
- Analisi dei requisiti normativi
- Predisposizione ed aggiornamento Compliance Program
- Redazione relazione annuale
- Linee Guida

Conclusioni

Il processo di *responsability* della persona giuridica sta assumendo al giorno d'oggi sempre più importanza nella corretta valutazione dei rischi aziendali.

La funzione *Compliance* è la risposta **gestionale** ed **organizzativa** alla crescita di tali rischi (legali, operativi, reputazionali) derivanti dalla maggiore complessità normativa e operativa.

Assume quindi un'importanza determinante in termini di creazione di valore aziendale, conseguibile attraverso il rafforzamento e la preservazione del buon nome della società e della fiducia del pubblico nella sua correttezza operativa e gestionale.

La compliance del futuro

Oggi si sta assistendo ad un'evoluzione del raggio di azione della *Compliance*. Infatti, la **società civile** non si accontenta più di aziende che considerano l'attività di compliance **mero rispetto di leggi e regolamenti**. Le aziende devono tenere in considerazione tutti gli *stakeholder*: i **clienti**, i **dipendenti**, gli **azionisti** e, anche l'**ambiente**.

E' nata, quindi, la necessità di **affrontare in modo strutturato e coordinato le tematiche di compliance**, al fine di assicurare la conformità dei processi e dei comportamenti ai requisiti normativi attraverso indirizzi e standard procedurali condivisi.





Avv. Maurizio Rubini

Esperto di Compliance, Audit e AML, membro di Organismi di Vigilanza 231
già Compliance Officer del Gruppo Lottomatica