ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

La convivenza dell'ODV231 nel sistema dei controlli interni

I COMPLIANCE PROGRAM NEL MODELLO 231

ALICE CABRIO

4 dicembre 2018

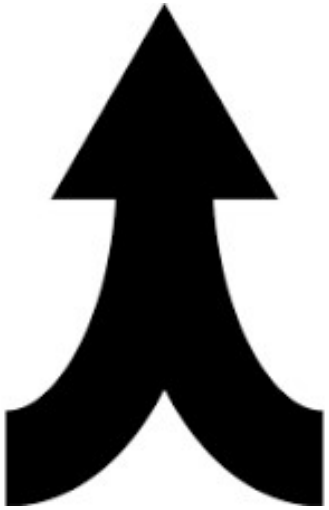
Agenda

- Modelli 231 e Compliance Programs
- La ricetta per un Compliance Program efficace
- *Real Life*: quali opportunità e sfide?

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Modelli 231 e Compliance Programs



La responsabilità ex D.Lgs. 231/2011

Il D.Lgs. 231/01, introducendo nel nostro ordinamento la **responsabilità amministrativa** dell'Ente per reati posti in essere da amministratori, dirigenti e/o dipendenti nell'interesse o a vantaggio dell'Ente stesso, segna un cambiamento rivoluzionario:

superamento del principio *"societas delinquere non potest"*

la responsabilità amministrativa dell'Ente va ad aggiungersi a quella della persona fisica

la responsabilità coinvolge il patrimonio dell'Ente e, indirettamente, gli interessi economici dei soci

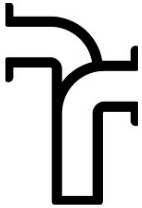
Il Modello come esimente

Il Decreto prevede l'esimente dalla responsabilità se l'ente è in grado di dimostrare che:

- sono stati adottati Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo idonei a prevenire i reati della specie verificatasi
- i soggetti che hanno commesso il reato hanno eluso fraudolentemente i Modelli
- è stato istituito un Organismo di Vigilanza interno ed autonomo, dotato di poteri di iniziativa e controllo
- non ci sono state omissioni o negligenze nell'operato dell'Organismo di controllo

Le finalità del Modello

Individuare le attività a rischio reato



Programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione alle attività a rischio reato

Individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati

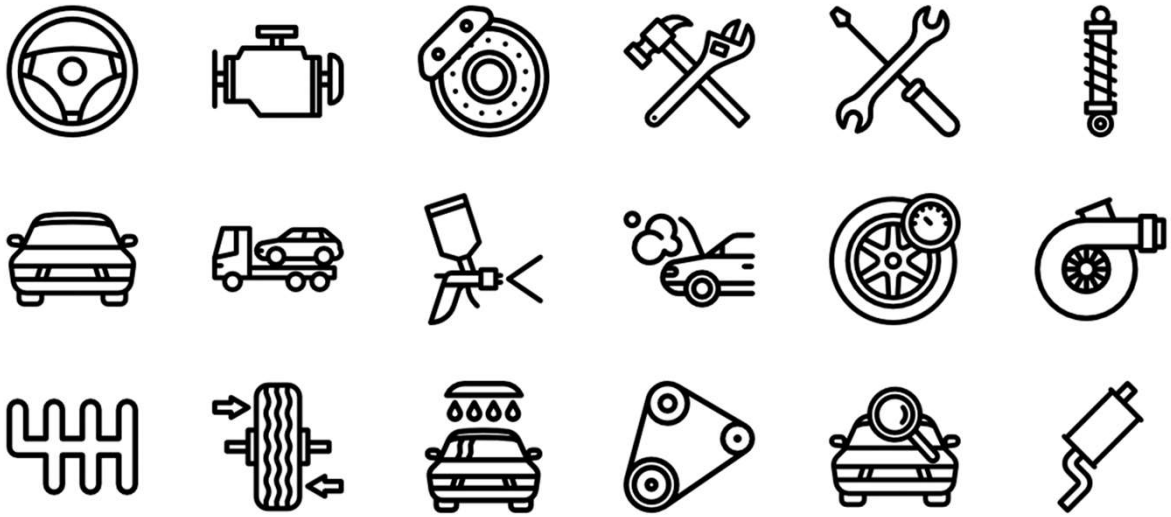
Prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'OdV

Introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto del modello

Un modello di organizzazione e di gestione è un **complesso di regole e strumenti** (ragionevolmente) **idonei a individuare e prevenire le condotte penalmente rilevanti** poste in essere dall'Ente stesso o dai soggetti sottoposti alla sua direzione e/o vigilanza

L’efficacia del Modello

La PREDISPOSIZIONE di un Modello Organizzativo idoneo è condizione **necessaria, tuttavia non sufficiente**, affinché l’Ente possa essere considerato esente da responsabilità



E’ richiesta l’**EFFICACE ATTUAZIONE**

Compliance Programs vs. Modelli 231

Il termine "Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo 231" può essere fuorviante / riduttivo se circoscritto ai soli contenuti individuati dalla legge

Il Modello deve comprendere infatti specifici codici comportamentali redatti al termine di operazioni di **risk assessment** e di **gap analysis**, al fine di regolare i processi decisionali ed operativi tra apicali e sub-alterni e favorendo una maggiore diffusione e incidenza del Modello sull'organizzazione e sulle scelte gestionali dell'Ente

Probabilmente il concetto è meglio reso dal termine "COMPLIANCE PROGRAMS", letteralmente "programmi di conformità", che definisce un progetto esecutivo di orientamento dell'attività aziendale verso la corretta applicazione di determinate regole giuridiche e comportamentali

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

La ricetta
per un Compliance Program efficace

La mappatura delle attività a rischio

Questa fase si compone di **2 fasi distinte**:

esame degli ambiti aziendali di attività, individuando funzioni e/o processi, al fine di definire una mappa delle aree a rischio

analisi dei rischi potenziali, al fine di definire una mappa documentata delle potenziali modalità di commissione degli illeciti nelle aree a rischio

Analisi e osservazione del contesto esterno

Definizione del sistema di controllo interno

Valutazione della capacità del sistema di controllo interno dell'azienda di ridurre il rischio ad **un livello accettabile**, intervenendo cioè su due fattori determinanti:

- **la probabilità di accadimento dell'evento**
- **l'impatto dell'evento stesso.**

Si interviene, ad esempio, su:

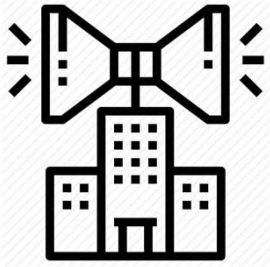
- *poteri di firma e autorizzativi*
- *regole comportamentali in vigore*
- *tracciabilità delle operazioni svolte in azienda*
- *separazione delle varie funzioni aziendali.*

Il training e l'awarness

Formazione del personale sull'applicazione del Modello nel quadro di:

- programmi di training generale
- programmi di training specifici per gli addetti alle aree di rischio
- programmi di training specifici per i partner commerciali

- **FREQUENZA**
- **VALUTAZIONE APPRENDIMENTO**
- **TRACCIATURA**
- **UTILIZZO CANALI DIGITAL**
- **TRAIN THE TRAINER**



Iniziative periodiche di sensibilizzazione della popolazione aziendale e degli interlocutori dell'azienda.

In questo ambito è centrale il TONE FROM THE TOP, ossia l'esposizione del management.

- **COSTANZA NEL TEMPO**
- **DIMOSTRABILITA'**
- **UTILIZZO MODALITA' INNOVATIVE**

Il monitoraggio e l'audit

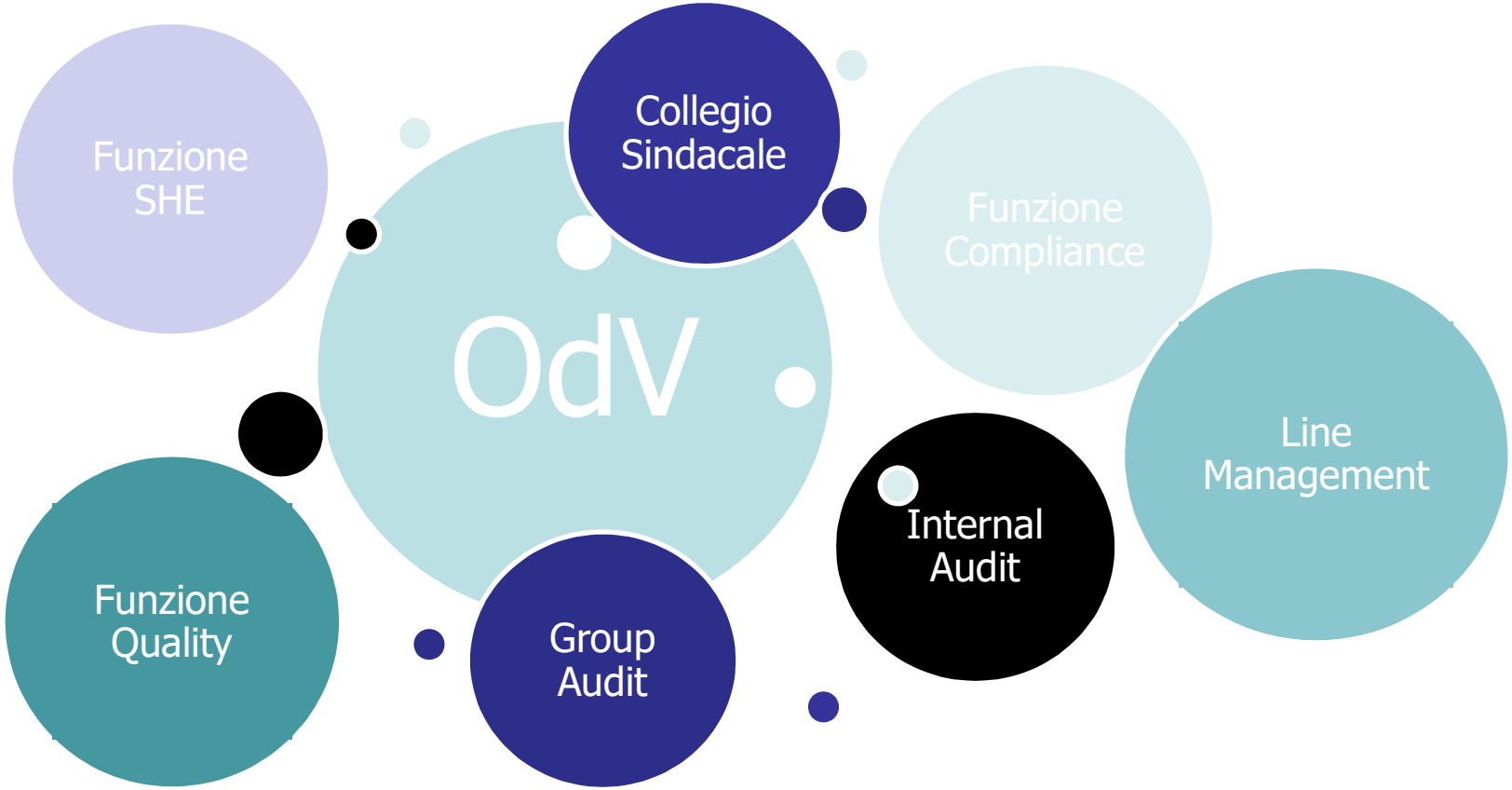
E' necessario verificare costantemente che:

- La mappatura delle attività a rischio sia svolta correttamente
- I sistemi di controlli interni siano adeguati a prevenire i rischi
- I processi e le procedure siano applicati in modo rigoroso

Per ogni azione di verifica è necessario tracciare i **gap rilevati**, nonché le **azioni correttive** da implementare.

Il coordinamento tra gli Organismi di controllo

All'interno di un'Azienda possono esistere numerose funzioni deputate al controllo / audit:



I flussi informativi multi-direzionali

E' necessario analizzare le caratteristiche e le modalità di generazione, accesso e reporting multi-direzionale delle informazioni necessarie per una efficace vigilanza sui rischi da parte degli organismi interessati, attraverso:

- la disponibilità dei dati necessari per l'esercizio di un'efficace vigilanza sulle attività a rischio
- l'esistenza di canali di comunicazione preferenziali per la segnalazione di operazioni esposte a rischio (c.d. «help line» o «speak up line»)
- la tempestiva segnalazione del cambiamento dei profili dei rischi (es. nuove normative, acquisizioni di nuove attività, violazioni del sistema dei controlli interni, etc.)
- la regolare registrazione e "reporting" delle verifiche svolte, con le relative azioni implementate

Il sistema disciplinare

è la parte del sistema organizzativo idonea a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate dal Modello

parte dal presupposto che le violazioni del Modello sono un fatto grave che incrina il rapporto tra la Società ed i collaboratori improntato sulla trasparenza, correttezza, lealtà ed integrità

è parte integrante delle obbligazioni contrattuali assunte dai dipendenti e collaboratori e deve essere coerente con il Contratto Collettivo Nazionale e lo Statuto dei Lavoratori

Il comportamento sanzionato non deve necessariamente essere in sé un reato, in quanto il Modello può vietare anche comportamenti prodromici alla commissione di un reato.
Ad esempio il mancato uso dei presidi antifortunistici non necessariamente comporta una lesione del lavoratore e la commissione di un reato, tuttavia viene sanzionato.

Il sistema premiale

Il sistema sanzionatorio determina riflessi anche in riferimento al sistema premiale, poiché l'eventuale riconoscimento di premi al raggiungimento di obiettivi deve ritenersi subordinato alla condizione essenziale di aver rispettato i principi del Modello nello svolgimento delle attività lavorative

Laddove gli obiettivi siano stati raggiunti utilizzando mezzi illeciti o fraudolenti i Destinatari non avranno diritto ad alcun premio.

Per tale scopo, l'eventuale sistema premiale è formalizzato per iscritto, in particolare per quanto concerne obiettivi, corrispettivi e termini di pagamento e prevede espressamente il rispetto del Modello quale condizione necessaria per vedere riconosciuto il raggiungimento dell'obiettivo e il conseguente premio

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

Real life: quali opportunità e sfide?

Compliance formale vs. sostanziale

Compliance formale = adeguamento dei comportamenti aziendali a regole predefinite

E' necessaria, ma:

- trattandosi di adempimenti dovuti, non viene percepita come valore aggiunto dagli interlocutori dell'Azienda
- non può essere considerata un asset competitivo, poiché le medesime regole si applicano a tutti gli attori del mercato
- non tutela l'Azienda rispetto ad ogni tipo di rischio

Compliance formale vs. sostanziale

Compliance sostanziale = capacità dell'Azienda di individuare le aree di rischio più rilevanti, in modo da poterle prevenire, mitigare o adottare misure correttive

Grazie alla competenza, si attua il corretto risk assessment, che consente di identificare e gestire i rischi reali, evitando una dispersione di tempo e risorse nella prevenzione di rischi ipotetici

<u>Il Modello 231 è uno strumento prezioso per lo sviluppo della compliance sostanziale.</u>

La metodologia

L'**approccio risk-based** richiesto dal D.Lgs. 231/2001 sta diventando un metodo diffuso, anche in aree molto diverse ma comunque rilevanti per la redazione del Modello:

Il coordinamento degli organismi di controllo

La numerosità degli attori chiamati a presidiare tematiche 231-relevant richiede:

- Coordinamento delle attività, anche in ottica di ottimizzazione delle risorse
- Garanzia di adeguati flussi informativi multi-direzionali
- Segregazione vs. sinergie

La coerenza con la compliance di Gruppo

La normativa in materia di responsabilità amministrativa delle persone giuridiche si inserisce in un framework di regole estremamente ricco e complesso:

- Regolamentazione europea
- Normativa nazionale
- Codice Deontologico associativo
- Direttive di Gruppo
- Codice di Condotta di Gruppo
- Codice Etico

<u>Il Modello 231 deve essere capace di valorizzare le diverse fonti, integrandole al proprio interno, al fine di assicurarne la coerenza.</u>

Grazie per l'attenzione

Riferimenti

Alice Cabrio

Roche Italia

alice.cabrio@roche.com