



Un modello organizzativo efficace – stimolare i corretti comportamenti: riflessioni organizzative e prassi aziendali

Chiara Guizzetti

Managing Director Internal Audit e Compliance, Adfor SPA



Corporate Governance e leadership

Corporate Governance is the system by which companies are directed and controlled (Cadbury Code, 1992).

Good corporate governance is essentially about effective, responsible leadership. Responsible leadership is characterized by the ethical values of responsibility, accountability, fairness and transparency.

Responsible leaders build sustainable businesses by having regard to the company's economic, social and environmental impact on the community in which it operates. (King III, 2009).

Jurisdictions need to closely monitor and adapt their governance frameworks to ensure that they continue to facilitate an environment of trust, transparency and accountability. Such an environment contributes to financial stability and stronger economic growth. (Financial Stability Board, 2017).

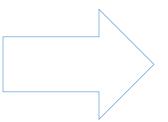


I cambiamenti negli ultimi 20 anni

- Globalizzazione dei mercati e delle operazioni
- Complessità dei mercati finanziari
- Nuovi modelli di businessi
- Leggi e regolamenti
- Aspetti tecnologici
- Sistemi informativi
- Molteplicità e bisogni degli stakeholders

Necessità di agire a livello di

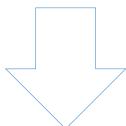
- Cultura del controllo
- Cultura del rischio
- Cultura della governance

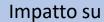


Frodi e scandali a livello corporate Crisi finanziaria

Sfiducia nella leadership

Maggiori richieste da parte degli stakeholders





- Modelli di corporate governance
- Sistemi di controllo interno



Gli elementi cardine della governance all'interno dell'organizzazione



Fonte: The Governance challenge- Institute of Internal Auditors The Netherlands



I sistemi di controllo interno- il CoSO Report

Il controllo interno è un processo, svolto dal Consiglio di Amministrazione, dai dirigenti e da altri operatori della struttura aziendale, che si prefigge di fornire una ragionevole sicurezza sulla realizzazione degli obiettivi rientranti nelle seguenti categorie

- 1)Efficacia ed efficienza delle attività operative
- 2) Attendibilità delle informazioni finanziarie
- 3)Conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore

Monitoraggio. Valutazioni sull'efficacia e la corretta attuazione del sistema di controllo interno nel tempo. Comunicazione e monitoraggio delle azioni correttive a supporto dei controlli.

Control Environment

Risk Assessment

Control Activities

Information & Communication

Monitoring Activities

Fonte: COSO 2013

Ambiente di controllo: codice etico e standard di condotta, ruolo del BOD, autorità e linee di riporto, meccanismi delle deleghe, principi di separazione dei compiti, valutazione delle competenze, sistema disciplinare e meccanismi sanzionatori

<u>Valutazione dei rischi:</u> definizione degli obiettivi (operativi, di compliance, di reporting), identificazione e valutazione dei rischi potenziali (inclusi quelli di frode), identificazione ed analisi dei cambiamenti esterni ed interni che possono avere un impatto sugli obiettivi.

<u>Informazione e comunicazione.</u>
Identificazione delle fonti di informazione esterne ed interne.

Costruzione dei flussi di comunicazione (contenuto, destinatari, canali, frequenza) interni ed esterni

Attività di controllo. Disegno ed implementazione di attività di controllo integrate con la valutazione dei rischi.

Controlli di processo (manuali ed automatici), controlli IT, controlli a supporto della corporate goverance



Gli standard etici. L'ambiente di controllo

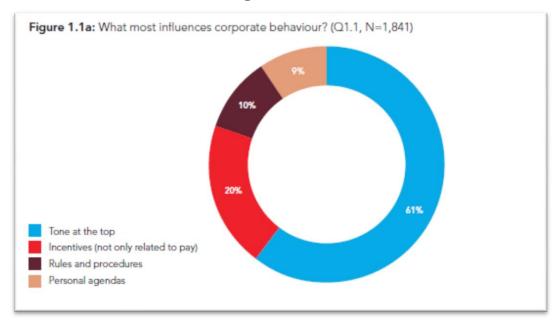
So.	Note Age	Siles St	dience.
Con	trol Environ	ment	netlog
Ri	sk Assessm	ent	vision
Co	ntrol Activi	ties	N PO
informat	ion & Comn	unication	
Mon	itoring Acti	vities	

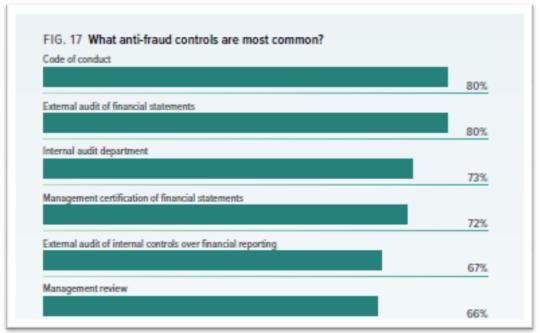
principles	Points of focus
Demonstrates Commitment to Integrity and Ethical Values	 Sets the tone at the top Establishes standards of conduct Evaluates adherence to standard of conducts Addresses deviations in a timely manner
Exercises Oversight Responsibility (BOD)	 Establishes Oversight Responsibilities Applies Relevant Expertise Operates Independently Provides Oversight for the System of Internal Control
Establishes Structure, Authority, and Responsibility	 Considers All Structures of the Entity Establishes Reporting Lines Defines, Assigns, and Limits Authorities and Responsibilities
Demonstrates Commitment to Competence	 Establishes Policies and Practices Evaluates Competence and Addresses Shortcomings Attracts, Develops, and Retains Individuals Plans and Prepares for Succession
Enforces Accountability	 Enforces Accountability through Structures, Authorities, and Responsibilities Establishes Performance Measures, Incentives, and Rewards Evaluates Performance Measures, Incentives, and Rewards for Ongoing Relevance Considers Excessive Pressures Evaluates Performance and Rewards or Disciplines Individuals



Come indirizzare i comportamenti giusti- integrità e valori etici

- Il codice etico e il codice di condotta: la reputazione dell'azienda
- Integrità e valori etici: l'efficacia di policy, procedure e controlli
- La cultura aziendale nella corretta gestione d'azienda
 - Il tone at the top
 - Il consiglio di amministrazione e l'audit committee
 - Il sistema degli incentivi





Fonte: ACFE, «Report to the Nations», 2018

Fonte: ACCA, «Culture and channeling corporate behaviour», 2014-2015

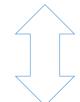


I principi di trasparenza organizzativa

- Ruoli e responsabilità: il principio dell'accountability
- Linee di riporto
- La segregation of duties e il «check and balance»
- L'importanza del reporting finanziario
- La gestione delle risorse umane e il ruolo delle competenze
- Considerazione di aspetti legati alle frodi: incentivi e pressioni,
- Il sistema dei controlli interni
- Le ethics hotline







Assetti organizzativi





L'ecosistema delle organizzazioni: le tre linee di difesa

La prima linea: il management operativo

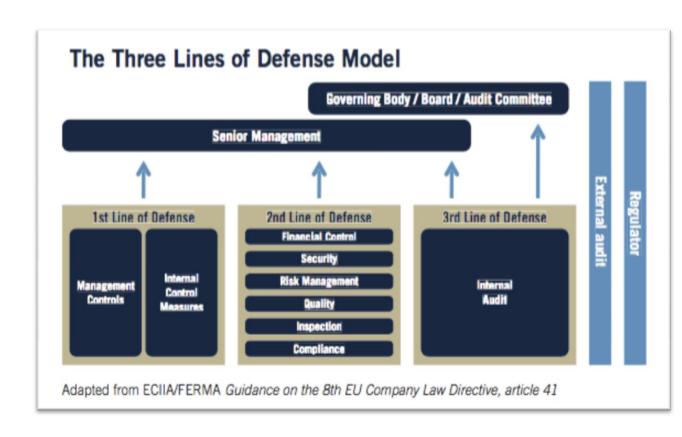
- Responsabilità: onwership e gestione del rischio, incluso il mantenimento di un efficace sistema di controlli
- Approccio day by day
- Implementazione azioni correttive

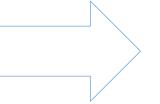
La seconda linea: il risk management e la compliance

- responsabilità: supervisione del rischio (monitoraggio della prima linea → disegno ed efficacia operativa)
- Risk management (per una corretta gestione del rischio)
 &compliance (anche specifiche, es HSE, ambiente, qualità, sicurezza...)

La terza linea → internal audit

- Responsabilità: fornire una valutazione indipendente
- Linea di riporto che garantisca l'indipendenza
- Agisce nel rispetto degli standard internazionali per la professione





Coordinamento tra le diverse funzioni aziendali a presidio dei rischi e dei controlli



Un'applicazione del CoSO ai modelli organizzativi 231

Monitoraggio. Valutazioni periodiche da parte dell'OdV sull'efficacia e la corretta attuazione del modello nel tempo. Piano di audit a breve e a medio periodo; formalizzazione metodologia e checklist

Monitoraggio delle azioni correttive e proposta di revisione/adeguamento del modello.

Follow up sui cambiamenti normativi aventi impatto sul modello.

Informazione e comunicazione.

Definizione dei flussi informativi (dall'OdV verso gli altri organi e viceversa)
Definizione delle modalità di funzionamento dell'OdV (regolamento)

Gestione delle segnalazioni provenienti dal canale whistleblowing

Piano di formazione periodica verso i destinatari.

Piano di comunicazione



Fonte: COSO 2013

Attività di controllo. Disegno ed implementazione dei protocolli ai fini della prevenzione dei reati 231. Utilizzo delle best practices di settore; bilanciamento tra le diverse tipologie di controllo (manuali ed automatiche)

Valutazione periodica dell'efficacia dei controlli e della tenuta del modello

Ambiente di controllo: codice etico, meccanismi delle deleghe, principi di separazione dei compiti, ruolo, responsabilità e composizione dell'OdV, sistema disciplinare e meccanismi sanzionatori

Valutazione dei rischi: definizione degli obiettivi di compliance, identificazione dei rischi reato rilevanti a livello teorico, identificazione delle modalità di commissione del reato, valutazione dei controlli esistenti, valorizzazione del rischio residuo, analisi dei gap.



L'ambiente di controllo a fini 231

- Il codice etico e il codice di comportamento: il protocollo dei protocolli
 - Diritti, doveri, responsabilità dell'ente
 - Comportamenti rilevanti a fini 231
 - Coerente con la mission aziendale ed i valori
- Sponsorship del CdA
- Principi cardine e contenuti minimi
 - Rispetto delle leggi e dei regolamenti
 - Autorizzazione, registrazione, tracciabilità delle operazioni
 - Focus specifico sui reati colposi
- Modalità di diffusione ai destinatari del modello



Cultura organizzativa a supporto della compliance



Il reporting interno- come creare una cultura etica

- Fattori che inibiscono il reporting interno
 - Indisponibilità dei mezzi e delle risorse
 - Cultura organizzativa non etica o ostile
 - Leadership «tossica»
 - Assenza di giustizia organizzativa

Come creare una cultura etica

- Strutture e policy che proteggono ed incentivano il reporting interno
- etica come parte integrante dei valori dell'organizzazione
- Leadership attenta e attiva nell'ascolto
- Leaders che siano modelli di integrità





La lettura di un caso- Wolkswagen

- Dieselgate: settembre 2015
- Il caso: installazione di un software per truccare i test sulle emissioni di 11 milioni di auto in tutto il mondo
- Stima danni derivanti dallo scandalo: 25 miliardi di dollari
- Ruolo del CEO
- Modello di Corporate Governance disfunzionale

Dopo

- Nuovo CEO
- Gestione del cambiamento e ristrutturazione dell'azienda
- Investimenti in nuove tecnologie
- Leadership a supporto della Corporate Governance

«La vecchia cultura del non questionare mai è stata accusata di essere il fattore chiave del dieselgate»

CONTATTI	Chiara Guizzetti
EMAIL	chiara.guizzetti@adfor.it





Centro Studi Borgogna Via Borgogna, 5 – 20122 Milano www.centrostudiborgogna.it



Tel.: +39 02 366 426 58

Email: info@centrostudiborgogna.it