



Legge 231: le ricadute organizzative e il risk management

a cura di:

Francesco M. Renne – docente CUOA Finance, coordinatore Osservatorio

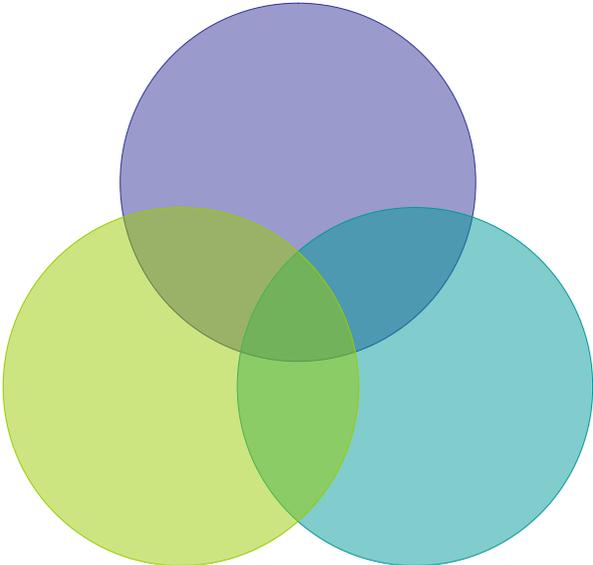
Legislazione & Mercati

Bruno Borgia – docente CUOA Finance, membro Osservatorio Legislazione & Mercati

Fondazione CUOA, 17 marzo 2008

LE CORRELAZIONI DI SISTEMA

IMPRESA

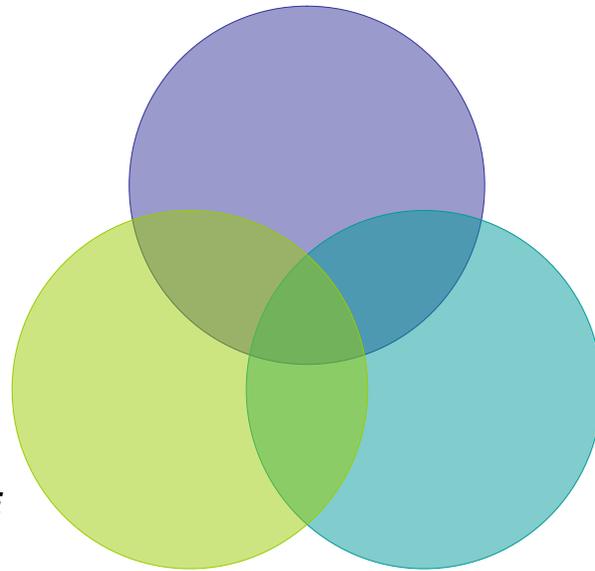


LEGISLAZIONE

STAKEHOLDERS

LE CORRELAZIONI DI SISTEMA

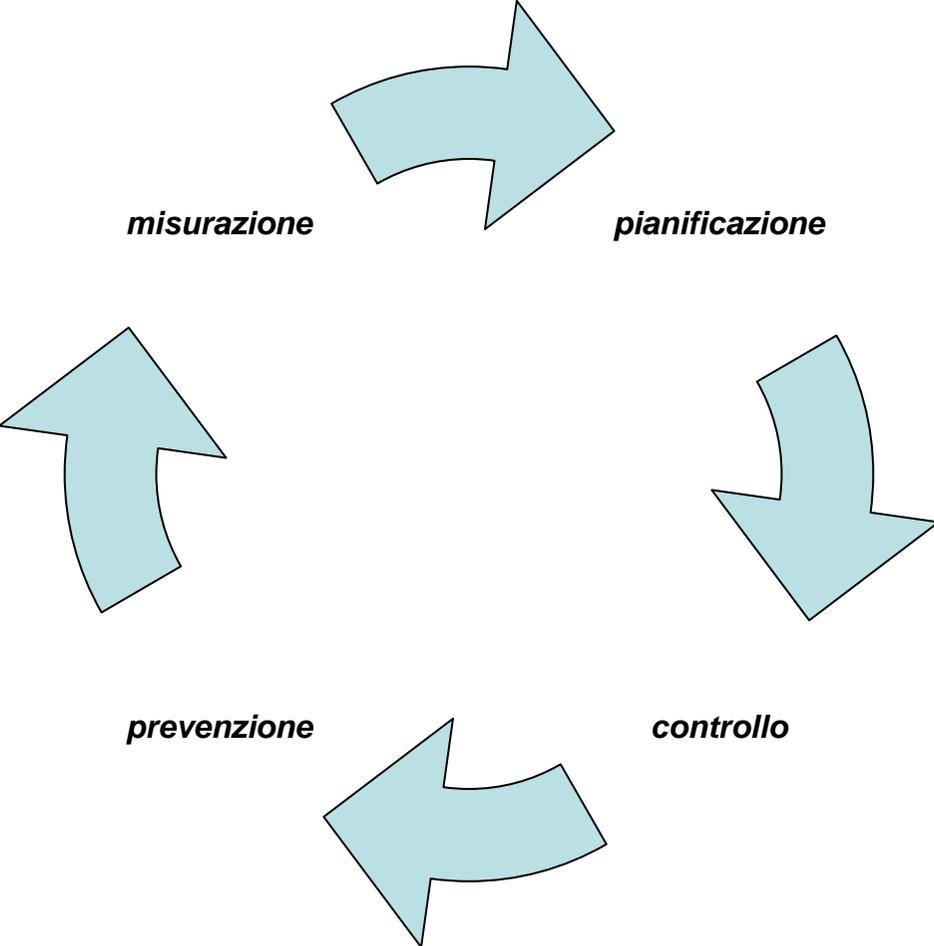
DIRITTO SOCIETARIO



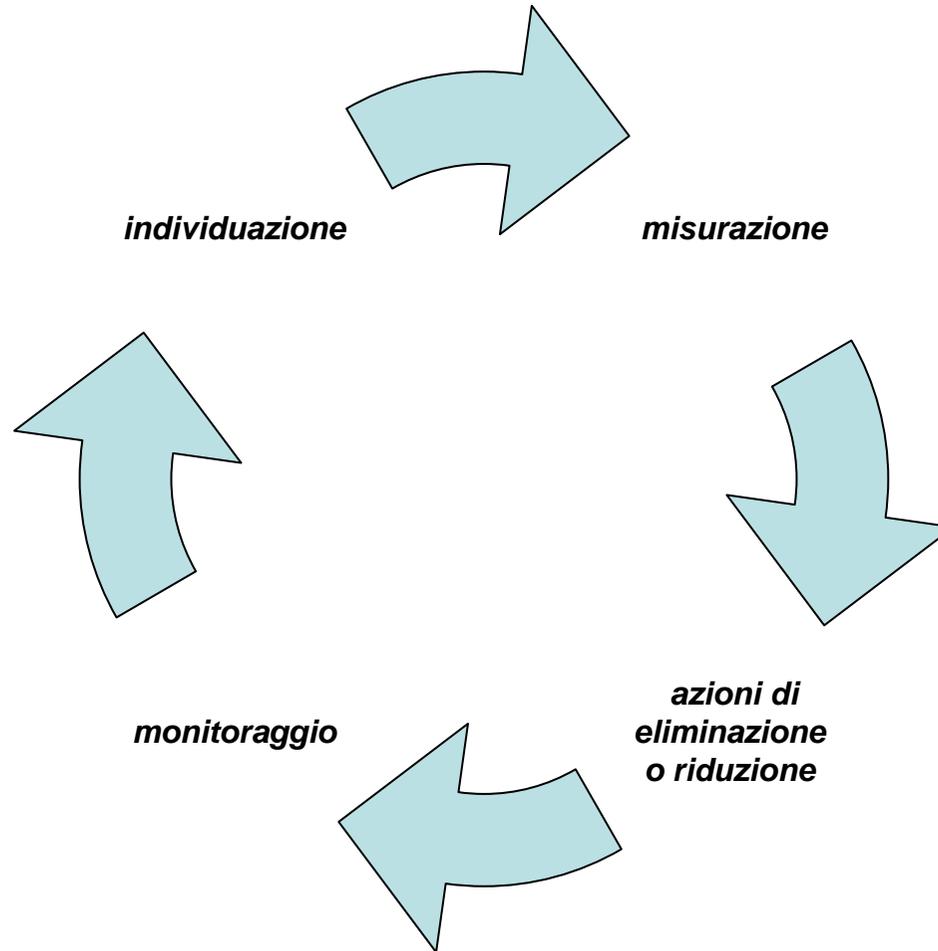
***SCELTE ECONOMICHE
E ORGANIZZATIVE***

***SCELTE FINANZIARIE
E FISCALI***

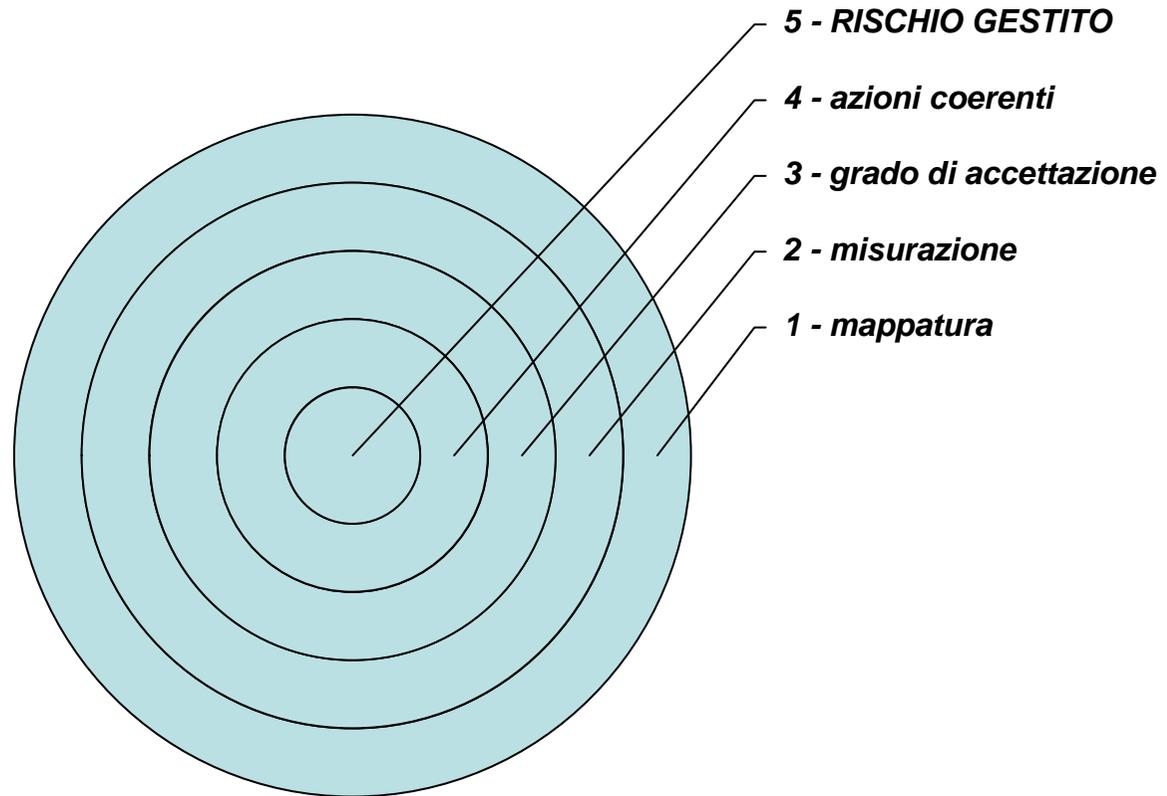
IL RISK MANAGEMENT



LA GESTIONE DEI RISCHI LEGALI



SPUNTI DI RIFLESSIONE



EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

- **Frammentario – basato su funzioni/divisioni**
- **Concentrato su Internal Audit**
- **Interventi ad hoc**
- **Focus su specifici aspetti principalmente financial risks**
- **Integrato**
- **Coordinato a livello di senior management**
- **On going process**
- **Tutti i rischi ed opportunità considerati**

EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

La gestione del rischio aziendale (*enterprise risk management*) è un processo – posto in essere dal consiglio di amministrazione, dal management e da altri operatori della struttura aziendale – utilizzato

- (i) per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione d'impresa,**
- (ii) progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale,**
- (iii) per gestire il rischio entro i limiti del *rischio accettabile* e**
- (iv) per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali.**

EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

Integrated Risk Management:

- **Processo *continuo* che attraversa l'intera azienda**
- **Rilevante per *tutto il personale* a tutti i livelli**
- **Deve essere considerato già nella predisposizione della *strategia* aziendale**
- **Presuppone attività di analisi e verifica del *risk portfolio***
- **Deve definire un modello adeguato per identificare tutti i rischi potenziali dell'azienda e gestirli nell'ambito del *risk appetite***
- **Deve definire un modello adeguato a dare una ragionevole *confidenza* del controllo dei rischi nell'ambito del *risk appetite* e pertanto adatto al raggiungimento degli obiettivi proposti sia in termini generali che specifici.**

EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

***Il rischio può essere definito come la
combinazione delle probabilità di un
evento e delle sue conseguenze***



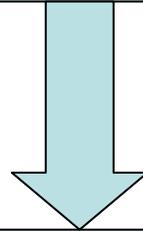
Probabilità



Impatto

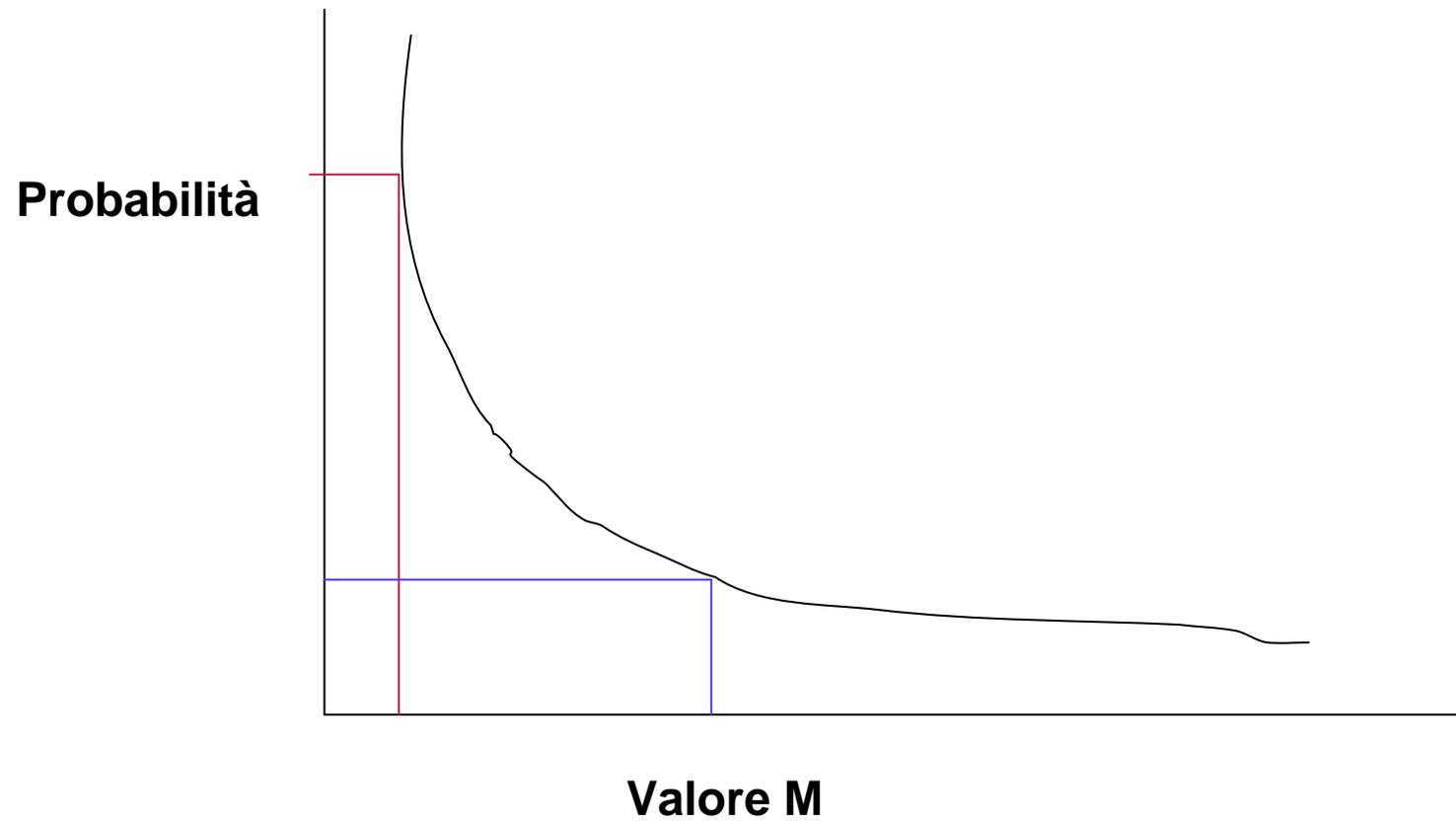
EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

Risk philosophy



Risk appetite

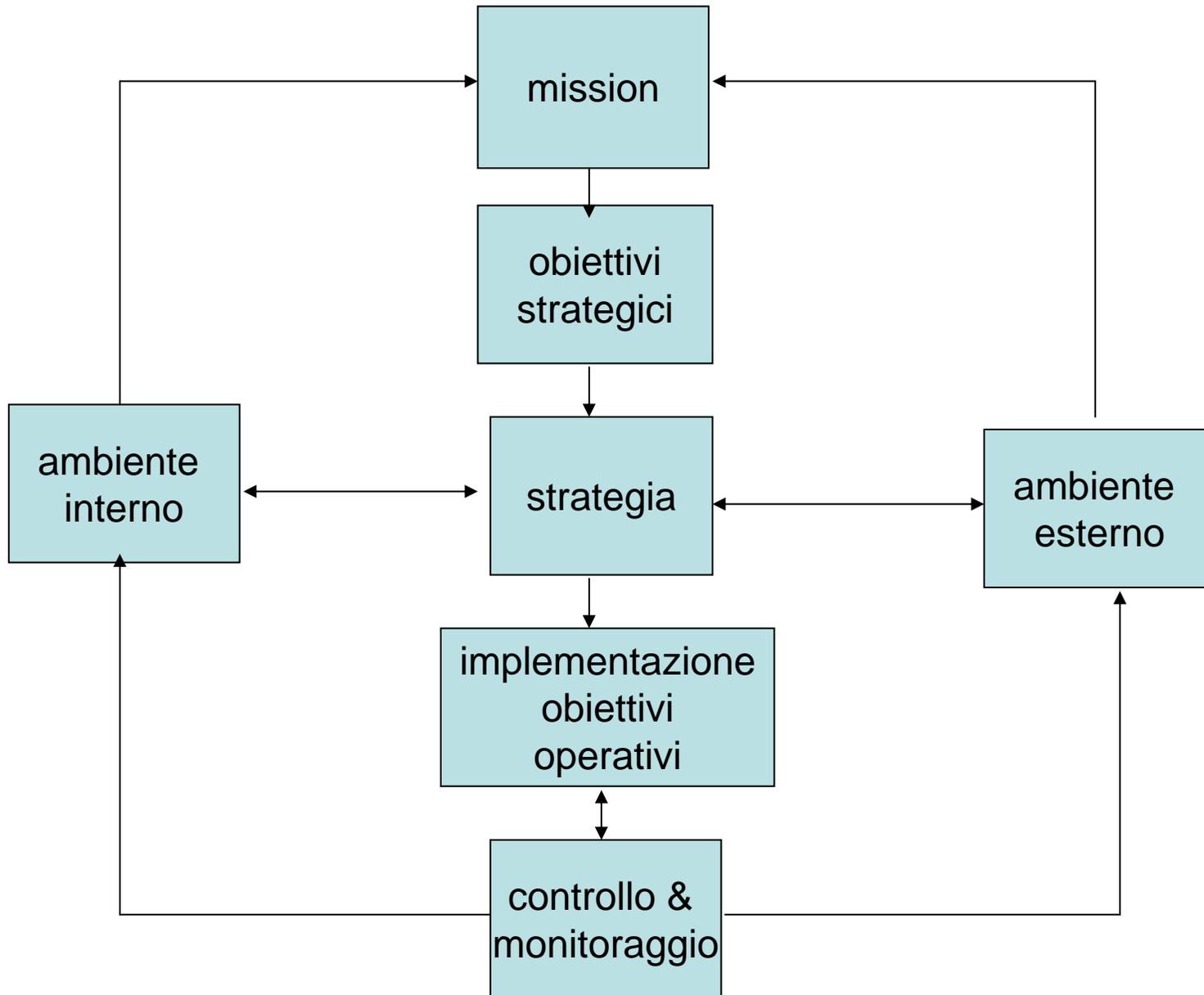
EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT



EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

- **Obiettivi STRATEGICI:** obiettivi primari in linea e a supporto diretto della *mission*
- **Obiettivi OPERATIVI:** efficace ed efficiente *utilizzo delle risorse*
- **Obiettivi di REPORTING:** *affidabilità* del reporting
- **Obiettivi di COMPLIANCE:** rispetto delle leggi e norme in vigore (*giudizio di conformità*)

EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT



EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

CONDIZIONI PER LA SUSSISTENZA DELLA RESPONSABILITÀ DELL'ENTE

- Deve essere un reato contemplato dal D. Lgs 231/2001;
- Deve essere commesso da parte di un soggetto “qualificato” in posizione “apicale” o “subordinato” all’azienda;
- Deve esservi un interesse o un vantaggio per l’ente dalla commissione del reato

EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

- Diversi effetti al variare dei **soggetti legati** alla società che commettono il reato:
- **POSIZIONE APICALE** (occorre superare la presunzione – cd. “immedesimazione organica” – e provare la fraudolenza del soggetto)
- **POSIZIONE SUBORDINATA** (occorre provare l’efficacia del modello organizzativo, la responsabilità ha natura di “colpa” per mancata diligenza nel dirigere e vigilare)

EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

“Solo reati commessi nell’interesse o a vantaggio della società”

Interesse: azione finalizzata all’utilità dell’ente

- Indagine su elemento soggettivo dell’autore
- *Valutazione ex-ante*

(l’interesse si riferisce all’intenzione dell’autore materiale del reato di recare benefici con il suo comportamento all’ente per il quale opera)

EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

“Solo reati commessi nell’interesse o a vantaggio della società”

Vantaggio: concreta acquisizione di una utilità economica per la società

- Indagine oggettiva
- *Valutazione ex-post*

(Il vantaggio è *l’effettivo beneficio* ottenuto dall’ente)

EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

Azioni indicate dalla legge per ottenere una esimente,
“NON OBBLIGATORIE” MA “NECESSARIE”

- Adottare un modello di organizzazione, gestione e controllo caratterizzato da criteri di efficienza, praticabilità e funzionalità ragionevolmente, in grado di limitare le probabilità di commissione di reati ricompresi nell'area di rischio legata all'attività di impresa
- *Istituire un organismo interno* all'ente che abbia compiti di iniziativa e di controllo sulla efficacia del modello e che sia dotato di piena autonomia nell'esercizio della supervisione e del potere disciplinare

EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

Valutazione dei rischi

ADOTTARE UN PRINCIPIO METODOLOGICO ANALOGO AL CONCETTO
“ECONOMICO” DI RISCHIO E UNA “PROCEDURALIZZAZIONE” INTEGRATA

- Cosa puo' succedere
- Perché e in che modalità
- Quale è la probabilità/frequenza
- Quale potrebbe essere l'impatto (qualitativo e quantitativo)

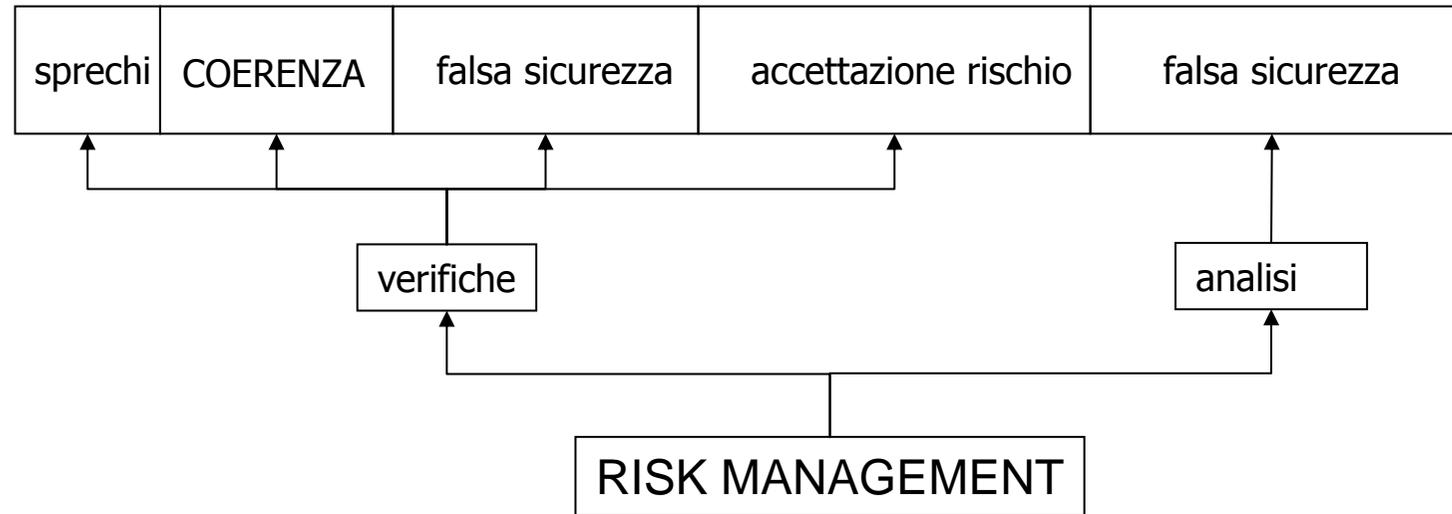
EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

Modelli di valutazione

- Qualitativi/quantitativi
- Probabilistici
- Non probabilistici

EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

ANALISI DEI RISCHI



EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

Probabilità

- **Quasi certa** **5**
- **Probabile** **4**
- **Possibile** **3**
- **Improbabile** **2**
- **Remota** **1**

Impatto

- **Catastrofico** **5**
- **Significativo** **4**
- **Elevato** **3**
- **Moderato** **2**
- **Non significativo** **1**

EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

Impatto

**P
r
o
b
a
b
i
l
i
t
à**

	Catastrofico	Significativo	Elevato	Moderato	Non significativo
Quasi certa	25	20			
Probabile	20				
Possibile			9		
Improbabile					4
Remota				4	1

EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

Azioni conseguenti:

- **Evitare/eliminare**
- **Ridurre**
- **Condividere**
- **Accettare**

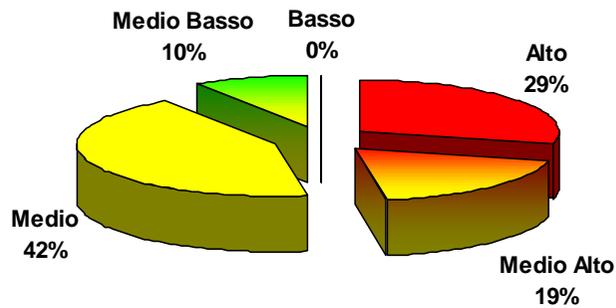
EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

#	Processo	Valutazione Rischi Potenziali					Valutazione Rischi Residui				
		Alto	Medi o Alto	Medi o	Medi o Basso	Basso	Alto	Medi o Alto	Medi o	Medio Basso	Basso
1	xxxxx		4	2					5	1	
2	xxxxx	1	6					2	4	1	
3.1	xxxxx	1	4	2				1	2	4	
3.2	xxxx		4	2					2	4	
4	xxxx		6	1					5	2	
5	xxxx		3	1				1	3		

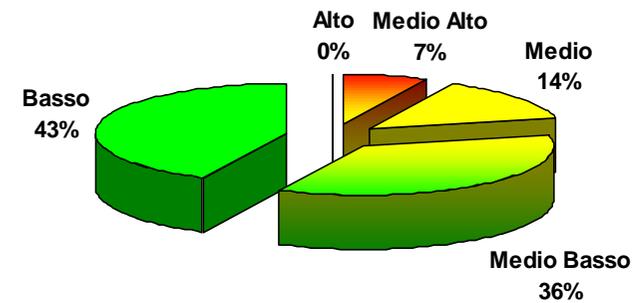
EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

Analisi statistiche dei rischi e controlli

Valutazione dei Rischi Potenziali

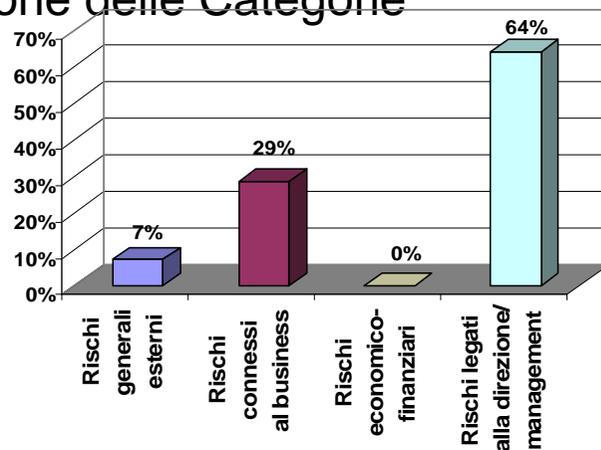


Valutazione dei Rischi Residui

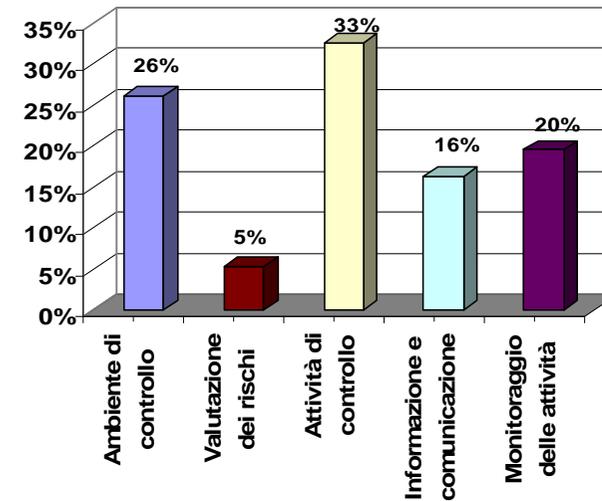


Nota: Il numero totale dei rischi evidenziati per il processo .

Distribuzione dei rischi in funzione delle Categorie

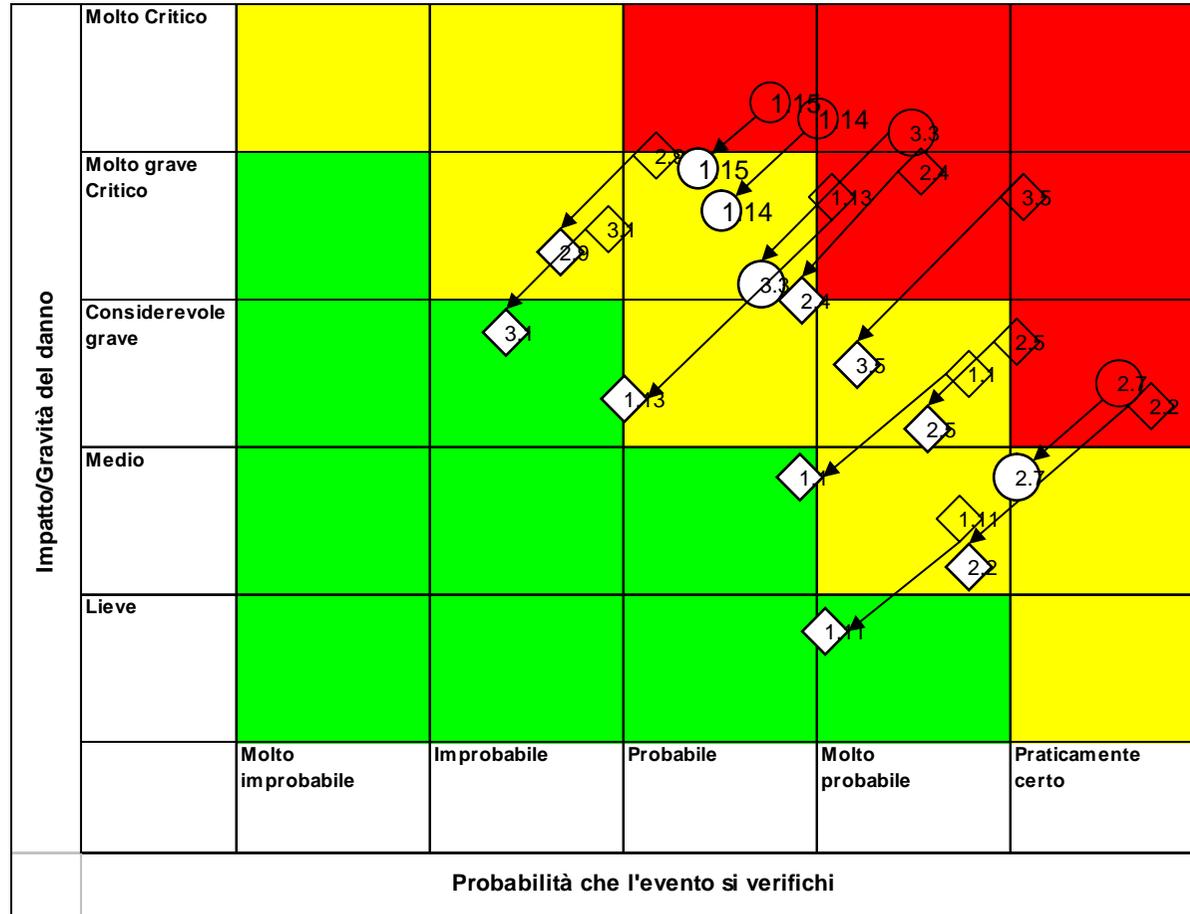


Analisi del sistema di controllo per categorie



EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

Risk Portfolio del processo e piani di azioni conseguenti



	Tot	A	M/A	M	M/B	B
Ris. Res.	42	0	3	6	15	18
PdA	27	0	3	6	11	7
No PdA	15	0	0	0	4	11

Legenda:

- Rischi generali esterni
- Rischi connessi al business
- Rischi economico finanziari
- Rischi legati alla direzione/management
- : rischio alto
- : rischio medio
- : rischio basso

Note: Sono riportati i principali rischi di processo e piani d'azione individuati dal management

Organi aziendali vs controlli

- **Consiglio di Amministrazione**
- **Collegio sindacale**
- **Organismo di vigilanza**
- **Comitato controllo interno**
- **Dirigente preposto alla redazione di documenti contabili societari**
- **Funzione di compliance**
- **Risk Management**
- **Internal Audit**
- **Controllo di gestione**
- **Organizzazione**

EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

Il proliferare di leggi e regolamenti ha messo le imprese nella condizione di dover attivare dei progetti specifici per potere adeguare i propri Sistemi di Controllo con il rischio di incorrere in:

- **Pluralità di progetti non integrati tra loro**
- **Problemi di comunicazione/informazione**
- **Disallineamenti rispetto alle dinamiche aziendali, strategia**
- **Creazione di sistemi di controllo frammentati**
- **Scarse possibilità di effettuare un monitoraggio strutturato**
- **Visione frammentata e non completa dei sistemi di controllo**

Possibili conseguenze:

- **Difficoltà di mantenimento, aggiornamento e allineamento delle singole procedure.**
- **Alti costi di gestione**
- **Inefficienze**
- **Possibili duplicazione di ruoli e funzioni di controllo**
- **Coinvolgimento di un eccessivo numero di risorse**
- **Disallineamenti organizzativi**
- **Mancanza di una visione globale .**

EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

A ben vedere, la maggior parte delle leggi, regolamenti e standard internazionali e nazionali hanno dei punti in comune, quali:

- Obiettivi**
- Rischi**
- Controlli**
- Processi**

Affinché gli obblighi e le novità normative siano vissute come un qualcosa di più utile per le imprese, i progetti dovrebbero sempre più essere integrati nei processi e nei controlli aziendali cercando di creare un Sistema di Gestione e Controllo integrato.

EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

Rapporto tra crescita aziendale, risultati economici e relativi rischi
(approccio integrato standard)

- Allineamento strategia e risk appetite
- Aumento del rigore nelle decisioni di risposta al rischio
- Individuazione dei rischi potenziali
- Riduzione dei rischi operativi
- Identificazione e gestione dei rischi in un modello integrato
- Risposta al rischio coerente con il risk appetite
- Evidenziazione dei rischi e delle opportunità di business
- Corretta valutazione dell'allocazione del capitale sulla base di un risk model

EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT

Rapporto tra crescita aziendale, risultati economici e relativi rischi
(approccio integrato anche con i rischi legali)

- Allineamento strategia e risk appetite
- Aumento del rigore nelle decisioni di risposta al rischio
- Individuazione dei rischi potenziali *anche legali*
- Riduzione dei rischi operativi *e legali*
- Identificazione e gestione dei rischi in un modello integrato *corente con le esigenze di compliance normativa*
- Risposta al rischio coerente con il risk appetite
- Evidenziazione dei rischi e delle opportunità di business *con l'evidenza delle variabili legali*
- Corretta valutazione dell'allocazione del capitale sulla base di un risk model