



# 3

## ***Intervento di Confindustria***

*Avv. Antonio Matonti (Direttore Area Affari  
Legislativi)*



**4**

*Open discussion tra i  
partecipanti*



## Open discussion tra i partecipanti



**In che modo il processo di compliance può incidere sulla definizione degli obiettivi di business e contribuire alla corretta implementazione della strategia adottata?**



La Direzione Compliance può influire sulle scelte relative ad alcuni aspetti chiave del processo di compliance (ad esempio sull'individuazione degli ambiti di compliance rilevanti e dei relativi owner) nonché vincolare lo svolgimento di alcune operazioni di business nell'ambito delle attività di monitoraggio ex ante.



**Può il processo di compliance essere realmente efficiente ed efficace in mancanza di tassonomie comuni di rischi e controlli e/o di non applicazione delle stesse da parte di tutti gli owner di compliance, ivi inclusa la Direzione Compliance?**



**In che modo il processo di compliance integrata può essere efficacemente reattivo al fine di adattarsi ai cambiamenti di contesto (es. modello di business, regolamentazione, evoluzione dei mercati)?**





# 5

## *Conclusioni*

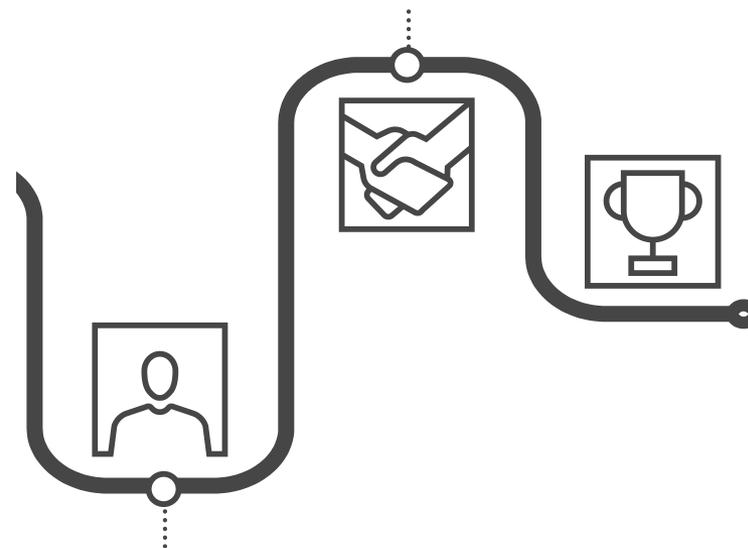
# Prossimi passi

A seguito del  
secondo tavolo di  
lavoro

Le possibili date dei  
prossimi tavoli di  
lavoro

Gli esiti del  
secondo incontro  
verranno  
formalizzati e  
condivisi con  
tutti i partecipanti

4° «Le nuove frontiere  
della compliance»  
Entro metà maggio 2020



3° «Compliance e tecnologie»  
Entro fine febbraio 2020



***Grazie per  
l'attenzione***



---

***Backup***

# *«Linee guida per l'evoluzione della compliance aziendale»*

## *2. Verso l'integrazione del processo di compliance*

20 novembre 2019



# *Agenda*

1. Premessa
2. Sintesi delle prassi correnti adottate dalle aziende partecipanti
3. Argomenti di discussione del secondo tavolo di lavoro
4. Prossimi passi

1

Premessa

# Premessa

Nell'ambito dell'**iniziativa** promossa da **PwC** e **AICOM** avente ad oggetto le «**Linee guida per l'evoluzione della compliance aziendale**» ed ai fini dell'avvio del secondo **tavolo di lavoro** avente ad oggetto l'argomento «**Verso l'integrazione del processo di compliance**», tramite un **questionario** sono state raccolte alcune informazioni sulle **prassi correnti** adottate dalle **aziende partecipanti**, con particolare riferimento a: modalità di gestione del processo di compliance (integrata o meno) e articolazione dello stesso, metodologie e modalità operative di svolgimento del processo di compliance, nonché ruolo, dimensionamento e competenze della Direzione Compliance.

Nelle pagine che seguono sono rappresentati, in sintesi, i **risultati** emersi dai **questionari**.

## Le aziende partecipanti all'iniziativa:

- Angelini
- Autogrill
- Enel
- Eni
- Ferrovie dello Stato
- Italgas
- Lavazza
- Menarini
- Pfizer
- Pirelli
- Randstad
- Salini Impregilo
- Snam
- SOGEI
- Telecom Italia



- AXA
- Banca Popolare dell'Emilia Romagna
- Cassa Depositi e Prestiti
- Credem
- Groupama
- Intesa Sanpaolo
- Intesa Sanpaolo Vita
- Monte dei Paschi di Siena
- Poste Italiane



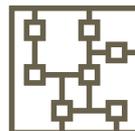
# 2

Sintesi delle prassi  
correnti adottate dalle  
aziende partecipanti

# Il panel delle aziende partecipanti



La holding è italiana?



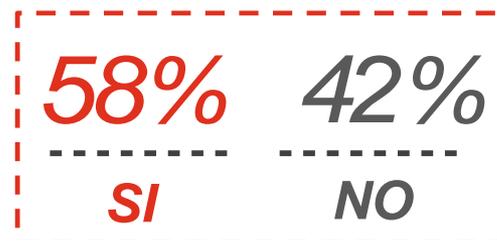
L'azienda fa parte di un Gruppo?



Capitalizzazione di borsa	N°
< 10 MLD	8
10 < MLD < 40	3
> 40 MLD	3



L'azienda è quotata in borsa?



# Il panel delle aziende partecipanti

(segue)



L'azienda appartiene al settore finanziario?

38%

SI

62%

NO

Settore	N°
Banking	4
Insurance	3
Other financial	2
Pharmaceutical	3
Telecommunications	1
Energy, Utilities, Oil & Gas	4
Transportation	1
Food & Beverage	2
Consulting	1
Construction & Engineering	1
Automotive	1
Information Technology	1

Fatturato	N°
< 5 MLD	14
5 < MLD < 20	10



Qual è il fatturato annuo delle aziende partecipanti?

# Aspetti generali

 La società ha implementato un processo di compliance?

**44%** Ha implementato **uno o più processi di compliance**

di queste, il 14% appartiene al settore finanziario

**12%** Ha implementato **uno o più processi di compliance**, anche se ancora **in via di definizione strutturale**

tutte appartenenti al settore non finanziario

**44%** Ha implementato un **processo di compliance integrata**

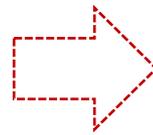
di queste, il 57% appartiene al settore finanziario



# Aspetti generali

- ☑ È stato definito un framework metodologico (policy, strumenti normativi o organizzativi) in cui sono definite le regole/metodologie per lo svolgimento delle attività di compliance ed i relativi ruoli e responsabilità?

**44%**

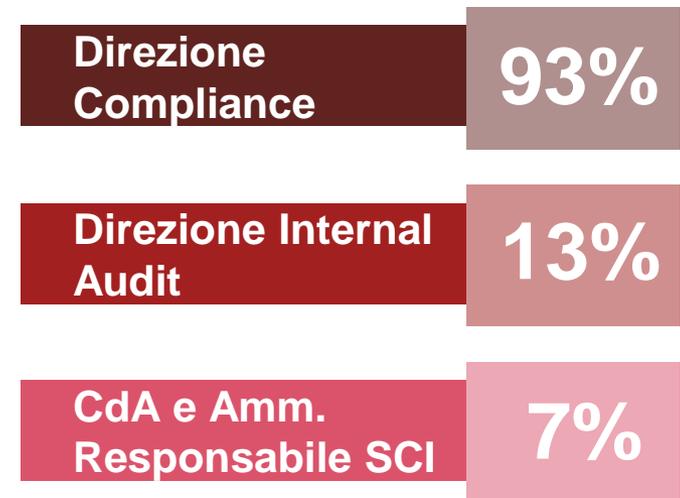


delle aziende ha definito tale **framework metodologico** in una logica di **compliance integrata**

Il **50%** ha definito un framework ma **non** con una **logica di compliance integrata**

Il **6%** non ha definito un framework

## ....chi ha definito il framework?

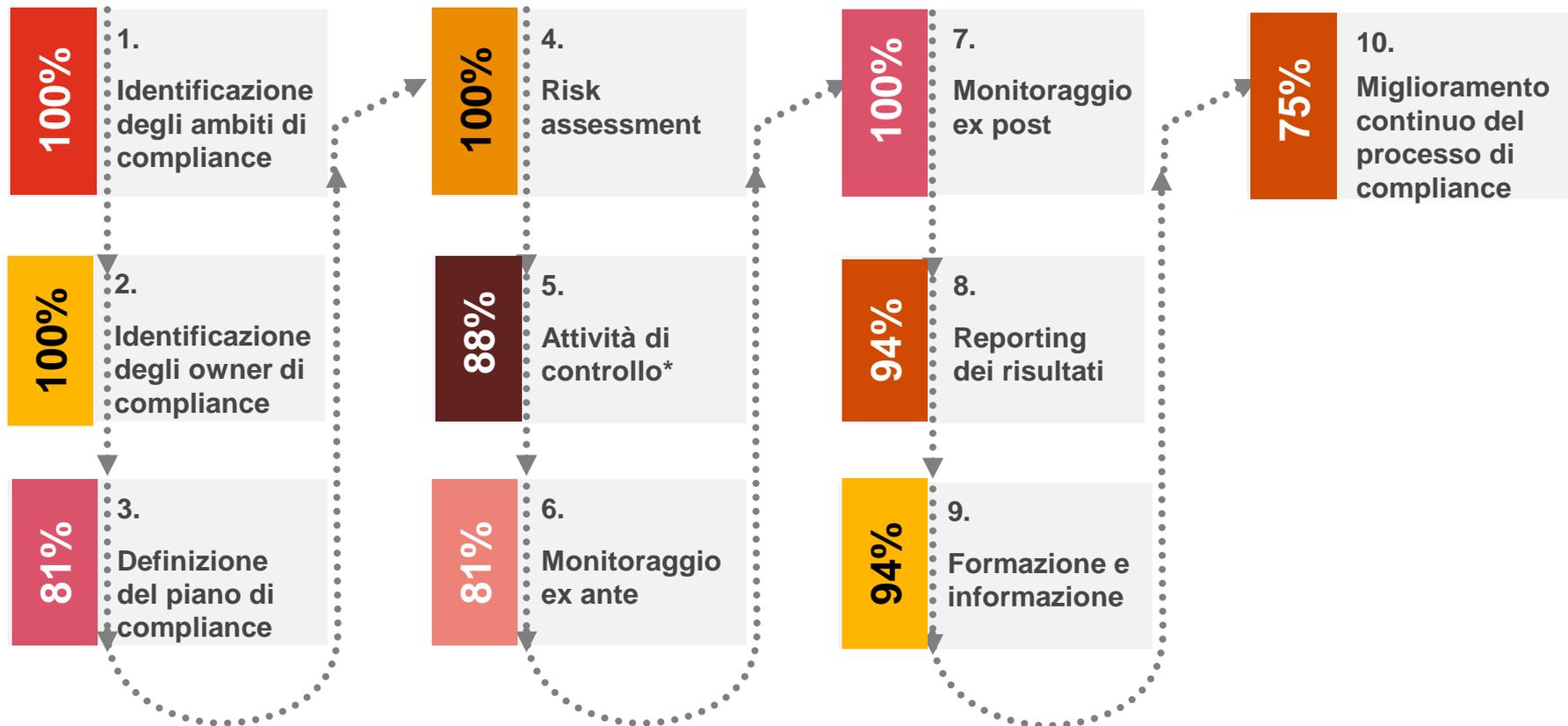


# Aspetti generali



## Le fasi del processo di compliance

Si riportano di seguito le possibili fasi del processo di compliance e, per ciascuna di esse, la percentuale di aziende che le svolge:



Nelle pagine successive si riportano, per ogni fase del processo di compliance, i risultati emersi dai questionari sulle prassi adottate dalle aziende partecipanti.

\* Attività di supporto, consulenza e assistenza alle Direzioni di Linea (controlli di primo livello) da parte della Direzione Compliance

# Fase 1: identificazione degli ambiti di compliance

Chi si occupa dell'attività di monitoraggio sistematico delle novità normative?

25%

Direzione Compliance

50%

Direzione Compliance  
e Direzione Legale

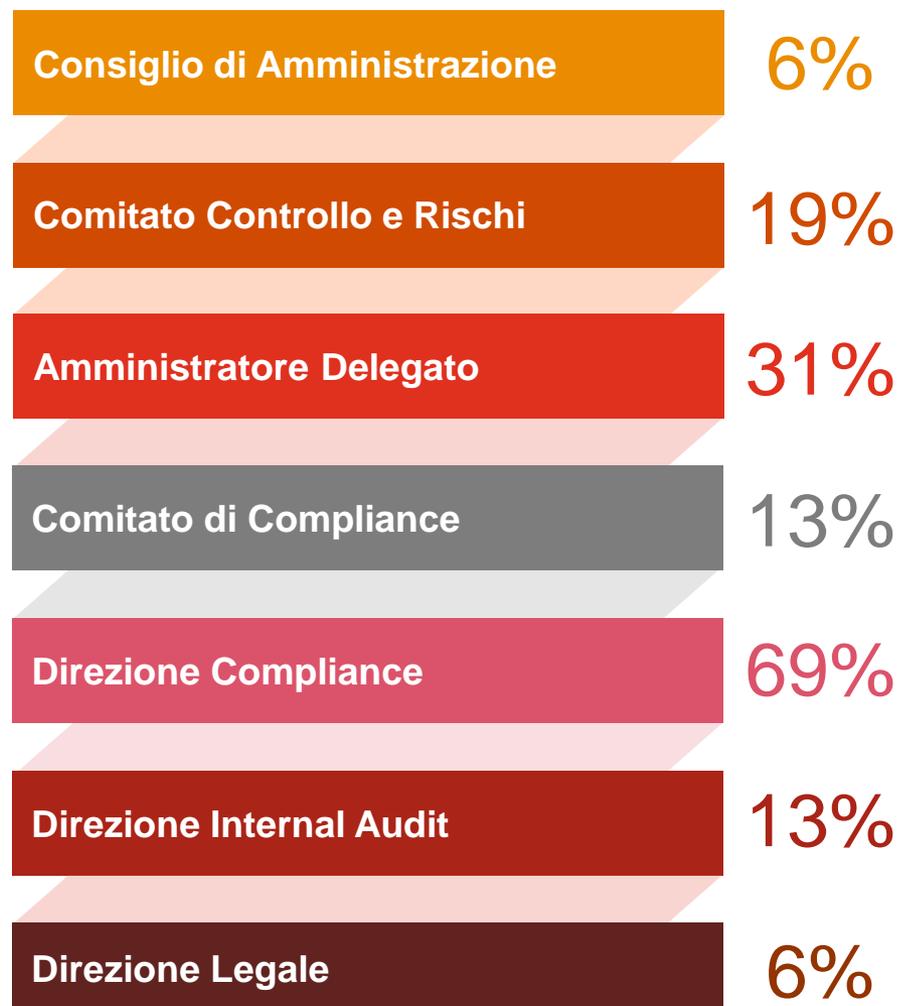


25%

Direzione Legale

# Fase 1: identificazione degli ambiti di compliance

 Chi sono i soggetti responsabili di definire gli ambiti di compliance rilevanti per l'azienda?



- 
- Il **38%** delle aziende quotate prevede il coinvolgimento del **Comitato Controllo e Rischi**;
  - Nel **56%** dei casi è previsto il coinvolgimento dell'**Organo Amministrativo** (CdA, CCR, AD).



Analizzando tali dati congiuntamente a quelli del **primo tavolo di lavoro** emerge che:

- la **Direzione Compliance** è coinvolta nell'**82%** dei casi (in quanto partecipa al Comitato di Compliance);
- il **Comitato di Compliance** è coinvolto solo in **2 casi su 6**.

# Fase 1: identificazione degli ambiti di compliance

 Attraverso quali modalità viene assicurata l'attività di monitoraggio delle novità normative?



## Fase 2: identificazione degli owner di compliance

☑ Chi è il soggetto responsabile dell'individuazione delle strutture aziendali responsabili di presidiare gli ambiti di compliance rilevanti per l'azienda (owner di compliance)?



- 
- Il **25%** delle aziende quotate prevede il coinvolgimento del **Comitato Controllo e Rischi**;
  - Nell'**82%** dei casi è previsto il coinvolgimento dell'**Organo Amministrativo** (CdA, Presidente, CCR, AD).

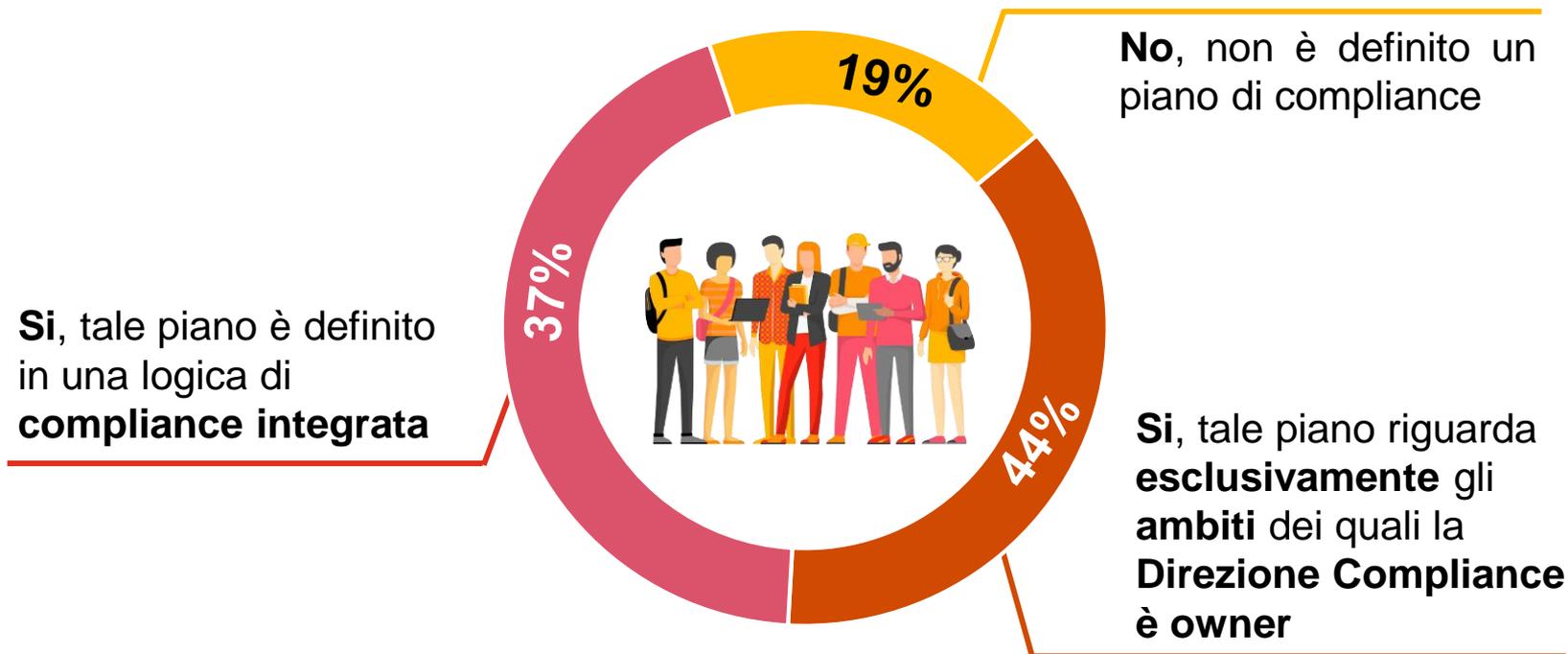


Analizzando tali dati congiuntamente a quelli del **primo tavolo di lavoro** emerge che:

- la **Direzione Compliance** è coinvolta nel **62%** dei casi (in quanto partecipa al Comitato di Compliance);
- il **Comitato di Compliance** è coinvolto solo in **1 caso su 6**.

# Fase 3: definizione del piano di compliance

La Direzione Compliance definisce un piano di compliance\*?



\* Piano contenente le attività di compliance da porre in essere in un determinato periodo in termini di: obiettivi, identificazione e valutazione dei rischi, monitoraggio, formazione e di informazione, ecc.

# Fase 3: definizione del piano di compliance

 Di quali aspetti si tiene conto nella definizione del piano di compliance?

In caso di piano di compliance in logica integrata...

... e in caso di piano di compliance in logica non integrata

100%	Identificazione di nuovi ambiti di compliance rilevanti	100%
100%	Esiti delle attività di risk assessment	86%
100%	Esiti delle attività di monitoraggio	86%
83%	Attività di formazione e informazione	14%
83%	Esiti delle attività di incident management	57%
100%	Segnalazioni ricevute nel periodo	57%
100%	Informazioni su pianificazione di altri owner di compliance	29%

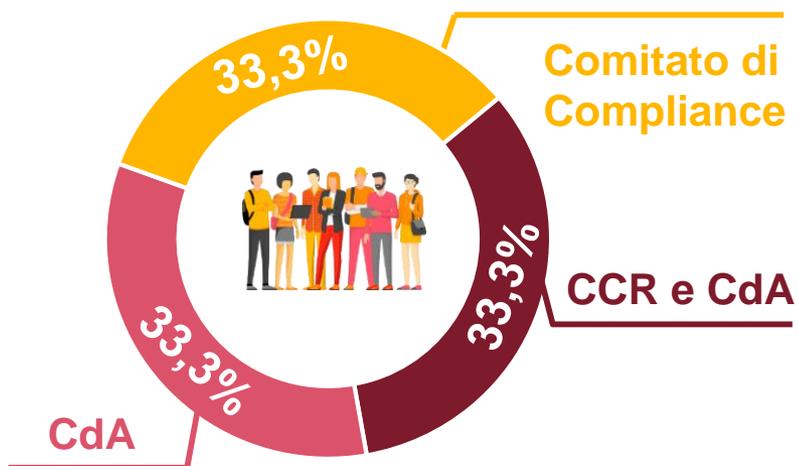


Esclusivamente con riferimento agli ambiti di compliance di cui la Direzione Compliance è owner

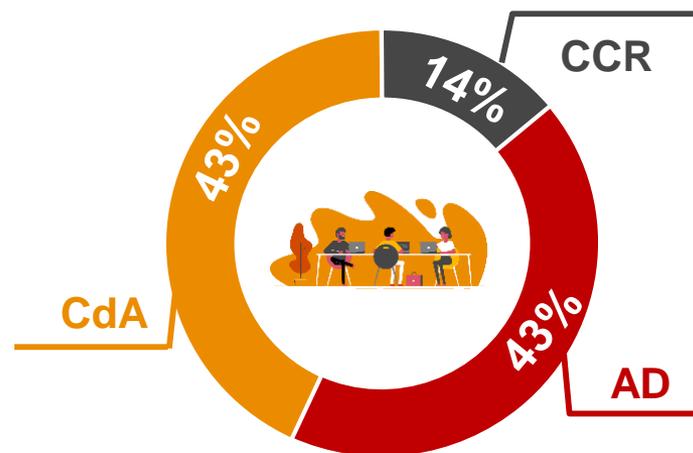
# Fase 3: definizione del piano di compliance

☑ Da chi viene approvato il piano di compliance?

In caso di piano di compliance in logica integrata...



... e in caso di piano di compliance in logica non integrata



## Fase 4: risk assessment

L'azienda ha definito una tassonomia ufficiale dei processi aziendali?

**75%**

ha definito la tassonomia  
dei processi

L'azienda ha definito una tassonomia ufficiale dei rischi e dei controlli?

**56%**

ha definito la tassonomia  
dei rischi e dei controlli

Tali tassonomie sono applicate ed utilizzate da tutti gli owner di compliance?

**58%**

SI

**42%**

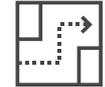
NO

# Fase 4: risk assessment

 Chi definisce il compliance risk appetite?



L'80% delle aziende appartiene al settore non finanziario

 Chi approva il compliance risk appetite? 



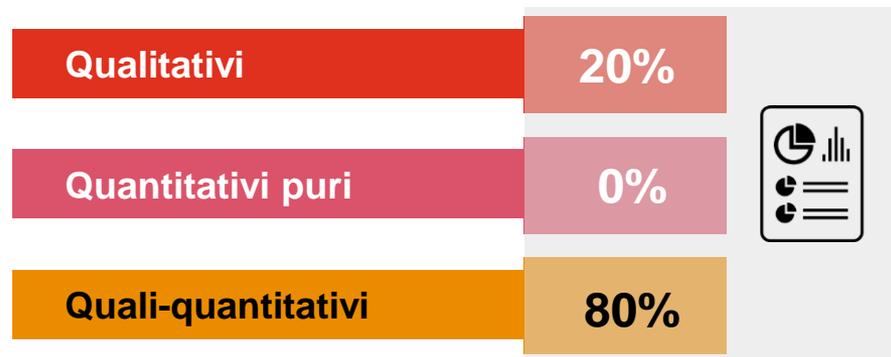
## Fase 4: risk assessment

- L'azienda ha definito una tassonomia ufficiale delle metriche di valutazione dei rischi?

75%

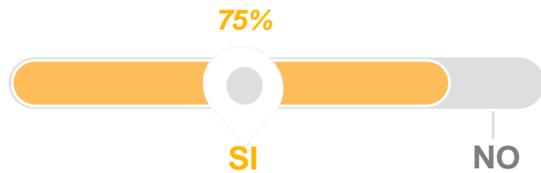
SI

- Quali criteri vengono considerati per la valutazione dei rischi?



## Fase 4: risk assessment

I rischi vengono valutati sia a livello inerente sia a livello residuo?



**75%**

*valuta i rischi a livello  
inerente e residuo*

Per la valutazione dei rischi, vengono tenuti in considerazione sia l'impatto sia la probabilità di accadimento?

**94%**

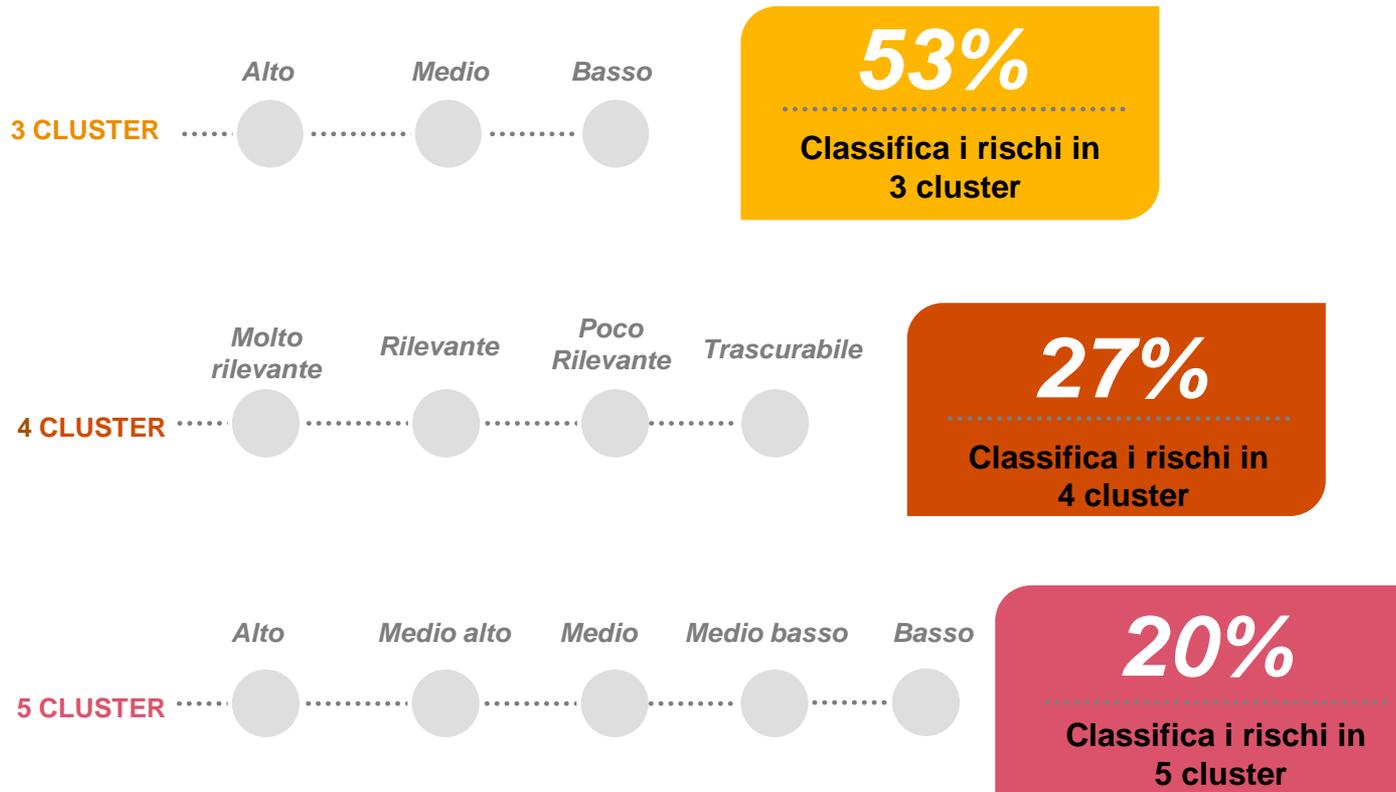
*valuta i rischi considerando  
impatto e probabilità di  
accadimento*



# Fase 4: risk assessment



Quali sono i cluster utilizzati per la classificazione dei rischi inerenti e/o residui?



Altre classificazioni utilizzate:

- Rosso / Giallo / Verde
- Molto Alto / Alto / Medio / Basso
- Alto / Medio Alto / Medio Basso / Basso



# Fase 4: risk assessment

 Nello svolgimento delle attività di risk assessment, quali contromisure di mitigazione del rischio sono considerate?

**7%**

-----  
**Attività di controllo generali\***

**93%**

-----  
**Attività di controllo generali e attività di controllo specifiche\*\***

(\*) Per attività di controllo generali si intende: procedure formalizzate, sistema dei poteri, segregazione dei compiti, tracciabilità delle operazioni, attività di formazione, ecc.

(\*\*) Per attività di controllo specifiche si intendono i controlli di processo, i controlli automatici, ecc.



## Fase 4: risk assessment

- Alle aree di miglioramento/carenze individuate nel risk assessment è attribuita una priorità di intervento?



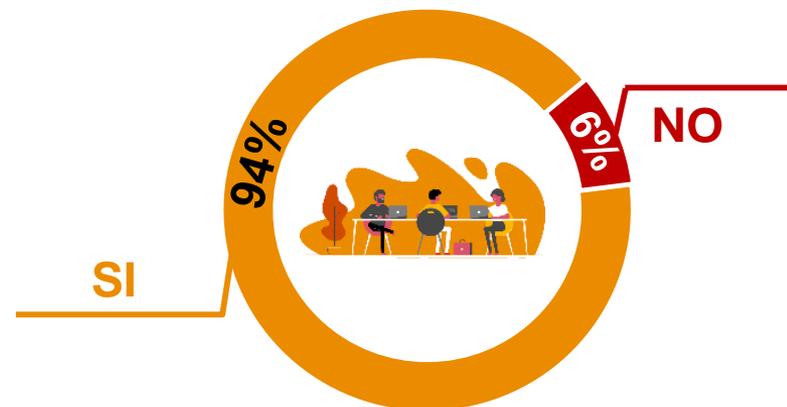
81%

Attribuisce una **priorità di intervento**

- È previsto lo svolgimento/formalizzazione di attività di follow up per verificare l'implementazione delle azioni correttive individuate?

94%

Svolge attività di **follow up**



# Fase 5: attività di controllo

 Qual è il ruolo della Direzione Compliance nello svolgimento delle attività di controllo\*?

**57%** Supporto sistematico

**14%** Supporto a chiamata

**29%** Supporto sistematico e supporto a chiamata



# Fase 6: monitoraggio ex ante

La Direzione Compliance effettua attività di monitoraggio ex ante\*?

81%

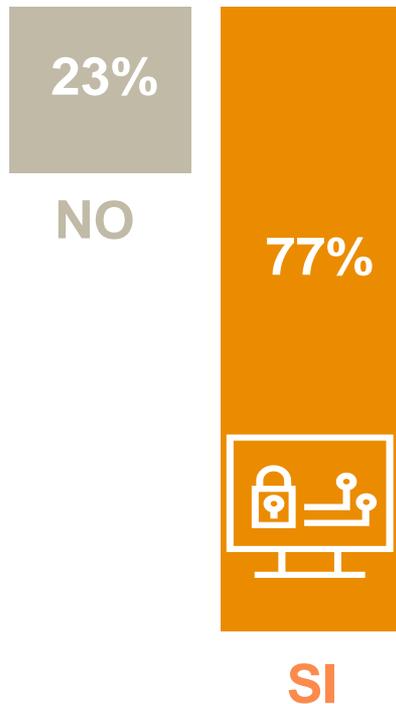
effettua **attività di monitoraggio ex ante**



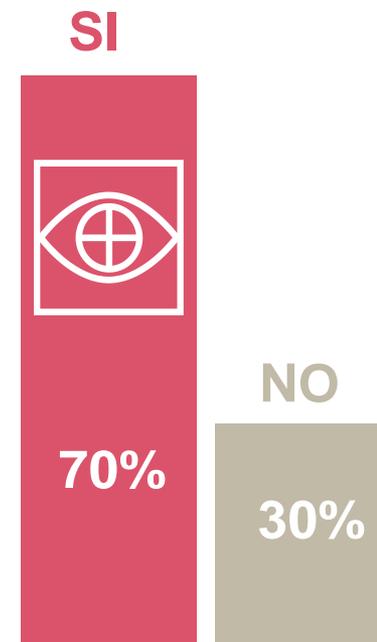
\* Ad esempio nei casi in cui è chiamata a valutare la completezza ed accuratezza delle attività di due diligence sulle terze parti poste in essere dalle strutture di business

# Fase 6: monitoraggio ex ante

- ☑ L'attività di monitoraggio ex ante è effettuata in maniera sistematica (codificata nei processi aziendali)?



- ☑ Il contributo della Direzione Compliance è vincolante per il proseguo dello svolgimento delle operazioni?



# Fase 7: monitoraggio ex post

Esiste una pianificazione delle attività di monitoraggio ex post?

**94%**

effettua una pianificazione delle attività di monitoraggio ex post



**67%**

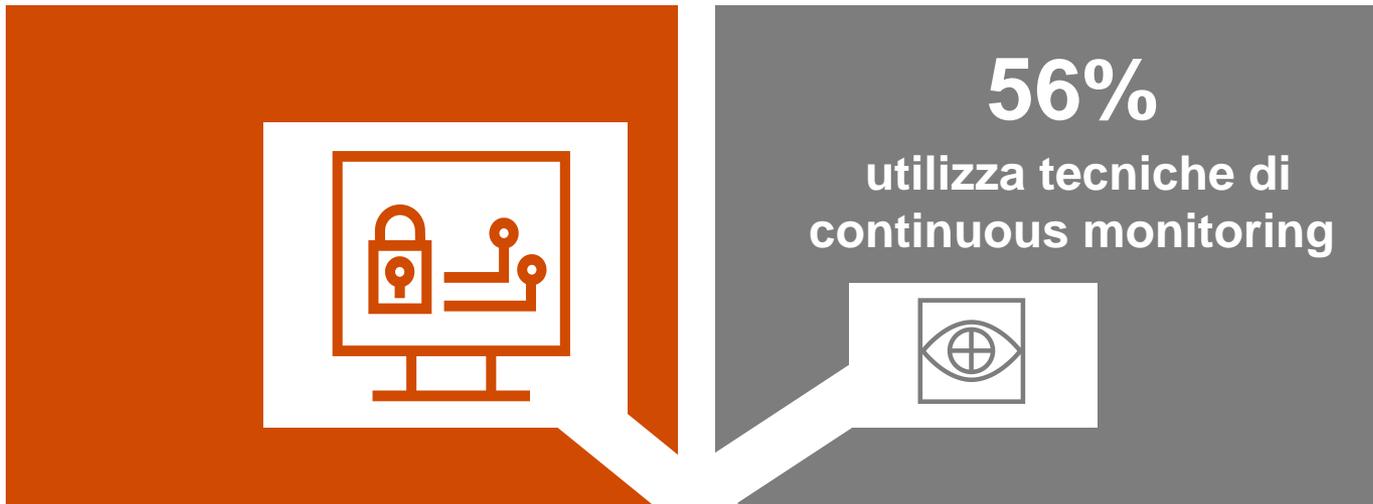
definisce tale pianificazione in coordinamento con altre Direzioni/Organi di Controllo

Le attività di monitoraggio sono effettuate da...



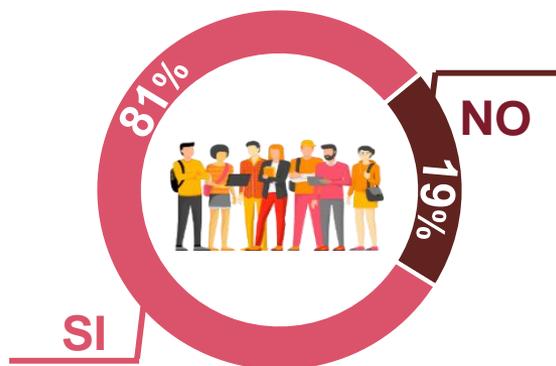
# Fase 7: monitoraggio ex post

- Le attività di monitoraggio sono effettuate secondo tecniche di continuous monitoring?



## Fase 7: monitoraggio ex post

- Alle aree di miglioramento/carenze individuate nelle attività di monitoraggio ex post è attribuita una priorità di intervento?



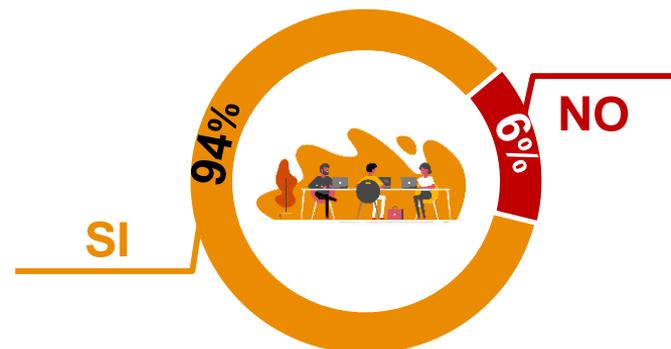
81%

Attribuisce una **priorità di intervento**

- È previsto lo svolgimento/formalizzazione di attività di follow up per verificare l'implementazione delle azioni correttive individuate ad esito delle attività di monitoraggio?

94%

Svolge attività di **follow up**



# Fase 7: monitoraggio ex post

- ☑ La Direzione Compliance è coinvolta nella gestione delle segnalazioni (whistleblowing o meccanismi analoghi)?

**63%**

delle aziende prevede il **coinvolgimento** della Direzione Compliance

## Il ruolo della Direzione Compliance



Effettua le attività di istruttoria ed indagine **congiuntamente ad altre funzioni aziendali**



**Riceve** le segnalazioni e ne garantisce la **gestione tracciabile**



**Supporta** la funzione competente per le **attività di istruttoria ed indagine**

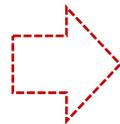
# Fase 7: monitoraggio ex post

La Direzione Compliance è coinvolta nelle attività di incident management?

## Il ruolo della Direzione Compliance

**75%**

delle aziende prevede il **coinvolgimento** della Direzione Compliance



**66%**

Effettua le attività di verifica congiuntamente ad altre funzioni aziendali

**17%**

Non partecipa alle attività di verifica e riceve il reporting dei risultati

**17%**

Effettua le attività di verifica necessarie sia direttamente che congiuntamente ad altre funzioni

# Fase 8: reporting dei risultati

 Sono previsti flussi informativi da/verso la Direzione Compliance?

Verso la Direzione Compliance...

nell'**88%** dei casi

...e dalla Direzione Compliance verso...

nell'**88%** dei casi



# Fase 8: reporting dei risultati

 Con quale frequenza avvengono tali flussi informativi?

Verso la Direzione  
Compliance...

...e dalla Direzione  
Compliance verso altri  
soggetti...



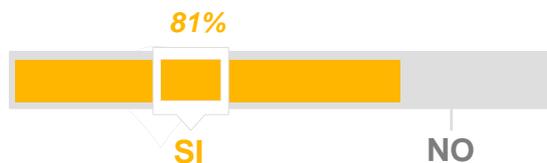
...le **leading practice** per l'evoluzione della *governance* emerse dal **primo tavolo**...

*n. 9* «adeguatezza dei flussi informativi tra la Direzione Compliance, le altre unità organizzative aziendali - ossia i componenti della prima, seconda e terza linea di difesa - gli organi di vertice e gli altri stakeholder interessati»



# Fase 9: formazione e informazione

- ☑ È stato definito un piano di formazione e di sensibilizzazione in materia di compliance esteso a tutto il personale?



**81%**  
*definisce un piano di formazione per il personale*

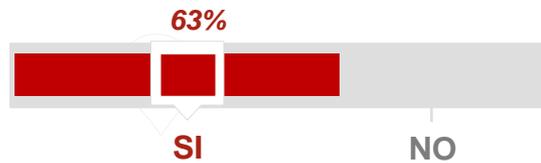
...le **leading practice** per l'evoluzione della *governance* emerse dal **primo tavolo**...

*n. 10* «contributo della Direzione Compliance allo sviluppo di una cultura di compliance sia a livello di organi di vertice sia a livello di organizzazione aziendale»

- ☑ È stato definito un piano di formazione per il personale della Direzione Compliance?

**63%**

*definisce un piano di formazione per la Direzione Compliance*

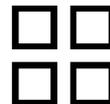


...le **leading practice** per l'evoluzione della *governance* emerse dal **primo tavolo**...

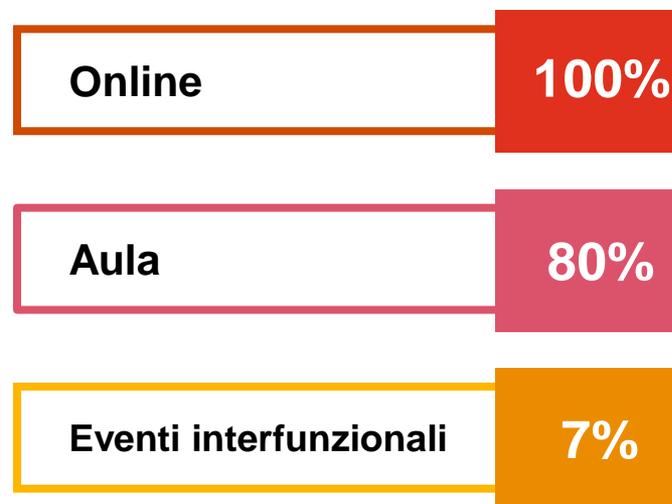
*n. 3* «adozione di strutturati percorsi di formazione e certificazione del personale che opera nelle Direzioni Compliance»

# Fase 9: formazione e informazione

 Qual è il livello di dettaglio della formazione erogata?



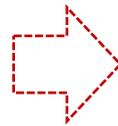
## Modalità di erogazione della formazione



# Fase 10: miglioramento continuo del processo di compliance

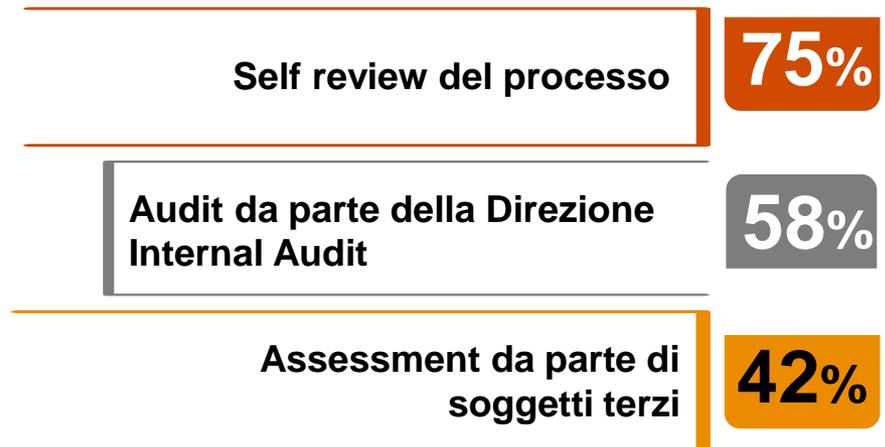
- Sono previste attività di valutazione del processo di compliance nell'ottica del suo miglioramento continuo?

**75%**



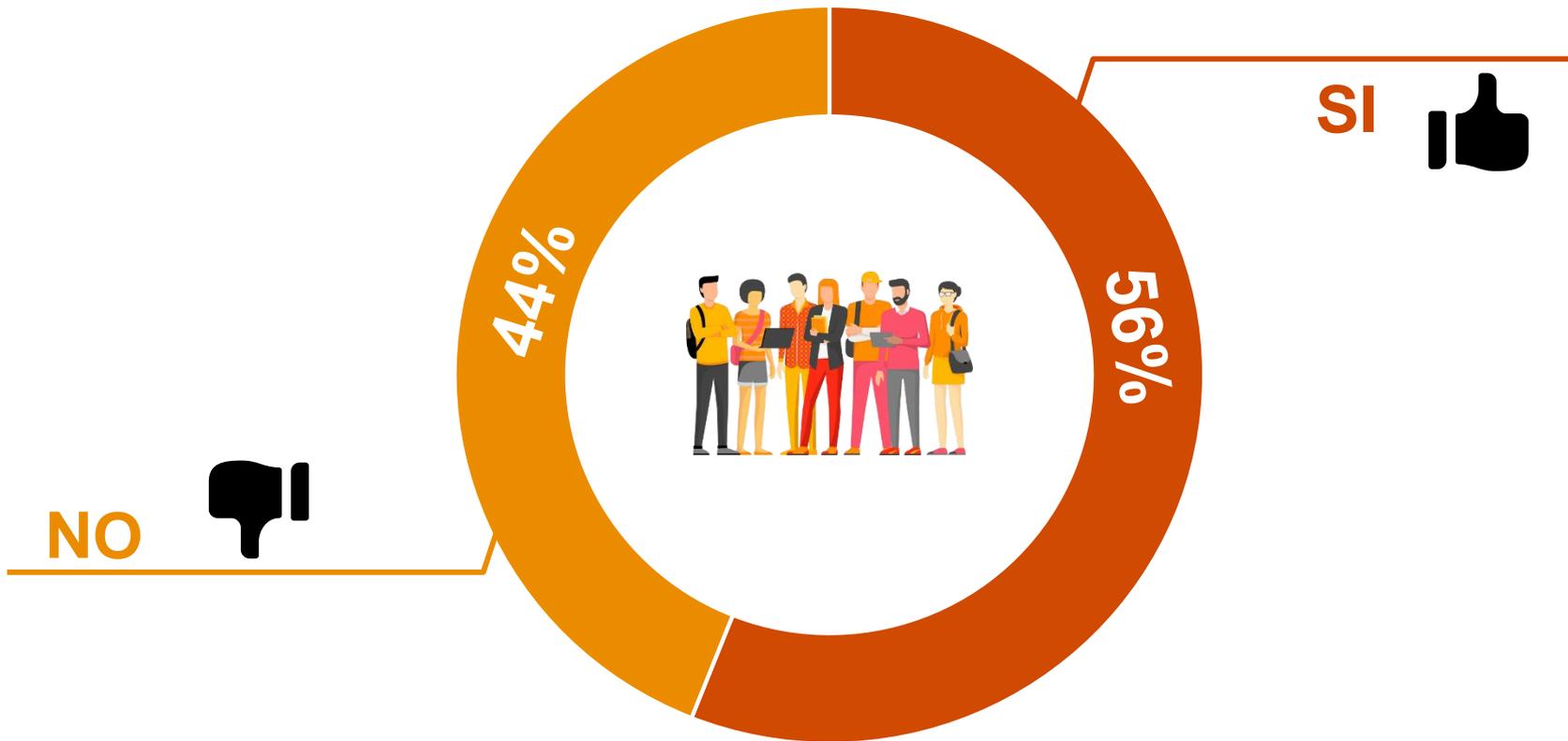
ha previsto una  
**valutazione del processo  
di compliance**

....attraverso quali modalità?



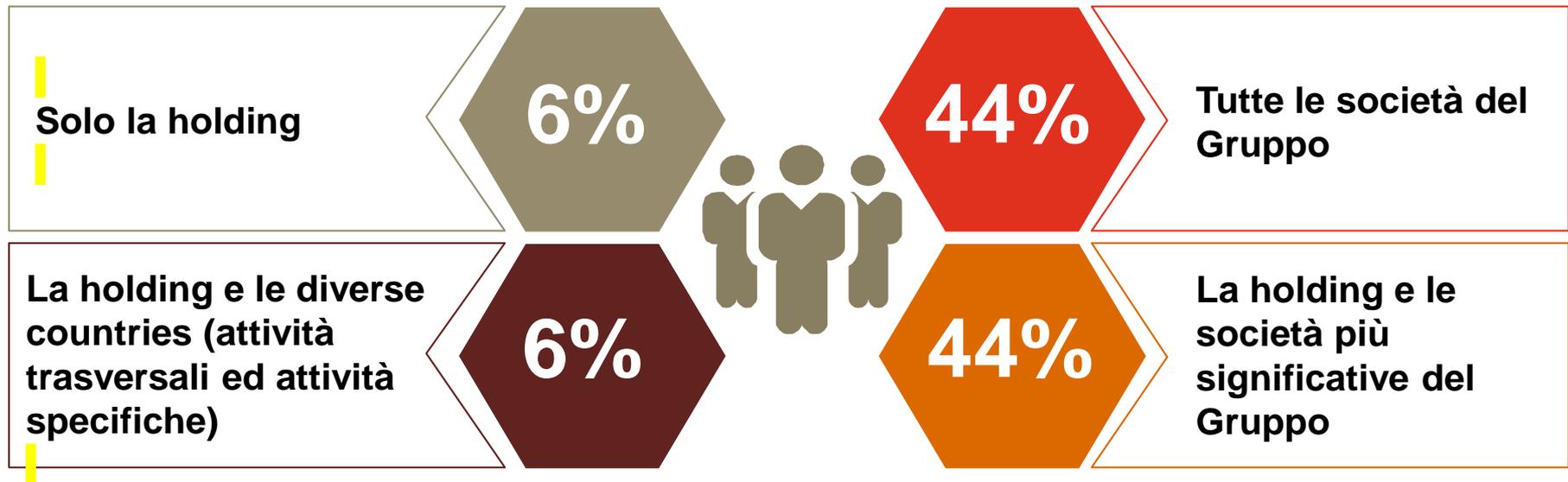
# Fase 10: miglioramento continuo del processo di compliance

- È prevista una gestione storica delle informazioni (normative, sanzioni applicate, ownership, rischi e controlli, ecc.) relative al processo di compliance?



# La Compliance nei Gruppi di imprese

 Chi rientra nel perimetro delle attività di compliance?



# Meccanismi di raccordo in caso di metodologie di compliance non integrate

- ☑ In caso di valutazione del rischio non integrata, qual è il ruolo della Direzione Compliance nell'armonizzazione delle differenti valutazioni espresse dagli owner di compliance?

60% : Co-responsabile con altri owner

20% : Responsabile della correttezza e completezza delle valutazioni armonizzate

40% : Nessuna responsabilità

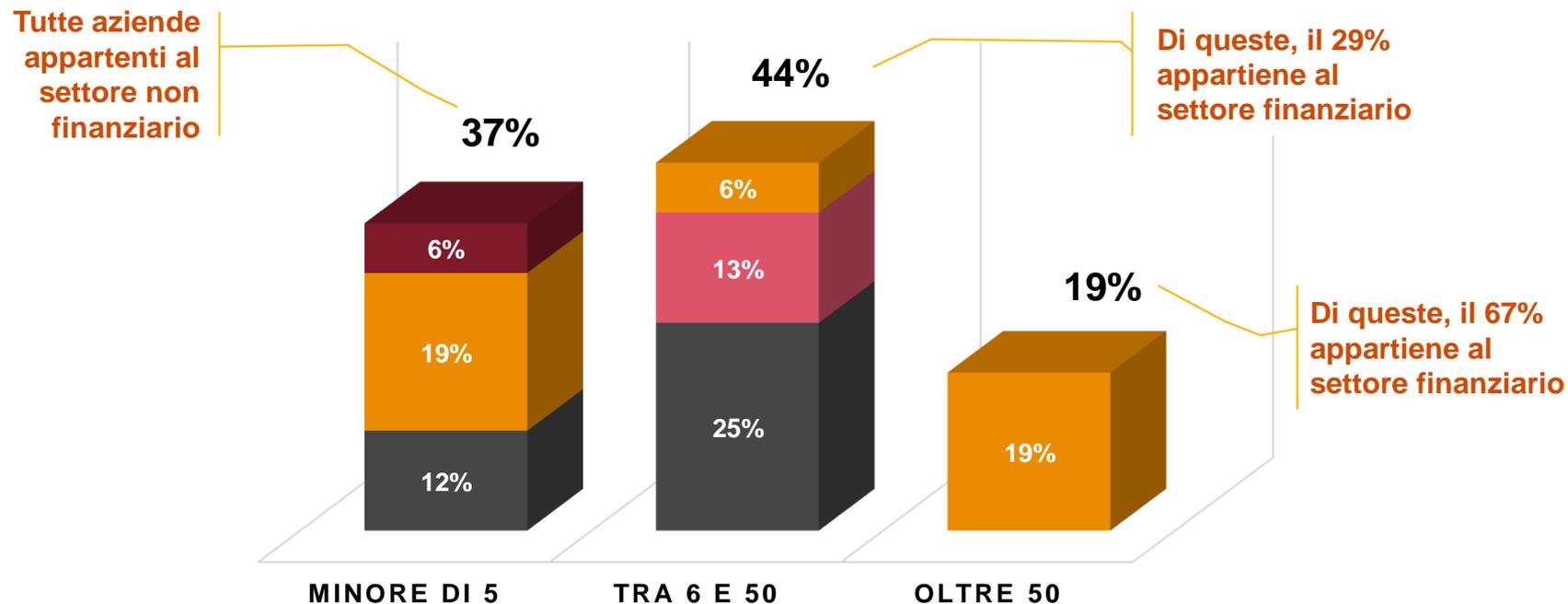


...le **leading practice** per l'evoluzione della *governance* emerse dal **primo tavolo**...

*n. 7 «applicazione di una metodologia di ricognizione e valutazione dei rischi di compliance e dei presidi di controllo funzionale al consolidamento dei risk assessment e stimolo all'armonizzazione dei presidi di controllo»*

# Organizzazione della Direzione Compliance

Di quante risorse (FTE) si compone la Direzione Compliance e come è articolata?



- Non esiste un'articolazione della Direzione
- Sia per ambiti di compliance sia per attività del processo di compliance
- Per attività del processo di compliance
- Per ambiti di compliance

...le **leading practice** per l'evoluzione della *governance* emerse dal **primo tavolo**...

*n. 1* «dimensionamento e allineamento delle competenze della Direzione Compliance coerente con il perimetro di responsabilità affidato»

# Organizzazione della Direzione Compliance

 Per il personale della Direzione Compliance è previsto:

## Ampia diffusione...

 Il possesso di specifiche **certificazioni/abilitazioni**

 Di aver beneficiato **di formazione** in materia di compliance

## ... e minore diffusione

 La **rotazione da/a altre Direzioni di Controllo**

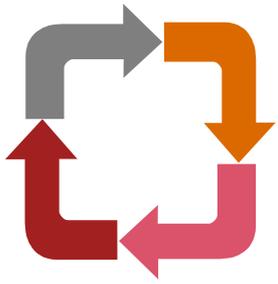
 **Competenze specifiche** rispetto alle aree presidiate

 **Assessment** specifico per singola risorsa

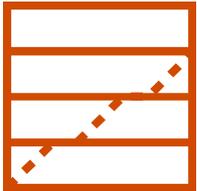


...le **leading practice** per l'evoluzione della **governance** emerse dal **primo tavolo**...

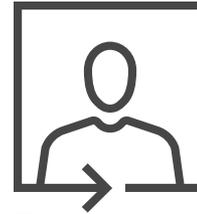
*n. 3 «adozione di strutturati percorsi di formazione e certificazione del personale che opera nelle Direzioni Compliance»*



...alcune considerazioni emerse dai risultati del questionario...

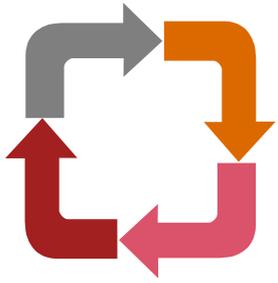


La presenza di processi e framework di compliance non integrata (56% del campione) potrebbe avere riflessi dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza del sistema di compliance aziendale. Infatti, le società che definiscono piani di compliance non integrati (che riguardano esclusivamente gli ambiti dei quali la Direzione Compliance è owner) non sempre tengono in considerazione elementi essenziali quali: attività di formazione e informazione, esiti delle attività di incident management, segnalazioni ricevute, informazioni sulla pianificazione effettuata dagli altri owner di compliance.



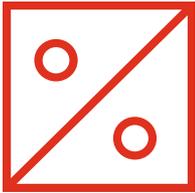
Pur in presenza di una sostanziale omogeneità delle fasi che caratterizzano il processo di compliance, si evidenziano degli elementi di differenziazione in relazione allo svolgimento delle attività di monitoraggio ex ante e delle attività di miglioramento continuo del processo di compliance.



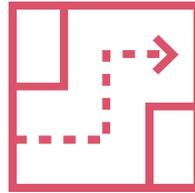


...alcune considerazioni emerse dai risultati del questionario...

(segue)



Il coinvolgimento degli organi amministrativi e di controllo (CdA, CCR, Presidente, AD) e della Direzione Compliance in alcune fasi del processo (individuazione degli ambiti di compliance rilevanti e dei relativi owner, approvazione del piano di compliance, vincoli al business da monitoraggio ex ante), vede la Direzione Compliance ed il processo da questa gestito come parte integrante delle scelte organizzative e di business.

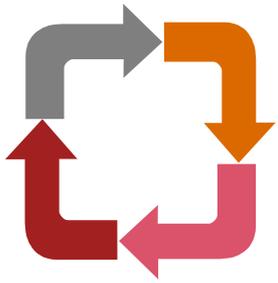


Si registra una sostanziale omogeneità di approccio nelle attività di risk assessment, fatta eccezione per la definizione del risk appetite e per la definizione di tassonomie dei rischi e controlli.



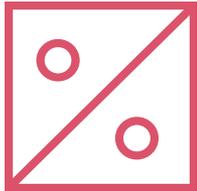
La Direzione Compliance non è sempre coinvolta nel processo di gestione delle segnalazioni e nelle attività di incident management.



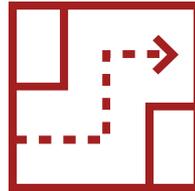


...alcune considerazioni emerse dai risultati del questionario...

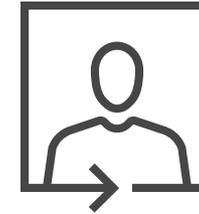
(segue)



La maggior parte delle aziende non definisce il compliance risk appetite, con specifico riferimento a quelle del settore non finanziario. Tale mancanza potrebbe avere forti ripercussioni sull'efficacia del processo di compliance e sul raggiungimento degli obiettivi di business.



Anche a fronte di una prassi che vede il coinvolgimento delle risorse della Direzione Compliance in attività di formazione, questa non avviene sempre sulla base di una pianificazione definita.



Nei gruppi di imprese la prevalenza delle Direzioni Compliance svolge delle attività anche in favore delle società controllate.



# 3

Argomenti di  
discussione del  
secondo tavolo di  
lavoro



## Argomenti di discussione del secondo tavolo di lavoro: OPEN DISCUSSION

Si riporta di seguito un'indicazione degli argomenti che saranno oggetto di discussione nel secondo tavolo di lavoro, al fine di delineare l'evoluzione della compliance aziendale.



**In che modo il processo di compliance può incidere sulla definizione degli obiettivi di business e contribuire alla corretta implementazione della strategia adottata?**



La Direzione Compliance può influire sulle scelte relative ad alcuni aspetti chiave del processo di compliance (ad esempio sull'individuazione degli ambiti di compliance rilevanti e dei relativi owner) nonché vincolare lo svolgimento di alcune operazioni di business nell'ambito delle attività di monitoraggio ex ante.





## Argomenti di discussione del secondo tavolo di lavoro: OPEN DISCUSSION

(segue)



**Può il processo di compliance essere realmente efficiente ed efficace in mancanza di tassonomie comuni di rischi e controlli e/o di non applicazione delle stesse da parte di tutti gli owner di compliance, ivi inclusa la Direzione Compliance?**





## Argomenti di discussione del secondo tavolo di lavoro: OPEN DISCUSSION

(segue)



**In che modo il processo di compliance integrata può essere efficacemente reattivo al fine di adattarsi ai cambiamenti di contesto (es. modello di business, regolamentazione, evoluzione dei mercati)?**



4

Prossimi passi



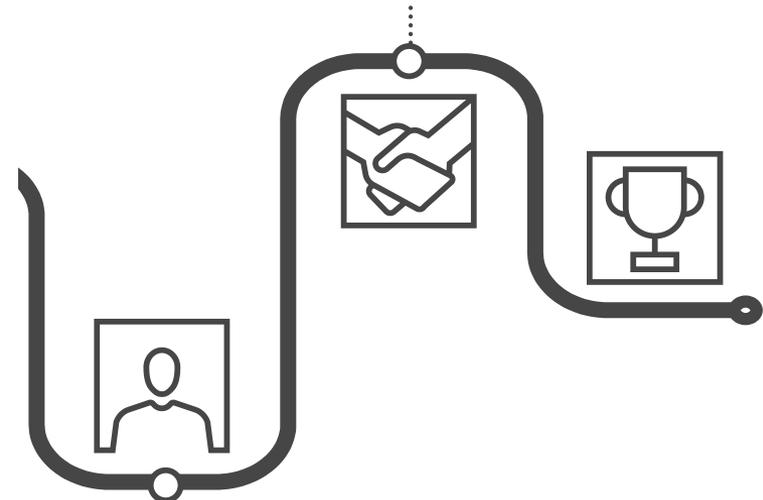
## Prossimi passi

A seguito del  
secondo tavolo di  
lavoro

Le possibili date dei  
prossimi tavoli di  
lavoro

Gli esiti del  
secondo incontro  
verranno  
formalizzati e  
condivisi con  
tutti i partecipanti

4° «Le nuove frontiere  
della compliance»  
Entro metà maggio 2020



3° «Compliance e tecnologie»  
Entro fine febbraio 2020

Grazie per  
l'attenzione

