

Training on anti-corruption risk assessment

Avv. Claudio Coratella - Name Partner Coratella - Studio Legale

Dott. Ascensionato Raffaele Carnà - Studio Carnà & Partners

Il *Training on anti-corruption risk assessment* consiste in una simulazione di *Risk assessment* finalizzata alla individuazione dei rischi dei fenomeni corruttivi, secondo le metodologie comunemente adottate.

L'anti-corruption risk assessment consta di 6 fasi:



OBIETTIVO:

Individuazione
schema in base al
quale il rischio può
concretarsi

individuazione e
comprensione
dell'esposizione al
rischio cui la società è
soggetta

Adozione decisioni
consapevoli, che
tengano conto del
rischio coinvolto

ALTRI OBIETTIVI:

definizione delle priorità in relazione alle attività ed ai presidi anticorruzione

programmazione di un piano di azione o di indicatori chiave di performance per le iniziative anticorruzione

verifica circa il progresso e/o l'efficacia delle attività anticorruzione svolte in precedenza

accrescimento della sensibilità verso i rischi di corruzione da parte dei soggetti interessati

monitoraggio dell'evoluzione dei rischi di corruzione e analisi del trend

INDIVIDUAZIONE
DEL PROCESSO

IDENTIFICAZIONE
DEI RISCHI

VALUTAZIONE DEL
RISCHIO INERENTE

IDENTIFICAZIONE E
VALUTAZIONE DEI
CONTROLLI

CALCOLO DEL
RISCHIO RESIDUALE

SVILUPPO DEL
PIANO DI AZIONE

1. Individuazione del processo

Si parte dalle seguenti domande:

- Chi è l'owner del processo e quali soggetti devono essere coinvolti?
- Quanto tempo sarà investito sul processo?
- Come saranno raccolti i dati?
- Quali risorse interne ed esterne sono necessarie?
- Quali analisi aggiuntive devono essere effettuate?
- Quale metodologia sarà adottata?

Nella fase di avvio di un risk assessment occorre:

- stabilire la soglia di tolleranza del rischio che la società, sulla base delle risorse disponibili, può trovarsi a dover accettare, per poter valutare il rischio residuale e l'efficientamento delle attività ed iniziative.

- stabilire in che modo le attività verranno documentate e rappresentate.

Una buona metodologia è quella di identificare ciascun fattore di rischio, rischio effettivo e relativo schema in un "Risk Register", che diventi uno strumento pratico per documentare il rating di ciascun rischio.

Il Risk Register permette di documentare e rappresentare i rischi secondo diversi criteri, ad esempio per zona geografica o per singola unità operativa, in modo da ottenere una valutazione del rischio e la relativa programmazione di controlli e azioni di mitigazione in forma "taylor-made", dal momento che l'esposizione della società alle stesse tipologie di rischio può essere molto diversa a seconda delle zone geografiche in cui la stessa opera o delle unità operative coinvolte.

VII Congresso Annuale in materia di responsabilità da reato degli enti

27 febbraio 2015 - Centro Congressi Piazza di Spagna - Roma

Zona/Regione/Paese			
Fattore di rischio corruzione	Clima locale in cui i svolge il business		
Rischio di corruzione	Corruzione di personale pubblico per assicurare, conservare o influenzare una scelta di business		
Fattispecie corruttiva	Consegna di denaro a ufficiali di dogana per facilitare il processo di importazione di prodotti	Consegna di denaro al personale pubblico per ottenere la riduzione o l'esonero da responsabilità fiscali	Consegna di denaro a personale pubblico per ottenere la proprietà o diritto di godimento di una determinata location
Rating della probabilità	Media	Media	Media
Rating dell'impatto potenziale	Alto	Alto	Alto
Rating del rischio inerente	Alto	Alto	Alto
Controlli anticorruzione	Policy anticorruzione specifiche sulle dinamiche delle procedure doganali; whistleblower hotline; verifiche audit sui pagamenti doganali	Policy anticorruzione specifiche sui rapporti con le autorità fiscali e sulle procedure di versamento delle imposte; whistleblower hotline; verifiche audit sui pagamenti fiscali	Policy anticorruzione specifiche sulle procedure di acquisizione di carattere immobiliare; whistleblower hotline; verifiche audit sulle modalità di acquisizione di proprietà o diritto di godimento immobiliari
Rating dell'azione di controllo sul rischio	Efficace	Efficace	Efficace
Rating del rischio residuale	Basso	Basso	Basso

INDIVIDUAZIONE
DEL PROCESSO

IDENTIFICAZIONE
DEI RISCHI

VALUTAZIONE DEL
RISCHIO INERENTE

IDENTIFICAZIONE E
VALUTAZIONE DEI
CONTROLLI

CALCOLO DEL
RISCHIO RESIDUALE

SVILUPPO DEL
PIANO DI AZIONE

2. Identificazione dei rischi

L'identificazione dei rischi comporta una variegata attività di raccolta di dati e informazioni.

Raccolta e analisi di dati storici: un punto di partenza importante è l'analisi, attraverso le informazioni a disposizione delle strutture di audit e di compliance, dei dati storici della società con riferimento a:

- (i) casistiche pregresse di corruzione e canali attraverso cui tali casi sono emersi e sono stati portati all'attenzione delle strutture deputate ai controlli (ad esempio *whistleblowing hotline*);
- (ii) rapporti di *due diligence* relative ad operazioni societarie quali fusioni o acquisizioni;
- (iii) report interni delle strutture di *audit* e *compliance* sulle tipologie di rischio oggetto di verifiche periodiche.

Analisi dei dati contabili: un altro spunto di analisi e raccolta di informazioni è dato dall'analisi contabile relativa, ad esempio, alle commissioni pagate alla rete agenti, mettendo in relazione le differenze rispetto alle zone geografiche di competenza, alle spese per omaggi e ospitalità di parti terze, anche in questo caso con un esercizio di comparazione rispetto alle diverse zone ed alla relativa presenza ed operatività della società.

Interviste: Di particolare importanza sono le interviste dei soggetti coinvolti, individuando le diverse funzioni aziendali coinvolte, i livelli gerarchici sotto il profilo della competenza geografica, nonché gli *owners* di particolari tipologie di processi o funzioni, sulla base di deleghe specifiche.

Sondaggi e self assessments: i sondaggi possono costituire strumenti efficaci per raccogliere informazioni in relazione al rischio di corruzione.

Tali attività possono essere veloci e a basso costo se effettuate online, soprattutto per società che operano in paesi diversi e attraverso unità operative diverse.

E' importante tenere presente, tuttavia, che gli strumenti in esame possono incontrare quale limite il conflitto di interessi che si ingenera nei soggetti cui il sondaggio o il self assessment viene rivolto.

Un esempio di rappresentazione del rischio

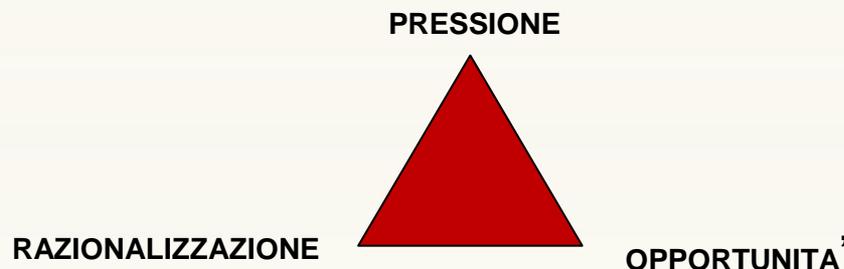
I fattori di rischio sono costituiti dalle ragioni per cui la corruzione si verifica in una società, che variano in base al tipo di ambiente, la natura dell'attività svolta e la zona geografica di operatività.

Uno strumento di rappresentazione dei fattori di rischio è costituito dal *Donald Cressey's Fraud Triangle*, che definisce tre elementi e condizioni di rischio che possono consentire il verificarsi di una frode:

PRESSIONE – intesa come pressione finanziaria in termini di raggiungimento di budget o incentivi

OPPORTUNITA' – occasione di commettere un atto di corruzione in assenza o in carenza di sistemi di controllo

RAZIONALIZZAZIONE – intesa come atteggiamento collettivo nei confronti della fattispecie corruttiva (ad es.: tolleranza di fronte a fatti corruttivi cronicizzati dalla prassi e dalla cultura del luogo)



INDIVIDUAZIONE
DEL PROCESSO

IDENTIFICAZIONE
DEI RISCHI

VALUTAZIONE DEL
RISCHIO INERENTE

IDENTIFICAZIONE E
VALUTAZIONE DEI
CONTROLLI

CALCOLO DEL
RISCHIO RESIDUALE

SVILUPPO DEL
PIANO DI AZIONE

3. Valutare il rischio inerente

Al fine di gestire i rischi identificati, è opportuno valutare la probabilità che un certo schema si verifichi ed il corrispondente impatto potenziale.

Lo scopo è poter dare un ordine di priorità ai diversi rischi identificati sulla base della combinazione di questi due elementi. Occorre stabilire una metodologia di attribuzione del rating, individuando la scala ed i valori da assegnare (scala di tipo qualitativo: Alto, Medio, Basso; scala di tipo quantitativo: da 1 a 5 in cui 1 è il valore di probabilità o impatto più basso e il 5 il più alto).

La valutazione del fattore probabilità delle diverse fattispecie di corruzione identificate deve essere svolta senza tenere in considerazione i controlli e i presidi già esistenti al momento in cui il risk assessment è in corso.

VII Congresso Annuale in materia di responsabilità da reato degli enti

27 febbraio 2015 - Centro Congressi Piazza di Spagna - Roma

Fattori da considerare al fine di effettuare una stima del grado di probabilità che si verifichi ciascuna fattispecie corruttiva ipotizzata:

- natura della transazione o del processo cui la fattispecie si collega (ad esempio se vi è interazione con personale pubblico);
- incidenza della fattispecie corruttiva in passato all'interno della società;
- incidenza della fattispecie corruttiva nel settore in cui opera la società;
- il numero di singole transazioni collegate alla fattispecie corruttiva;
- la cultura locale in tema di corruzione nella zona in cui la fattispecie corruttiva potrebbe verificarsi;
- la complessità della fattispecie ed il livello di conoscenza e capacità richieste per la sua realizzazione;
- il numero di individui richiesto per la realizzazione della fattispecie;
- il numero di soggetti coinvolti nella fase di autorizzazione o revisione del processo o della transazione collegata alla fattispecie.

Società che operano in zone e unità operative diverse avranno valutazioni diverse circa il grado di probabilità di ogni fattispecie di rischio individuata, a seconda delle caratteristiche di ogni zona ed unità operativa.

Analogo è il processo di valutazione **dell'impatto potenziale** di ogni fattispecie corruttiva, che deve tener conto di diversi aspetti tra cui quello **finanziario, legale, regolamentare, operativo e reputazionale**.

VII Congresso Annuale in materia di responsabilità da reato degli enti

27 febbraio 2015 - Centro Congressi Piazza di Spagna - Roma

La combinazione di probabilità e impatto attribuite ad ogni fattispecie corruttiva consente di assegnare un rating al rischio inerente. Di seguito due esempi, il primo di carattere qualitativo, il secondo di tipo quantitativo.

Fattispecie corruttiva	Probabilità	Impatto potenziale	Rischio inerente
Fattispecie 1	Molto Alta	Molto Basso	Medio
Fattispecie 2	Alta	Molto Alto	Alto
Fattispecie 3	Molto bassa	Medio	Basso
Fattispecie 4	Media	Alto	Medio/Alto

Fattispecie corruttiva	Probabilità (valore crescente da 1 a 5)	Impatto potenziale (valore crescente da 1 a 5)	Rischio inerente (valore crescente da 1 a 10)
Fattispecie 1	5	1	6
Fattispecie 2	3	5	8
Fattispecie 3	1	3	4
Fattispecie 4	4	5	9

INDIVIDUAZIONE
DEL PROCESSO

IDENTIFICAZIONE
DEI RISCHI

VALUTAZIONE DEL
RISCHIO INERENTE

IDENTIFICAZIONE E
VALUTAZIONE DEI
CONTROLLI

CALCOLO DEL
RISCHIO RESIDUALE

SVILUPPO DEL
PIANO DI AZIONE

4. Identificazione e valutazione dei controlli per la mitigazione del rischio

Dopo aver identificato e valutato il rischio inerente per ogni fattispecie ipotizzata, occorre individuare e catalogare i controlli per la mitigazione del rischio già attivi presso la società.

Individuazione dei controlli → **Controlli generali VS Controlli specifici**

Una singola fattispecie, infatti, può essere oggetto di diversi controlli, sia specifici rispetto ad ipotetiche fattispecie corruttive che generici, di alto livello, che possono avere un impatto sulla generale riduzione del rischio.

Un risk assessment, pertanto, non deve concentrarsi solo sui controlli specifici rispetto alle fattispecie individuate in quanto sarebbe lacunoso nella valutazione macroscopica dei presidi attivi.

Catalogazione dei controlli → **Controlli preventivi VS Controlli investigativi**

Nel valutare i controlli individuati, bisogna tener presente qual è la finalità di ogni singolo controllo. Non tutte le condotte illecite, infatti, sono di tipo intenzionale.

Alcune possono essere il risultato di negligenza o di carenza informativa.

In tali casi **i controlli di tipo preventivo**, quali strumenti di comunicazione, formazione e training, possono efficacemente assolvere all'esigenza di mitigazione del rischio.

E' dimostrato dall'esperienza, infatti, che azioni di tipo preventivo strutturate e continuative, volte ad accrescere la cultura della legalità e a migliorare la formazione, possano nel tempo ridurre in maniera significativa il verificarsi di fattispecie la cui genesi è priva di una vera e propria intenzionalità.

Laddove la condotta illecita abbia carattere intenzionale, tali tipi di controlli risultano inefficaci rimanendo meri tentativi di *moral suasion*.

E' qui che entrano in gioco i **controlli di tipo investigativo**, il cui scopo è quello di rilevare le condotte censurabili, auspicabilmente nella loro fase embrionale (tracciabilità delle spese per omaggi e rappresentanza, attività di audit interni, monitoraggio dei partners esterni).

Per la loro finalità, tali tipi di controllo devono essere non identificabili a priori dai potenziali attori dell'azione corruttiva e devono essere strutturati prefigurandosi il loro comportamento ed aggirando i loro tentativi di eludere i controlli stessi.

Catalogare i vari controlli individuati secondo le diverse finalità sopra indicate sarà utile non solo ad identificare quale tipologia di controllo deve essere adottata per colmare eventuali gap reali o potenziali, ma soprattutto aiuterà a calibrare la strategia complessiva di mitigazione del rischio.

VII Congresso Annuale in materia di responsabilità da reato degli enti

27 febbraio 2015 - Centro Congressi Piazza di Spagna - Roma

Una volta che tutti i controlli esistenti sono stati identificati, catalogati e qualificati, il processo di risk assessment prosegue con l'attribuzione di un rating di rischio a ciascun controllo.

Controllo analizzato	Valutazione sull'efficacia del controllo	Attribuzione di un rating di rischio al controllo
Controllo 1 (ad es.: controllo di tipo investigativo mediante audit sui flussi contabili)	Eccellente/molto efficace	Molto basso
Controllo 2 (ad es.: controllo di tipo investigativo mediante un programma di tracciabilità delle spese per omaggi e rappresentanza)	Buono/efficace	Basso
Controllo 3 (ad es.: controllo di tipo preventivo mediante sessioni periodiche di training del personale)	Equo/neutro/solo parzialmente efficace	Medio
Controllo 4 (ad es.: controllo di tipo preventivo mediante newsletter aziendali su tematiche di legalità)	Scarso/poco efficace	Alto
Controllo 5 (ad es.: controllo di tipo investigativo mediante istituzione di una <i>whistleblowing hotline</i>)	Molto scarso/inefficace	Molto Alto

INDIVIDUAZIONE
DEL PROCESSO

IDENTIFICAZIONE
DEI RISCHI

VALUTAZIONE DEL
RISCHIO INERENTE

IDENTIFICAZIONE E
VALUTAZIONE DEI
CONTROLLI

CALCOLO DEL
RISCHIO RESIDUALE

SVILUPPO DEL
PIANO DI AZIONE

5. Calcolare il rischio residuale

Dopo aver assegnato un rating ai controlli interni che riducono il rischio di ciascuna fattispecie corruttiva individuata, il passo successivo consiste nel determinare il livello di **rischio residuale**.

Il rischio residuale è costituito da quella parte di rischio non eliminato o non eliminabile all'esito dell'azione di mitigazione del rischio operata dai controlli individuati e catalogati nella fase precedente.

Per esigenze di omogeneità la scala utilizzata per assegnare un rating al rischio residuale dovrà essere la medesima adottata per valutare il rischio inerente e l'indice di rischiosità dei controlli.

VII Congresso Annuale in materia di responsabilità da reato degli enti

27 febbraio 2015 - Centro Congressi Piazza di Spagna - Roma

Di seguito un esempio di rappresentazione del rischio residuale di ogni fattispecie corruttiva individuata nella prima parte del *risk assessment*, calcolato sulla base del relativo rischio inerente e sull'indice di rischio di rischio dei relativi controlli già in essere.

Se il rischio inerente è alto e l'indice di rischio dei controlli è altresì alto, il rischio residuale sarà necessariamente alto. Tuttavia, in presenza di un rischio inerente basso, l'indice di rischio del controllo è influente e il relativo rischio residuale rimarrà anch'esso basso.

Fattispecie	Se il rischio inerente è	Ed il rating di rischio del controllo	Il rischio residuale è
Fattispecie 1	Alto	Alto	Alto
Fattispecie 2	Alto	Medio	Medio/Alto
Fattispecie 3	Medio	Basso	Basso
Fattispecie 4	Basso	Alto/Medio/Basso	Basso

INDIVIDUAZIONE
DEL PROCESSO

IDENTIFICAZIONE
DEI RISCHI

VALUTAZIONE DEL
RISCHIO INERENTE

IDENTIFICAZIONE E
VALUTAZIONE DEI
CONTROLLI

CALCOLO DEL
RISCHIO RESIDUALE

SVILUPPO DEL
PIANO DI AZIONE

6. Sviluppo di un piano di azione

Confronto tra il rischio residuale e la soglia di tolleranza del rischio

Il rischio residuale relativo a ciascuna fattispecie corruttiva deve essere valutato per determinare l'esigenza di una risposta in termini di miglioramento dei controlli esistenti o di inserimento di nuovi strumenti o tipologie di controllo.

Un ruolo determinante in questo tipo di analisi è il confronto del rischio residuale con la soglia di tolleranza definita nelle prime fasi del risk assessment.

Un rischio residuale uguale o inferiore alla soglia di tolleranza non renderà necessario alcun tipo di intervento.

Un eventuale eccedenza del rischio residuale della soglia di tolleranza evidenzia invece la necessità di adottare un piano che consenta di ridurre il rischio residuale riconducendolo alla soglia di tolleranza.

INDIVIDUAZIONE
DEL PROCESSO

IDENTIFICAZIONE
DEI RISCHI

VALUTAZIONE DEL
RISCHIO INERENTE

IDENTIFICAZIONE E
VALUTAZIONE DEI
CONTROLLI

CALCOLO DEL
RISCHIO RESIDUALE

SVILUPPO DEL
PIANO DI AZIONE

Potenziale risposta al rischio residuale che eccede la soglia di tolleranza

Comunemente, la risposta delle società per mitigare il rischio residuale consiste nell'incrementare e/o migliorare i controlli già esistenti.

Tra le altre attività che possono essere intraprese vi sono:

- Modificare gli obiettivi aziendali al fine di evitare o smettere di operare in paesi/zone geografiche o settori industriali in cui il rischio residuale non può essere sufficientemente mitigato sino ad una soglia di tolleranza;
- trasferire il rischio a parti terze attraverso specifici accordi;
- modificare la soglia di tolleranza sulla base di scelte di opportunità legate al business.

Piano di azione in risposta al rischio di corruzione

Va considerato che non tutte le società dispongono in egual misura, in proporzione ai propri volumi di affari, di risorse e fondi da investire in programmi di compliance per l'anticorruzione.

La necessità di un piano di azione va quindi valutata sulla base sia della soglia di tolleranza del rischio che sulla base dei limiti alla capacità di investimento, che variano entrambi da società a società.

Gli input sugli elementi da inserire nel piano di azione devono provenire da tutta la società nel suo complesso.

Devono essere considerate le opinioni provenienti sia dalle funzioni e dagli individui responsabili dell'implementazione del piano sia da quelli sui quali il piano di azione va ad impattare sotto il profilo operativo e commerciale.

E' importante che il piano di azione sia selettivo e pragmatico, mirato ad un'efficace mitigazione del rischio con il minor impatto sull'efficienza dei processi e sulle opportunità di business.

Contenuti del piano di azione

Alcuni dei contenuti del piano di azione possono essere:

-Descrizione di ciascuna azione;

-Attribuzione della responsabilità per la sua implementazione;

-Timetable per l'implementazione;

- Stima delle risorse interne ed esterne necessarie, in termini di numero di persone, ore di lavoro, costi.

Il commitment della governance

Elemento determinante per il successo nell'implementazione del piano di azione delineato è l'**effettivo commitment da parte della governance** o della funzione deputata a decidere in merito all'effettiva esecuzione del piano di azione.

Un valido risk assessment ed un conseguente piano di azione completo e strutturato possono rimanere esercizi inutili se non vi è la volontà degli organi preposti a dare priorità alla gestione del rischio e ad investire nel relativo processo di mitigazione.

Per questo motivo diventa cruciale coinvolgere il più possibile e fin dall'inizio delle attività del risk assessment le funzioni aziendali preposte alla fase autorizzativa del piano di azione, al fine di accrescere la loro consapevolezza rispetto alle esigenze di mitigazione del rischio, agli impatti del rischio residuale ed alle opportunità che l'implementazione del piano di azione può offrire anche in termini di business con una prospettiva di lungo periodo.