

# INDICE

<i>Prefazione</i> . . . . .	XIII
<i>Gli Autori</i> . . . . .	XIX

## Parte Prima

### IL COMPLIANCE OFFICER: SVILUPPO E INQUADRAMENTO

#### Capitolo 1

#### IL QUADRO DI RIFERIMENTO E LA DEFINIZIONE DEL RUOLO

*Salvatore De Masi*

1. Inquadramento . . . . .	3
2. La definizione del ruolo in ambito nazionale e internazionale . . . . .	6
2.1. La Funzione <i>Compliance</i> in Italia: il <i>framework</i> di riferimento del settore bancario . . . . .	6
2.2. La Funzione <i>Compliance</i> nel contesto internazionale: il <i>framework</i> di riferimento degli Stati Uniti . . . . .	13
3. Dalla Funzione <i>Compliance</i> ai programmi di <i>Compliance</i> . . . . .	19
3.1. Le linee guida per la valutazione dei programmi di <i>Compliance</i> del <i>Department of Justice</i> statunitense . . . . .	19
3.2. Il d.lgs. n. 231/2001 come archetipo dei programmi di <i>Compliance</i> . . . . .	24
4. Considerazioni conclusive: il successo sostenibile della Funzione <i>Compliance</i> . . . . .	28

#### Capitolo 2

#### L'INQUADRAMENTO ORGANIZZATIVO, LE REGOLE DI FUNZIONAMENTO ED IL MANDATO DELLA FUNZIONE

*Romain Cuntz e Federica Panebianco*

1. Inquadramento . . . . .	31
2. Il posizionamento organizzativo . . . . .	32
2.1. Gli step da compiere . . . . .	32
2.1.1. Valutare le caratteristiche e le dimensioni aziendali . . . . .	32
2.1.2. Identificare le norme di legge e regolamentari applicabili . . . . .	34
2.1.3. Analisi di efficienza ed efficacia in base al contesto aziendale . . . . .	35
2.2. Settori di <i>business</i> . . . . .	36
2.2.1. Mondo bancario, finanziario e assicurativo . . . . .	36
2.2.2. Settore industriale - Società quotate . . . . .	38

2.2.3. Settore industriale - Società non quotate . . . . .	39
2.3. Diversi modelli a confronto e <i>best practices</i> . . . . .	41
3. L'autonomia e le risorse . . . . .	43
3.1. Autonomia . . . . .	43
3.1.1. Autonomia finanziaria ( <i>Budget</i> ) . . . . .	43
3.1.2. Autonomia di azione . . . . .	43
3.2. Indipendenza . . . . .	44
3.2.1. Riporto gerarchico . . . . .	44
3.2.2. Flussi informativi verso il <i>Top Management</i> . . . . .	45
3.3. Risorse . . . . .	45
3.3.1. <i>Team</i> dedicato . . . . .	46
3.3.2. Altre Risorse . . . . .	47
4. Gli obiettivi e le attività . . . . .	48
4.1. Definizione degli obiettivi . . . . .	48
4.1.1. Mandato della Funzione <i>Compliance</i> . . . . .	48
4.1.2. Piano <i>Compliance</i> . . . . .	48
4.2. Attività . . . . .	49
4.2.1. <i>Job Description</i> . . . . .	49
4.2.2. Perimetro della Funzione <i>Compliance</i> . . . . .	50
5. Ruolo di <i>business Partner</i> e promozione di una cultura dell'etica e dell'integrità . . . . .	52
<i>Casi pratici</i> . . . . .	54

## Parte Seconda

### IL COMPLIANCE PROGRAM: DISEGNO E IMPLEMENTAZIONE

#### Capitolo 3

#### I MODELLI DI GESTIONE INTEGRATA E LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO AZIENDALE

*Fabrizio Mannino e Sonia Bifano*

1. Inquadramento . . . . .	59
2. La necessità di una <i>Compliance</i> Integrata . . . . .	60
2.1. Le esigenze normative . . . . .	60
2.2. Il ruolo dei <i>Compliance Program</i> . . . . .	65
3. Le sfide dei Modelli di Gestione Integrata . . . . .	67
3.1. Il <i>Risk Management</i> Integrato . . . . .	68
3.2. La <i>Compliance</i> Integrata . . . . .	70
3.3. Il Sistema Normativo Integrato . . . . .	73
3.4. Gli strumenti di <i>Governance, Risk</i> e <i>Compliance</i> . . . . .	74
4. Il <i>Compliance Risk Assessment</i> : identificazione, valutazione e mitigazione dei rischi . . . . .	75
<i>Casi pratici</i> . . . . .	80

## Capitolo 4

**IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO  
ED IL TAX CONTROL FRAMEWORK***Silvia Schiatti e Stefano Versino*

1. Inquadramento . . . . .	87
2. Ambito soggettivo . . . . .	88
2.1. I requisiti dimensionali per l'accesso al regime di adempimento collaborativo . . . . .	88
2.2. Ulteriori soggetti ammessi . . . . .	89
3. Ambito oggettivo . . . . .	90
3.1. I requisiti del TCF . . . . .	90
3.1.1. L'integrazione e la certificazione del TCF . . . . .	91
3.1.2. Le Linee Guida dell'Agenzia delle entrate in merito alla integrazione e certificazione del TCF . . . . .	92
3.2. Il TCF volontario . . . . .	102
4. Il regime premiale . . . . .	103
4.1. Sanzioni amministrative . . . . .	103
4.2. Sanzioni penali tributarie . . . . .	104
4.3. Riduzione dei termini di accertamento . . . . .	105
4.4. Ulteriori benefici . . . . .	106
5. L'esclusione dal regime . . . . .	106
<i>Casi pratici</i> . . . . .	107

## Capitolo 5

**IL CODICE ETICO ED IL CORPO PROCEDURALE***Mario Chiodi e Marilena Arinisi*

1. Inquadramento . . . . .	115
2. La gerarchia della normativa interna aziendale . . . . .	117
2.1. Il Codice Etico . . . . .	118
2.2. Le <i>Policy</i> . . . . .	121
2.3. Le Procedure . . . . .	124
3. Costruzione ed implementazione . . . . .	125
3.1. Il " <i>Legal Design</i> " applicato alla normativa interna . . . . .	128
3.2. <i>Top level commitment e accountability</i> . . . . .	130
4. Sistema sanzionatorio e sistema incentivante . . . . .	131
<i>Casi pratici</i> . . . . .	133

## Capitolo 6

**LA FORMAZIONE E LA COMUNICAZIONE***Mario Cigno, Matteo Maria Morelli, Valentina Paduano,  
Daniele Saporiti e Francesca Longo*

1. Inquadramento . . . . .	137
2. Sistemi di <i>compliance</i> (internazionali): quale ruolo per la formazione e la comunicazione? . . . . .	139
3. La formazione nel d.lgs. n. 231/2001 . . . . .	145
4. Formazione e comunicazione nelle <i>best practice</i> internazionali e nostrane . . . . .	148

4.1. La creazione del <i>training</i> . . . . .	148
4.1.1. Gli obiettivi . . . . .	149
4.1.2. I soggetti destinatari . . . . .	150
4.1.3. L'oggetto del <i>training</i> . . . . .	152
4.2. Le modalità di erogazione . . . . .	153
4.2.1. Il luogo . . . . .	153
4.2.2. La forma . . . . .	154
4.2.3. La lingua . . . . .	156
4.3. La comunicazione . . . . .	156
4.4. La tracciabilità e il <i>reporting</i> interno . . . . .	158
<i>Casi pratici</i> . . . . .	159

## Capitolo 7

### I CANALI DI SEGNALAZIONE ED I MECCANISMI DI REPORTING

*Roberta Di Vieto, Roberto Apollonio, Silvia Vagaggini e Martina Bonanni*

1. Inquadramento . . . . .	163
2. I canali di segnalazione . . . . .	164
2.1. Profili soggettivi . . . . .	168
2.1.1. Gli enti privati destinatari . . . . .	168
2.1.2. I soggetti segnalanti . . . . .	169
3. Profili oggettivi . . . . .	173
3.1. L'oggetto delle segnalazioni . . . . .	173
3.2. I sistemi di segnalazione integrati . . . . .	177
4. La gestione della segnalazione . . . . .	180
4.1. L'organo gestorio . . . . .	182
4.1.1. Soggetto interno all'impresa . . . . .	183
4.1.2. Ufficio/Organismo interno all'ente . . . . .	184
4.1.3. Ufficio esterno all'ente . . . . .	184
4.1.4. Il ruolo dell'organismo di vigilanza quale gestore delle segnalazioni . . . . .	185
4.2. L'investigazione . . . . .	187
5. Il <i>reporting</i> interno . . . . .	190
5.1. Il <i>reporting</i> nei sistemi di gestione integrati . . . . .	191
<i>Casi pratici</i> . . . . .	192

## Capitolo 8

### LA GESTIONE DELLE TERZE PARTI

*Stefano Tortis*

1. Inquadramento . . . . .	199
2. I rischi connessi nell'interagire con terze-parti . . . . .	200
3. Normative e regolamentazioni sulla gestione dei rapporti con le terze-parti . . . . .	201
4. Il Processo di <i>Due Diligence</i> . . . . .	204
4.1. Il modello di rischio: identificazione e valutazione delle terze-parti e del loro rischio . . . . .	205
4.2. La <i>Due Diligence</i> . . . . .	207
4.2.1. Il questionario informativo interno . . . . .	208
4.2.2. Il questionario informativo esterno . . . . .	208

4.2.3. Il <i>report</i> esterno . . . . .	210
4.3. La fase <i>ex-post</i> . . . . .	211
4.3.1. La formazione e certificazione . . . . .	211
4.3.2. La contrattualizzazione . . . . .	212
4.3.3. Il monitoraggio . . . . .	213
<i>Casi pratici</i> . . . . .	215

## Capitolo 9

### LA COMPLIANCE NELLE OPERAZIONI DI M&A

*Andrea Coluzzi e Federica Re*

1. Inquadramento . . . . .	225
2. Fase preliminare . . . . .	225
2.1. Attività di <i>Know Your Customer</i> . . . . .	226
2.2. Normativa privacy e protezione dei dati personali . . . . .	227
3. La <i>Due Diligence</i> . . . . .	229
3.1. Conformità alla normativa 231 . . . . .	229
3.2. Diritto alla concorrenza . . . . .	231
3.3. Il <i>Clean Team</i> . . . . .	232
4. I rimedi <i>post Due Diligence</i> . . . . .	233
<i>Casi pratici</i> . . . . .	237

## Parte Terza

### IL COMPLIANCE PROGRAM: MONITORAGGIO E MISURAZIONE

## Capitolo 10

### LE INVESTIGAZIONI INTERNE E LE AZIONI CORRETTIVE

*Federico Bracalente, Antonio Giuseppe Di Pietro, Giovanna Lionetti*

1. Inquadramento . . . . .	243
2. Origine e finalità delle investigazioni interne . . . . .	245
3. Requisiti dell'investigazione interna e conseguente composizione dell' <i>investigation team</i> . . . . .	248
4. Il processo investigativo . . . . .	253
4.1. La pianificazione delle attività . . . . .	253
4.2. La raccolta, l'analisi e la conservazione della documentazione rilevante . . . . .	255
4.3. Le estrazioni forensi e l'analisi degli archivi elettronici e informatici . . . . .	259
4.4. Le interviste . . . . .	264
4.5. Le investigazioni difensive . . . . .	268
5. L'esito dell'investigazione interna e le azioni correttive . . . . .	273
5.1. Il <i>report</i> finale . . . . .	273
5.2. Le azioni correttive . . . . .	275
6. La tecnologia al servizio delle investigazioni interne: il contesto attuale e le prospettive offerte dall'Intelligenza Artificiale . . . . .	278
6.1. Cenni terminologici fondamentali . . . . .	279
6.2. Le indagini semantiche . . . . .	280
6.3. Le indagini multilingua . . . . .	281
6.4. La ricerca di collegamenti e la <i>log analysis</i> . . . . .	281

6.5. La ricostruzione e il recupero dei dati . . . . .	282
<i>Casi pratici</i> . . . . .	282

Capitolo 11

**IL PROCESSO DI AUDIT E MIGLIORAMENTO CONTINUO**

*Adamo Locane e Alessandro Galiero*

1. Inquadramento . . . . .	285
2. Il Ruolo dell' <i>Internal Audit</i> . . . . .	286
3. Il Modello delle Tre Linee . . . . .	288
3.1. La Funzione <i>Internal Audit</i> come terza linea . . . . .	290
3.2. La funzione <i>Compliance</i> come seconda linea . . . . .	295
4. La <i>Compliance</i> e l' <i>Internal Audit</i> : funzioni distinte con un comune obiettivo . . . . .	296
5. Verso un modello condiviso . . . . .	300
<i>Casi pratici</i> . . . . .	301

Capitolo 12

**MISURARE LA COMPLIANCE: CRITERI  
E METODOLOGIE PER LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

*Luca Libutti*

1. Inquadramento . . . . .	307
2. Critica alle <i>best practice</i> internazionali . . . . .	307
3. Comprendere la distribuzione della (non) <i>compliance</i> . . . . .	309
4. Gli approcci ed i metodi per la misurazione . . . . .	312
5. Gli strumenti di misurazione . . . . .	314
5.1. I metodi primari . . . . .	315
5.1.1. Gli strumenti quantitativi . . . . .	315
5.1.2. Gli approcci qualitativi . . . . .	317
5.1.3. I metodi misti . . . . .	318
5.2. I metodi secondari . . . . .	320
<i>Casi pratici</i> . . . . .	321

**Parte Quarta**

**IL COMPLIANCE PROGRAM: EVOLUZIONE E INNOVAZIONE**

Capitolo 13

**LA COMPONENTE UMANA DEI COMPLIANCE PROGRAM:  
IL RUOLO DELLA SCIENZA COMPORTAMENTALE  
E DELLA CULTURA DELLA COMPLIANCE**

*Nicola Giovinazzi*

1. Inquadramento . . . . .	327
2. Il ruolo della scienza comportamentale in ambito economico, organizzativo, sociale e decisionale . . . . .	328

3. Il ruolo della cultura dell'etica e dell'integrità nell'efficacia dei programmi di <i>compliance</i> . . .	331
3.1. Il fallimento di alcuni <i>compliance program</i> . . . . .	333
3.2. La prospettiva della <i>DOJ Guide</i> . . . . .	337
4. La scienza comportamentale a supporto di un <i>risk-informed decision-making</i> (RIDM) . . . . .	340
4.1. Il ruolo della scienza comportamentale nei sistemi di <i>compliance</i> . . . . .	341
4.2. Adozione responsabile delle nuove tecnologie . . . . .	343
<i>Casi pratici</i> . . . . .	345

## Capitolo 14

### GOVERNARE L'ALGORITMO: LA NUOVA COMPLIANCE TRA DIRITTO, TECNOLOGIA E RESPONSABILITÀ

Giuseppe Vaciago e Alessandro Fasanella

1. Introduzione . . . . .	347
1.1. La digitalizzazione della <i>compliance</i> . . . . .	348
1.2. Verso una <i>governance</i> digitale della <i>compliance</i> ? . . . . .	349
1.3. L'importanza dell'AI <i>Literacy</i> per gestire il processo di cambiamento . . . . .	350
2. <i>Risk assessment</i> e <i>digital compliance</i> . . . . .	351
2.1. Un nuovo approccio al rischio attraverso l' <i>anticipatory compliance</i> . . . . .	351
2.2. Il ruolo dell'intelligenza artificiale nel <i>risk assessment</i> . . . . .	352
2.3. La colpa di organizzazione: profili tradizionali e innovazioni digitali . . . . .	354
3. Intelligenza artificiale e Modelli 231 . . . . .	355
3.1. L'intelligenza artificiale come strumento di prevenzione dei reati presupposto . . . . .	355
3.2. Algoritmi predittivi e sistemi di monitoraggio automatizzato . . . . .	357
3.3. Opportunità e limiti etici e tecnologici della <i>compliance</i> digitale . . . . .	358
4. Organismo di vigilanza e nuove tecnologie . . . . .	360
4.1. Il ruolo dell'organismo di vigilanza nell'era digitale: responsabilità e prassi operative . . . . .	360
4.2. La gestione delle riunioni periodiche attraverso strumenti digitali . . . . .	361
4.3. I flussi informativi digitalizzati: gestione e tracciabilità delle segnalazioni . . . . .	363
4.4. <i>Software</i> gestionali per la <i>compliance</i> 231: vantaggi operativi e rischi . . . . .	365
5. <i>Compliance</i> digitale e <i>Cybersecurity</i> . . . . .	367
5.1. La gestione dei rischi cibernetici per gli enti . . . . .	367
5.2. Panoramica delle normative europee sulla sicurezza informatica e protezione dei dati . . . . .	368
5.3. Soluzioni e strumenti operativi: la centralità della verifica dei fornitori . . . . .	369
6. Conclusioni: Prospettive Future e fattore umano . . . . .	371
6.1. L'umanità della decisione giuridica: limiti all'automazione dei processi decisionali . . . . .	371
6.2. Il ruolo del <i>compliance officer</i> nell'era digitale . . . . .	372

