



Cos'è la compliance aziendale

Francesco Arecco
e Giovanni Catellani

COMPLIANCE

Collana a cura di
Francesco Arecco e Giovanni Catellani



Wolters Kluwer

Questo testo *è* consultabile online su *La Mia **Biblioteca***
Accedi a lamiabiblioteca.com: la prima biblioteca professionale digitale con migliaia di testi pubblicati da CEDAM, UTET Giuridica, IPSOA, il fisco, LEGGI D'ITALIA e Altalex in cui trovare risposte mirate, autorevoli e sempre aggiornate.

Per conoscere le modalità di accesso al servizio e di consultazione online, visita subito lamiabiblioteca.com

Il servizio di consultazione online del presente testo viene offerto al lettore a titolo completamente gratuito ed a fini promozionali del servizio La Mia Biblioteca e potrebbe essere soggetto a revoca dall'Editore

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

© 2019 Wolters Kluwer Italia S.r.l - Via dei Missaglia 97 - Edificio B3 - 20142 Milano

ISBN:978-88-217-7160-6

Il presente file può essere usato esclusivamente per finalità di carattere personale. I diritti di commercializzazione, traduzione, di memorizzazione elettronica, di adattamento e di riproduzione totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati per tutti i Paesi.

La presente pubblicazione è protetta da sistemi di DRM che identificano l'utente associandogli username e password e non consentono operazioni di copia del testo e di stampa. La pubblicazione può essere scaricata e consultata su un numero massimo di dispositivi (computer, tablet, e-reader o smartphone abilitati), associati allo stesso utente, specificato in occasione dell'acquisto. La manomissione dei DRM è vietata per legge e penalmente sanzionata.

L'elaborazione dei testi è curata con scrupolosa attenzione, l'editore declina tuttavia ogni responsabilità per eventuali errori o inesattezze.

Introduzione

Con questo primo *e-book* si inaugura una collana dedicata alla Compliance aziendale.

La necessità è quella di cominciare a capire cos'è la Compliance, quali sono gli strumenti che la caratterizzano, e, soprattutto, quali sono i benefici per le aziende che la adottano.

Abbiamo accettato con grande favore di curare questa collana proprio perché siamo convinti che la Compliance sia molto utile alle aziende.

Questo volume vuole essere introduttivo e, al contempo, vuole evidenziare come la conformità alle regole - questa è la Compliance - renda un'impresa più competitiva.

A confermarlo saranno le stesse aziende che abbiamo intervistato: ci è sembrato significativo portare la testimonianza di chi, tutti i giorni, ha a che fare con un insieme di regole che rendono l'azienda sicura, ed efficiente, meglio organizzata ed innovativa.

Speriamo che la lettura di questo *e-book* convinca anche i più dubbiosi rispetto alla portata fondamentale della Compliance: rispettare le regole per fare crescere l'azienda.

Ne seguiranno altri, dedicati ad ambiti aziendali specifici.

Tratteremo temi importanti per le aziende e per i lavoratori: la sicurezza del lavoro, la tutela ambientale, la responsabilità sociale d'impresa.

Avremo singoli *e-book* dedicati all'anticorruzione, alla corretta gestione dei flussi finanziari e contabili, alla necessità di una attività informatica rispettosa dei diritti e dei dati sensibili.

Amici e collaboratori ci racconteranno esperienze aziendali virtuose, da diversi punti di vista, nel nome delle regole e della competitività.

La collana è aperta a nuove realtà e a futuri titoli, perché siamo convinti che la Compliance abbia tanto da dire e tanto da dare.

*Francesco Arecco
Giovanni Catellani*

PROFILI PROFESSIONALI AUTORI

Francesco Arecco, avvocato, si occupa di ambiente ed energia. In questi settori ha scritto e curato una decina di volumi per WKI ed altri Editori, ha coordinato Master e cicli di seminari e alcune Collane, fra le quali si ricorda quella *Energy* per WKI.

I settori connessi allo sviluppo *green* delle organizzazioni sono fortemente regolamentati. Per questo motivo la Compliance è importante per chi vi opera. Per questo motivo da una decina d'anni ha sviluppato una forte collaborazione con Giovanni Catellani e contribuito a impostare con lui e con i gruppi di lavoro che ad entrambi afferiscono un *corpus* di opere e visione in materia. *Corpus* che verrà trasfuso in questa collana.

francescoarecco.it

Giovanni Catellani, fa l'avvocato: si occupa da anni di Compliance con particolare riferimento all'applicazione del D.Lgs. n. 231/2001 in gruppi di imprese e in aziende di diverse dimensioni.

Crede nei principi costituzionali che tutelano le persone che lavorano, e nell'importanza del ruolo della Compliance per farli rispettare.

Da anni collabora con WKI: nel 2012 ha pubblicato un volume sul D.Lgs. n. 231/2001 e la sicurezza del lavoro, nel 2013 un volume sul D.Lgs. n. 231/2001 e la tutela dell'ambiente.

Entrambi i volumi hanno visto una seconda edizione nel 2016.

giovannicatellani.it

CAPITOLO 1

La Compliance che fa bene all'Azienda

1.1. Un'azienda più competitiva

Che cos'è la Compliance?

È un **insieme di regole che l'azienda decide di adottare per funzionare meglio**.

Alcune obbligatorie, altre volontarie.

Essendo quelle obbligatorie imprescindibili, l'essenza, il vero cuore della Compliance sta nelle regole volontarie, ovverosia in tutte quelle che l'imprenditore decide di adottare in più, per fare funzionare nel miglior modo possibile la sua azienda.

È più che legittimo e normale che un imprenditore si chieda: "perché devo adottare regole volontarie per la gestione della mia azienda, quando già sono oberato di regole obbligatorie?".

La questione per un imprenditore è allora la seguente: **a cosa serve, e a cosa può servire la Compliance?**

L'obiettivo di fondo di questo *e-book* è dare una risposta a questa domanda, ai dubbi di un imprenditore incerto: qui si sosterrà che **un'azienda può essere più competitiva** aderendo volontariamente ad una serie di regole etiche, ad un insieme di principi comportamentali che ne orientano la gestione, ovverosia attuando la c.d. Compliance.

Pensate che un manager americano, Kit Dollard, ha affrontato la questione con un libro che, con un titolo esplicito, richiama addirittura la Regola di San Benedetto: "*Doing business with Benedict*".

Titolo quasi eretico, ma estremamente significativo: fare affari con Benedetto significa che si possono fare affari seguendo regole precise, che decidiamo volontariamente di assumere.

La Compliance è un insieme di regole da seguire per essere più competitivi.

1.2. L'Azienda

Cos'è un'azienda?

Non diamolo per scontato.

Chiariamoci subito su cosa si intende per **azienda**: da un lato abbiamo una sua definizione legale, quella del Codice civile, e dall'altro abbiamo tutte le attività che quotidianamente la costituiscono, la rendono viva e performante.

Non è banale, né scontato, verificare se la definizione del Codice civile si avvicina, o addirittura coincide con la realtà dei fatti che ogni giorno caratterizzano l'azienda.

L'art. 2555 cod. civ. ci dice che l'azienda è "il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa".

Poche parole, uno degli articoli più brevi: un insieme di beni finalizzati all'esercizio dell'impresa, ecco cos'è l'azienda per il Codice civile.

Ma questi beni devono essere organizzati.

Ciò che qualifica il complesso di beni che l'imprenditore ha a disposizione per la sua impresa è l'aggettivo organizzati.

Può esserci un'azienda caratterizzata dalla mancanza di organizzazione dei suoi beni?

No, non può esserci, e non tanto per quello che dice il Codice civile: piuttosto per il fatto **che senza organizzazione, l'azienda non funziona**.

Anche nei fatti, pertanto, l'azienda si caratterizza come organizzazione.

Si tratta allora di far coincidere sempre più la definizione del Codice civile con la realtà quotidiana di un'azienda: non per amore della legge, ma molto semplicemente per fare funzionare meglio l'impresa.

Come fare allora per organizzarsi nel miglior modo possibile?

È su questo punto che la Compliance comincia ad essere molto interessante per un imprenditore.

La Compliance aiuta l'imprenditore ad organizzare l'azienda.

1.3. L'azienda e l'organizzazione

Quanto è importante l'organizzazione per l'azienda?

È fondamentale: l'**organizzazione dell'azienda** costituisce il suo elemento più importante, quello che la può rendere più o meno efficiente.

Un bravo imprenditore organizza al meglio la sua azienda perché ogni giorno questa sia competitiva in modo efficace.

La Compliance è uno strumento utilissimo per organizzare l'azienda.

Una buona organizzazione è inevitabilmente fatta di regole, che tutti devono applicare per gestire al meglio le diverse funzioni.

Attenzione: nessuna regola deve imbrigliare l'operatività aziendale. Si tratta di renderla più sicura, più efficiente, e per questo più competitiva.

Occorre che le regole diventino un bene primario dell'azienda, che vengano pertanto considerate uno dei beni essenziali per l'esercizio dell'impresa.

Così come il capitale investito, i finanziamenti bancari, l'insieme delle risorse e delle competenze umane, il rapporto con i clienti e i fornitori, anche le regole devono essere considerate un bene aziendale primario.

Quali regole? E perché sono così importanti per l'organizzazione?

Chi vive in azienda sa benissimo che il più delle volte ci si confronta entrando in ufficio e parlando col responsabile della funzione: è inevitabile che sia così, lo richiede il tempo di lavoro che è sempre troppo stretto, lo rende necessario una dinamica quotidiana fatta più di parole parlate che non scritte.

Da ultimo, lo rende possibile solo il guardarsi negli occhi per capire cosa si deve fare.

Si procede così tutti i giorni lavorativi della settimana, con confronti e decisioni che sono assunte sulla base delle diverse necessità.

All'interno di questa inevitabile dinamica, c'è chi gestisce con molti automatismi, ripetizioni, le attività che servono per mandare avanti l'azienda: ordini, pagamenti, acquisti, registrazioni contabili, rapporti con gli enti pubblici, con l'ufficio provinciale del lavoro, con le agenzie di somministrazione, etc.

Che si tratti di decisioni strategiche, di confronti meno rilevanti o di gestione minuta quotidiana, non v'è dubbio alcuno che la dinamica aziendale sia fatta più di parole dette che di parole scritte: non potrebbe essere diversamente.

Quello che la Compliance richiede è che sempre più ciò che si dice, di cui si parla, che è oggetto di confronto per assumere delle decisioni, sia conforme a **regole e procedure scritte**.

Non potrà mai esserci una totale coincidenza tra le due sfere, perché, non possiamo nascondercelo, comporterebbe il blocco della vita aziendale; può tuttavia esserci una maggiore aderenza tra processi decisionali e complesso delle procedure e delle norme che devono regolare una vita aziendale che fa della Compliance un fattore competitivo, perché le permette di stare sul mercato con maggiore *appeal*.

La Compliance è un bene aziendale primario.

1.4. Compliance e Organizzazione

Come la Compliance incide positivamente sull'organizzazione?

Definendo regole e ruoli, indicando come gestire le attività aziendali e le responsabilità che ne derivano.

In modo chiaro e diffuso.

Per realizzare una Compliance che sia davvero un fattore competitivo, lo sforzo da mettere in atto deve essere quello di fare avvicinare, e, laddove possibile, coincidere, i processi gestionali e decisionali quotidiani al complesso di regole scritte che vogliamo adottare.

Regole che diano un'impronta virtuosa all'azienda.

Per realizzare una Compliance diffusa, ciò che deve essere applicata è innanzitutto la legge obbligatoria; poi le norme di carattere volontario: tra queste occorre distinguere tra standard di certificazione e procedure, o processi, di carattere interno.

Prendiamo il caso delle **procedure**: devono servire per la gestione quotidiana delle diverse funzioni aziendali.

Chi arriva in un'azienda deve poter lavorare secondo procedure definite: la gestione di una funzione non può essere lasciata unicamente all'esperienza o alla competenza delle singole persone.

Se così fosse, si rischierebbe il caos gestionale, una pericolosa individualizzazione della operatività.

Non basta tuttavia darsi delle **regole**: una buona organizzazione deve individuare in modo chiaro **ruoli e responsabilità**.

Chi è il responsabile di quella funzione? Chi è il mio apicale? Chi è il datore di lavoro?

Tutti devono poter dire: "So chi è il responsabile della gestione di quella funzione", "So cosa devo fare e qual è la mia responsabilità".

La Compliance richiede organigrammi chiari e puntuali, senza lacune o vuoti di potere.

Perché tutto sia chiaro, deve essere adeguatamente comunicato.

La Compliance è fatta di regole e ruoli.

1.5. Compliance e comunicazione interna

Il tema della comunicazione, molto importante in relazione alla Compliance, troverà ampio spazio in volumi dedicati, in questa collana.

La comunicazione entra in gioco con una doppia accezione in relazione alla Compliance:

- la **comunicazione interna**, quella rivolta a chi opera entro l'organizzazione che si dota di Compliance;
- la **comunicazione esterna**, verso gli *stakeholder*, i portatori di interessi in relazione all'organizzazione.

Della seconda tratteremo nei paragrafi 1.8 e 1.14. Della prima tratta questo paragrafo.

Come far conoscere a tutti la Compliance?

Nella organizzazione aziendale, la comunicazione è fondamentale.

La comunicazione è un elemento essenziale della organizzazione dell'azienda: tutti devono sapere chi ha responsabilità precise, chi gestisce una funzione, chi fa che cosa e chi ne risponde.

In poche parole: chi sono i responsabili? Se sono un lavoratore, a chi posso rivolgermi se ho bisogno, se succede qualcosa? Chi è il mio apicale? A chi devo chiedere i dispositivi di protezione per tutelare la mia salute? Chi può firmare l'autorizzazione per un pagamento, per un acquisto?

Il primo requisito di una buona organizzazione aziendale è la sua chiarezza; il secondo elemento essenziale che la qualifica è la diffusa conoscenza che tutti i collaboratori devono averne.

Tutti devono poter dire: "So chi è il responsabile della gestione di quella funzione", "So cosa devo fare e qual è la mia responsabilità".

Perché ogni collaboratore possa dirlo, occorre che l'organizzazione, sia quella specifica delle sue mansioni, sia quella generale riferibile ai ruoli e ai nomi degli apicali, sia adeguatamente comunicata.

Senza un completo, esaustivo ed adeguato rapporto tra comunicazione e organizzazione, diventa più difficile una corretta gestione del rischio, una efficace attuazione degli strumenti di Compliance.

Perché ogni collaboratore possa dire che conosce le regole da applicare, le procedure che gli permettono di lavorare meglio, e chi sono i diversi soggetti responsabili delle attività aziendali, occorre che l'organizzazione sia adeguatamente comunicata.

Comunicazione adeguata significa **comunicazione efficace**, capace di ascoltare la voce di tutti i collaboratori e poi essere da loro tutti conosciuta e compresa.

L'ascolto di tutti i collaboratori è importante perché il loro coinvolgimento nella compliance è essenziale per l'implementazione di buone pratiche. A gruppi e singolarmente i collaboratori devono avere modo di riflettere sulle necessità e le soluzioni per farvi fronte. Occorre poi che possano esprimere liberamente e completamente i risultati della loro riflessione, perché costituiscano la base dei documenti essenziali per la comunicazione interna ed esterna della Compliance, con pari dignità rispetto ad altri elaborati, prodotti da consulenti dedicati o dalla dirigenza. Senza un completo, esaustivo ed adeguato rapporto tra comunicazione e organizzazione, diventa più difficile una corretta gestione del rischio, una efficace attuazione degli strumenti di Compliance.

Perché la comunicazione sia efficace deve essere chiara. La Compliance richiede che la nostra organizzazione aziendale sia chiara, e contribuisce in modo determinante a renderla tale, ovvero più efficace ed efficiente: per farlo necessita di una comunicazione effettiva per una adeguata consapevolezza di tutti.

La comunicazione emerge come uno degli elementi più importanti, un vero e proprio bene aziendale da organizzare al meglio per avere efficaci gestioni quotidiane. È un principio operativo che vale tanto all'inizio del processo di organizzazione, quanto nella fase successiva di adozione di procedure, sistemi gestionali, protocolli comportamentali, tutto ciò che fa della Compliance un bene aziendale.

Sul punto è la stessa Compliance, mostrando uno dei suoi tanti aspetti positivi, a far sì che l'azienda diventi sempre più virtuosa, ovvero sia efficace, sul fronte della comunicazione aziendale, sia interna che esterna.

Si deve immaginare e poi realizzare un vero e proprio circolo virtuoso: la comunicazione aiuta una buona organizzazione dei beni aziendali, aiuta a realizzare le finalità dell'impresa, e, in seguito, viene rafforzata da una Compliance che ne

valorizza l'efficacia anche sul fronte della gestione del rischio. Infine, così facendo, diventa un segno distintivo della reputazione aziendale.

Inizialmente rendo chiara la mia organizzazione comunicando a tutti chi fa che cosa, chi decide, chi è responsabile. Successivamente comunico che ho adottato regole gestionali di prevenzione e presidio del rischio che rendono più efficace l'azienda: strumenti che richiedono di essere adeguatamente comunicati anche agli interlocutori esterni, ad esempio i fornitori, per essere davvero utili.

Questo processo comunicativo determina un inevitabile beneficio in termini reputazionali, il che significa stare in modo più competitivo nel mercato.

In tal senso l'ambito della sicurezza del lavoro, rispetto al ruolo importantissimo della comunicazione quale elemento organizzativo, è uno dei più paradigmatici.

Innanzitutto comunicherò a tutti i lavoratori chi sono i diversi responsabili ai sensi del TU n. 81/2008: datore di lavoro, RSPP, dirigenti, preposti, medico competente, RLS, chiarendo chi sono le persone che devono garantire la sicurezza dei lavoratori. In secondo luogo comunicherò quali sono le misure che devono essere adottate e seguite per non farsi male, per non ammalarsi. Successivamente comunicherò quello che deve essere il mio impegno costante, con la mia politica aziendale, eventualmente con un sistema gestionale che dimostri che voglio un'azienda sempre più sicura ed efficiente. Emergerà con chiarezza la mia volontà di miglioramento. Evidenzierò, grazie a diversi strumenti comunicativi, che bisogna stare attenti, che non ci si deve fidare troppo della propria esperienza, che la salute dei lavoratori è un bene prioritario, tutelato dalla Costituzione. Metterò in atto vere e proprie campagne di comunicazione, con *display*, manifesti, calendari, *gadget*, e tutto ciò che può essere utile ad un impegno organizzativo reale.

Ecco allora che **la comunicazione interna diventa un bene aziendale** per il coinvolgimento di tutti in un processo di presidio del rischio che mi permette anche di lavorare meglio, di comunicare al mondo esterno che la sicurezza del lavoro è una priorità assoluta.

Procedure, regole comportamentali, e organigrammi devono essere scritti in modo comprensibile, con un linguaggio aderente alla realtà concreta della gestione aziendale.

In questo modo possono essere diffusi per una consapevolezza effettiva.

Solo la comunicazione efficace di regole e ruoli permette a tutti, laddove si renda necessario, di rispondere alle domande: Cosa devo fare? Chi è il responsabile di questa attività?

In tal senso, anche la comunicazione deve essere considerata un bene aziendale da organizzare per promuovere l'impresa.

Possiamo tranquillamente sostenere che non può esserci organizzazione aziendale efficiente senza un'adeguata comunicazione interna: ecco perché la Compliance e la comunicazione sono in un rapporto imprescindibile.

La Compliance richiede che regole e ruoli siano comunicati in modo chiaro ed efficace.

1.6. Un esempio: le procedure

Prendiamo ancora una volta il caso delle **procedure aziendali**.

Sono un paradigma di come l'organizzazione passi per la comunicazione.

Non esiste azienda senza procedure, perché significherebbe non avere organizzazione.

Anche l'azienda che non vuole adottare la Compliance in senso proprio, deve avere un minimo di procedure.

Sono le procedure, d'altra parte, la base strutturale di qualsiasi Compliance intesa quale insieme di regole volontarie di cui dotarsi per essere più competitivi.

Si tratta di capire come scriverle perché siano efficaci.

Il metodo di partenza più concreto è quello di **trascrivere usi e consuetudini virtuosi** che già fanno parte del bagaglio aziendale, ma che sono relegati alla buona volontà delle persone.

Abbiamo, ad esempio, tantissime aziende virtuose, i cui processi decisionali emergono da comportamenti rispettosi di leggi e standard di grande qualità, che non si sono dotate di adeguate procedure solo perché quei processi sono di natura orale, dialogica, attengono al "parlato" quotidiano.

La vera sfida è questa: non si tratta semplicemente di scegliere di "essere Compliance", si tratta essenzialmente di capire come farlo in modo efficace.

Diventa inutile adottare regole, certificazioni, modelli organizzativi, oltretutto aderire a tutte le prescrizioni volontarie e non obbligatorie, se poi la vita aziendale reale non ne tiene conto o se ne discosta in modo eccessivo.

Rischia di essere altrettanto inutile, o comunque poco efficace, anche la convinta adesione a tutte queste regole senza preoccuparsi che queste si calino in una concreta dimensione aziendale, come se fosse automatico il loro recepimento.

La sfida diventa pertanto quella di avvicinare il complesso di regole, di cui l'imprenditore vuole dotarsi per essere virtuoso e più competitivo, alla vita aziendale concreta.

Le procedure interne sono l'esemplare campo di verifica di questa possibilità: dovranno infatti essere scritte in modo chiaro e semplice, il più aderente possibile a quello che effettivamente è un processo decisionale che normalmente è di natura orale.

La Compliance richiede semplicità e aderenza alla realtà.

1.7. Compliance e linguaggio

La Compliance richiede unicamente un linguaggio tecnico?

No, la Compliance quale insieme di norme che devono determinare comportamenti che rispettino leggi e standard di qualità gestionale, non può prescindere da un linguaggio che avvicina la situazione reale a quella che noi vorremmo diventasse ideale.

Non è sufficiente in tal senso fare informazione e formazione per diffondere il nuovo verbo della Compliance, per fare conoscere gli standard delle certificazioni, i principi di un Codice Etico o le parti speciali di un modello organizzativo e gestionale: occorre che tutte queste regole siano scritte in modo da essere comprensibili e traducibili in comportamenti effettivi.

È vero che c'è un linguaggio tecnico che è imprescindibile: lo si coglie nelle diverse certificazioni, ma non ci si deve "arenare" nelle secche di un linguaggio lontano dal mondo del lavoro.

Un **linguaggio chiaro e comprensibile** può diventare un bene aziendale: utile per crescere e lavorare con consapevolezza di quello che si deve fare, dei ruoli che si devono avere.

Il primo lavoro da fare è allora quello di scrivere procedure attraverso le parole che normalmente caratterizzano un'attività che di fatto può già essere virtuosa. Aggiungere poi quelle parole che possono arricchire il processo decisionale di elementi virtuosi e di trasparenza.

Non solo, la procedura dovrà innanzitutto dare conto di un'organizzazione che può essere già presente in modo chiaro per chi gestisce quella particolare funzione, e che in realtà necessita solo di essere messa su carta per darne evidenza a tutti.

Traducendo quello che effettivamente succede ogni giorno nella vita aziendale in **procedure scritte**, si potrà verificare cosa manca rispetto alla gestione di un processo decisionale che vorremmo il più virtuoso possibile.

Il punto di partenza è un confronto tra comportamento concreto e ciò che la gestione aziendale deve essere per diventare rispettosa delle norme che vogliamo darci.

Non si deve avere la pretesa di far calare dall'alto norme e regole nuove attraverso procedure che rischiano di essere vanificate da consuetudini troppo radicate.

Così come non si deve semplicemente trascrivere un comportamento consuetudinario per pensare di avere una procedura adeguata.

La Compliance richiede condivisione.

1.8. Compliance e comunicazione esterna

La Compliance ha un ruolo importantissimo nel trasmettere l'immagine della organizzazione che la adotta a tutti i suoi interlocutori, siano essi fornitori, istituti di credito, clienti o Pubblica Amministrazione.

Chi opera con un buon livello di Compliance rassicura, garantisce la possibilità di elevarsi a chi decida di interagire con lui, offre garanzia di stabilità e di durata nel tempo.

Una **immagine** che riflette la voglia di essere una realtà la più adeguata possibile alle regole del mercato, che dice ad ogni collaboratore che si deve competere rispettando le regole.

In ogni mercato la Compliance si sta sempre più affermando quale segno distintivo che incide profondamente sulla reputazione di un'azienda.

Oggi più che mai la **reputazione aziendale** contribuisce a determinare la sua capacità di essere competitiva.

Non v'è alcun dubbio sul fatto che la Compliance sia fondamentale rispetto ai *competitor* che ne siano sprovvisti.

Il poter dire "ho questa certificazione", "ho realizzato quanto previsto dal D.Lgs. n. 231/2001", "ho adempiuto alle prescrizioni della Legge n. 190/2012", significa trasmettere serietà e competenza.

Un **esempio emblematico** della nostra esperienza è stata la svolta ad un più alto livello di Compliance di una cantina di produzione di un vino di qualità. L'azienda operava già a livelli altissimi, ma aveva naturalmente un certo numero di *competitors* entro la propria DOGC (Denominazione di Origine Controllata e Garantita). Bene, l'adozione di standard di agricoltura biodinamica e la produzione da fonti rinnovabili dell'energia consumata dalla cantina, unite alla comunicazione in etichetta di questi valori, ha fornito l'azienda di uno strumento formidabile. Ad un prezzo pari o superiore a quello degli altri vini analoghi il prodotto del nostro Cliente era preferito. E questo sia da parte di chi è preparato in merito ad agricoltura steineriana e rinnovabili sia da parte del pubblico generico, che comunque ormai sa che è preferibile (per la salute, per l'ambiente, anche solo per il prestigio) l'impresa che opera in maniera *green*.

L'intera Compliance dovrà essere quell'abito su misura che normalmente viene richiamato a proposito dei modelli organizzativi e gestionali ex D.Lgs. n. 231/2001. Ciascuna impresa deve poter scegliere che stile - e quindi che abito - costruirsi attorno. Chiaro che una volta definito uno stile occorrerà implementarlo al meglio, nella sua pienezza: abito classico (camicia, pantaloni, cintura, cravatta, giacca, forse panciotto), abito jeans (maglietta, blue jeans, cintura, maglioncino o giacca, etc.). Ad ogni abito nella nostra metafora corrisponde un set di certificazioni, che possono essere standard o sartoriali, alcune alternative ad altre, alcune facoltative. L'importante è una scelta ragionata e coerente, al massimo delle possibilità dell'imprenditore.

Dare fiducia alla capacità critica dello *stakeholder* e fornirgli tramite un sistema adeguato di comunicazione gli elementi per valutare una organizzazione.

Questo è stato il gran salto **dalla pubblicità** (che forniva slogan e messaggi idealizzati) **alla comunicazione delle qualità dell'organizzazione e del suo prodotto**. Una svolta epocale che ha creato uno strappo fra organizzazioni e prodotti di qualità, che semplicemente si raccontano, e organizzazioni e prodotti che continuano, per volontà o per incapacità, a raccontare favole su se stessi. Il mondo oggi premia due volte le prime. Le premia quando chi sceglie è conscio e responsabile e le premia quando segue la moda. Perché per fortuna la moda oggi è di privilegiare la qualità reale, la sincerità, la Compliance.

La Compliance è la cifra di serietà e competenza. La comunicazione della Compliance è la migliore pubblicità.

1.9. Compliance e numeri

Quali sono i numeri della Compliance?

Si parte con la solita telefonata: "Buongiorno avvocato, mi hanno detto che avrei bisogno di fare la 231, quanto mi costerebbe?".

Il D.Lgs. n. 231/2001 è diventato, nel lessico quotidiano dei professionisti e degli imprenditori, "la 231", l'ennesimo numero che rappresenta un adempimento.

L'articolo al femminile è sbagliato, perché si tratta di un decreto e non di una legge, ma la numerologia degli adempimenti è ciò che interessa: implacabile, si arricchisce continuamente di nuovi termini e sigle.

SA 8000, ISO 26000, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, poi ISO 45000, ISO 27001, 190, 231, etc. sino al rombo di tuono della omnicomprensiva ISO 31000, e della specifica ISO dedicata alla Compliance, la 19600.

Il complesso delle regole che caratterizzano la gestione aziendale è una progressione aritmetica degna del famoso matematico Fibonacci.

Eppure, dietro a quei numeri e a quelle sigle si rivela un mondo di regole amiche dell'imprenditore.

Sono le cifre che costituiscono una parte della cosiddetta Compliance aziendale: sistemi, procedure e prescrizioni, che permettono all'azienda di agire quotidianamente nel rispetto delle regole, attraverso certificazioni, adempimenti e principi comportamentali che guidano la gestione delle diverse funzioni.

Che si tratti di sicurezza del lavoro, di tutela dell'ambiente, di sicurezza informatica, di anticorruzione, di qualità gestionale, di prevenzione dei reati, di corretta movimentazione contabile, quelle sigle e quei numeri possono diventare determinanti per l'imprenditore.

La Compliance deve fare parte dei numeri cari all'imprenditore.

1.10. Compliance e rischi aziendali

La Compliance aiuta a gestire i rischi aziendali?

Sì, questa è la sua funzione principale.

Il tema generale è quello del rischio connaturato all'impresa, sempre presente e che non si identifica solo con il cosiddetto rischio imprenditoriale.

È un problema di vita e di prospettiva dell'azienda, con incidenza sulla sua reputazione.

I **rischi** sono tanti e da sempre accompagnano l'imprenditore:

- rischi di natura economica, di mercato, finanziari e legati al credito;
- rischi imprenditoriali derivanti dai diversi contesti geografici, da quelli nazionali a quelli internazionali;

- rischi legati alla gestione quotidiana, su tutti quelli relativi alla sicurezza dei lavoratori;
- rischi legati alla gestione dei flussi finanziari e contabili;
- rischi legati ai rapporti autorizzativi con la Pubblica Amministrazione;
- rischi derivanti dai mutamenti legislativi e dalle impasse burocratiche;
- rischi legati all'utilizzo della infrastruttura informatica;
- rischi derivanti dall'utilizzo di dati sensibili;
- etc.

Qualcuno sostiene, giustamente, che l'azienda è innanzitutto un insieme di rischi: insieme che va di pari passo con quello dei beni organizzati per il suo esercizio. Il rischio è pertanto connaturato all'azienda e alla sua quotidianità.

Come gestire tutti questi rischi per fare sì che l'imprenditore sia libero di impegnare il proprio tempo nel miglior modo possibile, concentrandosi sugli obiettivi economici quotidiani?

La realtà è più semplice di quanto si creda.

Servono regole precise, adempimenti puntuali di tutto ciò che è obbligatorio fare e di tutto ciò che si può fare in più.

Serve individuare con precisione ruoli e poteri in capo ai diversi responsabili.

In poche parole: serve la Compliance.

La Compliance è un insieme di strumenti per presidiare i rischi.

1.11. Compliance e tempo

La Compliance regala del tempo all'imprenditore?

Sì, la Compliance è una grande amica dell'imprenditore che vuole avere **più tempo per concentrarsi sul business**.

Ricordate il titolo provocatorio del volume di un noto manager americano che abbiamo citato all'inizio? *"Doing business with Benedict"*.

Le regole, obbligatorie e volontarie, permettono il **presidio del rischio**, una **gestione più controllata**, e quindi più agevole, delle funzioni aziendali, ma soprattutto permettono di **risparmiare tempo**.

Cosa significa adottare sistemi di gestione, regole comportamentali, modelli organizzativi e gestionali?

Significa: potersi dedicare alla produzione dei beni o dei servizi con maggiore tranquillità; poter curare maggiormente i rapporti con i fornitori, con i clienti; potersi concentrare sull'innovazione tecnologica; poter fare valutazioni economico-patrimoniali sapendo che l'azienda vive di regole che le danno maggiori certezze. Le regole applicate con intelligenza e in modo concreto, senza imbrigliare l'azienda in inutili orpelli gestionali, permettono all'imprenditore di risparmiare del tempo nella conduzione dell'azienda.

Tempo che potrà dedicare ad affrontare ed implementare il mercato. Tempo e competitività vanno da sempre a braccetto. Tempi di consegna, tempi di pagamento, tempi tecnologici, tempi di lavoro da conciliare: il tempo è un bene aziendale, che va organizzato come gli altri, meglio degli altri.

La Compliance regala tempo all'imprenditore.

1.12. Compliance e quotidianità

La Compliance può aiutare il lavoro quotidiano dell'azienda?

Sì, è il suo effetto fondamentale.

La scelta metodologica di questo primo volume della collana dedicata alla *Compliance* ci porta a parlare proprio di gestione quotidiana, di funzioni operative, senza necessariamente richiamare, di volta in volta, una certificazione, un sistema gestionale, un modello organizzativo. Lo si farà, in molti casi, a prescindere da sigle e numeri: questi torneranno ogni tanto a ricordarci quali strumenti assumere, ma l'analisi della vita aziendale attraverso la Compliance sarà incentrata soprattutto su modalità operative che fanno tesoro delle regole in modo concreto.

Il famoso acronimo ISO, sigla che significa *International Organization of Standardization*, ci introduce normalmente ai **sistemi di gestione**, che, a seconda dell'ambito standardizzato, assumono una numerazione particolare: ebbene si tratta semplicemente di un insieme di procedure che un'organizzazione deve seguire per raggiungere i propri obiettivi.

Procedure e regole che aiutano quotidianamente l'azienda a gestire le diverse funzioni, a presidiare tanti rischi che richiedono attenzione.

Ecco perché **la Compliance rende più competitiva un'impresa**, perché fa lavorare meglio, rende il lavoro più sicuro da tutti i punti di vista.

Non solo: oggi più che mai il mercato richiede connessioni e scambi virtuosi, esige che ci si confronti senza furbizie, scorciatoie, vuole che la correttezza e la trasparenza caratterizzino la quotidianità delle imprese.

Si tratta pertanto di fare affidamento anche alla Compliance aziendale, a quell'insieme di regole e procedure che la caratterizzano, per una strategia complessiva dell'impresa. Nei diversi volumi della collana, ci addentreremo nelle pieghe della gestione aziendale attraverso i numeri e le sigle delle certificazioni, o attraverso esempi di procedure, per cogliere il valore della Compliance, la concretezza di regole che a volte sembrano lontane dalle esigenze dell'imprenditore, ma che, invece, gli permettono maggiore competitività.

Lo faremo anche grazie a *best practices* ed esempi virtuosi, tanto di grandi gruppi industriali quanto di aziende molto più piccole, che della Compliance hanno fatto un elemento imprescindibile della loro operatività quotidiana.

La Compliance aiuta l'azienda tutti i giorni.

1.13. Un paradigma della Compliance: il Sistema 231

C'è un esempio che rende bene l'idea di cos'è la Compliance?

Sì, ce ne sono tanti, ma quello che preferiamo è quello che chiamiamo "**Sistema 231**". Ecco il perché.

Sappiamo che l'organizzazione è fondamentale per l'azienda, è costitutiva del modo in cui si fa impresa.

Già, l'**organizzazione**: è da questo sostantivo che bisogna partire, ed è a questo ambito essenziale dell'azienda che bisogna arrivare per gestirla nel migliore e più competitivo dei modi.

Cosa significhi la Compliance in tal senso è desumibile da uno dei suoi strumenti, il Modello Organizzativo e Gestionale previsto dal D.Lgs. n. 231/2001: lo possiamo indicare quale "paradigma 231".

Il paradigma 231 è quello che ci permette di cogliere in pieno l'effetto positivo della Compliance per la vita dell'azienda.

Il numero 231 fa riferimento a quel rivoluzionario Decreto legislativo che nel 2001 ha inaugurato la stagione della **responsabilità delle aziende per certi reati commessi nel loro interesse o a loro vantaggio**.

Perché, per parlare di Compliance, partire allora dal D.Lgs. n. 231/2001, oltretutto da una normativa che riguarda reati? Non sono forse questi una realtà lontana, estranea alla vita aziendale? Cosa c'è infatti di più distante dalle preoccupazioni quotidiane di un imprenditore, di un'impresa, della possibilità di commettere un reato?

L'imprenditore che al mattino arriva in azienda per trascorrervi la giornata, o che viaggia per promuovere la sua impresa, non parte certo con la preoccupazione di commettere reati; sarà piuttosto assillato da mille differenti problemi che riguardano la produzione, il raggiungimento degli obiettivi, del budget fissato per l'anno, ovvero la gestione concreta dei rischi caratteristici dell'impresa.

Ebbene, se partiamo dal D.Lgs. n. 231/2001, e ne facciamo un paradigma ideale della Compliance, è proprio perché, pur partendo da quanto di più lontano ci sia dalle preoccupazioni di un imprenditore, nell'affrontare i precetti e le indicazioni di questa normativa possiamo cogliere il grande valore della Compliance per l'impresa, per l'azienda.

Vero è infatti che, nel caso in cui un'azienda sia condannata, ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, perché un reato è stato commesso nel suo interesse o a suo vantaggio da un suo dirigente, un suo dipendente, un suo collaboratore, ciò sta a significare che quell'azienda non si è saputa organizzare adeguatamente.

La responsabilità prevista dal D.Lgs. n. 231/2001 viene infatti definita quale "colpa in organizzazione"; ne deriva che un'eventuale condanna ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 determina sempre un impatto negativo sulla reputazione dell'azienda, sulla sua capacità di stare sul mercato.

Cosa chiede il D.Lgs. n. 231/2001 alle aziende? Di organizzarsi nel miglior modo possibile per evitare che quel reato sia commesso.

Il D.Lgs. n. 231/2001, con una tecnica legislativa che appartiene alla tradizione anglosassone del pragmatismo giuridico, fornisce indicazioni concrete per evitare quella responsabilità.

E in cosa consistono queste indicazioni?

Un'azienda per evitare la responsabilità 231 deve adottare un **Modello Organizzativo e Gestionale (MOG)** e deve nominare un **Organismo di Vigilanza**.

Il c.d. MOG serve per presidiare rischi e prevenire reati, ma si qualifica attraverso due aggettivi troppo poco considerati: Organizzativo e Gestionale.

Partendo dalla lontanissima ipotesi dei reati da prevenire, l'imprenditore si dota di un modello organizzativo che incide sulla gestione quotidiana dell'azienda.

Perché? Perché devo dare risposte concrete a domande che riguardano ambiti gestionali fondamentali del lavoro dell'azienda.

Come devo gestire i flussi finanziari? Come mi devo rapportare con la Pubblica Amministrazione? Come devo regolare la funzione acquisti? Cosa devo fare per lavorare in sicurezza? Come devo qualificare i miei fornitori? Cosa devo garantire al mio sistema informatico?

Queste e altre domande orientano chi deve predisporre e adottare un Modello 231: non si tratta solo di dare risposte per prevenire reati; si tratta di organizzare al meglio l'azienda.

Vedremo, anche in altri *e-book*, come il MOG, questo strumento solo in apparenza destinato unicamente ad evitare una responsabilità da reato, in realtà migliori l'organizzazione e la gestione complessive dell'azienda: indicando regole di gestione delle funzioni più a rischio, permette all'azienda di essere più efficiente.

Ecco perché riteniamo sia il paradigma di tutta la Compliance aziendale: uno strumento volontario che normalmente dovrebbe servire per evitare di commettere reati, ma che si rivela poi di grande utilità per la gestione aziendale di tutti i giorni.

La Compliance è fatta di regole che servono a lavorare meglio.

1.14. La Compliance e la politica aziendale

La Compliance rivela una precisa politica aziendale?

Sì, e si tratta di una questione molto importante, troppe volte sottovalutata.

Per "**politica aziendale**", come si legge sul web, si intendono "gli obiettivi e gli indirizzi generali di una organizzazione espressi in modo formale dalla Direzione". Non è che un imprenditore, o, più in generale, una *governance* aziendale si pongano in modo esplicito tutti i giorni la questione della politica aziendale.

Si tratta tuttavia di scelte di fondo che costituiscono il modo d'essere di un'impresa rispetto ai suoi collaboratori e rispetto a tutti gli interlocutori esterni.

La Compliance identifica una precisa politica aziendale che fa di quell'impresa una realtà virtuosa.

Quando si affrontano processi per infortuni dei lavoratori, i giudici valutano non solo cosa è accaduto, e a chi siano riconducibili le responsabilità: si chiedono quale sia la politica aziendale in materia antinfortunistica.

Hai voluto risparmiare in costi relativi alla sicurezza dei lavoratori? Allora ti condanniamo, perché quell'infortunio che stiamo giudicando non si è verificato per caso, ma è frutto di una politica aziendale poco attenta alla salute di chi lavora con te e per te.

Quando potenziali clienti devono rivolgersi all'azienda, si chiedono che politica produttiva di qualità abbia adottato.

Quando devo scegliere un fornitore, mi chiedo che politica di garanzia sia in grado di fornirmi.

Quando un'azienda vuole partecipare a gare pubbliche, sempre più deve dare conto della sua politica aziendale rispetto a diverse forme di regolarità che rivelano il suo modo di essere "*compliant*".

Si tratta in buona sostanza di un'unica domanda che possono farsi in tanti, a seconda delle circostanze: quanto ha investito quell'azienda per essere in regola?

Quanto ha investito per organizzarsi nel migliore dei modi?

La politica aziendale è fatta di obiettivi, scelte, organizzazione, investimenti.

Adottare strumenti di Compliance rivela la volontà di essere in regola, di voler perseguire obiettivi imprenditoriali con una organizzazione aziendale precisa.

La Compliance richiede investimenti che diventano benefici.

1.15. La Compliance e i ruoli aziendali

La Compliance riguarda tutti i collaboratori di un'azienda?

Sì, è così che diventa una cifra di quanto si vuole investire in qualità, di quanto si vuole crescere in competitività.

Abbiamo visto quanto sia importante poter rispondere a domande che riguardano gli organigrammi: chi sono i responsabili? Se sono un lavoratore, a chi posso rivolgermi se ho bisogno, se succede qualcosa? Chi è il mio apicale? A chi devo chiedere i dispositivi di protezione per tutelare la mia salute? Chi può firmare l'autorizzazione per un pagamento, per un acquisto? Chi può verificare che un programma software abbia una regolare licenza? Chi verifica la regolarità contabile delle operazioni in uscita o in entrata?

Le domande rispetto a "**chi fa che cosa, chi è responsabile**" possono e devono essere declinate rispetto a tutti gli ambiti.

La gestione deve infatti fare i conti con una precisa organizzazione, perché l'azienda è un complesso di beni organizzati dall'imprenditore.

In tal senso dobbiamo considerare il presidio del rischio come un bene dell'azienda che va organizzato in modo efficace.

Per farlo occorre che i ruoli siano precisi e definiti in modo puntuale per ogni funzione da gestire.

Quando l'organizzazione deve prendere decisioni, il presidio del rischio è un requisito preliminare perché la decisione sia assunta nel miglior modo possibile. Chi prende decisioni deve avere poteri formalmente e sostanzialmente definiti.

Deleghe e procure sono in tal senso fondamentali.

Un esempio che può essere illuminante è dato dall'ambito gestionale che comporta rapporti tra azienda e Pubblica Amministrazione.

Si tratta di un ambito che normalmente non vede la presenza di procure o deleghe specifiche che non siano quelle generiche attribuite agli amministratori. Si può sostenere che la grande maggioranza delle aziende italiane non preveda un chiaro organigramma in materia di rapporti con la PA.

Per questo motivo, diventa più problematico del dovuto applicare efficacemente tutti i protocolli comportamentali che devono caratterizzare con correttezza e trasparenza i rapporti tra impresa e Pubblica Amministrazione, al fine di rendere l'azienda sempre più tranquilla rispetto alla gestione del rischio.

Chiunque in azienda deve poter sapere chi sono gli unici soggetti che possono rapportarsi con la PA. Se non ho una chiarezza diffusa su questo aspetto organizzativo, ne deriva una zona d'ombra che non mi permette un presidio completo del rischio ed incide sulle mie decisioni.

Molte, troppe volte anche le aziende virtuose che si dotano di deleghe in ambiti delicati e rischiosi, quali quelli che riguardano la sicurezza dei lavoratori o la tutela dell'ambiente, non si dotano di altrettanta chiarezza nella gestione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione, o di altri ambiti.

Abbiamo visto quanto sia poi importante comunicare in modo chiaro gli organigrammi: organizzazione, poteri e comunicazione, permettono di definire al meglio un percorso decisionale.

Regole organizzative che devono coinvolgere tutti i soggetti che si rapportano con l'azienda.

La Compliance vuole che si definiscano ruoli e poteri a tutela dell'azienda.

1.16. La Compliance e gli interlocutori dell'azienda

La Compliance riguarda anche i soggetti esterni all'azienda?

Sì, perché le regole dell'organizzazione aziendale coinvolgono inevitabilmente anche tutti gli interlocutori: siano fornitori, siano clienti, siano rappresentanti della Pubblica Amministrazione, tutti sapranno che l'azienda si è dotata di regole che impongono certi comportamenti, determinate procedure e precisi processi decisionali.

Tutti sapranno a chi rivolgersi in base ad organigrammi precisi che definiscono ruoli e poteri.

È qui che si gioca l'elemento reputazionale che fa mercato, che rende competitiva l'azienda *compliant*.

Innanzitutto, ci saranno principi che diventano obbligatori per tutti: l'esempio è quello dell'adesione al **Codice Etico** di un'azienda, che può essere esplicitamente richiesta tanto a fornitori quanto a clienti.

Ci sono poi casi in cui le regole comportamentali gestionali diventano obbligatorie anche per quei soggetti esterni che vengono considerati dei subordinati dell'azienda in virtù di particolari contratti: si pensi all'appaltatore o al sub-appaltatore, ai consulenti o agli agenti.

Vuoi lavorare con me? Devi obbligarti a comportarti in un certo modo.

È un messaggio molto forte, che sempre più caratterizza il mercato, soprattutto in presenza di sistemi 231 e codici etici.

La Compliance rende virtuoso il mercato.

CAPITOLO 2

Gli strumenti della Compliance

2.1. Strumenti ed organizzazione

Bene, abbiamo detto quanto è bella e buona la Compliance, ma di cos'è fatta? Quali sono gli **strumenti** che la caratterizzano?

Ci sono innanzitutto le prescrizioni delle normative obbligatorie: ovvio dovervi aderire; ne faremo un cenno esemplificativo, ma non costituiscono il banco di prova di chi vuole fare della Compliance la propria identità.

Pensiamo, su tutte, alle prescrizioni del TU n. 81/2008 (la vecchia 626 per chi ancora ha in mente quel numero) in materia di sicurezza del lavoro.

L'81 è un numero imprescindibile per qualsiasi azienda, perché non si può non garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori: dovere di ogni imprenditore è rendere sicuro il lavoro di ogni collaboratore.

L'attuazione delle sue prescrizioni è di fondamentale importanza, è una vera e propria pietra miliare in materia di regolamentazione: segue un *iter* che è paradigmatico del lavoro da fare per assumere la **Compliance quale insieme di regole per gestire al meglio l'azienda**.

In sintesi, comporta:

- 1) analisi del rischio;
- 2) adozione di procedure e dispositivi per presidiarlo e contenerlo;
- 3) individuazione delle responsabilità;
- 4) formazione e informazione di tutti i lavoratori;
- 5) continuo miglioramento quale obiettivo.

Questi sono i **cinque passaggi fondamentali** che devono caratterizzare ogni processo di regolamentazione per la gestione delle diverse funzioni oggetto di Compliance.

Fanno riferimento sia a questioni organizzative - ruoli, poteri ed organigrammi - che gestionali - procedure, regole -.

Il tutto con un duplice obiettivo; quello prioritario: garantire la salute dei lavoratori; quello secondario: migliorare la propria programmazione e la propria produzione grazie al presidio del rischio.

Vedremo come le certificazioni del mondo ISO, quelle ad adesione volontaria, seguano un processo denominato **PDCA**: *Plan - Do - Check - Act*.

Il primo passaggio, **Plan**, riguarda la pianificazione: la politica aziendale ne è un'evidente manifestazione.

Cosa voglio pianificare a livello di regole standard e linee guida che testimonino la qualità della gestione delle mie attività?

Si tratta poi di attuare il piano: **Do**; strutturare il processo che riguarda la specifica funzione oggetto di standardizzazione.

La terza fase riguarda il **Check**, il controllo e la misurazione dei risultati effettivi rispetto a quelli che sono gli obiettivi del piano. Si tratta di verificare l'adeguatezza del piano ed eventuali gap.

Infine, l'**Act** riguarda quei miglioramenti che sono richiesti a seguito del *Check*: si tratta di dar seguito alla verifica su quanto manca per raggiungere effettivamente i risultati del *Plan*.

Percorso che noi decliniamo, partendo dal TU n. 81/2008, in modo più esplicito attraverso quei cinque passaggi che devono caratterizzare tutti gli strumenti che fanno la Compliance, soprattutto quelli volontari.

È sul loro campo, infatti, che si misura la volontà dell'azienda di lavorare sempre secondo determinati criteri virtuosi.

2.2. Strumenti obbligatori (cenni)

Si tratta di strumenti di Compliance in senso molto lato perché in realtà prevedono prescrizioni obbligatorie.

Aderirvi non è sintomatico della volontà di un'azienda di essere "*compliant*": è una necessità per non essere fuorilegge o, peggio ancora, delinquenti.

È tuttavia giusto accennarne, perché possono trovare adempimenti più o meno rispettosi dei principi di fondo che ispirano e rendono obbligatori quegli strumenti.

Infatti, per adottare una Compliance efficace si deve adempiere alle **prescrizioni obbligatorie** con una puntualità e una precisione che vanno oltre il "compitino minimo" dovuto per rispettare la legge.

Se si vuole un esempio, si pensi come si può impostare la formazione obbligatoria in materia di sicurezza del lavoro, con quale grado di intensità e di cura: perché ci sono diversi modi di applicare le prescrizioni obbligatorie del TU n. 81/2008.

Non solo: qui si è deciso di partire da uno strumento che dovrebbe essere obbligatorio per tutti, non solo per le aziende, perché è la madre dei diversi principi comportamentali della Compliance.

È lo strumento da rispettare anche per chi promulga le leggi, le regole, le autorizzazioni, le linee guida, gli standard, le certificazioni: stiamo parlando della nostra Costituzione.

▪ La Costituzione italiana

Anni fa, nel predisporre i Codici Etici ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, abbiamo cominciato a richiamare espressamente gli articoli della Costituzione italiana.

In fondo tutti i principi comportamentali che devono regolare la vita di un'azienda trovano un'origine precisa: la nostra Costituzione.

Strana combinazione tra uno strumento volontario, il Codice Etico, e quanto ci sia di più fondamentale e obbligatorio a livello legislativo: la Costituzione.

Troppe volte sottintesa, spesso relegata a ricordo scolastico o in seconda linea, in realtà la Costituzione dovrebbe sempre essere richiamata quale primario strumento obbligatorio di ogni Compliance.

Vogliamo doverosamente **tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori**?

Sì, e si tratta di adempiere a quanto sancito dall'art. 32 della Costituzione, laddove si legge che "La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività".

Non solo, se si tratta di lavoratori con difficoltà linguistiche, ai quali rivolgere informazioni e formazione specifiche, è nell'art. 6 della Costituzione che troviamo la base della loro tutela.

Formazione che, più in generale, viene richiamata anche dall'art. 35 della Carta costituzionale.

Vogliamo **tutelare l'ambiente** in cui viviamo, l'aria che respiriamo, l'acqua che beviamo, senza che la produzione diventi una minaccia?

Sì, e si tratta di fare riferimento innanzitutto all'art. 117 della Costituzione che richiama tra i poteri legislativi dello Stato quello relativo alla tutela dell'ambiente, dell'ecosistema e dei beni culturali.

Peraltro, la sostenibilità dell'ambiente è implicitamente richiamata da altri due articoli della Costituzione: il citato art. 32 in materia di salute e l'art. 9 a proposito della tutela del paesaggio.

Vogliamo che la **discriminazione** stia lontana dalla vita dell'azienda? Nell'art. 3 della Costituzione troviamo i principi di base.

Vogliamo riconoscere ad ogni lavoratore le **specifiche mansioni** che gli competono? Negli artt. 4 e 37 della Costituzione troviamo un riferimento essenziale.

Dobbiamo adeguare la nostra produzione a marcature CE o ad altri provvedimenti sovranazionali, è nell'art. 10 della Costituzione che leggiamo che "l'ordinamento giuridico italiano si conforma alle **norme del diritto internazionale** generalmente riconosciute".

La **corruzione di un funzionario pubblico** è vietata a partire da un principio che troviamo nell'art. 97 della Costituzione: "I pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge, in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione"; e da quanto leggiamo nell'art. 98: "I pubblici impiegati sono al servizio esclusivo della Nazione".

Per la tutela della concorrenza e del mercato, la Legge n. 287 del 1990 fa esplicito riferimento all'art. 41 della Costituzione.

Altri principi costituzionali sono alla base di quell'insieme di regole che chiamiamo Compliance: è importante non dimenticarlo mai.

▪ **Direttive europee**

Si pensi all'impatto sulla Compliance delle Direttive nn. 679 e 680 del 2016 in materia di **privacy** (GDPR), o a quello determinato dalle **Direttive antiriciclaggio**.

Si pensi inoltre alla **marcatura CE**, obbligatoria per la sicurezza di alcuni prodotti all'interno del mercato UE.

▪ Le Leggi nazionali

Partiamo dai due Codici principali: il Codice civile e il Codice penale. Solo pochi cenni esemplificativi.

Nel **Codice civile** troviamo principi e indicazioni regolamentari obbligatori per alcuni ambiti operativi dell'azienda: pensiamo, su tutti, ai principi contabili per la redazione del bilancio contenuti nell'art. 2423. Nel **Codice penale** si indicano quei comportamenti vietati che sono passibili di conseguenze afflittive.

Tanto nel Codice penale, quanto nel Codice civile, troviamo la maggior parte dei reati richiamati dal D.Lgs. n. 231/2001, strumento importante per la Compliance volontaria (per alcune quotate in borsa obbligatoria) delle aziende.

Il Codice civile e quello penale sono pertanto riferimenti essenziali, sia per le loro prescrizioni che per le loro conseguenze.

Per una Compliance aziendale che sia davvero completa, l'intreccio tra strumenti obbligatori e volontari è, inevitabilmente, molto stretto.

Tale assunto vale in particolare per le modalità e lo scrupolo con le quali vengono osservate alcune legislazioni obbligatorie settoriali.

Sono le **leggi specifiche** che richiedono massima attenzione da parte delle aziende.

Tra le diverse, quattro in particolare:

- 1) il TU n. 81/2008 dedicato alla **salute e alla sicurezza dei lavoratori**;
- 2) il D.Lgs. n. 152/2006, c.d. **Codice dell'ambiente**;
- 3) il D.Lgs. n. 231/2007 in materia di **antiriciclaggio**;
- 4) la Legge n. 287/1990 in materia di **antitrust**.

La relazione tra le prescrizioni di questi provvedimenti legislativi e gli strumenti volontari della Compliance - ad esempio i sistemi gestionali - è strettissima.

Inoltre, ci sono casi espliciti di linee guida di raccordo tra leggi e Compliance, come dimostra il provvedimento del 4 ottobre 2018 del Garante della concorrenza e del mercato.

Si tratta di esplicite **linee guida** elaborate considerando prioritario il perseguimento dei seguenti obiettivi di *policy*:

- i) la promozione di una cultura della concorrenza diffusa nel tessuto imprenditoriale;
- ii) la prevenzione degli illeciti antitrust attraverso la tempestiva adozione di programmi di Compliance efficaci;
- iii) la certezza giuridica in ordine ai criteri di valutazione dei programmi di Compliance ai fini del riconoscimento dell'attenuante;

- iv) la definizione di un sistema di incentivi coerente con quello sottostante al programma di clemenza.

Per le aziende a partecipazione pubblica, è altrettanto forte la relazione tra le prescrizioni della Legge n. 190/2012 e le linee guida ANAC che richiamano strumenti di Compliance volontaria in modo cogente (rapporto tra strumenti anticorruzione e "Sistema 231").

▪ Le Leggi regionali

Vi sono Leggi regionali con prescrizioni rilevanti per la Compliance aziendale. Si pensi alla Legge della regione Calabria n. 15/2008 che ha statuito l'obbligatorietà degli adempimenti previsti dal D.Lgs. n. 231/2001 per le imprese che vogliono essere convenzionate con la regione.

▪ Le autorizzazioni amministrative

Le autorizzazioni amministrative sono di grande importanza per la gestione degli ambiti ambientali.

Molte aziende sono dotate di specifiche autorizzazioni in materia: si pensi all'AIA (Autorizzazione Integrata Ambientale) o all'AUA (Autorizzazione Unica Ambientale), che prevedono puntuali adempimenti complessivi per la tutela dell'ambiente.

Sono autorizzazioni con adempimenti che si intrecciano con le procedure aziendali, coi sistemi di gestione ambientale, e che contribuiscono a creare quell'insieme di regole comportamentali così importanti per la Compliance.

Sono autorizzazioni che diventano un vero e proprio banco di prova per l'efficacia della Compliance aziendale: non solo sotto il profilo della tutela ambientale, ma anche per quanto riguarda la correttezza dei rapporti con la Pubblica Amministrazione.

2.3. Strumenti volontari

Gli strumenti volontari costituiscono la manifestazione più evidente della volontà di un'azienda di essere *compliant*, ovvero di essere il più possibile conforme alle norme.

Quando l'impresa ha adempiuto in modo corretto e puntuale a tutte le prescrizioni obbligatorie, non le rimane che chiedersi: cosa posso fare di più per essere in regola? La risposta più virtuosa è sempre la solita:

- devo fare tutto il possibile per presidiare i rischi della mia azienda;
- devo fare tutto il possibile per tutelare la sicurezza dei lavoratori e l'ambiente, la regolarità del mercato e l'imparzialità della Pubblica Amministrazione, la regolarità dei flussi finanziari e contabili;
- devo fare tutto quanto possibile per garantire ai miei clienti, ai miei fornitori, a tutti i miei collaboratori, che la mia azienda è sana, competitiva.

L'azienda che farà "tutto quanto è possibile" si accorgerà di migliorare la gestione, di renderla più efficace ed efficiente, di ridurre gli sprechi, di fare meno errori e quindi di risparmiare sui costi.

Per farlo, l'imprenditore e la *governance* dell'azienda, possono prendere in considerazione una serie di strumenti volontari che andiamo a descrivere, sinteticamente, qui di seguito.

Partiamo dai cosiddetti standard.

Gli **standard** sono strumenti volontari particolarmente strategici per le organizzazioni perché ne orientano e ne improntano la gestione delle funzioni quotidiane.

Quando un'azienda è certificata si presenta sul mercato con una immagine migliore, con un marchio di qualità che diventa fattore competitivo, concreto.

Ci sono standard che definiscono i requisiti, elementi puntuali, e standard che forniscono linee guida.

Gli **standard delle certificazioni** possono riguardare:

- gestione del rischio in genere: ISO 31000;
- sicurezza dei lavoratori: OHSAS 18001, ISO 45001;
- gestione ambientale: ISO 14001;
- gestione della qualità: ISO 9001;
- gestione della sicurezza agroalimentare: ISO 22000;
- gestione della sicurezza delle informazioni: ISO 27001;
- gestione della responsabilità sociale: SA 8000, ISO 26000;
- gestione dell'anticorruzione ISO 37001;
- gestione della Compliance: ISO 26000;
- gestione efficiente dell'energia: ISO 50001;
- gestione della *business continuity* di un'organizzazione: ISO 22301;
- gestione dell'*event sustainability*: ISO20121.

Tra questi, abbiamo scelto di illustrare quelli normalmente più rilevanti per le aziende, sia che si tratti di piccole e medie aziende, sia che si tratti di aziende rilevanti o di gruppi di imprese.

Ricordiamo che "il mondo ISO" deriva la sua sigla dall'ente che sviluppa e pubblica gli standard, l'*International Organization for Standardization*.

Sul sito web dell'ISO, alla domanda cos'è uno standard, si risponde: *ISO creates documents that provide requirements, specifications, guidelines or characteristics that can be used consistently to ensure that materials, products, processes and services are fit for their purpose.*

Overrosia: l'ISO fornisce requisiti, specifiche, linee guida, o caratteristiche, che possono essere usati in modo costante e appropriato per assicurare che materiali, prodotti, processi, e servizi siano conformi.

▪ UNI ISO 31000

Iniziamo con gli standard della ISO 31000, certificazione, che **riguarda la gestione del rischio in genere**.

Inevitabile farlo, perché l'obiettivo immediato delle certificazioni e degli standard è quello di controllare il rischio per una gestione aziendale più efficiente.

Per illustrare questa importante certificazione, ci avvaliamo del contributo di due autori esperti, che dell'ISO 31000 dicono:

"Alla base della scelta di adottare un sistema per la gestione del rischio vi è la convinzione che essa crei valore, aiutando l'organizzazione ad identificare non solo i potenziali rischi che possono costituire una minaccia, ma anche le opportunità che essi sottendono. Un sistema di risk management efficiente ha un impatto positivo sull'operatività dell'azienda, aiutando ad individuare ed eliminare le attività che non creano valore e le potenziali perdite derivanti da un incidente. Conseguentemente aumenterà il margine di profitto e può, di per sé stessa generarne di nuovo" (Blasizza-Rotella, *Safety Risk Management*, Wolters Kluwer, 2018).

Il richiamo degli autori al sistema di *risk management* è quanto mai opportuno e riflette quella che è una realtà ormai consolidata del governo del rischio: se lo si previene e lo si presidia, si eliminano attività senza valore con risparmio di costi.

Il rischio può essere analizzato e gestito anche per le opportunità che manifesta: l'obiettivo aggiunto diventa quello di aumentare i profitti e di crearne ulteriori.

Questa è un po' la cifra di tutta la Compliance.

Si impone una visione di **risk management** che prevede fasi di analisi, valutazioni, miglioramenti, integrazioni, progettazioni e implementazioni.

Come per tutte le certificazioni, la base della struttura della ISO 31000 è il ciclo **PDCA: Plan, Do, Check, Act**, che abbiamo visto in precedenza.

Per la ISO 31000 l'analisi del contesto è fondamentale.

La questione riguarda tutti gli strumenti volontari, perché si richiede sempre un'analisi personalizzata della singola realtà che deve adottarli.

Per questo e altri motivi, ci soffermiamo con maggiore cura di dettaglio su questa particolare standardizzazione che prende in esame i rischi aziendali in generale.

Lo facciamo perché vale quale paradigma metodologico di tutti i processi di adozione delle diverse ISO.

Analizzare il contesto, significa prendere in esame diversi fattori.

Tra questi, quelli più significativi ci sembrano:

- "cultura organizzativa e propensione al rischio;
- caratteristiche ambientali in cui opera l'organizzazione (culturali, legali, politiche);
- prospettive ed evoluzioni dell'ambiente nel quale l'organizzazione opera;
- caratteristiche tecnologiche del proprio settore;
- normative di settore esistenti ed applicabili;

- concorrenza;
- obiettivi di business;
- attività operative;
- *stakeholder* interni ed esterni;
- risorse disponibili;
- organizzazione, responsabilità ed autorità assegnate;
- dislocazione geografica delle attività e del business;
- attività di registrazione e *reporting* esistenti;
- flussi di comunicazioni esistenti" (Blasizza-Rotella, 2018).

Il processo di analisi dei rischi si rivolge a tutti quelli che caratterizzano la vita dell'azienda:

- interni all'organizzazione;
- esterni all'organizzazione;
- finanziari - profitti, ricavi, budget e costo di progetto, etc.;
- tecnici e prestazionali - specifici del settore, tecnologici;
- business - associati al marketing, al tempo di produzione, ritardi nelle vendite, problemi di gestione;
- organizzativi;
- culturali, soprattutto nelle organizzazioni internazionali;
- *security* - sicurezza informazioni, del personale, della proprietà intellettuale;
- *project management* - maturità organizzativa ed abilità;
- legali;
- ambientali;
- scopo di progetto;
- qualità - del progetto e del prodotto;
- processo - associati ai processi di business o altri che impattano sull'organizzazione, il consumatore o il progetto.

Occorre sottolineare come l'assegnazione dei ruoli organizzativi, la disponibilità di specifiche risorse e la comunicazione, che comporta un coinvolgimento di tutti i collaboratori, siano elementi trattati dalla ISO 31000.

L'analisi del rischio deve essere sia quantitativa che qualitativa, servirsi tanto di flussi scritti che orali.

Sul punto, in materia di "Sistema 231", abbiamo più volte richiamata l'esigenza di una analisi del rischio attraverso le interviste con gli apicali e con chi gestisce le funzioni aziendali più esposte (Catellani, *Responsabilità da reato delle aziende e sicurezza del lavoro*, Ipsoa-Wolters Kluwer, 2016).

Pensare che siano sufficienti i flussi informativi scritti può essere un errore.

La cultura decisionale nelle aziende è tradizionalmente orale, per tutta una serie di fattori: per questo motivo, le persone devono raccontare con parole vive quello che fanno, e devono riferire cosa comporta la loro mansione, chi è il loro riferimento aziendale.

Senza voler sconfinare nella configurazione di un ruolo da "mentalista", è tuttavia vero che l'abilità di chi accerta e analizza i rischi in un'azienda passa anche dalla sua esperienza e dalla capacità di cogliere sfumature che solo un dialogo può rivelare.

L'**analisi del contesto** deve portare ai requisiti per un'efficace gestione del rischio. Si tratta di:

- "assicurare l'allineamento tra la cultura del rischio e della sicurezza dell'organizzazione con la gestione del rischio stesso;
- allineare i processi di *risk management* alle strategie di business e agli obiettivi dell'organizzazione;
- definire la politica di gestione del rischio ed assicurare che essa sia promossa e compresa da tutti i livelli dell'organizzazione;
- definire i criteri e i livelli di accettazione del rischio;
- assegnare le risorse necessarie e sufficienti per la corretta gestione del rischio;
- definire le responsabilità ed assegnare le autorità necessarie a coloro i quali gestiscono le singole aree di rischio;
- assicurare che le prestazioni dei processi di *risk management* siano rilevate ed incluse tra gli altri indicatori delle prestazioni dell'organizzazione;
- promuovere il monitoraggio sistematico dei rischi;
- assicurare il riesame continuo dell'adeguatezza del *frame work* e dei processi di *risk management*, man mano che emergono nuovi rischi o opportunità;
- assicurarsi che gli impegni volontari assunti dall'organizzazione, come anche le obbligazioni contrattuali nei confronti di altri soggetti esterni, rientrino nelle valutazioni del sistema di gestione del rischio" (Blasizza-Rotella, 2018).

La metodologia di gestione del rischio, per la ISO 31000 deve portare a rimuoverli, a ridurli o a mantenerli a seconda dei fattori operativi.

Il **trattamento del rischio** coinvolge una serie di processi, tra cui:

- "la formulazione e la selezione di misure necessarie alla prevenzione o protezione dai rischi;
- l'implementazione dell'azione richiesta per ciascun rischio;
- una valutazione del rischio residuo;
- determinazione di ulteriori controlli se il rischio residuo fosse considerato ancora troppo alto;
- valutazione dell'efficacia del trattamento del rischio a lungo termine" (Blasizza-Rotella, 2018).

Diverse possibilità:

- "rimozione definitiva del rischio;
- modifica della probabilità (ad esempio spostare i server su un piano più alto per ridurre il rischio di danni da alluvione);

- partizione del rischio attraverso accordi, *partnership*, ulteriore assicurazione, etc.;
- mantenimento e mitigazione del rischio con una decisione informata" (Blasizza-Rotella, 2018).

Per **ciascun rischio** dovranno essere indicati:

- "le misura di trattamento richieste;
- il responsabile della sua adozione;
- le tempistiche assegnate e la programmazione;
- le azioni di registrazione e *reporting* necessarie;
- le risorse richieste e i benefici attesi;
- misure e vincoli riguardanti le prestazioni" (Blasizza-Rotella, 2018).

La ISO 31000 prevede che l'intero processo di *risk management* sia registrato e soggetto ad **azioni di reporting** per:

- "accertare lo stato dell'organizzazione rispetto alla cultura del rischio;
- garantire la comunicazione efficace nei confronti di tutti gli *stakeholder*;
- fornire dati relativamente all'efficacia dei piani di trattamento del rischio;
- migliorare il coinvolgimento degli *stakeholder*;
- ottenere *feedback*;
- imparare dall'esperienza;
- fornire delle informazioni preziose per la buona riuscita del processo decisionale" (Blansizza-Rotella, 2018).

Le ultime due indicazioni ci sembrano di particolare importanza.

Quando si ha a che fare col rischio aziendale, l'esperienza è un fattore di fondamentale importanza.

Dalla gestione del rischio aziendale devono derivare elementi utili per prendere decisioni utili rispetto alla gestione dell'azienda.

▪ OHSAS 18001

È lo standard - la certificazione più importante perché **riguarda la sicurezza e la salute dei lavoratori**.

Il suo intreccio con il TU n. 81/2008 è esplicito, perché nel Testo Unico si fa menzione dei sistemi di gestione all'art. 30, e perché il rapporto con il Documento di Valutazione dei Rischi è imprescindibile.

Grazie allo standard OHSAS 18001, l'azienda può gestire le attività e i processi lavorativi attraverso un monitoraggio costante che verifica l'esatta adozione e attuazione di procedure.

Quando l'azienda decide di adottarlo, fa una precisa scelta di politica aziendale in materia di sicurezza del lavoro e di Compliance. Il sistema di gestione legato allo standard OHSAS 18001 è infatti impegnativo, perché richiede investimenti e attenzione aggiuntivi rispetto a quelli già previsti dal TU n. 81/2008. È per questo

motivo che è lo strumento volontario che più denota la volontà dell'azienda di essere Compliance.

È lo strumento più importante soprattutto perché è finalizzato alla tutela di un bene primario riconosciuto dalla Costituzione: la salute dei lavoratori.

Si caratterizza per alcuni **requisiti**, che ne definiscono il processo e che, normalmente, vengono così sintetizzati:

- identificazione e valutazione dei rischi di concerto col DVR ex TU n. 81/2008;
- definizione del programma PDCA, *Plan Do Check Act*;
- individuazione delle responsabilità, come da TU n. 81/2008;
- scelta delle modalità di controllo;
- coinvolgimento del personale;
- modalità di consultazione e comunicazione con i dipendenti e le parti interessate;
- informazione e formazione (previste anche da TU n. 81/2008);
- individuazione delle misure di prevenzione e protezione;
- attuazione delle modalità di controllo delle attività connesse a rischi significativi identificati, inclusi processi, quali la progettazione e la manutenzione;
- monitoraggio e misurazione delle prestazioni del sistema da parte dei certificatori;
- monitoraggio dei quasi incidenti per il piano di miglioramento;
- monitoraggio delle non conformità;
- individuazione e valutazione dei rischi relativi all'affidamento di lavori a terzi, appaltatori etc.;
- piani di miglioramento.

I suoi **aspetti positivi** sono molteplici:

- il presidio del rischio;
- la riduzione degli infortuni e delle malattie professionali;
- la sicurezza dei lavoratori;
- il messaggio di serietà nei confronti dei terzi;
- l'aumento dell'efficienza dei processi produttivi;
- il controllo da parte del soggetto certificatore;
- il miglioramento costante degli standard di sicurezza;
- la capacità di stare sul mercato grazie alla Compliance;
- la possibilità di avere agevolazioni economiche da parte dell'INAIL o di altri enti.

L'adozione del sistema gestionale è una precisa scelta di politica aziendale.

▪ UNI EN ISO 45001

Novità recentissima del mondo ISO, prenderà il posto dello standard OHSAS 18001 per quanto **riguarda i sistemi di gestione in materia di sicurezza del lavoro**.

A partire dai dati sugli infortuni sul lavoro a livello internazionale, si è licenziata questa nuova ISO, nella speranza, come si legge sul sito web dell'ente, di cambiare lo stato delle cose.

Si tratta, ancora una volta, di monitorare e migliorare i processi produttivi sotto il profilo della sicurezza di chi vi lavora.

La certificazione è stata pensata anche nella sua compatibilità con altre certificazioni, ad esempio quelle sulla qualità o sulla gestione degli ambiti ambientali.

Questo il resoconto che ne fa l'UNI, Ente italiano di normazione: "La presente norma internazionale specifica i requisiti per un sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro (SSL) e fornisce una guida per il suo utilizzo, al fine di consentire alle organizzazioni di predisporre luoghi di lavoro sicuri e salubri, prevenendo lesioni e malattie correlate al lavoro, nonché migliorando proattivamente le proprie prestazioni relative alla SSL.

La presente norma internazionale è applicabile a qualsiasi organizzazione, indipendentemente dalle dimensioni, tipo e attività, che desideri istituire, attuare e mantenere un sistema di gestione per migliorare la salute e la sicurezza sul lavoro, eliminare i pericoli e minimizzare i rischi per la SSL (incluse carenze del sistema), cogliere le opportunità per la SSL e prendere in carico le non conformità del sistema di gestione per la SSL associate alle proprie attività.

La presente norma internazionale facilita l'organizzazione nel raggiungimento dei risultati attesi del suo sistema di gestione per la SSL; ovvero:

- a) miglioramento continuo delle prestazioni relative alla SSL;
- b) soddisfacimento dei requisiti legali e di altri requisiti;
- c) raggiungimento degli obiettivi per la SSL".

▪ **UNI EN ISO 14001**

È il **sistema di gestione ambientale**.

Come si legge sul sito web dell'ente, la ISO 14001 è applicabile ad ogni organizzazione per gli aspetti ambientali che riguardano le attività, i prodotti e i servizi.

È il classico Sistema di gestione ambientale: ruoli e procedure per assicurare la tutela di un bene primario, l'ambiente.

I suoi aspetti positivi sono, come sempre, molteplici.

Il possesso della certificazione di un Sistema di Gestione Ambientale viene riconosciuto, in ambito pubblico, quale elemento di qualificazione per il rilascio di autorizzazioni.

Può fare ottenere anche facilitazioni fiscali, e altri riconoscimenti.

Il sistema di gestione ambientale prevede alcuni **passaggi**, sempre riconducibili allo schema PDCA:

- identificazione e valutazione dei rischi ambientali (emissioni, rifiuti, scarichi, etc.);
- individuazione delle responsabilità e dei ruoli;

- individuazione delle misure e delle procedure da tenere, di concerto con eventuali autorizzazioni ambientali;
- individuazione delle modalità di controllo e di registrazione;
- monitoraggio da parte dei certificatori;
- piani di miglioramento.

Anche per la ISO 14001, gli **aspetti positivi** sono molteplici:

- presidio del rischio;
- immagine e reputazione aziendale;
- riduzione degli sprechi;
- riduzione progressiva delle risorse da utilizzare;
- possibilità di partecipare a gare di Pubbliche Amministrazioni che richiedono la certificazione;
- maggiore competitività.

▪ Regolamento EMAS

È l'acronimo del **Sistema Comunitario di Ecogestione e Audit** (*Eco-Management and Audit Scheme*).

Importante strumento volontario per le organizzazioni con sede nella Comunità Europea per l'**efficienza ambientale**.

Richiede la presenza del **sistema di gestione ambientale ISO 14001**, che va ad arricchire tramite:

- valutazione ulteriore del sistema con specifici *audit*;
- coinvolgimento e formazione aggiuntiva del personale;
- miglioramento dei rapporti con gli enti pubblici;
- strumenti di informazione sulle *performance* ambientali;
- programma di miglioramento tramite apposita Dichiarazione;
- validazione da parte dell'ente certificatore.

L'EMAS è consigliabile in particolare per chi gestisce siti produttivi con profili ambientali rilevanti, si pensi ad esempio alle aziende o ai gruppi energetici.

Per questi, l'adozione del Regolamento è sicuramente un requisito importante sia a livello gestionale che reputazionale.

L'EMAS è vantaggioso solo ed esclusivamente se l'azienda ha rischi e dimensioni tali da implicarne, o quantomeno consigliarne, l'adozione.

I suoi aspetti positivi amplificano quelli già presenti nella ISO 14001 con particolare riferimento a:

- riduzione progressiva delle risorse da utilizzare;
- possibilità di partecipare a gare di Pubbliche Amministrazioni che richiedono la certificazione;
- maggiore competitività.

Sicuramente il rapporto tra ISO 14001 e Regolamento EMAS permette all'azienda:

- massimo presidio del rischio;
- massima riduzione probabilità di incidenti;
- massima sensibilizzazione ambientale per tutti gli interlocutori, sia interni che esterni;
- ottimali rapporti con gli Enti;
- massima riduzione degli sprechi;
- massima efficienza anche sotto il profilo delle risorse.

▪ UNI EN ISO 9001

È il **sistema di gestione per la Qualità**.

Sul sito web dell'UNI, Ente italiano di Normazione che recepisce alcune ISO, si legge che l'ISO 9001 specifica i requisiti di un sistema di gestione per la qualità quando un'organizzazione:

"a) ha l'esigenza di dimostrare la propria capacità di fornire con regolarità prodotti o servizi che soddisfano i requisiti del cliente ed i requisiti cogenti applicabili; e b) mira ad accrescere la soddisfazione del cliente tramite l'applicazione efficace del sistema, compresi i processi per il miglioramento del sistema stesso ed assicurare la conformità ai requisiti del cliente ed ai requisiti cogenti applicabili.

Tutti i requisiti sono di carattere generale e previsti per essere applicabili a tutte le organizzazioni, indipendentemente da tipo o dimensione, o dai prodotti forniti e servizi erogati".

È un sistema di base, facile da adottare e di sicura utilità per l'azienda sotto il profilo organizzativo e gestionale.

Testimonia la volontà dell'azienda di organizzarsi nel miglior modo per produrre bene e rendere servizi di qualità per i clienti.

Può essere utilizzato da tutte le aziende, anche quelle che erogano servizi e non sono interessate ad altre certificazioni.

Si rapporta con i sistemi gestionali dei diversi processi interni all'azienda sotto diversi punti di vista.

Prevede il coinvolgimento del personale e può essere utilizzata come fattore di crescita comune.

L'obiettivo della ISO 9001 è soprattutto quello del miglioramento gestionale.

I rischi che chiede di valutare sono di carattere generale rispetto a tutti i processi interni di produzione di beni e servizi.

Gli **aspetti positivi** sono riconducibili a:

- migliore organizzazione interna;
- migliore produttività;
- aumento dell'efficienza;
- riduzione degli sprechi ed efficace utilizzo delle risorse;
- accresciuta qualità gestionale;
- migliore reputazione;

- maggiore soddisfazione nei rapporti coi clienti;
- vantaggio competitivo generale.

▪ UNI ISO 37001

È un **sistema gestionale per la prevenzione della corruzione**.

Sul sito web della ISO, si legge che *"Bribery is one of the world's most destructive and challenging issues. With over US\$ 1 trillion paid in bribes each year*, the consequences are catastrophic, reducing quality of life, increasing poverty and eroding public trust"*.

La corruzione ha davvero conseguenze catastrofiche per il mercato e quindi per le aziende.

Per questo motivo è stato pensato un sistema di standard che consentano di prevenirla.

Sul sito UNI viene così descritta:

"La UNI ISO 37001 specifica requisiti e fornisce una guida per stabilire, mettere in atto, mantenere, aggiornare e migliorare un sistema di gestione per la prevenzione della corruzione. Il sistema può essere a sé stante o integrato in un sistema di gestione complessivo. La norma fornisce questi **indirizzi** in relazione alle attività dell'organizzazione:

- corruzione nei settori pubblico, privato e *no-profit*;
- corruzione da parte dell'organizzazione;
- corruzione da parte del personale dell'organizzazione che opera per conto dell'organizzazione o a beneficio di essa;
- corruzione da parte dei soci in affari dell'organizzazione che operano per conto dell'organizzazione o a beneficio di essa;
- corruzione dell'organizzazione;
- corruzione del personale dell'organizzazione in relazione alle attività dell'organizzazione;
- corruzione dei soci in affari dell'organizzazione in relazione alle attività dell'organizzazione;
- corruzione diretta e indiretta (per esempio una tangente offerta o accettata tramite o da una parte terza)".

La norma è applicabile soltanto alla corruzione. Definisce requisiti e fornisce una guida per un sistema di gestione progettato per aiutare un'organizzazione a prevenire, rintracciare e affrontare la corruzione e a rispettare le leggi sulla prevenzione e lotta alla corruzione e gli impegni volontari applicabili alla propria attività.

La norma non affronta in modo specifico condotte fraudolente, cartelli e altri reati relativi ad antitrust/concorrenza, riciclaggio di denaro sporco o altre attività legate a pratiche di malcostume e disoneste, sebbene un'organizzazione possa scegliere di estendere lo scopo del sistema di gestione per comprendere queste attività.

I requisiti della norma sono generici e concepiti per essere applicabili a tutte le organizzazioni (o parti delle organizzazioni) indipendentemente dal tipo, dalle dimensioni e dalla natura dell'attività, sia nel settore pubblico, sia in quello privato o del *no profit*.

L'ISO 37001 è specifica e la sua importanza sarà sempre crescente.

Per le aziende in generale, occorre sottolineare come i rapporti con la Pubblica Amministrazione siano più frequenti di quanto non si pensi.

In particolare, si deve ricordare come per PA si debbano intendere diverse realtà non riconducibili agli enti locali politici: Vigili di Fuoco, ASL, ARPA, Agenzia delle Entrate, Uffici doganali, Capitanerie di Porto, Guardie forestali, Forze dell'ordine ed altri, sono tutti Pubblica Amministrazione.

Il sistema di gestione prevede alcuni **passaggi chiave** ed una scelta di politica aziendale molto precisa:

- assunzione culturale della problematica da parte della *governance*;
- analisi delle attività con rischio corruzione, anche privata;
- analisi e controlli delle attività potenzialmente strumentali (finanziarie e contabili);
- valutazione del rischio;
- *audit* mirati;
- esame delle procedure e delle prassi relative ai rapporti con la PA;
- individuazione di deleghe e poteri;
- predisposizione di procedure puntuali;
- predisposizione di una *policy* anticorruzione;
- attivazione di *report* sistematici e formali sulle attività con la PA;
- controlli e procedure di segnalazione;
- formazione ed informazione di tutti i collaboratori;
- monitoraggio continuo e piano di miglioramento.

Aggiungiamo che è difficilmente pensabile l'adozione del Sistema ISO 37001 senza l'adozione del "Sistema 231" di cui abbiamo accennato, e che affronteremo più nel dettaglio in seguito.

Soprattutto per quanto riguarda i controlli, sembra necessario fare affidamento ad un organismo autonomo ed indipendente come l'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. n. 231/2001.

Gli **aspetti positivi** sono rilevanti ed identificabili con:

- migliore organizzazione;
- migliore utilizzo risorse;
- efficienti controlli di gestione attività strumentali;
- efficiente gestione dei rapporti con la PA;
- risparmio sui tempi di gestione nei rapporti con la PA;
- qualità reputazionale;
- capacità di stare sul mercato;
- acquisizione di *rating* di legalità.

È peraltro immaginabile che in futuro l'adozione della ISO 37001 possa diventare requisito per partecipare a gare pubbliche.

▪ UNI ISO 26000

Sul sito dell'organizzazione ISO e su quello dell'UNI, si legge che la ISO 26000 fornisce una guida per tutte le tipologie di organizzazioni, indipendentemente dalle loro dimensioni e localizzazioni, su:

- a) concetti, termini e definizioni relativi alla **responsabilità sociale**;
- b) premesse storiche, tendenze e caratteristiche della responsabilità sociale;
- c) principi e pratiche relativi alla responsabilità sociale;
- d) temi fondamentali e aspetti specifici della responsabilità sociale;
- e) integrazione, attuazione e promozione di comportamenti socialmente responsabili nell'ambito dell'organizzazione e, attraverso le sue politiche e prassi, nell'ambito della sua sfera di influenza;
- f) identificazione e coinvolgimento degli *stakeholder*;
- g) comunicazione di impegni, prestazioni ed altre informazioni relative alla responsabilità sociale.

La norma ha l'intento di aiutare le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile, di incoraggiarle ad andare al di là del mero rispetto delle leggi, di promuovere una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale e di integrare altri strumenti ed iniziative per la responsabilità sociale, ma non di sostituirsi ad essi.

Non è una norma di sistema di gestione e non è destinata a fini di certificazione, né a fini regolamentari o contrattuali”.

Il tema della responsabilità sociale (CSR) è particolarmente importante per la Compliance aziendale, perché l'impresa nel perseguire il business deve tener conto anche di obiettivi sociali ed ambientali.

La responsabilità sociale non è riconducibile unicamente alle linee guida della ISO 26000, ma in questa sede ci concentriamo unicamente su questa.

La ISO 26000 fornisce un **quadro di riferimento** sul significato della responsabilità sociale, rispetto a:

- governo dell'Organizzazione;
- diritti umani;
- rapporti e condizioni di lavoro;
- ambiente;
- corrette prassi gestionali;
- aspetti specifici relativi ai consumatori;
- coinvolgimento e sviluppo della comunità.

I suoi **aspetti positivi** sono riconducibili agli stessi ambiti di riferimento per la sua attivazione.

Vero è infatti che può portare miglioramenti:

- alla organizzazione generale;
- al clima aziendale;
- alla tutela della sicurezza del lavoro;
- alla tutela dell'ambiente;
- ai rapporti con i diversi *stakeholder*;
- alla capacità di stare sul mercato e quindi alla competitività.

È stato sottolineato come la responsabilità sociale dell'impresa oggi ne definisca e migliori sempre più la strategia di sviluppo sul mercato.

▪ SA 8000

Anche questa certificazione fa riferimento alla **responsabilità sociale dell'impresa**. È l'acronimo di *Social Accountability*.

Così come la ISO 26000 prende in esame sette ambiti fondamentali, la SA 8000 ne prende in esame nove ambiti, che ritiene significativi per uno sviluppo sostenibile dell'impresa.

Si tratta di:

- lavoro infantile;
- lavoro obbligato;
- salute e sicurezza;
- libertà di associazione, diritto alla contrattazione collettiva;
- discriminazione;
- pratiche disciplinari;
- orario di lavoro;
- retribuzione;
- sistema di gestione.

I vantaggi sono assimilabili a quelli della ISO 26000.

▪ ISO 27001

È un sistema di **gestione per la sicurezza delle informazioni a livello informatico**: la norma specifica e definisce i requisiti per mantenere ed implementare la sicurezza informatica.

La sua importanza è aumentata con i profili legati alla *privacy*.

Prevede un **processo di valutazione**:

- dell'utilizzo aziendale della struttura informatica;
- dei rischi legati alla struttura informatica;
- della organizzazione con particolare riferimento a ruoli specifici;
- delle risorse impiegate.

Prevede inoltre un articolato **processo di controllo**, normalmente sintetizzabile nei punti seguenti:

- la politica e l'organizzazione per la sicurezza delle informazioni e degli addetti;
- la gestione delle risorse;
- il controllo degli accessi;
- la sicurezza delle attività operative;
- la sicurezza delle comunicazioni;
- la gestione dei programmi;
- la relazione con i fornitori coinvolti nella gestione della sicurezza delle informazioni;
- il trattamento degli incidenti (relativi alla sicurezza delle informazioni);
- il rispetto normativo.

Il sistema ISO 27001 è particolarmente importante per le aziende o i gruppi di imprese che gestiscono *big data* o dati sensibili: ad esempio fornitori di servizi di consumi registrati in bolletta, aziende farmaceutiche od ospedaliere.

Gli indubbi aspetti positivi riguardano:

- la reputazione aziendale;
- la sua organizzazione;
- l'efficacia degli investimenti informatici;
- la sicurezza trasmessa ai clienti;
- la possibilità di controlli continui;
- il monitoraggio finalizzato al miglioramento.

▪ ISO 50001

È il **sistema di gestione dell'energia**.

Si tratta di linee guida e requisiti per un uso efficiente dell'energia.

Sul sito di UNI si legge un'introduzione importante a questa certificazione:

"Il consumo di energia non smette di crescere e costituisce all'incirca il 60% delle emissioni globali di gas serra. Allo stesso tempo, più di un miliardo di persone non ha ancora accesso all'elettricità e - non potendo scegliere - continua a sfruttare fonti energetiche nocive e inquinanti.

Per realizzare i 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, è necessario affrontare - da subito - le sfide legate al consumo di energia, all'efficienza energetica e ai cambiamenti climatici.

La nuova ISO 50001:2018 "*Energy management systems - Requirements with guidance for use*" - pubblicata il 22 agosto come EN ISO 50001 e **futura UNI EN ISO in lingua italiana** - rappresenta uno strumento strategico che consente un utilizzo più efficiente ed efficace dell'energia: la norma fornisce alle aziende un quadro per gestire le loro **prestazioni energetiche** e i relativi costi, aiutandole a ridurre l'impatto ambientale e a raggiungere gli obiettivi di riduzione delle emissioni.

Dal 2011 - anno di pubblicazione della prima edizione - la norma ha contribuito a trasformare le prestazioni energetiche delle organizzazioni in tutto il mondo".

La ISO 50001 fornisce i requisiti del Sistema di Gestione dell'Energia.

Si chiede in tal modo che un'azienda abbia una gestione dell'energia che sia finalizzata al miglioramento continuo della stessa.

Il miglioramento continuo delle prestazioni energetiche aziendali richiede alcuni passaggi che qualificano la certificazione.

La norma fa riferimento a specifici **requisiti** che comportano:

- analisi della documentazione;
- progettazione;
- acquisto attrezzature;
- monitoraggio e misurazione;
- reportistica.

Notevoli gli **aspetti positivi** di questa certificazione, anche in considerazione dell'incidenza delle spese di energia sul piano industriale.

Gli obiettivi che un'azienda può porsi e conseguire con questa norma sono:

- risparmio dei costi;
- prestazioni energetiche più efficienti;
- tutela dell'ambiente;
- consolidamento della reputazione sul mercato;
- maggiore competitività.

La norma ISO 50001 è applicabile ad ogni organizzazione, si tratta di una precisa scelta di politica aziendale.

▪ **UNI EN ISO 22000**

È la **certificazione che riguarda la sicurezza alimentare**.

Serve soprattutto, se non esclusivamente, all'industria alimentare o a quella della grande distribuzione.

Sul sito UNI si legge che "La norma specifica i requisiti per un sistema di gestione per la sicurezza alimentare (SGSA) per consentire a un'organizzazione direttamente o indirettamente coinvolta nella filiera alimentare di:

- a) pianificare, attuare, rendere operativo, mantenere e aggiornare un SGSA per fornire prodotti e servizi sicuri, in conformità al loro utilizzo previsto;
- b) dimostrare la conformità ai requisiti legislativi e regolamentari applicabili per la sicurezza alimentare;
- c) esaminare e valutare i requisiti per la sicurezza alimentare reciprocamente concordati con il cliente e dimostrare la conformità ad essi;
- d) comunicare efficacemente le questioni di sicurezza alimentare alle parti interessate all'interno della filiera alimentare;
- e) assicurare che l'organizzazione sia conforme alla propria politica per la sicurezza alimentare dichiarata;
- f) dimostrare tale conformità alle parti interessate;

g) perseguire la certificazione o la registrazione del proprio SGSA tramite un'organizzazione esterna, oppure emettere un'auto-valutazione o un'auto-dichiarazione di conformità alla presente norma”.

La ISO 22000 presenta notevoli vantaggi per le imprese di settore, tanto da essere diventata, unitamente all'HACCP, un requisito quasi obbligatorio per essere competitivi sul mercato internazionale.

Sono vantaggi che in parte coincidono con la metodologia della continua analisi richiesta dalla stessa norma.

In particolare:

- garantisce la sicurezza dei prodotti agroalimentari;
- permette una costante valutazione dei rischi;
- garantisce un monitoraggio finalizzato al miglioramento continuo;
- trasmette sicurezza rispetto ad un ambito produttivo molto delicato;
- testimonia una politica aziendale rivolta ai clienti;
- permette un aggiornamento costante rispetto alle tecnologie.

▪ UNI 10854 - HACCP

La UNI 10854, più conosciuta con la sigla **HACCP**, ovvero *Hazard Analysis and Critical Control Point*, è un **sistema di autocontrollo igienico per i pubblici esercizi e per le industrie alimentari**.

La norma, come si legge sul sito UNI, "definisce i criteri per identificare i pericoli e stabilire le misure da attuare per prevenirli, ridurli o eliminarli al fine di garantire la sicurezza igienica dei prodotti alimentari”.

È una norma importante per garantire non solo la sicurezza alimentare, ma anche e soprattutto la salute dei consumatori.

Non è un caso che la descrizione del metodo per applicare l'autocontrollo HACCP si trovi sul sito web del Ministero della Salute:

“Autocontrollo e sistema HACCP non sono termini sinonimi. Il concetto di autocontrollo ha una valenza più ampia che discende dalla responsabilizzazione dell'Operatore del settore alimentare (OSA) in materia di igiene e sicurezza degli alimenti e corrisponde all'obbligo di tenuta sotto controllo delle proprie produzioni. L'autocontrollo è obbligatorio per tutti gli operatori che a qualunque livello siano coinvolti nella filiera della produzione alimentare.

L'HACCP (*Hazard analysis and critical control points*) è invece un sistema che consente di applicare l'autocontrollo in maniera razionale e organizzata. È obbligatorio solo per gli Operatori dei settori post-primari.

Il sistema HACCP è quindi uno strumento teso ad aiutare gli OSA a conseguire un livello più elevato di **sicurezza alimentare**.

I **principi** su cui si basa l'elaborazione di un **piano HACCP** sono 7:

- 1) Identificare ogni pericolo da prevenire, eliminare o ridurre;
- 2) Identificare i punti critici di controllo (CCP - *Critical Control Points*) nelle fasi in cui è possibile prevenire, eliminare o ridurre un rischio;

- 3) Stabilire, per questi punti critici di controllo, i limiti critici che differenziano l'accettabilità dalla inaccettabilità;
- 4) Stabilire e applicare procedure di sorveglianza efficaci nei punti critici di controllo;
- 5) Stabilire azioni correttive se un punto critico non risulta sotto controllo (superamento dei limiti critici stabiliti);
- 6) Stabilire le procedure da applicare regolarmente per verificare l'effettivo funzionamento delle misure adottate;
- 7) Predisporre documenti e registrazioni adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa alimentare".

Considerando un'impresa alimentare, il **responsabile del piano di autocontrollo** deve predisporre e attuare il piano con l'attiva partecipazione della dirigenza e del personale avvalendosi, se del caso, di un supporto tecnico-scientifico esterno.

Il piano deve essere applicabile e applicato, finalizzato a prevenire le cause di insorgenza di non conformità prima che si verifichino e deve prevedere le opportune azioni correttive per minimizzare i rischi quando, nonostante l'applicazione delle misure preventive, si verifichi una non-conformità.

L'obiettivo principale è istituire un **sistema documentato** con cui l'impresa sia in grado di dimostrare di aver operato in modo da minimizzare il rischio. Tuttavia, in alcuni casi come nelle piccole imprese, l'applicazione del sistema HACCP può risultare complessa.

È necessario comunque che la corretta predisposizione e applicazione di **procedure**, se pure semplificate, consenta nell'ambito del processo produttivo, il controllo e la gestione dei pericoli.

L'applicazione dei principi del sistema dell'analisi dei pericoli e dei punti critici di controllo (HACCP) alla produzione primaria non è ancora praticabile su base generalizzata, ma si incoraggia l'uso di prassi corrette in materia d'igiene in questo settore.

Per facilitare l'adozione di piani di autocontrollo adeguati vengono resi disponibili **Manuali di Corretta Prassi Igienica** (*Good Hygiene Practice* o GHP), che costituiscono documenti orientativi voluti dalla normativa comunitaria ed utilizzabili come guida all'applicazione dei sistemi di autocontrollo".

I **vantaggi della norma** sono evidenti, non solo per quelle aziende per le quali è obbligatoria, e sono riferibili a:

- migliore organizzazione;
- presidio costante del rischio;
- monitoraggio preciso della produzione;
- garanzie per i clienti;
- immagine aziendale;
- capacità di stare sul mercato;
- prevenzione di forme di responsabilità onerose.

▪ UNI ISO 19600

Terminiamo l'*excursus* sul mondo ISO-UNI con la **certificazione dedicata in modo specifico alla Compliance**, che ha pertanto un proprio sistema di gestione.

Sul sito dell'organizzazione ISO e dell'UNI si legge che "La norma fornisce una guida per stabilire, sviluppare, attuare, valutare, mantenere e migliorare un sistema di gestione della conformità (Compliance) efficace e reattivo nell'ambito di un'organizzazione.

Le linee guida sui sistemi di gestione della conformità (Compliance) sono applicabili a tutti i tipi di organizzazioni. L'estensione dell'applicazione di tali linee guida dipende dalla dimensione, struttura, natura e complessità dell'organizzazione stessa. La norma si basa sui principi di buona *governance*, proporzionalità, trasparenza e sostenibilità".

La norma si struttura secondo lo **schema classico PDCA**, *Plan, Do, Check, Act*.

Prevede 10 punti così articolati:

- 1 Campo di applicazione
- 2 Riferimenti normativi
- 3 Termini e definizioni
- 4 Contesto dell'organizzazione
 - 4.1 Comprendere l'organizzazione ed il suo contesto
 - 4.2 Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate
 - 4.3 Determinazione del campo di applicazione del sistema di gestione della conformità
 - 4.4 Sistema di gestione della conformità e principi di buon governo
 - 4.5 Obblighi di conformità
 - 4.6 Identificazione, analisi, ed evoluzione dei rischi di conformità
- 5 *Leadership*
 - 5.1 *Leadership* ed impegno
 - 5.2 Politica della conformità
 - 5.3 Ruoli organizzativi, responsabilità ed autorità
- 6 Pianificazione
 - 6.1 Azioni per affrontare i rischi della conformità
 - 6.2 Obiettivi di conformità e pianificazione per la loro realizzazione
- 7 Supporto
 - 7.1 Risorse
 - 7.2 Competenza e formazione
 - 7.2.1 Competenza
 - 7.2.2 Formazione
 - 7.3 Consapevolezza
 - 7.4 Comunicazione
 - 7.5 Informazioni documentate
- 8 Attività operative

- 8.1 Attività operative pianificazione e controllo
- 8.2 Stabilire controlli e procedure
- 8.3 Processi esternalizzati
- 9 Valutazione delle prestazioni
- 9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione
- 9.2 *Audit*
- 9.3 Riesame della direzione
- 10 Miglioramento
- 10.1 Non conformità e azioni correttive
- 10.2 Miglioramento continuo.

I primi tre punti sono introduttivi, i punti 4, 5, 6 e 7 sono riferibili alla fase *Plan*, il punto 8 coincide con la fase *Do*, il punto 9 con la fase *Check*, e il punto 10 è riferibile alla fase *Act*.

Sono **punti** che prevedono, in sintesi:

- l'analisi del contesto in cui opera l'azienda;
- l'identificazione di ogni rischio;
- la valutazione della struttura organizzativa;
- l'identificazione degli strumenti per presidiare il rischio;
- l'adozione delle migliori misure di Compliance;
- il monitoraggio delle stesse e un piano di miglioramento.

La norma fornisce linee guida per creare sinergie tra adempimenti obbligatori e volontari, tra ogni tipo di normativa obbligatoria per quella specifica organizzazione e gli strumenti volontari di Compliance che la stessa ha adottato.

Quelli obbligatori sono indicati quali "requisiti di conformità", quelli volontari quali "impegni di conformità".

I **vantaggi** di questa certificazione sono evidenti, solo per citarne alcuni:

- garantisce reputazione sul mercato;
- richiede un'organizzazione interna di presidio del rischio rispetto a più ambiti;
- riduce il rischio e le sue conseguenze dannose;
- riduce gli sprechi e migliora le *performance*;
- ottimizza, nel tempo, i processi gestionali;
- è soggetta a verifica e piano di miglioramento generale;
- aumenta la cultura della legalità e dell'etica di impresa;
- rende più competitiva l'azienda.

▪ Il Sistema 231

Il D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001 ha sancito per la prima volta in Italia la **responsabilità da reato delle aziende**.

Qualora un qualsiasi dirigente o collaboratore dell'azienda commetta un reato nell'interesse o a vantaggio dell'azienda stessa, questa ne può rispondere con sanzioni economiche e pesanti sanzioni interdittive.

Un punto essenziale della responsabilità da reato delle aziende è che questa trae origine da una colpa di carattere organizzativo: se l'azienda viene dichiarata responsabile è perché non si è saputa concretamente organizzare per la prevenzione di quel reato.

All'azienda che si pone la domanda, "cosa devo fare per evitare la responsabilità da reato e le sue gravose conseguenze sia di carattere economico che interdittivo?", il D.Lgs. n. 231/2001 fornisce indicazioni chiare e precise, riassumibili in una risposta inequivocabile:

"devi organizzarti in modo adeguato per prevenire i reati dai quali deriva quella responsabilità e devi farlo adottando un Modello Organizzativo-Gestionale (MOG) e nominando un Organismo di Vigilanza (OdV) che ne verifichi l'attuazione".

Il che significa adottare una serie di regole e procedure comportamentali adeguate a prevenire i reati che potrebbero essere commessi nello svolgimento delle attività e delle funzioni aziendali e nominare un organismo che ne verifichi l'efficace attuazione.

Per Sistema 231 si intende il rapporto tra l'insieme delle regole del MOG e i controlli dell'OdV.

Come abbiamo scritto in precedenza, il Sistema 231 è uno dei paradigmi più importanti della Compliance: nato per la prevenzione dei reati, si è rivelato un utilissimo strumento organizzativo e gestionale di carattere generale.

Qual è il percorso che permette all'azienda di adottare il MOG? Come deve essere realizzato il Modello Organizzativo?

Ai fini della redazione ed implementazione del Modello Organizzativo e di gestione ex D.Lgs. n. 231/2001, l'approccio metodologico deve prevedere le seguenti fasi:

- individuazione delle aree potenzialmente esposte al rischio di commissione di reati tramite *risk assessment*;
- individuazione di soluzioni ed azioni volte al superamento o alla mitigazione delle criticità rilevate;
- adeguamento e stesura di procedure organizzative sulle aree individuate e potenzialmente a rischio, contenenti disposizioni vincolanti ai fini della ragionevole prevenzione delle irregolarità di cui al citato Decreto;
- elaborazione del Codice Etico;
- redazione di un sistema disciplinare per sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello;
- previsione e redazione dello statuto e del regolamento dell'Organismo di Vigilanza.

Il *risk assessment* è il nucleo, il cuore del Modello Organizzativo.

Nella sua predisposizione, l'azienda deve essere considerata come un insieme di rischi, alcuni costanti, altri variabili, che emergono trasversalmente o in modo specifico a seconda degli ambiti operativi.

Normalmente l'analisi del rischio prende in esame:

- sicurezza e salute dei lavoratori;
- gestione dei flussi finanziari e contabili;
- tematiche ambientali: rifiuti, autorizzazioni, emissioni in atmosfera;
- rapporti con la Pubblica Amministrazione;
- gestione del personale;
- gestione degli acquisti e della rete commerciale;
- gestione dell'infrastruttura informatica;
- gestione degli adempimenti societari.

Il Modello Organizzativo

Un **Modello Organizzativo** è costituito da:

- una parte generale, che riporta gli elementi essenziali del D.Lgs. n. 231/2001, la storia dell'impresa e della sua attività, con i relativi assetti societari, l'organigramma e gli strumenti di *governance*, specificando il metodo seguito per formulare il *risk assessment*;
- più parti speciali dedicate alla prevenzione dei singoli reati con l'indicazione dei ruoli a rischio, dei presidi e dei sistemi di controllo già esistenti, come ad esempio procedure e sistemi gestionali, e dei flussi informativi verso l'OdV.

Ogni parte speciale dovrà:

- essere dedicata ad una o più ipotesi di reato coerentemente con la rilevanza degli stessi per l'azienda;
- riportare il testo della norma richiamata ed esempi concreti di possibili condotte che possono integrare il reato di specie;
- riportare la specifica sezione del *risk assessment* che indica il livello di rischio di quel particolare reato con riferimento alle attività e alle funzioni aziendali;
- contenere specifici protocolli comportamentali finalizzati a far sì che l'organizzazione e l'attuazione delle decisioni dell'azienda non integrino reati che ne comporterebbero la responsabilità ex D.Lgs. n. 231/2001;
- indicare, laddove possibile, opportune modalità di gestione delle risorse finanziarie per prevenire il rischio di commissione del reato o impedirla. Ciò vale soprattutto, ma non esclusivamente, per quei reati nei quali una determinata modalità di gestione delle risorse finanziarie è condizione per commetterli - si pensi al reato di riciclaggio;
- riportare eventuali deleghe funzionali e l'indicazione delle figure coinvolte;
- riportare o rimandare alle specifiche procedure aziendali di gestione di funzioni o attività considerate a rischio di quel specifico reato;
- prevedere adeguati flussi informativi rivolti all'Organismo di Vigilanza, perché sia consapevole di quello che capita nell'azienda.

I protocolli di comportamento contenuti nelle parti speciali, sia quelli di carattere generale che quelli specifici, integrano l'insieme di regole che tutti i collaboratori sono tenuti a rispettare.

È questo insieme che costituisce, all'interno del "Sistema 231" la parte specifica della Compliance aziendale.

Perché si tratta di un insieme strutturato per la prevenzione dei reati che si risolve in un generale presidio del rischio declinato su tutte le funzioni.

Insieme che terrà conto tanto della normativa obbligatoria quanto degli eventuali sistemi di gestione UNI ISO adottati dall'azienda.

L'altro aspetto importante del "Sistema 231" è la nomina di un Organismo di Vigilanza che deve verificare l'effettiva ed efficace attuazione di tutti i protocolli e le regole comportamentali del MOG.

L'Organismo di Vigilanza (OdV)

Dal punto di vista più operativo, è affidato all'**Organismo di Vigilanza** il compito di:

- verificare periodicamente la mappa delle aree a rischio reato (o "attività sensibili"), al fine di adeguarla ai mutamenti dell'attività e/o della struttura aziendale e/o ad eventuali novità normative;
- effettuare periodicamente, anche utilizzando professionisti esterni, verifiche volte all'accertamento di quanto previsto dal Modello, in particolare assicurare che le procedure, i protocolli e i controlli previsti siano posti in essere e documentati in maniera conforme e che i principi etici siano rispettati;
- coordinarsi con le altre funzioni aziendali (anche attraverso apposite riunioni) per uno scambio di informazioni per tenere aggiornate le aree a rischio reato;
- verificare i diversi aspetti attinenti all'attuazione del Modello (definizione di clausole standard, formazione del personale, cambiamenti normativi e organizzativi, etc.);
- sollecitare e verificare che le azioni correttive necessarie a rendere il Modello adeguato ed efficace siano intraprese tempestivamente;
- raccogliere, elaborare e conservare tutte le informazioni rilevanti ricevute nel rispetto del Modello;
- promuovere iniziative per la formazione e comunicazione sul Modello e predisporre la documentazione necessaria a tal fine;
- riferire periodicamente al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale in merito all'attuazione delle politiche aziendali per l'attuazione del Modello;
- rimanere costantemente aggiornato con attività di formazione e di studio.

I vantaggi del "Sistema 231" sono molteplici:

- permette all'azienda di organizzarsi in modo chiaro;
- migliora la gestione quotidiana dell'azienda;
- esonera l'azienda da responsabilità da reato;

- permette un costante presidio del rischio;
- incide positivamente sulla reputazione dell'impresa;
- agevola i rapporti con la Pubblica Amministrazione;

▪ Il Codice Etico

Il **Codice Etico** normalmente è una parte del Modello Organizzativo e Gestionale adottato ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001.

Lo trattiamo anche come strumento a se stante, nella convinzione che, per le aziende più piccole, possa essere quell'insieme di principi e regole comportamentali che ne costituiscono la Compliance effettiva.

Il Codice Etico rappresenta uno strumento di portata generale, finalizzato alla promozione di una "etica aziendale": una **Carta dei principi che, di solito, è parte integrante delle prescrizioni del MOG.**

Il Codice Etico, in una organizzazione di media dimensione, difficilmente è sufficiente a garantire prevenzione, ma costituisce comunque lo sfondo sul quale radicare una crescita aziendale finalizzata alla cultura della legalità e della prevenzione dei rischi reato.

In una realtà organizzativa di piccole dimensioni può diventare uno strumento importantissimo, se davvero si crede alla sua funzione, e i pochi collaboratori lo assumono quale faro orientatore.

La circostanza più importante per quanto riguarda la sua redazione è che il Codice Etico venga effettivamente **personalizzato**, ovverosia sia predisposto sulla specifica realtà aziendale e ne prenda in esame le caratteristiche principali.

Il Codice Etico troppe volte viene sottovalutato e realizzato copiandone i contenuti da altri codici etici. Se questo modo di redigere un Codice Etico è in parte giustificato dal fatto che ogni codice deve riportare identici principi di carattere generale e quindi inevitabilmente tutti i codici si assomigliano, è vero però che appare del tutto stigmatizzabile che molti codici siano pressoché uguali.

Bisogna redigere ed adottare un Codice Etico che testimoni la volontà dell'azienda di fare un lavoro personalizzato, di prevenzione serio e non di dotarsi di un mero strumento formale.

In una piccola azienda, la cui organizzazione non richieda o giustifichi altri strumenti di Compliance volontaria, il Codice Etico può spingersi oltre la elencazione di principi comportamentali, comunque fondamentali: può diventare un insieme di regole a partire dai rischi che effettivamente quell'azienda corre nella sua quotidianità.

L'esempio più appropriato può essere quello di una *start-up*, o di una organizzazione con pochissimi dipendenti: gli ambiti fondamentali della Compliance saranno gestiti con gli adempimenti della normativa obbligatoria, il Codice Etico rafforzerà l'insieme delle regole con principi puntuali, che esprimono una precisa volontà dell'azienda.

Il Codice Etico è sempre una buona occasione per richiamare quei principi costituzionali che sono alla base delle prescrizioni più utili per un'azienda.

▪ Le Procedure aziendali

Lo strumento di base della Compliance è la **procedura aziendale**: quella che dovrebbe guidare ogni collaboratore nella sua attività quotidiana.

Attività che è fatta inevitabilmente di consuetudini, esperienze personali, processi decisionali di natura orale, scambi informali: insomma, quella dinamica del lavoro aziendale che ne costituisce la quotidianità.

Torniamo allora alla questione sottolineata fin dall'inizio di questo volume: è possibile avvicinare sempre più l'attività quotidiana di un'azienda ad un insieme di comportamenti che la rendano conforme alle regole?

Nel senso di un insieme che sia formalmente fissato in principi e regole comportamentali di gestione delle diverse funzioni?

La sfida della Compliance è proprio questa, e al termine del sintetico *excursus* su alcuni dei suoi strumenti, non rimane che prendere in esame quello più semplice: la singola procedura aziendale.

Anche un'azienda che non voglia adottare particolari strumenti di Compliance, neppure un Codice Etico, deve porsi nell'ordine di idee di scrivere procedure che dicano a tutti cosa devono fare e a chi possono rivolgersi.

Le procedure devono riguardare **ogni ambito gestionale** e devono dire in modo chiaro quali sono le operazioni per arrivare ad un acquisto, ad un pagamento, alla emissione di una fattura, per utilizzare in modo corretto l'infrastruttura informatica, per selezionare il personale, per gestire le visite ispettive dell'ARPA o di altri funzionari della Pubblica Amministrazione, etc.

Ritorniamo a quanto scritto nel primo capitolo al punto 1.6.:

"Sono le procedure la base strutturale di qualsiasi Compliance intesa quale insieme di regole volontarie di cui dotarsi per essere più competitivi.

Si tratta di capire come scriverle perché siano efficaci.

Il metodo di partenza più concreto è quello di trascrivere usi e consuetudini virtuosi che già fanno parte del bagaglio aziendale, ma che sono relegati alla buona volontà delle persone.

Abbiamo, ad esempio, tantissime aziende virtuose, i cui processi decisionali emergono da comportamenti rispettosi di leggi e standard di grande qualità, che non si sono dotate di adeguate procedure solo perché quei processi sono di natura orale, dialogica, attengono al "parlato" quotidiano.

La vera sfida è questa: non si tratta semplicemente di scegliere di "essere Compliance", si tratta essenzialmente di capire come farlo in modo efficace.

Diventa inutile adottare regole, certificazioni, modelli organizzativi, oltretutto aderire a tutte le prescrizioni volontarie e non obbligatorie, se poi la vita aziendale reale non ne tiene conto o se ne discosta in modo eccessivo.

Rischia di essere altrettanto inutile, o comunque poco efficace, anche la convinta adesione a tutte queste regole senza preoccuparsi che queste si calino in una concreta dimensione aziendale, come se fosse automatico il loro recepimento.

La sfida diventa pertanto quella di avvicinare il complesso di regole, di cui l'imprenditore vuole dotarsi per essere virtuoso e più competitivo, alla vita aziendale concreta.

Le procedure interne sono l'esemplare campo di verifica di questa possibilità: dovranno infatti essere scritte in modo chiaro e semplice, il più aderente possibile a quello che effettivamente è un processo decisionale che normalmente è di natura orale".

La Compliance richiede semplicità e aderenza alla realtà.

▪ La persona della Compliance

Al termine di questo capitolo, dopo aver trattato di insiemi di regole, procedure, sistemi gestionali, dobbiamo parlare di uno strumento che è funzionale ed organizzativo: il cosiddetto **Compliance Officer**, la persona che deve controllare e fare funzionare la Compliance.

È una figura, anche manageriale, che si trova nelle aziende più strutturate, nei gruppi di imprese, ma che può caratterizzare anche la vita di un'azienda di medie dimensioni.

Spesso coincide con il responsabile legale, ma può essere nominato in modo specifico.

È un utilissimo operatore della Compliance.

Dimostra una precisa volontà dell'organizzazione e costituisce una scelta di politica aziendale che fa della Compliance una sua priorità.

A questa persona, al responsabile della Compliance, sarà demandato il compito di verificarla, attuarla e aggiornarla, proponendo alla *governance* gli strumenti che riterrà più utili.

Dovrà confrontarsi con l'Organismo di Vigilanza, se nominato, e dovrà avere a disposizione un suo budget, anche per la formazione e la comunicazione.

CAPITOLO 3

Cosa deve fare l'azienda che vuole la Compliance

3.1. La Politica aziendale: la Compliance come elemento di una visione

L'imprenditore che vuole adottare la Compliance quale segno distintivo della sua azienda, deve fare una scelta di politica aziendale.

Ne abbiamo già accennato: con **politica aziendale** si intende l'**investimento organizzativo, procedurale, economico**, che si vuole realizzare per rendere l'azienda il più conforme possibile alle regole: per renderla più sicura e affidabile. È una scelta volontaria, molto virtuosa, che realizza una visione di insieme: è strategica. Alla visione che ogni sano imprenditore ha, può aggiungersi l'elemento della Compliance. La Compliance, se effettiva, convince il mercato, i clienti, e, laddove serve, i giudici, rispetto alla virtuosità di un'azienda che ha scelto di gestire il rischio con prevenzione e miglioramento costanti.

Sono gli strumenti che abbiamo analizzato nel capitolo precedente che rendono evidente la politica aziendale.

La gestione del rischio, attraverso la sua analisi e il suo presidio, è un'attività che testimonia una scelta dell'imprenditore.

Una scelta che diventa premiante sotto diversi profili.

Alcuni di questi:

- permette all'azienda di essere più sicura per i lavoratori;
- assicura la tutela dell'ambiente;
- garantisce la regolarità dei flussi finanziari e contabili;
- testimonia che l'azienda si rapporta con correttezza e trasparenza con la Pubblica Amministrazione;
- garantisce la correttezza dell'azienda rispetto ad un mercato sempre più complesso e articolato;
- permette all'azienda di evitare sprechi e risparmiare costi;
- garantisce maggior rispetto da parte dei fornitori;
- consente all'imprenditore di avere più tempo per il business;
- permette di avere un prodotto più sicuro e appetibile per i clienti;
- assicura maggiore competitività.

Bene, e allora che fare? Quale strumento adottare?

3.2. La valutazione del rischio

La prima cosa da fare è chiedersi quali sono i rischi che caratterizzano l'azienda.

Nel farlo, l'imprenditore dovrà porsi l'obiettivo di migliorare la sua competitività; per questo motivo, l'analisi del rischio deve essere assunta, fin dall'inizio, con un **duplice obiettivo**:

- presidiare i pericoli;
- migliorare l'azienda gestendola meglio.

Si deve trattare di una valutazione personalizzata, che avrà elementi standardizzati, comuni a tante altre aziende, ma che dovrà essere condotta in modo specifico.

La **valutazione del rischio** è l'attività principale per arrivare ad una Compliance efficace ed adeguata per quella specifica azienda.

Tra i diversi rischi più volte richiamati nelle pagine precedenti,

- alcuni appartengono inevitabilmente a qualsiasi azienda: si pensi a quelli relativi alla gestione dei flussi finanziari o contabili o a quelli legati alla protezione dei dati;
- altri, seppure comuni, avranno un grado di intensità differente: si pensi, ad esempio, alle diverse esigenze in materia di sicurezza del lavoro tra una azienda manifatturiera e un'azienda di servizi informatici;
- altri ancora saranno esclusivamente di quell'azienda: si pensi al caso della sicurezza alimentare per imprese del settore.

È evidente che la scelta relativa alla Compliance da adottare, ai suoi strumenti e alla qualità delle procedure che la caratterizzano, dovrà essere parametrata ai rischi effettivamente riscontrabili in azienda e che sono, concretamente, da presidiare.

Solo una Compliance personalizzata può essere davvero efficace, e può aiutare l'azienda ad essere più competitiva.

Ne deriva la necessità di una valutazione del rischio che si avvalga di esperti, ma anche e soprattutto della esperienza dell'imprenditore e dei suoi apicali.

Lasciare spazio unicamente ai consulenti può portare ad una valutazione "oltranzista" che fa riferimento più al loro sapere che non alla effettiva esigenza dell'azienda.

I consulenti di settore sono fondamentali, ma le indicazioni che devono arrivare dalla *governance*, dall'imprenditore, sono la base dalla quale partire.

Nella nostra esperienza, abbiamo visto casi di adozione del sistema OHSAS 18001 in realtà organizzative con pochissimi dipendenti, che corrono rischi in materia di sicurezza del lavoro solo in occasione di manutenzioni straordinarie affidate a terzi appaltatori.

In questo caso, sarebbe sufficiente una puntuale applicazione del TU n. 81/2008, con il rafforzamento volontario del Sistema 231, per affrontare un rischio che appare residuo rispetto ad una realtà di 15 dipendenti che lavorano al computer.

La valutazione del rischio non può essere generica, o fare riferimento a considerazioni tipo "rischi per la sicurezza ci sono sempre e pertanto bisogna fare tutto il possibile grazie all'OHSAS 18001".

In casi come questo, il rischio è che la Compliance venga vissuta come un onere inutile, o eccessivo.

3.3. La tipologia del rischio

Prendiamo la tipologia richiamata a proposito dell'ISO 31000, la specifica **standardizzazione dei rischi**:

- interni all'organizzazione;
- esterni all'organizzazione;
- finanziari - profitti, ricavi, budget e costo di progetto, etc.;
- tecnici e prestazionali - specifici del settore, tecnologici;
- business - associati al marketing, al tempo di produzione, ritardi nelle vendite, problemi di gestione;
- organizzativi;
- culturali, soprattutto nelle organizzazioni internazionali;
- *security* - sicurezza delle informazioni, del personale, della proprietà intellettuale;
- *project management* - maturità organizzativa ed abilità;
- legali;
- ambientali;
- scopo di progetto;
- qualità - del progetto e del prodotto;
- processo - associati ai processi di business o altri che impattano sull'organizzazione, il consumatore o il progetto.

Oppure la **tipologia** che abbiamo utilizzato nel primo capitolo:

- rischi di natura economica, di mercato, finanziari e legati al credito;
- rischi imprenditoriali derivanti dai diversi contesti geografici, da quelli nazionali a quelli internazionali;
- rischi legati alla gestione quotidiana, su tutti quelli relativi alla sicurezza dei lavoratori;
- rischi legati alla gestione dei flussi finanziari e contabili;
- rischi legati ai rapporti autorizzativi con la Pubblica Amministrazione;
- rischi derivanti dai mutamenti legislativi e dalle impasse burocratiche;
- rischi legati all'utilizzo della infrastruttura informatica;
- rischi derivanti dall'utilizzo di dati sensibili.

L'imprenditore può partire da questa tassonomia del rischio per chiedersi quali siano quelli che caratterizzano la sua azienda e che pertanto necessitano di presidio.

Lasciamo da parte, al momento, quelli più generici, ad esempio:

- interni all'organizzazione;
- esterni all'organizzazione;
- finanziari - profitti, ricavi, budget e costo di progetto, etc.;

- business - associati al marketing, al tempo di produzione, ritardi nelle vendite, problemi di gestione;
- organizzativi.

Sono importanti, ma possono essere presi in esame attraverso il *focus* di quelli più specifici.

Tra questi, isoliamo alcune **tipologie comuni**:

- rischi relativi alla sicurezza dei lavoratori;
- rischi legati alla gestione dei flussi finanziari e contabili;
- rischi legati ai rapporti autorizzativi con la Pubblica Amministrazione;
- rischi legati all'utilizzo della infrastruttura informatica.

La valutazione di questi rischi deve essere effettiva.

Sono quattro tipologie frequenti, difficilmente trascurabili, e che prevedono sempre un'analisi del rischio: personalizzata, giova ripeterlo, ma comunque necessaria.

Altri **tipi di rischio** sono frequenti, ma **meno comuni**:

- legali;
- ambientali;
- rischi derivanti dall'utilizzo di dati sensibili.

Un esempio: se un'azienda non ha emissioni in atmosfera, o autorizzazioni ambientali, neppure quelle per lo scarico di acque reflue industriali, e si limita unicamente a produrre rifiuti comuni, difficilmente avrà rischi ambientali che comportino particolari strumenti di Compliance.

Ci sono poi i **rischi più specifici** di tutti:

- tecnici e prestazionali - specifici del settore, tecnologici;
- quelli antitrust

Determinano la necessità di un'analisi del rischio molto personalizzata perché si riferisce alla specifica attività o alla specifica tecnologia.

Ad esempio, le aziende farmaceutiche, e quelle alimentari, alle tipologie del rischio prima richiamate ne assommano alcune specifiche che meritano analisi particolari, e, di conseguenza, presidi unici.

Chi debba, per professione o ruolo interno all'azienda, effettuare la valutazione del rischio dovrà verificare quali tipologie sono presenti e meritano un'analisi che porti ad un presidio.

3.4. La qualità del rischio

Il rischio è da prendere in considerazione anche per la sua qualità, ovvero per il suo gradiente.

Rispetto ad una determinata tipologia di rischio ci si deve chiedere quanto è intenso, quanto è grave.

A seconda del **grado del rischio**, della sua importanza, si devono calibrare le scelte dei diversi strumenti di Compliance.

A fronte di un rischio basso in materia di sicurezza del lavoro, che sia facilmente presidabile con il puntuale adempimento del TU n. 81/2008, è inutile adottare il sistema di gestione OHSAS 18001 o la futura UNI ISO 45000.

Se il rischio relativo alla gestione degli aspetti ambientali è notevole, può essere doveroso non solo adempiere alle prescrizioni del D.Lgs. n.152/2006 o delle specifiche autorizzazioni ricevute, ma anche dotarsi di un sistema ex UNI ISO 14001.

Sarà l'analisi dell'intensità del rischio che potrà determinare l'assunzione di un determinato strumento.

Ma **cosa significa in concreto valutare la gravità del rischio?**

Vuol dire valutare quanto è effettivamente presente nella gestione quotidiana dell'azienda e quanto lo si può controllare con il semplice adempimento delle prescrizioni obbligatorie, quali sono le leggi specifiche.

A seconda della tipologia di produzione industriale o di erogazione di servizi, saranno presenti differenti rischi con diverse intensità.

Quanto è possibile che si verifichi un infortunio sul lavoro in un'industria manifatturiera? Quanto in una *start-up* che eroga servizi?

La risposta è inevitabilmente differente.

Quando si predispose il *risk assessment* per il MOG 231 viene fatta sempre una valutazione del rischio che trova una corrispondenza in tipologie di intensità che vengono identificate con un aggettivo, o con un colore, o con entrambi.

Ad esempio, normalmente al rischio basso corrisponde il colore verde, al rischio medio il colore giallo e a quello più alto il colore rosso.

Si analizza poi quali sono i presidi già presenti in azienda per capire qual è il rischio residuo, ovvero sia quello effettivo.

A fronte del risultato di questa indagine, vengono predisposte apposite procedure, o vengono declinate concrete regole comportamentali, affinché il rischio sia il più possibile presidato.

È una metodologia che riguarda ogni parte speciale del MOG dedicata alle diverse funzioni aziendali e alla prevenzione dei differenti reati che comportano la responsabilità dell'organizzazione.

3.5. Rischio e organizzazione

Nel valutare il rischio, la sua tipologia e la sua intensità, occorre analizzare la specifica situazione organizzativa, con la prospettiva di migliorarla.

L'imprenditore deve verificare, in prima persona e grazie ai suoi consulenti, quale sia la struttura organizzativa più adeguata per presidiare il rischio.

L'azienda non può fare affidamento solo su procedure e regole comportamentali se prima non si è dotata di **chiari organigrammi**.

Lo richiede un qualsiasi sistema gestionale, così come lo rende necessario una corretta adozione del "Sistema 231".

Nell'analisi del rischio si deve prendere in considerazione se e cosa manca a livello di organizzazione di ruoli e poteri.

Il caso più evidente è riferibile all'ambito della sicurezza del lavoro: i ruoli previsti dal TU n. 81/2008 devono essere assunti da persone capaci, esperte e formate.

Poi si deve valutare se manca una delega, se è opportuna una sub-delega, se vale la pena nominare un dirigente *ad hoc* e se sussistono situazioni di fatto che è meglio esplicitare.

In tal senso si deve sottolineare come il quadro sistematico legislativo riconosca il ruolo di chi svolge di fatto una determinata funzione pur in assenza di riconoscimento formale.

In tal senso sono espliciti l'art. 299 del TU n. 81/2008, l'art. 5 del D.Lgs. n. 231/2001 e l'art. 2639 cod. civ.

Per quanto più ci riguarda, ci basta leggere l'art. 299 del TU sicurezza che così recita: "Le posizioni di garanzia relative ai soggetti di cui all'articolo 2, comma 1, lettere b), d) ed e), gravano altresì su colui il quale, pur sprovvisto di regolare investitura, eserciti in concreto i poteri giuridici riferiti a ciascuno dei soggetti ivi definiti".

In pratica si potrebbe ravvisare che un datore di lavoro, un dirigente o un preposto sono tali anche senza investitura, perché in **concreto** esercitano i poteri giuridici riferiti a quel ruolo.

Sono situazioni che andrebbero "sanate" con regolare e formale investitura al fine di rendere esplicita l'organizzazione.

Avere soggetti che non sono indicati negli organigrammi ufficiali ma che vi dovrebbero rientrare, è circostanza che aumenta il grado del rischio perché crea confusione rispetto a chi lo debba presidiare.

Al termine della valutazione del rischio, riferibile alla tipologia, alla sua intensità e alla struttura organizzativa, l'imprenditore può capire di quali strumenti la sua azienda necessita per realizzare la Compliance.

3.6. La scelta degli strumenti di Compliance

Una volta effettuata un'analisi delle esigenze di presidio del rischio, l'imprenditore deve fare le **scelte più utili per l'azienda** in materia di Compliance.

A quel punto, il rischio deve essere assunto come elemento non solo di criticità ma anche di possibile crescita competitiva.

Cosa significa fare scelte utili?

Vuol dire che lo strumento di Compliance deve essere scelto sia per la sua capacità di controllo del rischio sia per la sua utilità in termini generali di funzionamento dell'azienda.

Trattando dei diversi strumenti della Compliance, ne abbiamo sottolineato gli aspetti positivi.

Sistema gestionale, certificazione, standard, requisiti e linee guida, Sistema 231, procedure, tutto ciò che fa Compliance deve essere adottato nella convinzione che migliorerà l'azienda dal punto di vista competitivo.

La Compliance aiuta a stare sul mercato: i suoi strumenti vanno scelti perché diventino un bene aziendale primario.

L'imprenditore può approfittare della necessità di presidiare un particolare rischio per arricchire la sua azienda sotto il profilo organizzativo.

Organizzazione e beni sono i due sostantivi che qualificano l'azienda, e non solo per il Codice civile.

Nell'affrontare la scelta degli strumenti di Compliance, l'imprenditore non dovrà chiedersi solamente cosa gli è più utile per controllare dei rischi; potrà chiedersi:

- Cosa mi serve per migliorare l'azienda?
- Cosa mi serve per ridurre gli sprechi?
- Cosa mi serve per investire risorse in modo più utile?
- Cosa mi serve per avere più tempo per il business?

La scelta sarà inevitabilmente condizionata dalla possibilità d'investimento dell'azienda in strumenti volontari.

La Compliance ha dei costi che possono essere importanti per aziende di piccole dimensioni. Si deve fare una valutazione coerente con le proprie possibilità e le proprie priorità, senza dimenticare mai che:

L'investimento in Compliance è sempre un investimento produttivo.

3.7. L'attuazione della Compliance

Scelti gli strumenti, la Compliance diventa una realtà, e lo deve diventare, lo ripetiamo, quale bene aziendale primario.

La sua utilità va verificata sotto il profilo organizzativo e del controllo del rischio specifico.

Va innanzitutto individuato qualcuno che se ne occupi: non necessariamente un **Compliance Officer**.

Se lo strumento è un sistema di gestione, ci sarà necessariamente una persona che ne diventi responsabile e che si rapporti con i certificatori esterni.

Allo stesso modo si dovrà individuare qualcuno che sia un riferimento interno per l'Organismo di Vigilanza nominato nell'adottare il **Sistema 231**.

Più in generale, si dovrà assumere il **processo PDCA** relativo ai sistemi di gestione. Lo **schema Plan, Do, Check, Act** permette di controllare l'attuazione degli strumenti di Compliance con verifiche e controlli e piani di miglioramento.

L'essenza della Compliance, quale modo d'essere dell'azienda, sta proprio nella capacità di controllare i rischi per migliorare la competitività dell'impresa.

L'essere *compliance* o *compliant* di un'organizzazione passa dalla possibilità che questa venga controllata e verificata.

In tal senso, l'organizzazione si pone in un rapporto costitutivo con soggetti terzi che ne valutano l'adeguatezza.

Per farlo, ci sono anche strumenti tecnici che rimandano al mondo ISO: l'**Inspection, UNI ISO 17020** (la norma specifica i requisiti per la competenza degli

organismi che effettuano ispezioni e per l'imparzialità e coerenza delle loro attività d'ispezione), e l'**Auditing, UNI EN ISO 19011**.

Di quest'ultima, si legge sul sito web UNI che "fornisce una guida sull'*audit* di sistemi di gestione, compresi i principi dell'attività di *audit*, la gestione dei programmi di *audit* e la conduzione degli audit di sistemi di gestione, così come una guida per la valutazione delle competenze delle persone coinvolte nel processo di audit. Tali attività comprendono la persona(e) che gestisce il programma di audit, gli *auditor* ed i gruppi di *audit*."

La norma è applicabile a qualsiasi organizzazione che abbia l'esigenza di pianificare e condurre audit interni o esterni di sistemi di gestione o di gestire un programma di *audit*".

Ma l'attuazione della Compliance passa soprattutto dalla condivisione aziendale della sua cultura.

Una delle cose più importanti per l'attuazione della Compliance è diffondere la **consapevolezza** dell'importanza della scelta di politica aziendale fatta dall'imprenditore. La Compliance deve fare crescere la **cultura aziendale** della legalità, del rispetto di principi posti a tutela delle persone, dell'ambiente, della Pubblica Amministrazione, del mercato, di un commercio più equo.

Per questo motivo, la sua attuazione più utile passa da una diffusa consapevolezza della sua importanza.

Gli aspetti comunicativi diventano allora fondamentali, lo abbiamo già evidenziato nel primo capitolo.

La Compliance va **comunicata adeguatamente** a tutti i collaboratori e a tutti gli interlocutori esterni.

La Compliance deve poi essere oggetto di **informazione**, e, perché no, di specifica **formazione**.

Anche la formazione, un suo *surplus*, al di là di quella obbligatoria che riguarda la sicurezza dei lavoratori, può diventare una scelta volontaria che realizza una determinata politica aziendale.

L'imprenditore può farsi carico di un momento formativo nel quale ricordare come ci si rapporta con la Pubblica Amministrazione, come si tutela l'ambiente, come si garantisce il mercato da attività gestionali illegittime, come si devono fare acquisti corretti, come ci si deve rapportare con i clienti.

La formazione diventa così uno strumento di Compliance, parte imprescindibile della sua attuazione.

L'imprenditore deve evitare che certificazioni, sistemi gestionali o modelli 231 rimangano un mero adempimento formale, o, peggio, un insieme di fogli che diventano presto lettera morta.

La Compliance deve contribuire alla vita quotidiana dell'azienda.

Ora possiamo trovare un riscontro del nostro *excursus* nelle parole di alcune persone che si occupano di Compliance in diverse aziende e in gruppi di imprese e in realtà che hanno fatto scelte precise.

CAPITOLO 4

La Compliance in concreto: casi aziendali

In questo capitolo riportiamo un esperimento coraggioso da parte nostra e da parte dei nostri partner. Abbiamo infatti posto alcune domande - anche molto pervasive - a chi si occupa di Compliance in azienda.

Si tratta di un gruppo di organizzazioni che con chi scrive ha rapporti di clientela o di conoscenza. Le interviste, che trovate qui di seguito in ordine alfabetico, sono illuminanti.

Questo perché, dato che l'unico vincolo che abbiamo posto è quello della assoluta sincerità, le risposte che sono state fornite danno un quadro molto rispettoso delle realtà che abbiamo indagato.

A tutti sono state poste le medesime domande. Avrete quindi modo di notare le anche minime differenze nel rispondere agli stessi quesiti. Alcune realtà sono dotate di responsabili della Compliance. Altre hanno visto rispondere direttamente l'imprenditore. Anche queste sono sfumature interessanti per il lettore.

È assai interessante notare la convergenza su alcuni punti di imprese molto differenti per tipologia di attività, dimensioni, età, localizzazione. Parimenti interessante è la possibilità di entrare dentro le peculiarità che una attività - spesso molto specialistica - comporta. Infatti, descrivendo il proprio modo di fare Compliance, questi lavoratori descrivono un mestiere, una vocazione, una visione, spesso una passione. Un modello - questo dell'intervista e del dialogo - che svilupperemo anche in molti dei volumi che popoleranno questa collana. Buona lettura!

4.1. Gruppo A2A

Risponde il dott. **Roberto Villa**, responsabile della Compliance del gruppo. www.a2a.eu

1. Cos'è la Compliance per la vostra azienda?

Per il gruppo A2A, la Compliance è il processo necessario ad assicurare che le attività aziendali siano svolte in conformità alle leggi ed ai regolamenti applicabili, nonché alle regole di etica ed alle procedure interne, al fine di ridurre o eliminare il "rischio di non conformità", ossia il rischio di incorrere in sanzioni, perdite finanziarie rilevanti o danni reputazionali in conseguenza di violazioni di norme imperative o di autoregolamentazione.

2. A cosa serve concretamente?

Alla struttura *Group Compliance* di A2A è affidata la responsabilità primaria, per i temi di competenza, di garantire l'adempimento agli obblighi previsti dalle normative vigenti implementando procedure, presidi di controllo e flussi informativi che orientino i comportamenti organizzativi ai principi etici ed allo spirito delle norme di riferimento.

A tal fine, la struttura *Group Compliance* ha altresì il compito di promuovere e diffondere la "cultura della Compliance", mediante opportune attività di sensibilizzazione, informazione e formazione del personale aziendale.

In pratica, la struttura *Group Compliance* fornisce supporto all'operatività aziendale del gruppo mediante:

- il supporto specialistico al management per l'elaborazione e/o aggiornamento dei "Modelli 231" delle Società del gruppo e per la gestione della Segreteria Tecnica degli Organismi di Vigilanza;
- la definizione e l'attuazione del *Group Compliance Program* con riferimento alla normativa applicabile in materia di protezione dei dati personali recentemente modificata dall'entrata in vigore del Regolamento europeo 679/2016 (c.d. GDPR);
- il supporto al management del gruppo per il presidio degli adeguati interventi in materia di *International Trade Compliance*;

il tutto con particolare riferimento alle attività di individuazione dei potenziali profili di rischio, di disegno dei presidi di controllo a mitigazione dei rischi individuati e di predisposizione dei contenuti per la formazione necessaria.

Vengono inoltre predisposti adeguati flussi di *reporting* sulle tematiche di Compliance rilevanti per il gruppo nei confronti del Vertice Aziendale e, su richiesta, degli organi societari di riferimento, sulla base delle attività svolte e delle informazioni ricevute dalle competenti Strutture Organizzative.

3. Per quale motivo (esigenze, obiettivi o altro) avete iniziato a parlare di compliance nella vostra azienda?

Sono molteplici i motivi per cui si è iniziato a parlare di Compliance e per i quali si è deciso di istituire all'interno del gruppo A2A una struttura organizzativa *ad hoc*.

Tra questi possono certamente essere menzionati:

- gli scandali finanziari (e non solo) degli ultimi anni che hanno evidenziato l'esigenza di rafforzare i presidi organizzativi volti ad assicurare la piena osservanza delle normative di settore;
- una legislazione crescente, complessa e pervasiva;
- le dimensioni e le caratteristiche del gruppo (A2A è quotata);
- la molteplicità ed ampiezza delle attività operative svolte, in molti casi decentralizzate, che comportano un aumento dei profili di rischio da gestire;

- l'impatto che una eventuale violazione può avere sull'immagine, la reputazione e la stabilità dell'azienda, valori sempre più importanti e la cui sottovalutazione potrebbe comportare danni economici ben superiori rispetto alle sanzioni cui la Società potrebbe incorrere in caso di accertate violazioni.

4. Come l'avete organizzata? Quali sono i soggetti coinvolti (sia interni che esterni)?

All'interno della Direzione Affari Legali e Compliance è stata istituita nel 2017 la Struttura Organizzativa *Group Compliance* che, al momento, opera nei settori della Compliance 231, *Compliance Privacy*, *International Trade Compliance*, e *Reporting*.

Sotto il profilo organizzativo, ad oggi, la struttura *Group Compliance* di A2A S.p.A. è composta da un team di risorse interne che, a seconda dei settori di competenza, sono supportate nello svolgimento delle rispettive attività da consulenti esterni.

5. All'inizio avete incontrato difficoltà? Quali?

Le difficoltà inizialmente riscontrate sono state principalmente organizzative, connesse alla necessità di racchiudere all'interno della struttura diverse professionalità tecniche per ogni ambito di competenza trattato.

6. Quali sono per voi gli strumenti più importanti?

Gli strumenti più importanti utilizzati dal *Group Compliance* sono la matrice di valutazione dei rischi aziendali e il documento di *Gap Analysis* per la valutazione del sistema di controllo interno sulla base dei quali viene poi redatto o aggiornato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. n. 231/2001; i documenti normativi interni, quali a titolo esemplificativo la *Policy Anticorruzione*, il Modello di Organizzazione e Gestione *Privacy*, la Procedura *International Trade Compliance*, il Codice Etico di gruppo; le attività di formazione (frontale e in *e-learning*, a seconda delle dei differenti ambiti), e di informazione, come ad es. per la diffusione all'interno del gruppo della cosiddetta "cultura della Compliance".

7. Quanto la Compliance fa parte della politica aziendale?

La Compliance è parte integrante della politica aziendale del gruppo A2A che svolge un'attività di impresa ispirata ai valori ed ai principi di correttezza, trasparenza e rispetto delle normative e dei codici di condotta interni ed esterni, nella convinzione che il rispetto delle regole e la correttezza negli affari contribuiscano ad accrescere il valore aziendale del gruppo.

8. La Compliance è utile per la gestione quotidiana dell'azienda?

Nel gruppo A2A, la Compliance è uno strumento di supporto all'operatività aziendale. La Struttura Organizzativa *Group Compliance*, invero, collabora quotidianamente con le altre strutture presenti in azienda prestando loro supporto e consulenza nei diversi settori di competenza e cercando di sviluppare metodologie di gestione del rischio e controllo dei processi coerenti con le strategie e l'operatività aziendale.

9. La Compliance è un costo che viene compensato in termini di benefici?

Sì, sicuramente. Per il gruppo A2A, la Compliance consente di ridurre e mitigare i rischi della gestione aziendale, con una diminuzione dei costi riferiti ai relativi controlli; prevenire eventuali riduzioni dei ricavi derivanti da una perdita di fiducia della clientela; contribuire ad un'incidenza positiva sui processi di valutazione delle società di *rating*; salvaguardare la reputazione del gruppo, nonché garantire la trasparenza e la credibilità necessarie a sostenere la quotazione del titolo in borsa.

10. La Compliance rende l'azienda più competitiva?

Promuovere una cultura aziendale improntata ai valori di onestà, correttezza e rispetto delle norme, attraverso un'attenta gestione dei rischi di non conformità, aiuta certamente a consolidare i propri principi etici, a migliorare le relazioni con la clientela, gli *stakeholders* e gli investitori e ad armonizzare i comportamenti dei dipendenti, rendendo l'azienda maggiormente competitiva sul mercato in un'ottica di medio-lungo termine.

11. Quali sono i vantaggi principali e più immediati ottenuti grazie alla Compliance?

Il vantaggio principale è stato in termini di razionalizzazione delle attività di Compliance.

Aver accentrato le attività con riferimento ad alcune specifiche materie es. *privacy* e D.Lgs. n. 231/2001 all'interno di una struttura organizzativa *ad hoc* ha senz'altro evitato una frammentazione e/o duplicazione delle attività all'interno del gruppo e garantito una gestione del rischio aziendale più uniforme, nonché un unico approccio metodologico.

Per le altre materie non governate direttamente dalla struttura di Compliance, è stato implementato un sistema di flussi informativi tra le diverse strutture di controllo e la struttura di *Group Compliance* che permetta a quest'ultima di raccogliere i singoli contributi delle varie "Compliance specialistiche".

12. Come lavoratori vi sentite più sicuri grazie alla Compliance?

Come lavoratori ci sentiamo più sicuri in quanto la presenza di una struttura di Compliance contribuisce a garantire un ambiente di lavoro migliore ed improntato alla prevenzione, all'integrità ed al rispetto dei valori aziendali.

13. Se doveste definire la Compliance in tre parole, quali usereste?

Cultura, prevenzione, rispetto delle regole.

4.2. Coop Alleanza 3.0

Risponde la Dott.ssa **Camilla Zanigni**, è la responsabile della funzione *Internal Audit* e Compliance, www.coopalleanza3-0.it.

1. Cos'è la Compliance per la vostra organizzazione?

La funzione Compliance è una funzione, individuata all'interno del servizio *Internal Audit*, che rappresenta un controllo di secondo livello del complessivo sistema di controllo interno e gestione dei rischi. Per la Cooperativa, la funzione Compliance è un'attività che individua, valuta, supporta, controlla e riferisce in merito al rischio di sanzioni legali amministrative, perdite operative, deterioramento della reputazione a seguito del mancato rispetto di leggi, regolamenti, procedure e codici, *best practices* (buone prassi).

2. A cosa vi serve concretamente?

Serve a supportare l'organizzazione nella analisi, sia *ex ante* che *ex post*, del rispetto di tutte le normative impattanti sulla organizzazione intesa nel suo complesso.

3. Quali sono stati i motivi che vi hanno portato a lavorare in un'ottica di Compliance piuttosto che considerare di volta in volta gli adempimenti che vi venivano richiesti?

Il motivo principale che ha portato alla individuazione di una funzione di Compliance è la complessità della nostra Cooperativa a cui consegue un elevatissimo numero di normative a cui siamo chiamati a rispondere.

4. Come vi siete organizzati? Quali sono i soggetti interni ed esterni chiamati a lavorare sui vari temi?

Ad oggi tale funzione è individuata all'interno del servizio *Internal Audit* ed è una funzione di supporto alle singole Direzioni che, ognuna per la materia di competenze, hanno la responsabilità di presidiare le normative di competenza. I princi-

pali soggetti esterni con cui la funzione Compliance interagisce sono rappresentati dalle associazioni di categoria a cui la Cooperativa partecipa mentre il principale referente interno, oltre a tutte le Direzioni che compongono l'organizzazione e le società del gruppo Coop Alleanza, è la Direzione Legale con cui è fondamentale sviluppare una collaborazione continua in quanto il confine tra le attività di Compliance e le tipiche attività di una Direzione legale sono in parte sovrapponibili.

5. All'inizio avete incontrato difficoltà? Se sì, quali?

Le principali difficoltà sono dovute al difficile governo delle novità normative laddove impongono delle modifiche alla nostra operatività e le conseguenti tempistiche di adeguamento (con i relativi costi) che non sempre possono coincidere con quelle del legislatore o con gli obiettivi di business pianificati ante modifica normativa.

6. Quali ritenete siano gli strumenti più importanti adottati in un'ottica di Compliance (ad es. Modello Organizzativo e Gestionale, Codice Etico, Documento di valutazione dei rischi, Sistema operativo gestionale, Iniziative di CSR etc.)?

Il primo strumento, la prima fonte nella gerarchia delle fonti, per sua definizione è il Codice Etico che deve raccogliere i valori della azienda e tra questi quello della legalità diffusa in ogni singolo individuo, in ogni singola attività ed in ogni singolo obiettivo dell'organizzazione. Partendo dai valori fondanti, anche tutti i sistemi di gestione che organizzano e controllano singoli ambiti del sistema di controllo complessivo aiutano a diffondere la cultura della legalità e pian piano diventano uno strumento utile e soprattutto utilizzato perché se ne riconosce il fine di migliorare l'efficacia e l'efficienza complessivamente intese. Per Coop Alleanza possiamo, solo a titolo esemplificativo, fare riferimento al MOG ex D.Lgs. n. 321/2001 ed al Sistema di Gestione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

7. Quanto incide la Compliance sulle dinamiche dell'organizzazione? E quanto posto le viene dato fra le priorità aziendali?

La Compliance incide forzatamente sulle dinamiche dell'organizzazione in quanto supporta e monitora il rispetto delle normative seppur non la definirei una priorità aziendale, forse meglio considerarla un attore necessario ed indispensabile per qualsiasi priorità aziendale si stia valutando.

8. Quali sono i vantaggi tangibili (se ne avete rilevati) che avete riscontrato nell'attività quotidiana?

È molto difficile poter parlare di vantaggi tangibili. La Compliance incide *in primis* sull'ambiente di controllo, sulla integrità delle persone che agiscono l'organizzazione. Quello che produce quindi è un ambiente di controllo improntato alla le-

galità e di sicuro questo porta a mitigare i rischi di Compliance e il correlato rischio reputazionale.

9. Avete effettuato una stima dei costi e dei benefici della Compliance? Che risultati avete ottenuto? In base a tale stima avete scelto di sospendere o procrastinare alcune attività? Eventualmente quali?

No, non abbiamo effettuato alcuna stima dei costi e dei benefici della Compliance. Come descritto nella risposta precedente i benefici (vantaggi) derivanti dalla conformità normativa e di cui può godere una organizzazione sono per lo più intangibili o comunque difficilmente correlabili in maniera diretta alla funzione Compliance.

10. Ritenete che la Compliance abbia reso più competitiva la vostra organizzazione? Se sì, in che modo?

Domanda estremamente interessante perché apre a due letture il tema della competitività. Crediamo in modo convinto che avere la legalità tra i propri valori e poter agire conformemente alle norme sia un vantaggio competitivo che accresce la reputazione aziendale soprattutto nei confronti di quelle aziende che, al contrario, agiscono diversamente. Parallelamente è vero anche che agire in conformità alle normative, ad esempio pagare regolarmente tutti i tributi dovuti e rispettare i contratti di lavoro collettivi può mettere a rischio la competitività verso aziende che aggirano le norme. Ma questa valutazione non si è mai posta nella nostra Cooperativa, proprio perché la legalità non è mai stata oggetto di discussione o di valutazioni di opportunità.

11. Ritenete che trarrete vantaggi a medio e lungo termine? Se sì, quali? Se no, perché?

Credo che dalle risposte precedenti sia già stato precisato.

12. A cosa deve tendere la vostra organizzazione? Oltre al risultato annuale, quali sono i principi che vi guidano e quali i fini a medio (5 anni) lungo (10 anni) e lunghissimo periodo (oltre i 50 anni)?

Sia all'interno dello Statuto, tra gli scopi della Cooperativa, sia all'interno del Codice Etico, nella descrizione della Missione della Cooperativa, troviamo un preciso richiamo alla tutela ed alla difesa della legalità. Quindi questi principi ci guideranno per tutta la durata della Cooperativa, e guideranno i piani strategici, saranno assorbiti nei piani operativi, e faranno parte delle previsioni economiche e finanziarie.

13. Ritenete che la vostra attività sia stata messa "in sicurezza" dalla Compliance? Se sì, quali sono gli ambiti di questa "sicurezza"? Es: Quella fisica dei lavoratori? Quella relativa alla responsabilità penale o civile? Quella economica?

Quella ... "messa in sicurezza" è una terminologia molto forte e forse anche solo per scaramanzia no, non utilizzerei questi termini. Credo però che l'obiettivo della Compliance è proprio quello e quindi quella è la direzione verso cui si tende per quel sano e virtuoso miglioramento continuo che deve spronare tutte le organizzazioni.

14. Un gioco: avete solo tre parole per definire la Compliance. Quali utilizzate?

Conformità alle normative, responsabilità sociale, rispetto per i soci.

4.3. Asja Ambiente Italia S.p.A.

Risponde l'avv. **Tommaso Cassata**, consigliere delegato e *chief operating officer*, www.asja.energy.

1. Cosa è la Compliance per la Vostra organizzazione?

Asja Ambiente Italia (di seguito "ASJA") è una società internazionale che opera nel settore delle rinnovabili, dell'efficienza energetica e della riduzione dei gas ad effetto serra responsabili dei cambiamenti climatici. Costituita nel 1995, ASJA è cresciuta in modo esponenziale sviluppando le competenze specifiche per affrontare con successo tutte le problematiche connesse alla produzione di energia pulita, attraverso le più avanzate soluzioni tecnologiche e nel pieno rispetto delle normative nazionali ed internazionali.

Impegnata sin dalla propria costituzione in iniziative che promuovono la cultura e l'educazione ambientale, ASJA considera la Compliance quale strumento principe per individuare le norme, i principi ed i valori a vario titolo applicabili al proprio settore di attività e consentire alla propria struttura organizzativa di conformarsi agli stessi.

La Compliance è dunque parte integrante della strategia aziendale e rappresenta non soltanto un dovere, ma un'occasione di sviluppo sociale e imprenditoriale, uno strumento imprescindibile per rendere più efficiente il proprio operato e garantire, altresì, la propria competitività sul mercato.

L'attenzione che ASJA riserva alla tematica è, peraltro, confermata sia dal rapporto di fiducia e stima creatosi con i principali *stakeholder*, sia dal fatto che ASJA accede da tempo a strumenti premiali quali il c.d. "Rating di Legalità", introdotto dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) proprio per distinguere le imprese virtuose, valorizzando le iniziative e gli investimenti aziendali negli ambiti della Compliance, dell'etica e della trasparenza nella gestione della propria attività.

2. A cosa vi serve concretamente?

La Compliance viene attuata per orientare la struttura aziendale verso la costante e sempre più accurata individuazione di *best practice* e per assicurare che l'attività sia costantemente improntata, oltre che a canoni di legalità, a principi di efficienza e competitività.

3. Quali sono stati i motivi che vi hanno portato a lavorare in un'ottica di Compliance piuttosto che considerare di volta in volta gli adempimenti che vi venivano richiesti?

L'impostazione in tema di Compliance si giustifica, in talune ipotesi, alla luce dello stesso dettato normativo che impone ad ASJA di attivarsi, in via preventiva, per scongiurare determinate situazioni di potenziale rischio prima che le stesse esponano l'azienda a concrete contestazioni. Ci si riferisce, a titolo esemplificativo, all'adeguamento alle prescrizioni in tema di sicurezza e igiene sui luoghi di lavoro di cui al D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e ai modelli di organizzazione, gestione e controllo di cui al D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231.

In altre ipotesi tale impostazione è legata alla presenza di strumenti premiali dovuti all'effettiva adozione da parte di ASJA di iniziative e investimenti in punto Compliance: a titolo esemplificativo, si cita il settore delle procedure ad evidenza pubblica nell'ambito delle quali l'operatore economico, in possesso del "Rating di Legalità" e/o di certificazione del sistema di qualità conforme alle norme europee della serie UNI EN ISO 9000 ed altre norme sui sistemi di gestione, è ammesso al beneficio della riduzione dell'importo delle garanzie da prestarsi per la partecipazione alla procedura di gara e per l'esecuzione dell'appalto.

In ogni caso, al di là delle specifiche ipotesi sopra menzionate, ASJA ritiene importante lavorare sempre in un'ottica di Compliance, in quanto tale metodologia di lavoro consente di affrontare in modo sistematico e con approccio "risk based" tutti gli ambiti dell'attività aziendale, configurandosi quale strumento operativo volto a scongiurare contestazioni o sanzioni che avrebbero ricadute negative su ASJA stessa sia in termini di costi, sia di eventuali sospensioni dell'attività, sia di immagine nei confronti di tutti gli *stakeholders*.

4. Come vi siete organizzati? Quali sono i soggetti interni ed esterni chiamati a lavorare sui vari temi?

Ai fini dell'ottimale gestione della Compliance, ASJA ha adottato un modello organizzativo flessibile che coinvolge in modo trasversale le unità organizzative aziendali e le rispettive specifiche competenze con riferimento ai diversi ambiti; il coinvolgimento di consulenti esterni avviene solo per soddisfare singole specifiche esigenze insorte di volta in volta.

Le unità organizzative che sono maggiormente coinvolte e che danno il principale contributo in punto Compliance sono l'Ufficio Affari Legali e Societari e l'Ufficio Qualità, Ambiente, Sicurezza; data la trasversalità della quale si è detto, tali Uffici

collaborano stabilmente anche con altri Uffici (es. Ufficio Tecnico, Ufficio Sviluppo e Ufficio *Energy Market*) nell'ottica di un puntuale aggiornamento della Compliance alla luce dei nuovi e ulteriori settori di attività che ASJA sta promuovendo (es. produzione di biometano e compost da rifiuti organici).

L'aggiornamento della Compliance è promosso, peraltro, anche attraverso una costante attività di formazione sulle tematiche maggiormente rilevanti alla luce dei settori di attività di ASJA e delle più recenti modifiche normative: si pensi, a titolo esemplificativo, ai temi della gestione integrata dei rifiuti, dei criteri di sostenibilità dei biocarburanti e bioliquidi, del trattamento dei dati personali innovato di recente dal GDPR, rispetto ai quali sono stati promossi percorsi formativi per il rafforzamento delle competenze specifiche dei soggetti ai quali sono affidate azioni di controllo o di gestione delle azioni di mitigazione dei potenziali rischi.

5. All'inizio avete incontrato difficoltà? Se sì, quali?

L'attuazione della Compliance è stata avviata sin dalla costituzione di ASJA nel 1995. La Compliance è cresciuta gradualmente in parallelo allo sviluppo delle attività aziendali.

In una prima fase il personale aziendale ha percepito la Compliance, pur nella consapevolezza dell'importanza della medesima, anche quale possibile fattore limitativo della propria autonomia e operatività. Esaurita tale fase, si è radicata nel personale di ASJA la consapevolezza che la Compliance rappresenti un elemento di forza in grado di tutelare l'azienda e, dunque, il personale stesso.

6. Quali ritenete siano gli strumenti più importanti adottati in un'ottica di Compliance?

I principali strumenti adottati in un'ottica di Compliance con riferimento all'organizzazione aziendale di ASJA sono i seguenti:

- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, comprensivo di sezioni dedicate all'approfondimento delle tipologie di reati considerati "a rischio" in quanto legate alle specifiche attività di ASJA;
- Codice Etico aziendale ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001;
- Documento di Valutazione dei Rischi adeguato e implementato alla luce dei nuovi settori di attività di ASJA ai sensi del D.Lgs. n. 81/2008, applicato a tutti i processi oltre che agli aspetti di salute e sicurezza dei lavoratori;
- Sistema di gestione integrato sicurezza-qualità-ambiente applicato a tutti i processi aziendali e siti produttivi, conforme agli standard e alle norme internazionali e validato da Ente di Certificazione accreditato;
- Disciplinare Interno *Privacy* ai sensi del Reg. UE 2016/679;
- Identificazione nel continuo delle norme applicabili e misurazione/valutazione del loro impatto su processi e procedure aziendali;

- *Internal audit*, adozione di controlli interni e di controllo sulla gestione dei rischi;
- Costante coinvolgimento di tutte le strutture aziendali in programmi di miglioramento dell'organizzazione e delle procedure aziendali;
- Predisposizione di flussi informativi diretti agli organi aziendali e alle strutture coinvolte (gestione del rischio operativo e revisione interna);
- Verifica dell'efficacia degli adeguamenti organizzativi (strutture, processi, procedure anche operative e commerciali) suggeriti per la prevenzione del rischio di non conformità;
- Valutazione *ex-ante* della conformità alla regolamentazione, applicabile a tutti i progetti innovativi che ASJA intende intraprendere;
- In tutte le materie in cui assume rilievo il rischio di non conformità, consulenza e assistenza nei confronti degli organi di vertice nonché attività di formazione del personale in tema di rispetto delle norme;
- Iniziative di *team building* indirizzate a tutto il personale, permettendo così di creare formule di aggregazione utili per il raggiungimento di specifici obiettivi e la condivisione dei valori guida aziendali.

7. Quanto incide la Compliance sulle dinamiche dell'organizzazione? E quanto posto le viene dato fra le priorità aziendali?

La Compliance ha carattere diffuso rispetto all'intera attività aziendale di ASJA, della quale costituisce parte integrante e fondamentale essendo il controllo di conformità una priorità e un valore fondante.

8. Quali sono i vantaggi tangibili (se ne avete rilevati) che avete riscontrato nell'attività quotidiana?

Il vantaggio senz'altro più tangibile risiede nella maggiore efficienza operativa dell'intera struttura aziendale di ASJA. In particolare, la Compliance consente di prevenire situazioni di disallineamento sia interno fra i componenti della struttura stessa, i quali operano in maniera uniforme e condivisa, sia esterno rispetto alle norme e ai regolamenti che disciplinano i vari settori di attività e che sono tenuti presenti dalla struttura aziendale, prima ancora di avviare le attività stesse.

9. Avete effettuato una stima dei costi e dei benefici della Compliance? Che risultati avete ottenuto? In base a tale stima avete scelto di sospendere o procrastinare alcune attività? Eventualmente quali?

Come per qualsiasi attività aziendale ASJA ha effettuato una stima dei costi della Compliance tenendo in considerazione: il costo del personale coinvolto nell'attività di Compliance, il costo dell'attività formativa promossa da ASJA nei confronti

del proprio personale, il costo dei consulenti esterni coinvolti per alcune particolari fasi di tali attività o per le conseguenti attività di certificazione che attestino il raggiungimento di determinati standard qualitativi.

I benefici della Compliance sono dati dalle positive ricadute che i comportamenti virtuosi legati all'attuazione della stessa hanno determinato in termini di maggiore efficienza e di risparmio economico. Sotto tale profilo ASJA ha rilevato, da un lato, il pressoché totale azzeramento dei casi di contestazione e di applicazione di sanzioni e, dunque, di contenzioso, dall'altro lato, il dimezzamento di alcuni oneri economici da sostenersi.

Ad esempio, in relazione all'affidamento di contratti pubblici, l'accesso a meccanismi premiali quali il "Rating di Legalità" e il conseguimento di determinate certificazioni di qualità consentono ad ASJA di ridurre del 50% l'importo delle garanzie fidejussorie nella fase di partecipazione a procedure ad evidenza pubblica e in quella di esecuzione dei contratti pubblici affidati.

Alla luce di quanto sopra ASJA ha ritenuto non già di sospendere o procrastinare determinate attività, bensì di ampliare la propria azione in termini di Compliance: per il 2019 si è, ad esempio, posta l'obiettivo di adeguare la documentazione che individua le situazioni di possibile rischio e i relativi strumenti di attenuazione alla luce di alcuni nuovi settori di intervento della società quali la produzione di biometano e compost da rifiuti organici.

10. Ritenete che la Compliance abbia reso più competitiva la vostra organizzazione? Se sì, in che modo?

La Compliance ha senz'altro reso più competitiva l'organizzazione aziendale di ASJA: ciò alla luce sia della sempre maggiore stima e credibilità conseguite presso gli *stakeholder* del mercato - i quali vedono in ASJA un partner tanto più affidabile perché dotato di una struttura aziendale virtuosa - sia delle positive ricadute che il soddisfacimento di determinati standard qualitativi ha sul bilancio aziendale, con particolare riferimento al risparmio economico legato alla drastica riduzione del contenzioso e alla possibilità di accesso a benefici economici per la partecipazione e l'esecuzione di commesse pubbliche (vedi *sub* 9). Il risparmio economico di cui sopra consente, peraltro, di investire in maniera significativa e costante nello sviluppo di nuove tecnologie e di nuovi settori di intervento.

11. Ritenete che trarrete vantaggi a medio e lungo termine? Se sì, quali? Se no, perché?

La maggiore efficienza aziendale conseguita, il sempre più consistente grado di affidabilità maturato presso gli *stakeholder* e i risparmi economici dei quali si è detto *sub* 9 e 10 rendono ottimisti circa il fatto che ASJA potrà porsi, sia nel medio, sia nel lungo periodo, quale partner ideale di soggetti pubblici e privati grazie allo sviluppo di tecnologie sempre migliori e competitive e di nuove aree di intervento.

12. A cosa deve tendere la vostra organizzazione? Oltre al risultato annuale, quali sono i principi che vi guidano e quali i fini a medio (5 anni) lungo (10 anni) e lunghissimo periodo (oltre i 50 anni)?

Nei prossimi cinque anni ASJA intende consolidare l'impostazione in termini di Compliance in maniera uniforme all'interno di tutti i settori aziendali, trasmettendo anche al personale di recente assunzione l'importanza di adottare e mantenere strumenti utili a prevenire qualsiasi forma di rischio e di contestazione rispetto alle norme vigenti.

Nei prossimi 5/10 anni ASJA intende, altresì, adeguare tutto il lavoro svolto ai fini Compliance ai nuovi settori di attività recentemente avviati.

Nel lunghissimo periodo l'obiettivo di ASJA sarà senz'altro quello di adeguare la propria Compliance alle nuove attività che verranno individuate in linea con le politiche energetiche sullo sviluppo sostenibile e le conseguenti strategie definite a livello aziendale.

13. Ritenete che la vostra attività sia stata messa "in sicurezza" dalla Compliance? Se sì, quali sono gli ambiti di questa "sicurezza"?

L'attività di ASJA è senz'altro stata messa in sicurezza con riferimento ai seguenti ambiti:

- *privacy* e protezione dei dati personali (Reg. UE 2016/679 - GDPR);
- antiriciclaggio (D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 90)
- igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro (D.Lgs. 3 aprile 2008, n. 81);
- organizzazione, gestione e controllo delle persone giuridiche (D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231);
- sistema di qualità ambientale secondo gli standard internazionale ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e ISO 11352;
- sicurezza informatica.

14. Un gioco: avete solo tre parole per definire la Compliance. Quali utilizzate?

Prevenzione; organizzazione; efficienza.

4.4. Dimensione20 Srls

Rispondono **Angelo Cavaliere**, fondatore, e **Barbara Bello**, direttore generale. www.dimensione20.com

1. Cosa è la Compliance per la vostra organizzazione?

Dimensione20 realizza eventi basandosi su una importante rete di relazioni tra professionisti del settore, ciascuno dei quali apporta la propria specifica competenza ed esperienza in un clima di collaborazione e di reciproco sostegno. Il progetto affonda le sue radici su quattro elementi fondamentali "Organizzazione,

Catering, Gestione Risorse Umane, Birra Artigianale". I vari elementi come i lati di un quadrato hanno uguale misura e importanza e uniti insieme partecipano equamente a formare l'area del quadrato stesso - da qui il nome "Dimensione20", ovvero un servizio di consulenza e fornitura eventi amplificato e dai canoni innovativi. La somma e lo stretto coordinamento tra i quattro elementi dà origine a una dimensione esperienziale per il cliente più ampia di quanto potrebbe ottenere da ogni singolo elemento a se slegato dagli altri. L'obiettivo finale di ogni nostra attività è di raggiungere la massima soddisfazione del cliente, offrendo a ciascuno un'esperienza unica, riuscendo ad esaltare quel particolare momento di condivisione della vita attraverso il *più alto livello di qualità, personalizzazione ed eccellenza del servizio*; apportando altresì un *valore aggiunto umano* ai servizi da noi offerti, poiché ci sentiamo veri partecipi in prima persona dell'evento stesso e non semplici spettatori o comparse.

La varietà e diversa complessità degli elementi che concorrono a definire il grado di soddisfazione del cliente alla fine di un evento è tale per cui la funzione di Compliance non può che essere trasversale interessando ciascun ambito di operatività dell'azienda stessa, andando a porre più o meno attenzione a seconda della criticità e rilevanza di ciascuna componente che concorre alla realizzazione dell'evento. Il prodotto che offriamo ai nostri clienti è composto solo in minima parte da *elementi tangibili* e pertanto soggetti a criteri di valutazione concretamente definibili e standardizzabili (ad esempio il gradimento del cibo offerto, l'apprezzamento per la *location* prescelta) mentre la parte più consistente è fatta di *elementi intangibili* (ad esempio il servizio svolto dal personale impiegato, i tempi di servizio, la tipologia di intrattenimento offerto) soggetti alla personale percezione di ogni singolo individuo, aspetto altamente aleatorio e difficilmente assoggettabile a parametri di valutazione standard.

Elementi tangibili: principalmente rientrano in questa categoria aspetti quali la componente cibo del servizio *catering* e la *location* dove si svolge l'evento. Su questi ambiti proprio perché di primaria rilevanza il legislatore ci viene incontro fornendoci una serie di normative che danno precise istruzioni atte non solo a garantire al cliente un livello minimo adeguato di servizio ma a preservare l'integrità del personale impiegato nelle varie attività:

- Il *Regolamento CE 852/2004*, che stabilisce che tutte le aziende collegate al settore alimentare devono adottare il *manuale HACCP* (è l'acronimo di *Hazard Analysis Critical Control Point* ovvero *Analisi dei Rischi e Controllo dei Punti Critici*), che si compone di una serie di norme igieniche legate all'ambiente in cui vengono preparati e cucinati i prodotti, ai mezzi di trasporto usati per la loro movimentazione, ai contenitori atti alla conservazione e trasporto verso il luogo di effettiva consumazione, la loro pulizia e ogni altra indicazione utile a salvaguardare la sicurezza e salute dei destinatari del prodotto.
- In secondo luogo, poiché la nostra attività si svolge solo in minima parte presso i locali propri dell'azienda mentre per la maggior parte è itinerante

realizzandosi presso *location* di proprietà di terzi, è basilare l'insieme di regole che il legislatore ha fissato con il *D.Lgs. n. 81/2008* nel "*Testo unico sulla sicurezza sul lavoro*".

- Fondamentale per il nostro tipo di attività è la redazione del *DUVRI* (acronimo Documento Unico di Valutazione dei Rischi da Interferenze) documento di analisi che mette in relazione i rischi presenti nei luoghi in cui verrà espletato il servizio o la fornitura con i rischi derivanti dall'esecuzione del contratto stesso. Si parla di interferenza infatti nella circostanza in cui si verifica un "contatto rischioso" tra il personale del committente e quello dell'appaltatore o tra il personale di imprese diverse che operano nella stessa sede aziendale con contratti differenti, ad esempio il caso di personale impiegato nel *catering* e quello incaricato di predisporre attrezzature audio-visive o impianti luci per gli intrattenimenti.

Elementi intangibili: per molto tempo si è pensato che l'apice di un evento fosse la degustazione di piatti ricercati e capaci di stupire piacevolmente i sensi dell'ospite, oggi invece è ampiamente diffusa la consapevolezza che sono molti altri gli elementi capaci di influenzare, amplificare e completare la percezione di soddisfazione dell'ospite ad un evento. La scelta della *location*, i materiali di allestimento, gli intrattenimenti, la competenza e cordialità del personale addetto al servizio, la gestione dei tempi durante la serata sono tutti elementi difficili da inquadrare ma indispensabili ad offrire al cliente un'esperienza unica e completa con il più alto livello di personalizzazione del servizio. Proprio per la difficoltà di standardizzazione il legislatore non si è preoccupato di regolamentare questi aspetti, tuttavia il direttivo Dimensione20 ritiene fondamentale che ci siano solide linee guida e standard da rispettare alla base di ciascuno degli aspetti sopra indicati, in particolar modo con attinenza al personale di servizio impiegato in quanto forte espressione dell'azienda stessa a diretto contatto con il cliente finale.

Alla luce delle brevi considerazioni sopra illustrate emerge un quadro del nostro ambito di attività dominato da un'estrema complessità e pluralità di variabili, che molti operatori scelgono di affrontare concentrando i propri sforzi e attenzioni solo su alcuni degli aspetti in gioco, quelli da loro ritenuti determinanti; Dimensione20 ha scelto di non trascurarne alcuno e di dare a ciascuno la giusta importanza e attenzione.

In conclusione per noi il concetto di "*Compliance*" si traduce *in una ricerca a tutto tondo del massimo livello di efficacia ed efficienza in ogni singolo dettaglio supportato da una costante e completa attività di pianificazione e coordinamento da parte del direttivo di Dimensione20*, affinché ciascuna componente del servizio offerto sia realizzata ai massimi livelli di qualità sia che lo analizziamo singolarmente che in collegamento con gli altri elementi, solo in questo modo possiamo pensare di raggiungere gli obiettivi sopra descritti in un tale contesto di variabilità e incertezza del risultato.

2. A cosa vi serve concretamente?

Le fondamenta su cui costruire il progetto di qualsiasi evento si fondano su 5 punti di analisi:

1. *WHY*: perché si tiene l'evento, qual è la sua finalità, la sua motivazione.
2. *WHO*: chi è il target di ospiti destinatari dell'evento e chi sono gli *stakeholder* (figure centrali destinatarie dell'evento, la cui opinione sull'evento è fondamentale e in grado di condizionare quella del target in generale).
3. *WHEN*: quando si tiene l'evento, quali sono i tempi a disposizione per l'organizzazione e quelli richiesti dalle varie fasi di realizzazione, ciascuna caratterizzata da tempi e criticità diverse.
4. *WHERE*: la *location* dove ha luogo l'evento, considerato non solo il suo ritorno di immagine ma anche sulla sua corrispondenza alle necessità operative di svolgimento dell'evento (accessibilità, aspetti logistici, attrezzature disponibili in loco).
5. *WHAT*: quegli elementi distintivi dell'evento che definiscono il grado di personalizzazione, quindi con un'elevata capacità di influenzare la soddisfazione del cliente ma che non possono prescindere dal coordinamento con gli altri W.

Fra questi però il primo punto "*WHY*" è il vero pilastro su cui si basano tutti gli altri: definire attentamente con il cliente qual è il *concept* dell'evento, qual è stata la spinta generante che ha dato impulso alla sua realizzazione è vitale, ogni passo successivo del processo di pianificazione-organizzazione-realizzazione sarà fatto in direzione di questo, come una stella che indichi l'unica via da seguire per raggiungere la destinazione che per noi significa soddisfare al massimo possibile le aspettative di soddisfazione del cliente in merito alla realizzazione dell'evento stesso.

La scelta di operare in un ambiente "*Compliance oriented*", ovvero di massimo impegno nella realizzazione, nel coordinamento e nel controllo di ogni singola attività che conduce alla generazione dell'evento, è per il team Dimensione20 unico strumento capace di soddisfare la componente "*WHY*", diversamente si correrebbe il rischio di sottovalutare, trascurare o ignorare alcuni elementi e ciò a sicuro danno della soddisfazione finale del cliente.

3. Quali sono stati i motivi che vi hanno portato a lavorare in un'ottica di Compliance piuttosto che considerare di volta in volta gli adempimenti che vi venivano richiesti?

Dimensione20 nasce per offrire alle persone qualcosa che non sia un semplice servizio di organizzazione eventi, quanto piuttosto una vera esperienza di condivisione di quel particolare momento di vita con il cliente, capace di portare un valore aggiunto umano, distinguendosi così da tante offerte standardizzate presenti nel mercato, che seppur qualitativamente valide, poco si differenziano tra loro.

L'idea così nata affonda le sue radici su quattro pilastri fondamentali "*Organizzazione, Catering, Gestione Risorse Umane, Birramate*" (birra artigianale energizzante naturale).

Il team Dimensione20 è un colorato *bouquet* di persone, ciascuna testimone di un cammino professionale diverso e quindi capace di portare un punto di osservazione differente sui vari elementi che intervengono alla realizzazione di un evento. Se da un lato la diversità è una ricchezza che permette all'azienda di crescere e migliorarsi, riteniamo altrettanto importante che tutti i membri del team Dimensione20 siano accomunati da alcune peculiarità chiave: professionalità, esperienza, spirito d'innovazione, passione e valore umano.

Diversità e Affinità sono due elementi chiave ma altamente instabili, capaci di attrarsi ma anche di respingersi, la vera sfida sta nel riuscire a combinare e a mettere in sintonia questi due poli, diversamente, se lasciati liberi di agire, si rischia che sia uno dei due a prevalere con un conseguente squilibrio a danno della gestione aziendale e dunque del livello di servizio offerto ai nostri clienti.

Il valore aggiunto della nostra azienda, in questo la "Compliance" è un elemento fondamentale per il buon funzionamento dell'ingranaggio, è nel riuscire ad armonizzare insieme queste due entità, come due strumenti di un'orchestra guidati dal loro direttore piuttosto che lasciati liberi di seguire autonomamente lo spartito.

Dimensione20 sceglie di offrire ai suoi clienti una melodia che sia degna del suo autore, per questo porta avanti un impegno costante nel creare un clima di collaborazione e rispetto reciproco affinché l'azienda diventi espressione del meglio che il capitale umano che la compone può offrire. Ma poiché l'impegno e la volontà da soli non sono sufficienti riteniamo sia indispensabile puntare su una meticolosa organizzazione, linee guida di comportamento, procedure standard, un'ampia e chiara comunicazione a tutti i livelli operativi; solo così possiamo pensare di cogliere tutti i vantaggi che la complessità delle variabili umane porta con sé.

4. Come vi siete organizzati? Quali sono i soggetti interni ed esterni chiamati a lavorare sui vari temi?

L'approccio "Compliance oriented" nella nostra azienda si realizza in due diverse direzioni, riprendendo la distinzione tra aspetti tangibili e intangibili già affrontata, possiamo riassumere la sua applicazione in due macro-categorie:

- 1) obblighi normativi;
- 2) *policy* aziendale.

1. Nella prima categoria rientrano tutti gli adempimenti e la formazione del personale derivanti dalle due principali normative cui è soggetta la nostra azienda, ovvero il *Regolamento CE 852/2004 - HACCP* e il *D.Lgs. n. 81/2008 nel "Testo unico sulla sicurezza sul lavoro"*. La nostra azienda si è affidata ad entità e consulenti esterni specializzati nelle singole materie al fine di soddisfare al meglio fin dall'avvio dell'attività i criteri imposti dal legislatore, definendo insieme un piano di periodico aggiornamento che mantenga alto e costante nel tempo il livello di competenza del personale residente nonché di quello occasionale. L'obiettivo finale è di adottare tutte le misure preventive atte a garantire la salute e l'integrità sia

dei clienti finali che del personale che opera all'interno dell'azienda, evitando il rischio di subire sanzioni penali, civili e amministrative pur preservando la propria competitività sul mercato.

2. Nella seconda sezione ricadono tutte quelle regole e linee guida operative che rappresentano l'essenza stessa della nostra azienda e che si rifanno ai 4 pilastri della filosofia aziendale già in precedenza descritti e che di seguito andiamo a definire nel dettaglio:

Organizzazione: l'elevata complessità e variabilità nonché la stagionalità tipiche di questo settore impongono all'azienda la necessità di avvalersi di personale occasionale, oltre a quello residente stabilmente, per far fronte a quei momenti di picco nei carichi di lavoro che sono fisiologici nel nostro ambito di azione e non ultimo per soddisfare le diverse esigenze del cliente. La necessità di mantenere l'immagine aziendale costante garantendo ai nostri clienti il rispetto degli impegni presi sempre in linea con le nostre specificità aziendali, ha reso indispensabile la definizione di un "*manuale di orientamento*" affinché tutto il personale chiamato a collaborare con l'azienda avesse tutte le informazioni necessarie per svolgere le attività ad esso affidate, permettendo nel contempo al personale di essere espressione del vero "concept aziendale". I punti principali oggetto di regolamentazione sono:

- norme di comportamento da rispettare sia all'interno dei locali aziendali che durante gli spostamenti e soprattutto durante lo svolgimento degli eventi a diretto contatto con il cliente;
- precisa distribuzione di tutto il materiale presente nel magazzino, opportunamente etichettato e collocato in ragione della propria funzione e al fine di ridurre la difficoltà di movimentazione per il personale;
- dotazioni standard materiali ovvero dei *vademecum* per la preparazione dei materiali da movimentare e relative quantità in funzione delle diverse tipologie di eventi ricondotte ad alcune macrocategorie di servizio, a meno di eventuali personalizzazioni definite di volta in volta e specificatamente indicate;
- scheda evento, un riepilogo di tutte le principali informazioni riguardanti l'evento (dati del cliente, *location*, n° ospiti, tipologia allestimento, orari di servizio, solo per indicarne alcuni) affinché il personale a tutti i livelli sappia esattamente le caratteristiche principali oggetto del servizio.

Gestione Risorse Umane: la componente relativa al capitale umano occupa uno spazio davvero consistente nel nostro ambito di attività, se da una parte questa si configura come una grande risorsa per la crescita e l'evoluzione dell'azienda, dall'altra rappresenta un aspetto di elevata criticità se non gestita adeguatamente. La nostra azienda ha deciso di puntare su 3 elementi fondamentali per gestire tale criticità:

Comunicazione: è fondamentale che tutto il personale impiegato ai vari livelli di

organizzazione/realizzazione dell'evento riceva con sufficiente anticipo tutte le informazioni utili per poter svolgere in maniera efficace il proprio lavoro. È indispensabile che tutti abbiamo ben chiaro il *concept* e l'obiettivo dell'evento e chi sono i destinatari del servizio.

Gerarchia e Incarichi: in particolar modo durante lo svolgimento dell'evento è prioritario che tutto il personale abbia ben chiari i criteri di servizio cui attenersi, i propri incarichi, quali sono le figure esterne all'azienda con le quali potrebbero doversi relazionare (responsabile della *location*, persona di contatto presso il richiedente il servizio) e qual è il flusso di informazioni da seguire e a chi spetta la responsabilità decisionale all'interno dell'azienda. Una chiara struttura organizzativa del personale consente di affrontare al meglio i momenti di criticità, in maniera tale che il tutto sia affrontato con un'unica linea di intervento, evitando iniziative personali o direttive contrastanti tra di loro. Qualsiasi cosa accada a turbare il regolare svolgimento dell'evento così come pianificato, l'operatore che se ne accorge deve saper individuare facilmente a chi e come comunicarlo, chi deve decidere, cosa va fatto e chi deve farlo, entro quali tempi e procedure, solo in questo modo il tutto può essere affrontato e risolto minimizzando il suo impatto sul cliente finale e sulla riuscita dell'evento.

Catering: chi definisce il *catering* come "semplice insieme di operazioni di approvvigionamento di cibi, bevande, materiali, etc." sottovaluta ampiamente la sua vera ragion d'esistere. Se il piacere di mangiare dipende prettamente dalla fame e da un bisogno fisico, assai diversa è l'origine del "piacere della tavola", ovvero ciò che nasce quando un gruppo di persone più o meno conoscenti condividono per un lasso di tempo sufficiente buon cibo e buon vino in un ambiente attentamente allestito per l'occasione; in questo si esprime perfettamente tutta l'essenza del *catering*. È assodato che una parte importante dell'attenzione va data a tutti quegli aspetti accessori capaci di amplificare e prolungare nel tempo la sensazione di godimento data dalla sola degustazione dei piatti (ad esempio la scelta della *location*, gli allestimenti, gli intrattenimenti) tuttavia rimane imprescindibile la consapevolezza che è quello che degustiamo ciò su cui si focalizza l'attenzione dell'ospite, il gusto infatti, pur nella sua semplicità se paragonato agli altri sensi di cui è dotato l'uomo, è quello capace di regalarci il maggior numero di godimenti.

Soddisfare le aspettative del cliente in termini di gusto può essere perseguito a vari livelli, noi di Dimensione20 abbiamo deciso di fare per i nostri clienti le scelte alimentari più giuste perché se è vero che nutrirsi è per tutte le creature funzione indispensabile alla conservazione e allo sviluppo della specie, è altrettanto vero che nei confronti dell'essere umano cibo e bevande hanno un'azione dai connotati ben più ampi. Assumere cibi salutari assolve alla medesima funzione ma con un valore aggiunto che si traduce principalmente in uno stato di salute migliore percepibile non solo a livello fisico ma anche spirituale ...

I nostri menù si fondano innanzitutto su una grande attenzione e cura per il

cibo inteso sia come qualità che come ricchezza da non sprecare. Ogni piatto proposto è mirato ad alimentare in modo salutare ed equilibrato, massimizzando il buon uso delle risorse naturali comuni, garantendo quindi anche una vita sana per le generazioni future. Alcune nostre proposte prediligono alimenti vegetali in quanto a minore impatto ambientale, considerato nelle sue tre componenti: il *Carbon Footprint* (emissioni di gas serra), il *Water Footprint* (consumo di acqua dolce) e l'*Ecological Footprint* (sfruttamento del suolo), derivanti dalla produzione e dalla preparazione del cibo. Siamo sostenitori dei principi alla base della dieta mediterranea che è tra le diete più sostenibili, sicure e sane sotto il profilo nutrizionale, e che concorrono alla protezione e al rispetto della biodiversità e degli ecosistemi. Dedichiamo molta attenzione alla selezione delle materie prime, sempre nel rispetto della stagionalità poiché la natura nella sua perfezione sceglie sapientemente per noi quello che più ci è utile per ogni periodo dell'anno, rispettare tali indicazioni è di sicuro a vantaggio di tutti. Curiamo attentamente gli abbinamenti di piatti più in linea con durata e impegno richiesto agli ospiti dell'evento, prediligendo la semplice raffinatezza delle nostre preparazioni, senza un'eccessiva manipolazione o stravolgimento delle materie prime, poiché molto spesso sono queste già attentamente plasmate e rese complete da sole, acqua e i nutrimenti della terra, ragion per cui eccedere nella loro lavorazione sarebbe più una perdita che un guadagno in termini di gusto. Se specificità e qualità dei prodotti lavorati sono importanti, non di meno lo è la loro provenienza, Dimensione20 si rivolge alle eccellenze del nostro territorio selezionando attentamente le aziende con cui collaborare, valorizzando quelle produzioni locali affini per filosofia e pratiche operative ai principi dell'azienda, così esaltando l'unicità dei menù proposti e nel contempo offrendo una spinta di crescita a quelle stesse aziende nostre fornitrici.

Birramate: Si tratta di un progetto ideato e portato avanti da uno dei fondatori di Dimensione20 e in linea con la nostra filosofia aziendale poiché nasce dal medesimo desiderio di migliorare la qualità della vita delle persone aiutandole ad affrontare diversamente la giornata dando loro qualcosa che le ricaricasse. Tutto quanto nella vita di oggi ci spinge ad essere iperconsumatori, facili da manipolare, incapaci di decisioni autonome, totalmente dipendenti da cosa gli altri pensano di noi ma, nel contempo, così lontani dall'essere davvero in contatto con gli altri e con noi stessi. Durante uno dei suoi viaggi il fondatore del progetto Birramate pose attenzione a come la gente, una volta libera dalle costrizioni del quotidiano, fosse attratta dall'energia, da sembrarne quasi incantata, diventando a sua volta fonte di energia per sé stessa e quelli attorno. Ritornato ai ritmi quotidiani invece osservò uno scenario totalmente opposto, dove le persone apparivano stanche, quasi spossate, prive di quell'energia; non solo a lavoro ma anche e soprattutto in tutti quei piccoli rituali di socializzazione: bere un caffè, fare sport, sorseggiare una birra. Iniziò un'attenta

riflessione alla ricerca di un modo per aiutare le persone ad affrontare diversamente la giornata, qualcosa che le ricaricasse. Insieme ad una naturopata fu identificato un ingrediente naturale che potesse dare energia alle persone, senza controindicazioni e fu abbinato ad un prodotto dall'ampia diffusione e rilevanza nelle dinamiche sociali. Nacque così "Birramate" una birra artigianale energizzante naturale risultante dall'eccezionale unione tra birra artigianale e *yerba mate*.

Adottare una gestione "*Compliance oriented*" si traduce per la nostra azienda nel focalizzare l'attenzione su ciascuna delle voci sopra descritte e sullo stretto collegamento che esiste tra esse in un'ottica di continua evoluzione e adattamento. Come un organismo vivente che cresce, si modifica e si evolve nel tempo, allo stesso modo i metodi, le procedure e le misure adottate per gestire questi elementi non possono essere statici ma soggetti ad un costante processo di analisi e studio al fine di un miglioramento continuo.

5. All'inizio avete incontrato difficoltà? Se sì, quali?

Dimensione20 nasce fin dall'inizio con una gerarchia e un *imprinting* ben definiti e una struttura organizzativa aziendale precisa e orientata alla Compliance. Questo approccio chiaro ha portato ad una naturale selezione dei soggetti che entrano a far parte del tessuto aziendale, poiché solo chi si ritrova in linea con questa ottica di pensiero sceglie di collaborare con noi investendo le proprie energie perché crede in quello che vogliamo costruire. In tal senso non possiamo dire di aver incontrato difficoltà, proprio perché non si è trattato di un cambiamento di rotta e di abitudini, bensì di un percorso sicuro tracciato fin dalla decisione di intraprendere questo viaggio.

6. Quali ritenete siano gli strumenti più importanti adottati in un'ottica di Compliance (ad es. Modello Organizzativo e Gestionale, Codice Etico, Documento di valutazione dei rischi, Sistema operativo gestionale, Iniziative di CSR etc.)?

Dimensione20 nasce come "azienda fatta di persone e per le persone", è proprio il Codice Etico e morale portato da coloro che ne fanno parte il primario strumento della Compliance che a sua volta si insinua in maniera intangibile a tutti i livelli di applicazione di questa ottica innovativa diventando un filo conduttore invisibile che lega collaboratori e clienti finali nel cercare di realizzare un bene superiore per le persone che va ben oltre il mero guadagno materiale. Senza questa prima e fondamentale regola cui la nostra azienda ha deciso di ispirarsi, tutti gli altri adempimenti e strumenti messi in atto nei vari step gestionali avrebbero una efficacia relativa.

7. Quanto incide la Compliance sulle dinamiche dell'organizzazione? E quanto posto le viene dato fra le priorità aziendali?

Non ci sentiamo di parlare di una vera e propria incidenza con riferimento alla

Compliance, proprio perché non si tratta nel caso della nostra azienda di un elemento distinto, disgiunto che va a colpire o a influenzare i vari meccanismi aziendali. Consideriamo la Compliance piuttosto come una sorta di substrato fluido sul quale i vari componenti aziendali sono adagiati, come nella "teoria delle placche", che sostiene, compensa e mantiene l'equilibrio tra tutti i vari elementi.

8. Quali sono i vantaggi tangibili (se ne avete rilevati) che avete riscontrato nell'attività quotidiana?

Il principale vantaggio che è emerso da questo approccio è il valore aggiunto creato dall'insieme di persone che collaborano nel dar vita a questa azienda *in primis* proprio per ognuno di loro. Il senso di appagamento che nasce dallo svolgere al meglio un'attività in cui si crede fa sì che non si sentano parti di un semplice ingranaggio ma cellule di un organismo vivente dove tutto è connesso e collegato. È questo forte senso di appartenenza a permettere la corretta applicazione e il rispetto di tutti i regolamenti e procedure definite ai vari livelli di attività aziendale senza difficoltà o deviazioni, in funzione del fatto che i soggetti non percepiscono il tutto come un'imposizione ma piuttosto come diretta espressione delle loro convinzioni.

9. Avete effettuato una stima dei costi e dei benefici della Compliance? Che risultati avete ottenuto? In base a tale stima avete scelto di sospendere o procrastinare alcune attività? Eventualmente quali?

La nostra azienda non può prescindere da una valutazione in termini di costi/benefici nella gestione dell'attività, tuttavia la nostra esperienza ci dimostra che i benefici raggiunti in termini di creazione di valore sia per i clienti finali che per i soggetti impegnati all'interno dell'azienda, superano ampiamente i costi stimati per l'applicazione di questo approccio. La realizzazione di ogni progetto sebbene finalizzata al raggiungimento di obiettivi di più alto valore, ha tra i suoi fondamenti anche il rispetto di ben definiti parametri economici di riferimento che possiamo soddisfare solo concentrando la nostra attenzione e i nostri sforzi su ogni singolo step fino a quando esso non diventi parte integrante dei naturali meccanismi aziendali, solo allora i benefici arrivano ad abbattere e superare i costi di una gestione "Compliance oriented". Tuttavia, il nostro puntare ad una continua evoluzione e crescita fa sì che l'analisi tra costi e benefici sia un organismo cui volgere costantemente la nostra attenzione affinché possa rimanere aggiornato con la crescita stessa dell'azienda. Esso però non si configura come una sorta di punto limite, ovvero come mero parametro di distinzione tra ciò che possiamo o non possiamo realizzare, piuttosto come strumento per dare la corretta misura dell'impegno e delle risorse che dobbiamo destinare alla realizzazione di ogni singolo obiettivo.

10. Ritenete che la Compliance abbia reso più competitiva la vostra organizzazione? Se sì, in che modo?

Ovviamente come qualsiasi operatore economico ci confrontiamo con il nostro

mercato di riferimento puntando alla crescita della nostra azienda, ma non è questo un parametro su cui basiamo le nostre strategie e i percorsi evolutivi da intraprendere. Il nostro impegno si concentra nel cercare di dare il massimo in qualsiasi attività svolgiamo affinché questa risulti in linea con la nostra filosofia, offrendo quindi il meglio ai nostri clienti in termini di benessere e di soddisfazione personale. La scelta di un orientamento alla "Compliance" con tutto ciò che comporta a livello gestionale ed organizzativo, pur traducendosi in un supporto per essere più competitivi, piuttosto è lo strumento stesso per la realizzazione dei nostri obiettivi.

11. Ritenete che trarrete vantaggi a medio e lungo termine? Se sì, quali? Se no, perché?

Assolutamente crediamo che il valore umano porti sempre una ricchezza in più a chi sa coglierne la vera energia e capacità di coinvolgimento. Puntare prima di tutto sul Capitale Umano, non solo attraverso la definizione ed il rispetto di un Codice Etico, ma altresì dando importanza alle conoscenze, alle abilità e alle esperienze che ogni persona porta con sé, è sicuro il mezzo per sostenere la crescita aziendale e favorire la nascita di nuovi progetti su cui investire le risorse aziendali creando sempre nuovo valore aggiunto. "Gli uomini non sono macchine, hanno la capacità di creare le macchine, di creare felicità ... la forza di fare di questa vita una splendida avventura, possiamo tutti impegnarci per costruire un mondo migliore ..." (Charles Chaplin - *The great dictator* - USA 1940). Noi ci stiamo impegnando per fare le cose nel modo giusto, per fare la nostra parte.

12. A cosa deve tendere la vostra organizzazione? Oltre al risultato annuale, quali sono i principi che vi guidano e quali i fini a medio (5 anni) lungo (10 anni) e lunghissimo periodo (oltre i 50 anni)?

Il nostro impegno non è diretto ad obiettivi di bilancio o ad altre mete numericamente quantificabili; ciò a cui ambiamo è di mantenere una costante crescita ed innovazione, cercando di attrarre nel tempo personalità affini al nostro pensiero, stimolandole affinché non siano semplici comparse nella realizzazione del nostro progetto, ma perché diventino loro stessi sorgenti e artefici di nuove iniziative, creando così nuove opportunità di lavoro e di interscambio con il tessuto sociale. Ci sono diverse attività e iniziative che sebbene siano parte del progetto iniziale al momento non sono ancora state realizzate, allo stesso modo non possiamo prevedere o dare tempistiche a ciò che l'immaginazione e le aspirazioni dei componenti della nostra organizzazione potranno generare.

13. Ritenete che la vostra attività sia stata messa "in sicurezza" dalla Compliance? Se sì, quali sono gli ambiti di questa "sicurezza"? Es: Quella fisica dei lavoratori? Quella relativa alla responsabilità penale o civile? Quella economica? Quella ...

Per noi sicurezza significa offrire un servizio di gestione e fornitura eventi atto a raggiungere il più alto livello di soddisfazione per il cliente finale, garantendo

l'integrità dell'ospite al termine dell'esperienza e la realizzazione professionale del personale impiegato in un clima di collaborazione, sicurezza e crescita personale. Sebbene la nostra attività sia soggetta ad un considerevole grado di imprevedibilità, riteniamo che un approccio orientato alla Compliance chiaro e definito fin dall'avvio dell'attività metta al riparo da comportamenti devianti rispetto alle regole aziendali (sia quelle imposte per legge che quelle di origine interna) garantendo il regolare svolgimento di tutta l'operatività aziendale. Pensare di affrontare le singole problematiche nel momento in cui insorgono sarebbe alquanto limitante e di scarsa efficacia, considerato che molto spesso nel nostro settore il tempo è una risorsa davvero carente, ciò porterebbe a contromisure improvvisate, dall'efficacia temporanea e non davvero risolutive anzi capaci di generare una reazione a catena che genera ulteriori difficoltà. La nostra ottica fin dalle prime fasi di costituzione dell'azienda è stata invece di fare un'attenta valutazione di tutti i problemi e le criticità che potrebbero verificarsi nelle varie regioni di attività, cercando di organizzare già il tutto in maniera da prevenire il più possibile il loro insorgere, senza tuttavia tralasciare un'attenta pianificazione della risoluzione dei problemi. Questo approccio unito alla scelta di accogliere tra i nostri collaboratori solo chi si ritrova davvero in linea con una tale filosofia, ci mettono di sicuro al riparo da tutti i principali rischi cui siamo soggetti per il nostro ambito di azione.

14. Un gioco: avete solo tre parole per definire la Compliance. Quali utilizzate?

Etica, benessere, innovazione.

4.5. Fondazione Collegio San Carlo

Risponde **Edith Barbieri**, direttore generale, www.fondazione sancarlo.it.

1. Cosa è la Compliance per la vostra organizzazione?

La Compliance per la nostra azienda è un punto di orgoglio.

2. A cosa vi serve concretamente?

È un presidio aziendale trasversale per un controllo di qualità tra le varie funzioni aziendali.

3. Come vi siete organizzati? Quali sono i soggetti interni ed esterni chiamati a lavorare sui vari temi?

L'intera Fondazione.

4. All'inizio avete incontrato difficoltà? Se sì, quali?

È stato molto complicato spiegare agli interessati l'importanza di un carico supplementare di lavoro per un fine solo etico.

5. Quali ritenete siano gli strumenti più importanti adottati in un'ottica di Compliance (ad es. Modello Organizzativo e Gestionale, Codice Etico, Documento di valutazione dei rischi, Sistema operativo gestionale, Iniziative di CSR etc.)?

Documento di Valutazione dei Rischi, Sistema operativo gestionale, Codice Etico.

6. Quanto incide la Compliance sulle dinamiche dell'organizzazione? E quanto posto le viene dato fra le priorità aziendali?

Incide inizialmente molto, poi a regime diventa parte naturale del lavoro. Ha una priorità primaria.

7. Quali sono i vantaggi tangibili (se ne avete rilevati) che avete riscontrato nell'attività quotidiana?

I vantaggi sono una migliore qualità del lavoro.

8. Avete effettuato una stima dei costi e dei benefici della Compliance? Che risultati avete ottenuto? In base a tale stima avete scelto di sospendere o procrastinare alcune attività? Eventualmente quali?

Purtroppo, i costi sono molto elevati.

9. Ritenete che la Compliance abbia reso più competitiva la vostra organizzazione? Se sì, in che modo?

La Compliance aiuta a mantenere la reputazione che il collegio si è guadagnata nel tempo.

10. Ritenete che trarrete vantaggi a medio e lungo termine? Se sì, quali? Se no, perché?

La Compliance ci rende più sicuri e tranquilli.

11. Ritenete che la vostra attività sia stata messa "in sicurezza" dalla Compliance? Se sì, quali sono gli ambiti di questa "sicurezza"? Es: Quella fisica dei lavoratori? Quella relativa alla responsabilità penale o civile? Quella economica? Quella ...

Sì, vantaggi di chiarezza e organizzativi generali.

12. Un gioco: avete solo tre parole per definire la Compliance. Quali utilizzate?

Etica, deontologia, responsabilità aziendale.

4.6. Gruppo IREN

Rispondono il dott. **Roberto Cogorno**, Direttore *Internal Audit* e Compliance e

la dott.ssa **Claudia Gualtierotti**, Responsabile Compliance Sistema 231 - *Privacy* - *Audit* Appalti delle società del Gruppo.

1. Cosa è la Compliance per la vostra organizzazione?

Innanzitutto, per poter meglio individuare cosa sia la Compliance per la nostra organizzazione crediamo sia bene inquadrare per sommi capi come sia strutturato il nostro gruppo.

Il nostro gruppo è una delle più importanti *multiutility* del panorama italiano e opera nei settori dell'energia elettrica, del gas, dell'energia termica per teleriscaldamento, della gestione dei servizi idrici integrati, dei servizi ambientali e dei servizi tecnologici. Il gruppo opera in un bacino multiregionale con circa 8.000 dipendenti, un portafoglio di circa 1,7 milioni di clienti nel settore energetico, circa 2,6 milioni di abitanti serviti nel ciclo idrico integrato e oltre 2 milioni di abitanti nel ciclo ambientale.

La capogruppo è una *Holding* industriale le cui azioni sono quotate presso la Borsa italiana e i cui principali soci, che congiuntamente legati da patti parasociali posseggono oltre il 50% del capitale sociale, sono costituiti da circa 90 comuni, di cui due capoluoghi di regione e cinque capoluoghi di provincia.

La sede legale è in uno dei capoluoghi di provincia e ulteriori sedi direzionali e poli operativi sono dislocati presso le altre province.

Alla capogruppo, che ha circa un migliaio di dipendenti, fanno capo le attività strategiche, amministrative, di sviluppo, coordinamento e controllo nonché quattro direzioni di business che coordinano altrettante Società controllate al 100% e relative controllate, focalizzate ciascuna su specifici settori di attività quali:

- produzione di energia elettrica e termica, gestione del teleriscaldamento, illuminazione pubblica, impianti semaforici e servizi tecnologici;
- approvvigionamento e vendita di energia elettrica, gas e calore per teleriscaldamento;
- distribuzione di energia elettrica, gas e gestione dei servizi idrici integrati;
- raccolta dei rifiuti, igiene urbana, progettazione e gestione degli impianti di trattamento e smaltimento rifiuti.

Considerata la complessità del gruppo, "*Compliance*" per la nostra organizzazione, intesa come azienda, vuol dire principalmente svolgere tutte le attività *core* e realizzare i progetti finalizzati a raggiungere gli obiettivi prefissati nell'ambito della pianificazione industriale, nel rispetto delle norme e delle regole che disciplinano i vari settori in cui opera il gruppo stesso.

Numerosi sono gli specifici ambiti normativi che interessano il gruppo, la *Holding* e le sue controllate ed ai quali occorre fare costante riferimento: trattandosi, la capogruppo, di società quotata in borsa occorre osservare strettamente la relativa normativa a partire dal Testo Unico della finanza n. 58/1998 successive modifiche

ed integrazioni, - tra cui le norme in materia di redazione dei documenti amministrativo/contabili societari (D.Lgs. n. 262/2005) - la normativa secondaria emanata dalla Consob, in particolare il Regolamento Emittenti n. 11971/1999 e successive modifiche ed integrazioni in estrema sintesi finalizzate a garantire un corretto andamento della quotazione dei titoli in borsa attraverso la trasparenza e correttezza e parità di accesso all'informazione, nonché il Codice di Autodisciplina delle società quotate in Borsa.

A loro volta, i vari settori di business sono interessati in particolare dalle norme speciali e in particolare da quelle emanate dalle autorità garanti che riguardano l'ambito dei servizi svolti. Tra queste,

- la regolamentazione emanata dall'ARERA (Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente) che è un organismo indipendente, istituito con legge con il compito di tutelare gli interessi dei consumatori e di promuovere la concorrenza, l'efficienza e la diffusione di servizi con adeguati livelli di qualità, attraverso l'attività di regolazione e di controllo. L'azione dell'Autorità, inizialmente limitata ai settori dell'energia elettrica e del gas naturale, è stata in seguito estesa attraverso alcuni interventi normativi al settore del ciclo idrico integrato, al teleriscaldamento e al ciclo dei rifiuti. In tale ambito il nostro gruppo è particolarmente interessato alle tematiche di cui al c.d. *unbundling* (separazione funzionale e contabile) prescritto per le imprese verticalmente integrate che operano sia nel settore del mercato sia in quello della gestione delle reti e della produzione energetica;
- le disposizioni di cui alla Legge n. 287 del 10 ottobre 1990, recante "Norme per la tutela della concorrenza e del mercato" con la quale è stata istituita l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), autorità amministrativa indipendente con competenza, appunto, in materia di tutela della concorrenza e di tutela dei consumatori.

I corpi normativi sopra richiamati costituiscono specifici settori di Compliance ed osservanza della normativa che all'interno del gruppo fanno capo ad alcune direzioni o strutture con specialistiche competenze tecnico normative.

Oltre alle particolari disposizioni di settore per il nostro gruppo, il tema della Compliance interessa altresì tutte quelle norme alla cui osservanza sono chiamate le imprese tra le quali, ad esempio, le norme in materia di tutela ambientale (D.Lgs. n. 152/2006), la normativa tributaria, la normativa giuslavoristica, nonché, in modo più trasversale, le disposizioni in materia di sicurezza sul lavoro (D.Lgs. n. 81/2001), e come vedremo meglio nel seguito la responsabilità amministrativa degli enti (D.Lgs. n. 231/2001) e la tutela della *Privacy* (GDPR 2016/679).

La Compliance di competenza della nostra Direzione, la Direzione *Internal Audit* e Compliance e, all'interno della stessa, la Funzione Compliance Sistema 231 e *Privacy* - ha come sistema normativo di riferimento il D.Lgs. n. 231/2001 e successive modifiche ed integrazioni e tutto il "mondo" che riguarda la normativa in

materia di tutela delle persone fisiche con riferimento ai dati personali, il Regolamento Europeo (GDPR) 2016/679 e norme nazionali di adattamento.

Per la nostra Organizzazione, intesa sia in generale come gruppo, sia come parte dell'Organigramma e relativa *Job description*, la Funzione, quindi, sotto il profilo della Compliance ha come *mission* quella di progettare e realizzare il sistema organizzativo 231 e il sistema di gestione della *privacy*, e di verificarne l'osservanza da parte delle singole società e strutture.

Per quanto riguarda il Sistema 231, tale attività viene svolta attraverso, principalmente, la predisposizione e aggiornamento dei Modelli di Organizzazione Gestione e Controllo realizzati secondo un articolato processo che, per sommi capi, comporta e garantisce: la condivisione con l'organo delegato della società interessata e con i responsabili aziendali interessati dell'avvio del progetto di redazione/aggiornamento del Modello della Società; la raccolta ed analisi di tutta la documentazione (statuto, linee guida, ordini di servizio, procedure, procure etc.) necessaria allo svolgimento delle successive fasi progettuali; l'attuazione della mappatura dei processi aziendali ed individuazione, al loro interno, delle aree che, in ragione della natura e delle caratteristiche delle attività effettivamente svolte, risultano interessate dal potenziale compimento di taluno dei reati contemplati dalla norma; l'autovalutazione dei rischi 231 e dei controlli sui processi mappati con il management aziendale (*risk self-assessment*); l'analisi dei principali elementi del sistema di controllo interno a livello aziendale; la redazione dei protocolli di comportamento e delle singole parti speciali del MOG che vengono inviati, in ultimo, ai responsabili di competenza per la loro analisi, integrazione o modifica e condivisione; la predisposizione/aggiornamento del MOG, sulla base delle risultanze delle fasi precedenti, al fine di renderlo coerente con le modifiche interne ed esterne, a salvaguardia/prevenzione della realizzazione di possibili illeciti 231.

La documentazione risultante da tale processo viene quindi presentata all'organo delegato, quindi all'Organismo di vigilanza per il proprio esame e valutazione ed infine sottoposta al consiglio di amministrazione per l'approvazione.

A valle dell'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione è prevista un'attività di diffusione del Modello tramite ordini di servizio, pubblicazione della documentazione nella rete intranet aziendale e, per la parte generale, sul sito internet. Periodicamente viene quindi svolta attività di formazione sia in aula sia tramite *e-learning*.

Per quanto riguarda il Sistema *Privacy* la Funzione Compliance Sistema 231 e *Privacy*, della Direzione *Internal Audit* e Compliance, ha progettato e svolto un percorso volto ad implementare un nuovo Sistema aziendale per la protezione dei dati personali, al fine di raggiungere la conformità al nuovo Regolamento Europeo per la Protezione dei Dati personali (GDPR) - diventato applicabile dal 25 maggio 2018 - continuando parallelamente a garantire la Compliance alla normativa nazionale vigente (D.Lgs. n. 196/2003 e s.m.i., provvedimenti integrativi emessi dal Garante *Privacy*, etc.).

Il "Progetto di implementazione del sistema aziendale per la protezione dei dati personali al fine di adeguarlo al GDPR" ha visto l'iniziale coinvolgimento di tutti i

Direttori di primo livello della capogruppo e degli Amministratori Delegati delle Società controllate comprese nel perimetro del progetto.

Il progetto è stato articolato nelle seguenti fasi:

- predisposizione del Piano Progetto e suo periodico aggiornamento al fine di permettere un costante monitoraggio sull'avanzamento ed un'eventuale ripianificazione delle attività;
- valutazione del livello attuale di conformità (*as is*) agli adempimenti del Codice *Privacy* e individuazione di eventuali scostamenti (*gap analysis*);
- predisposizione di modelli di riferimento per la redazione della documentazione *Privacy* (nomine, informative, consensi, trasferimenti dati all'estero, ...).

Mappature dei trattamenti:

- analisi dei processi aziendali focalizzando l'attenzione sulla identificazione e formalizzazione dei trattamenti dei dati, con particolare riguardo al flusso delle informazioni, agli strumenti IT utilizzati, alle categorie di interessati, ai trasferimenti di dati personali a terzi e alle misure di sicurezza tecniche e organizzative;
- redazione del registro dei trattamenti e delle modalità operative/ruoli/responsabilità per la loro gestione, loro validazione e successivo invio ai rispettivi Titolari;
- definizione delle politiche di *governance*: formulazione delle linee guida (*Privacy by design*, ...) e *policies* di sicurezza aziendali, formalizzazione delle procedure (*Data Breach*, Gestione terze parti, Gestione diritti interessati, etc.), nonché impostazione di adeguati meccanismi di *reporting* e di controllo;
- identificazione delle figure professionali e dell'organigramma *privacy* (Titolari, Incaricati, Responsabile esterno, DPO, Referenti e Rappresentanti *Privacy*, ...);
- valutazione dei rischi per la sicurezza dei dati e valutazione di impatto per i diritti degli interessati derivanti dai trattamenti;
- monitoraggio dell'evoluzione normativa, analisi e conseguente applicazione della normativa e dei provvedimenti/linee guida in materia di protezione dei dati emessi dalle Autorità competenti e da altri enti istituzionali per tutta la durata del progetto;
- progettazione di interventi formativi da tenersi in aula, per le figure maggiormente coinvolte nel trattamento di dati personali, e tramite piattaforma di *e-learning* per tutti i restanti dipendenti del gruppo.

Il Progetto e i suoi stati di avanzamento sono stati presentati ai Consigli di Amministrazione della capogruppo e delle società interessate, ritenendo utile per ciascuna di esse cogliere l'occasione anche quale opportunità per un sintetico momento formativo sulla nuova disciplina.

Lo stesso CdA ha proceduto all'individuazione del *Data Protection Officer* (DPO)

di Iren S.p.A. proprio nella figura della Responsabile della Funzione Compliance Sistema 231 e *Privacy* che è stata formalmente nominata a tale carica dal Titolare (individuato nell'Amministratore Delegato). Nell'ambito dell'attività di direzione e coordinamento sulle società controllate, è stata data istruzione ai Titolari del trattamento delle stesse, affinché provvedessero alla nomina del DPO nella stessa persona scelta per la capogruppo.

Ferma restando la necessità dell'osservanza delle disposizioni specifiche dei nostri settori precedentemente richiamate, con il termine *Compliance*, quindi, per il nostro gruppo, per la sua organizzazione e per le modalità con cui sono distribuite le funzioni e competenze si intende principalmente, in senso stretto e considerate le attribuzioni della Funzione Compliance, un sistema organizzativo finalizzato alla prevenzione del compimento dei reati di cui al D.Lgs. n. 231/2001 nonché un sistema organizzativo finalizzato ad adempiere a quanto previsto dal GDPR 679/2016 e dalla normativa nazionale di adeguamento.

2. A cosa vi serve concretamente?

3. Quali sono stati i motivi che vi hanno portato a lavorare in un'ottica di Compliance piuttosto che considerare di volta in volta gli adempimenti che vi venivano richiesti?

5. All'inizio avete incontrato difficoltà? Se sì, quali?

7. Quanto incide la Compliance sulle dinamiche dell'organizzazione? E quanto posto le viene dato fra le priorità aziendali?

8. Quali sono i vantaggi tangibili (se ne avete rilevati) che avete riscontrato nell'attività quotidiana?

10. Ritenete che la Compliance abbia reso più competitiva la vostra organizzazione? Se sì, in che modo?

11. Ritenete che trarrete vantaggi a medio e lungo termine? Se sì, quali? Se no, perché?

L'attività di predisposizione, revisione ed aggiornamento dei Modelli, come sopra descritta, ha certamente come *output* finale la redazione della documentazione finalizzata a costituire l'esimente per l'azienda nel caso di commissione di reati richiamati dal D.Lgs. n. 231/2001 così come l'istituzione di un sistema organizzato di gestione e controllo del trattamento dei dati personali, ha, tra l'altro, lo scopo di dimostrare l'*accountability* del Titolare del trattamento dei dati.

Tuttavia, emerge chiaramente che lo svolgimento di tali processi nella loro complessità comporta un diffuso e penetrante lavoro di relazione e di scambio con numerose strutture del gruppo a partire dalle posizioni apicali di maggior responsabilità per scendere a livelli più operativi. L'interlocuzione comporta un'occasione da non perdere - e che come Direzione/Funzione Compliance non ci lasciamo sfuggire - per una capillare attività di diffusione della cultura della 231 e

della *privacy* e di formazione già in fase di costruzione ed aggiornamento del Modello e del sistema di gestione *privacy*.

Costruire un Modello 231 e un Sistema di gestione *privacy* concretamente quindi non serve solo, come detto, a configurare un sistema "difensivo" sotto il profilo giuridico per il nostro gruppo, ma è un'occasione di incontro dalla quale possono emergere nuove idee e nell'ambito della quale possono individuarsi soluzioni di miglioramento del sistema organizzativo in senso ampio.

La mappatura dei processi è quindi un'occasione di revisione degli stessi che può contribuire al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azienda.

Lavorare secondo quest'ottica aiuta, non solo la nostra Direzione/Funzione ma anche le strutture aziendali con le quali ci si confronta, a ragionare in termini di più ampio respiro e alla condivisione di obiettivi diversi passando tramite gli stessi strumenti: infatti la predisposizione di un protocollo, la revisione di un processo, la riscrittura di una procedura sono strumenti che non hanno come fine esclusivamente quello della predisposizione di un sistema esimente o di mero adempimento normativo ma sono finalizzate, appunto, anche all'efficientamento dei processi, ad un più incisivo ma al contempo non ingessante sistema di controllo interno che mira alla salvaguardia del patrimonio aziendale, alla correttezza dell'informazione, all'identificazione, mitigazione gestione e monitoraggio dei principali rischi.

La revisione dei modelli e del sistema *privacy* interviene in parallelo e come immediata conseguenza delle modifiche organizzative del gruppo sia a seguito di revisione degli Organigrammi sia in caso di operazioni straordinarie societarie o di acquisizione di aziende e rami d'azienda.

Le Strutture del gruppo che gestiscono i processi di acquisizione o di riorganizzazione coinvolgono la nostra Direzione/Funzione fin dall'inizio: si ragiona pertanto in ottica Compliance - e, nello specifico, in ottica *privacy by design* - fin dalla prima definizione dei nuovi progetti in modo tale da rendere costantemente aggiornato il Sistema 231 ed il Sistema *Privacy*.

Per quanto riguarda le difficoltà incontrate inizialmente, il Sistema 231 e il Sistema *Privacy* in una realtà dinamica ed in continua evoluzione e riorganizzazione come la nostra sono stati visti, in una prima fase e in taluni casi, come un appesantimento per chi è orientato al business ed alla realizzazione in tempi molto serrati di importanti operazioni straordinarie.

Via via che sono stati portati avanti i progetti ci si è resi conto che lavorare in ottica Compliance, sebbene possa comportare qualche sforzo in più, in realtà aiuta l'azienda a verificare costantemente il proprio assetto organizzativo e il sistema procedurale e di regolamentazione interna ed a migliorarli e costringe a "fare ordine" con vantaggi tangibili anche nell'attività quotidiana.

Si può a questo punto ritenere che nelle dinamiche dell'organizzazione sia diffusamente condiviso che il perseguimento degli obiettivi di business non possa prescindere da un adeguato sistema di Compliance. Oltre agli aspetti positivi della revisione dei processi/procedure/attività etc. (vedi sopra), è ovviamente condiviso altresì che non possano essere assunti rischi derivanti dalla mancata osservanza di norme.

Aggiungiamo che a livello di consiglio di amministrazione della capogruppo più volte, in particolare in occasione dell'approvazione delle varie edizioni del Modello 231, il tema della cultura della Compliance è stato trattato approfonditamente e dalle discussioni è emerso lo stimolo ad un continuo richiamo verso tutti i collaboratori del gruppo ad una consapevole e motivata osservanza del sistema regolamentare interno non solo quale mero rispetto delle norme ma anche quale opportunità da cogliere positivamente a favore dell'azienda e dei suoi *stakeholder*, compresi gli stessi dipendenti.

4. Come vi siete organizzati? Quali sono i soggetti interni ed esterni chiamati a lavorare sui vari temi?

La Funzione Compliance Sistema 231 e *Privacy*, facente capo alla Direzione *Internal Audit* e Compliance, è organizzata in due ambiti specifici:

- per quanto riguarda il Sistema 231 l'attività consiste da un lato nella predisposizione e continuo aggiornamento dei Modelli 231 della *Holding* e delle società in perimetro secondo le modalità progettuali precedentemente descritte, dall'altro nell'assistenza agli Organismi di Vigilanza di ciascuna delle società e nel coordinamento delle loro attività; presso ogni organismo di vigilanza opera una figura aziendale interna facente parte della Direzione che svolge un ruolo di referente interno oltre che, in taluni casi, di segretario dell'organismo;
- per quanto riguarda il Sistema *Privacy*, è stata costituita una Struttura *Privacy* avente la funzione di supportare le diverse strutture aziendali e di gruppo nella Gestione del Sistema *Privacy* ed il DPO nello svolgimento delle attività di propria competenza. Considerata la multidisciplinarietà delle tematiche riguardanti il trattamento dei dati e l'ampiezza delle funzioni che evidentemente coinvolgono diverse Direzioni e Strutture nell'ambito del gruppo, al fine di assicurare lo svolgimento delle funzioni ed attività richieste dalla normativa è stato definito un sistema organizzativo che prevede che il DPO sia coadiuvato nella propria attività - oltre che dalla Struttura *Privacy* - da alcuni Referenti Operativi *Privacy* individuati all'interno di altre Direzioni/Funzioni che per competenza sono maggiormente interessate dalle tematiche *privacy* nonché dai Rappresentanti *Privacy* delle *Business Units*. Tali ultime figure svolgono un ruolo di punto di contatto fra il DPO e le Direzioni di BU di appartenenza.

Vista la continua evoluzione del gruppo e la quantità di lavoro richiesto, nonché, trattandosi di normative in continua e costante evoluzione con molteplici aspetti applicativi e considerevoli impatti sull'organizzazione e sulle attività aziendali e di gruppo, l'azienda, e per essa la Funzione Compliance Sistema 231 e *Privacy*, si avvale di contributi metodologici esterni da parte di primarie società di consulenza che garantiscono inoltre un continuo riferimento alle *best practice* e *benchmark* con le aziende simili alla nostra.

6. Quali ritenete siano gli strumenti più importanti adottati in un'ottica di Compliance (ad es. Modello Organizzativo e Gestionale, Codice Etico, Documento di valutazione dei rischi, Sistema operativo gestionale, Iniziative di CSR etc.)?

Il Codice Etico - come indicato nel documento stesso - "è lo strumento predisposto da Iren S.p.A. per definire i principi e i valori di etica aziendale che Iren e le società dalla stessa controllate riconoscono, accettano, condividono e applicano, e l'insieme di responsabilità che le stesse, nonché i rispettivi collaboratori, assumono nei rapporti interni ed esterni.

Il Codice Etico esprime linee e principi di comportamento il cui rispetto consente, fra l'altro, di prevenire il rischio di commissione dei reati di cui al D.Lgs. n. 231/2001 nell'ambito delle specifiche attività svolte nel gruppo Iren".

Da quanto sopra emerge che il Codice Etico costituisce una chiara linea guida di riferimento e il documento base, in grado di orientare i processi, le prassi e singoli comportamenti di chi opera per il gruppo Iren.

Il Codice Etico è strettamente connesso con il Modello 231.

Nell'ambito del gruppo Iren l'emissione e aggiornamento del Codice Etico spetta alla Direzione *Corporate Social Responsibility* con il supporto, per quanto di propria competenza della Direzione/Funzione Compliance.

9. Avete effettuato una stima dei costi e dei benefici della Compliance? Che risultati avete ottenuto? In base a tale stima avete scelto di sospendere o procrastinare alcune attività? Eventualmente quali?

Non è stata effettuata tale stima ma in fase di avvio di nuovi progetti viene tenuto conto anche degli aspetti di Compliance e connessi costi ed adempimenti che possono costringere a rivedere e riadattare gli obiettivi prefissati, ad esempio nelle attività che comportano trattamento di dati personali o nel caso di nuove attività che comportano la necessità di osservare nuovi settori normativi.

12. A cosa deve tendere la vostra organizzazione? Oltre al risultato annuale, quali sono i principi che vi guidano e quali i fini a medio (5 anni) lungo (10 anni) e lunghissimo periodo (oltre i 50 anni)?

Facciamo riferimento a quanto già indicato precedentemente: il nostro orizzonte temporale è di lungo periodo ma inevitabilmente è condizionato dagli aggiornamenti normativi e dalla continua evoluzione del nostro gruppo.

13. Ritenete che la vostra attività sia stata messa "in sicurezza" dalla Compliance? Se sì, quali sono gli ambiti di questa "sicurezza"? Es: Quella fisica dei lavoratori? Quella relativa alla responsabilità penale o civile? Quella economica? Quella ...

Riteniamo che l'attività della nostra azienda venga messa in sicurezza dalla

Compliance, e, per quanto riguarda la nostra Direzione/Funzione con particolare riferimento sia alla responsabilità amministrativa, che contempla indirettamente la sicurezza fisica dei lavoratori, sia con riferimento a tematiche di responsabilità penale o economica.

14. Un gioco: avete solo tre parole per definire la Compliance. Quali utilizzate?

Ne scegliamo 4:

Legalità, indipendenza, prevenzione, opportunità.

4.7. Italfood S.p.A.

Risponde il dott. **Antonio Mele**, responsabile del controllo qualità. www.italfood.com

1. Cosa è la Compliance per la vostra organizzazione?

La Compliance per la nostra azienda è il sistema di controllo qualità e di processo che ci permette di produrre in modo conforme riducendo al minimo le non conformità sul prodotto finito.

2. A cosa vi serve concretamente?

Oltre ad essere un obbligo di legge per le industrie alimentari, il sistema di produzione certificato (siamo in possesso anche di 2 certificazioni di qualità volontarie) ci permette di ampliare il nostro pacchetto clienti.

3. Quali sono stati i motivi che vi hanno portato a lavorare in un'ottica di Compliance piuttosto che considerare di volta in volta gli adempimenti che vi venivano richiesti?

Nel settore alimentare è necessario eseguire, in maniera preventiva, un'analisi dei rischi derivanti da tutte le varie fasi di processo aziendale in modo da prevenire eventuali deviazioni nel processo produttivo.

4. Come vi siete organizzati? Quali sono i soggetti interni ed esterni chiamati a lavorare sui vari temi?

L'azienda si è strutturata con un team di 4 persone che segue il Controllo Qualità e quindi la conformità dei processi e dei preposti appositamente formati per i controlli di processo.

5. Quali ritenete siano gli strumenti più importanti adottati in un'ottica di Compliance (ad es. Modello Organizzativo e Gestionale, Codice Etico, Documento di

valutazione dei rischi, Sistema operativo gestionale, Iniziative di CSR etc.)?

Il documento Valutazione dei Rischi.

6. Quanto incide la Compliance sulle Dinamiche dell'organizzazione? E quanto posto le viene dato fra le priorità aziendali?

La priorità è alta, in quanto il processo che porta alla realizzazione del prodotto finito deve essere sempre controllato. Un errore porta al blocco del prodotto.

7. Quali sono i vantaggi tangibili (se ne avete rilevati) che avete riscontrato nell'attività quotidiana?

Il miglioramento del processo produttivo e delle dinamiche di produzione. La diminuzione dei reclami da parte dei clienti.

8. Avete effettuato una stima dei costi e dei benefici della Compliance? Che risultati avete ottenuto? In base a tale stima avete scelto di sospendere o procrastinare alcune attività? Eventualmente quali?

L'azienda continua ad investire nelle qualità in quanto i costi sono sempre proporzionali ai benefici che ne derivano. Non sono mai state sospese attività.

9. Ritenete che la Compliance abbia reso più competitiva la vostra organizzazione? Se sì, in che modo?

Sicuramente. Nel settore alimentare si può ambire a lavorare per alcuni gruppi della GDO solo se si segue determinati standard qualitativi produttivi e se si ha un processo produttivo certificato.

10. Ritenete che trarrete vantaggi a medio e lungo termine? Se sì, quali? Se no, perché?

Sì, nuove opportunità di lavoro (nuovi clienti, riduzione costi per prodotti non conformi).

11. A cosa deve tendere la vostra organizzazione? Oltre al risultato annuale, quali sono i principi che vi guidano e quali i fini a medio (5 anni) lungo (10 anni) e lunghissimo periodo (oltre i 50 anni)?

In linea di principio si tende a dare una continuità e si punta a un miglioramento costante negli anni. I principi pertanto sono sempre quelli di fornire un prodotto conforme con un processo certificato.

12. Ritenete che la vostra attività-sia stata messa "in sicurezza" dalla Compliance? Se sì, quali sono gli ambiti di questa "sicurezza"? Es: Quella fisica dei

lavoratori? Quella relativa alla responsabilità penale o civile? Quella economica? Quella ...

Si, sicurezza prodotto finito, responsabilità penale e civile.

13. Un gioco: avete solo tre parole per definire la Compliance. Quali utilizzate?

Sicurezza, organizzazione, crescita.

4.8. Cooperativa Sociale Oville

Risponde il dott. **Luca Corradini**, responsabile dei sistemi di gestione e informativi. www.ovile.coop

1. Cos'è la compliance per la vostra azienda?

La Compliance riguarda il continuo confrontarci con il contesto normativo, all'interno del quale ci muoviamo. Consiste nel rispetto dei requisiti richiesti dalle leggi in vigore, anche quelle che purtroppo all'apparenza sembrerebbero inutili. Riteniamo che comunque le leggi in quanto tali meritino di essere rispettate anche quando non se ne condividano o comprendano pienamente i principi o le finalità.

2. A cosa serve concretamente?

La Compliance serve a promuovere consapevolezza tra tutti i lavoratori, e più in generale anche prestatori d'opera quali fornitori, volontari etc., perché questi possano agire, nelle attività che svolgono, aderendo alle leggi, alle prescrizioni cogenti e, per esteso, a quelle che all'interno sono considerate le migliori pratiche (procedure).

3. Per quale motivo (esigenze, obiettivi o altro) avete iniziato a parlare di compliance nella vostra azienda?

A dire il vero, il termine "Compliance" non viene molto utilizzato al nostro interno, ma negli ultimi anni ci siamo resi conto che sarebbe stato rischioso non dotarsi di un sistema organizzativo che garantisse anche il rispetto dei requisiti cogenti; ciò è stato particolarmente evidente per i requisiti di sicurezza sul lavoro e di rispetto delle norme ambientali. Inoltre, con il D.Lgs. n. 231/2001 il legislatore ha istituito il concetto di responsabilità amministrativa degli enti: se le azioni commesse dai lavoratori possono anche essere imputate direttamente alla società, con annesse pesanti sanzioni, è opportuno migliorare la consapevolezza interna sui rischi di commissione di reato e definire sempre meglio le responsabilità connesse.

4. Come l'avete organizzata? Quali sono i soggetti coinvolti (sia interni che esterni)?

Nel nostro approccio abbiamo cercato di coinvolgere tutte le persone interessate.

La direzione ha incaricato le funzioni trasversali della Cooperativa a promuovere questo processo di cambiamento, avvalendosi anche di consulenze qualificate su ogni aspetto critico (fiscale e tributario, diritto del lavoro, responsabilità amministrativa degli enti, sicurezza sul lavoro, ambiente, *privacy*, sicurezza alimentare etc.).

5. All'inizio avete incontrato difficoltà? Quali?

Negli ultimi 10 anni abbiamo triplicato sia il fatturato che il numero degli assunti. Ci siamo resi conto che era sempre più necessario dedicare tempo alle persone che arrivavano, perché da subito potessero affrontare il lavoro con una mentalità aderente al nostro Codice Etico. Nel concreto, per esempio, la promozione all'interno della sicurezza sul lavoro veniva in parte considerata un ostacolo, ma portandola avanti con coerenza giorno dopo giorno, le persone hanno capito. Vista la crescita affrontata, abbiamo dovuto anche prestare nuova attenzione alla comunicazione/informazione interna, dotandoci di nuovi strumenti e modalità per lo scambio di informazioni.

6. Quali sono per voi gli strumenti più importanti?

Cito le azioni più importanti per comprendere l'approccio:

- *Auditing*: momenti volti a mappare i nostri processi, sia all'interno, sia nell'interfaccia con clienti e fornitori. In tali occasioni si è cercato di valutare quali siano i rischi, tra cui i possibili reati connessi. Di conseguenza si è cercato di adottare le opportune misure preventive, di cui ai punti successivi.
- Documentazione di sistema: adozione di un Codice Etico, di regolamenti, procedure. Gli strumenti di lavoro e la documentazione operativa sono stati in parte aggiornati.
- Formazione/miglioramento continuo: ci siamo dati il tempo per spiegare a tutti la nuova organizzazione e continuiamo a darci il tempo per ascoltare le persone, mantenendole partecipi nella gestione.
- Investimenti: questo punto non è da tralasciare. È fondamentale arrivare a dotarsi di locali, strumenti di lavoro, attrezzature etc. adeguati a rispondere anche alle necessità di Compliance.

7. Quanto la Compliance fa parte della politica aziendale?

La legalità è uno degli elementi chiave della nostra politica, pertanto è evidente che la Compliance ne sia la necessaria conseguenza. Nel concreto, cerchiamo di risolvere da subito ogni criticità che abbia un aspetto rilevante per la Compliance evitando di nascondere o rimandare le problematiche.

8. La Compliance è utile per la gestione quotidiana dell'azienda?

Il percorso degli ultimi anni ha favorito il maturare di un'esperienza che attualmente si rivela preziosissima nel lavoro di squadra, ad esempio per affrontare

nuove sfide. Altra utilità è l'*accountability* che ne discende, intesa come capacità di provare che la Compliance fa parte della gestione.

9. La Compliance è un costo che viene compensato in termini di benefici?

È sempre difficile misurare i benefici delle azioni preventive, ma ritengo che certe sanzioni avrebbero ricadute pesantissime sia sul bilancio dell'azienda che sull'immagine.

10. La Compliance rende l'azienda più competitiva?

Forse nell'immediato la Compliance non rende più competitiva l'azienda. È altresì vero che la conoscenza interna della normativa e il rispetto della stessa, oltre a tutelarci maggiormente da diversi rischi, consentono di cogliere nuove opportunità e di essere più credibili verso l'esterno.

11. Quali sono i vantaggi principali e più immediati ottenuti grazie alla Compliance?

Consideriamo le leggi come veicolo di valori, costumi e cultura, oltre che come elemento che favorisce l'equità e la tutela delle fasce deboli.

Tra i vantaggi maggiori che abbiamo potuto cogliere nel breve termine: maggiore chiarezza organizzativa, possibilità di accesso a gare d'appalto, miglioramento del *rating* bancario, sgravi fiscali, ricadute positive sull'immagine. Grazie alla Compliance siamo anche riusciti a raggiungere le tre stelle sul *rating* di legalità, rilasciato da AGCM.

12. Come lavoratori vi sentite più sicuri grazie alla Compliance?

A me pare che al nostro interno, giorno dopo giorno, la Compliance sia percepita sempre meno come un ostacolo, ma come uno degli approcci fondamentali che garantiscono la *business continuity*. Consideriamo anche che la Compliance, se portata avanti in termini prima preventivi che sanzionatori, può migliorare la percezione interna di benessere e quella esterna di affidabilità dell'impresa.

13. Se doveste definire la Compliance in tre parole, quali usereste?

Legalità, tutela, prevenzione.

4.9. Studio Alfa srl

Risponde la dott.ssa **Mara Leporati**, responsabile del personale, www.studioalfa.it.

1. Cos'è la Compliance per la vostra azienda?

La funzione di Compliance all'interno di Studio Alfa non è ancora stata formalmente istituzionalizzata. Ciononostante, da diversi anni è messa in atto un'azione

di rispetto e conformità ben disciplinata alle norme dettate da alcuni organismi di certificazione ed accreditamento, vedi in particolare ACCREDIA.

2. A cosa serve concretamente?

L'azione di conformità alle norme, se correttamente interpretata ed agita, aiuta a sviluppare all'interno dell'azienda una cultura e comportamenti attuativi volti al costante miglioramento delle prestazioni, oltre che a garantire un innalzamento della sensibilità verso le esigenze del cliente.

3. Per quale motivo (esigenze, obiettivi o altro) avete iniziato a parlare di Compliance nella vostra azienda?

La funzione di Compliance all'interno dell'azienda è probabilmente destinata ad un importante sviluppo nei prossimi anni date le continue richieste di conformità alle normative vigenti provenienti dalle imprese, clienti di grandi dimensioni a propria volta sollecitate ad attuare politiche di rigore e rispetto delle norme. In particolare, con l'ingresso di Studio Alfa all'interno del gruppo Iren, l'esigenza di adeguamento e rispetto sia alla normativa del legislatore che degli organi di certificazione appare ormai inderogabile.

4. Come l'avete organizzata? Quali sono i soggetti coinvolti (sia interni che esterni)?

Al momento l'azione di conformità è affidata alla Funzione Qualità dell'Azienda. Non si esclude nel tempo la possibilità di creare una funzione autonoma di controllo.

5. All'inizio avete incontrato difficoltà? Quali?

Il principale ostacolo è di carattere culturale. In seconda battuta il fattore tempo, ovvero la necessità di dare risposte tempestive al cliente, ha generato una visione delle priorità non sempre corretta.

6. Quali sono per voi gli strumenti più importanti?

L'azione prioritaria oggi messa in campo nell'azienda è di formalizzare le procedure gestionali in tutte le aree di attività definendo norme di comportamento coerenti con l'esigenza di rispetto delle norme esterne. Lo sforzo è di rendere interne le norme esterne, valorizzandone l'efficacia nell'azione quotidiana e mettendo in luce ai dipendenti i rischi di comportamenti non conformi. Normando i comportamenti interni in modo formalizzato si creano contestualmente le condizioni per lo sviluppo di un apprendimento collettivo e una diversa sensibilità e consapevolezza al rischio insito nel mancato rispetto delle norme.

7. Quanto la Compliance fa parte della politica aziendale?

È in corso un'azione di forte sensibilizzazione al tema della conformità. Ciononostante i passi da compiere sono ancora rilevanti.

8. La Compliance è utile per la gestione quotidiana dell'azienda?

È certamente utile purché sia correttamente interpretata e agita. Il rischio da evitare è che la Compliance sia vissuta come fenomeno burocratico.

9. La Compliance è un costo che viene compensato in termini di benefici?

Ampiamente.

10. La Compliance rende l'azienda più competitiva?

Si purché integrata fortemente con l'attività aziendale.

11. Quali sono i vantaggi principali e più immediati ottenuti grazie alla Compliance?

Un netto miglioramento delle prestazioni professionali.

12. Come lavoratori vi sentite più sicuri grazie alla Compliance?

Si.

13. Se doveste definire la Compliance in tre parole, quali usereste?

Moderna, agile, efficace.

In conclusione

Le tre, a volte quattro, parole con le quali, al termine del questionario, le aziende identificano la Compliance riassumono nel miglior modo possibile il senso di questo volume.

Possiamo utilizzare tutte queste parole in realtà per formulare la conclusione di questo percorso.

A partire dall'etica, dalla conformità alle normative, dal rispetto delle regole, dalla tutela, dalla prevenzione, dalla cultura, dalla deontologia, dalla sicurezza, si arriva ad una organizzazione più efficace, al benessere, all'innovazione, alla crescita di un'azienda agile, moderna ed efficiente.