

Fondazione dell'Ordine degli Ingegneri di Reggio Emilia

Evento formativo del 6 novembre 2020

# **La Compliance aziendale**

**Avv. Giovanni Catellani**

Evento formativo della  
Fondazione dell'Ordine degli  
Ingegneri di Reggio Emilia  
6 novembre 2020

**La Compliance aziendale**  
**Avv. Giovanni Catellani**

# Compliance aziendale

Che cos'è la Compliance aziendale?

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

Alcune obbligatorie, altre volontarie.

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.

# Compliance aziendale

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 della nostra sfida 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 e gestionali, ad un insieme di principi comportamentali che ne orientano la organizzazione e la gestione, ovvero attuando la c.d. Compliance.

# Compliance aziendale

La Compliance è un insieme di regole da adottare per essere più efficienti e competitivi

# Compliance aziendale

La Compliance aiuta l'imprenditore ad organizzare 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.

L'art.2555 del codice civile ci dice che l'azienda è ***il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa.***

Un insieme di beni finalizzati all'esercizio dell'impresa, ecco cos'è l'azienda.

Questi beni devono essere *organizzati*.

# Compliance aziendale

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.

# Compliance aziendale

Una buona organizzazione deve individuare in modo chiaro ruoli e responsabilità.

Chi è il responsabile di quella funzione? Chi è il mio superiore? 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.



# Compliance aziendale

## Compliance e comunicazione

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”.

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, che fa che cosa e chi ne risponde.

# Compliance aziendale

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

Le procedure aziendali sono un paradigma di come l'organizzazione passi per la comunicazione.

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

Si tratta di capire come scriverle perché siano efficaci.

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.

# Compliance aziendale

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.

# Compliance aziendale

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.

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.

# Compliance aziendale

## La Compliance richiede condivisione

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.

# Compliance aziendale

La compliance aiuta a gestire i rischi aziendali

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;  
Rischi ambientali...

La Compliance è un insieme di strumenti per presidiare i rischi e rendere più competitiva l'azienda.

# Compliance aziendale

La Compliance regala tempo all'imprenditore

Cosa significa adottare sistemi di gestione, regole comportamentali, procedure 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.

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.

# Compliance aziendale

La compliance può aiutare il lavoro quotidiano dell'azienda?

Sì, deve essere il suo effetto fondamentale.

La vera sfida è portare la *Compliance* nella 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. La Compliance aiuta l'azienda tutti i giorni



# Compliance aziendale

La Compliance rivela una precisa politica aziendale?

Sì, e si tratta di una questione molto importante, troppe volte sottovalutata. Per “politica aziendale”, 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.

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

# Compliance aziendale

- La compliance riguarda tutti i collaboratori di un'azienda?

Si, 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? Chi si occupa della gestione dei rifiuti? Chi può rapportarsi con la Pubblica Amministrazione?

La gestione deve 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.

# Compliance aziendale

La compliance riguarda anche i soggetti esterni all'azienda?

Sì, perché le regole dell'organizzazione aziendale coinvolgono inevitabilmente anche tutti gli interlocutori: siano i fornitori, siano i clienti, siano i 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.

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.

La Compliance rende virtuoso il mercato

# Compliance aziendale

## Gli strumenti della Compliance

Ci sono innanzitutto le prescrizioni delle normative obbligatorie.

Pensiamo, su tutte, alle prescrizioni del TU 81/08 (la vecchia 626 per chi ancora ha in mente quel numero) in materia di sicurezza del lavoro.

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: a) analisi del rischio; b) adozione di procedure e dispositivi per presidiarlo e contenerlo; c) individuazione delle responsabilità; d) formazione e informazione di tutti i lavoratori; e) continuo miglioramento quale obiettivo.

# Compliance aziendale

## La Costituzione italiana

Anni fa, nel predisporre i codici etici ai sensi del D.lgs. 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.

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.*

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.

# Compliance aziendale

Dobbiamo adeguare la nostra produzione a marcature CE o ad altri provvedimenti sovranazionali: 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 L. 287 del 1990 fa esplicito riferimento all'art. 41 della Costituzione.

# Compliance aziendale

## Direttive europee

Si pensi all'impatto sulla compliance delle direttive n. 679 e 680 del 2016 in materia di Privacy, 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.

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

# Compliance aziendale

## Le Leggi nazionali

Tra le diverse, quattro in particolare:

Il TU 81/2008 dedicato alla salute e alla sicurezza dei lavoratori;

Il D.Lgs.152/2006, c.d. Codice dell'ambiente;

Il D.lgs. 231/2007 in materia di antiriciclaggio;

La legge n. 287/90 in materia di antitrust.

Tanto nel codice penale, quanto nel codice civile, troviamo la maggior parte dei reati richiamati dal D.lgs. 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.



# Compliance aziendale

## 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.Lgs231/2001 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.

# Compliance aziendale

## La Compliance: **Strumenti volontari**

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, la liceità della mia rete informatica, etc.;

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 perché equa.

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.

# Compliance aziendale

Partiamo dai cosiddetti standard, **le certificazioni**.

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.

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.

# Compliance aziendale

Gli standard delle certificazioni possono riguardare:

Gestione del rischio in genere: ISO31000;  
Sicurezza dei lavoratori: OHSAS18001, ISO 45000;  
Gestione ambientale: ISO14001;  
Gestione della qualità: ISO9001;  
Gestione della sicurezza agroalimentare: ISO22000;  
Gestione della sicurezza delle informazioni: ISO27001;  
Gestione della responsabilità sociale: SA 8000, ISO26000;  
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;

# Compliance aziendale

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’IOS, 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.*

Ovverosia: 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.

# Compliance aziendale

Le certificazioni del mondo ISO, quelle ad adesione volontaria seguono 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 i 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*.

# Compliance aziendale

## ISO 31000,

La certificazione, che riguarda la gestione del rischio in genere.

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 2018).*

Risk management, 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.

# Compliance aziendale

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, significa prendere in esame diversi fattori:

*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 esterne;*

*risorse disponibili;*

*organizzazione, responsabilità ed autorità assegnate;*

*dislocazione geografica delle attività e del business; attività di registrazione e reporting esistenti;*

*flussi di comunicazioni esistenti.*



# Compliance aziendale

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 al le 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.*

# Compliance aziendale

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;*

Per ciascun rischio dovranno essere indicati:

*le misure 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.*

# Compliance aziendale

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.*

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.

# Compliance aziendale

## OHSAS 18001- UNI EN ISO 45000

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

Il suo intreccio con il TU 81/08 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.

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 alla certificazione è infatti impegnativo, perché richiede investimenti e attenzione aggiuntivi rispetto a quelli già previsti dal TU 81/08. È per questo motivo che è lo strumento volontario che più denota la volontà dell'azienda di fare della compliance un tratto distintivo.

# Compliance aziendale

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 81/08;*  
*definizione del programma PDCA, Plan Do Check Act;*  
*individuazione delle responsabilità, come da TU 81/08;*  
*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 81/08);*  
*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.*

# Compliance aziendale

- 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.*

# Compliance aziendale

## 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.

# Compliance aziendale

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*



# Compliance aziendale

## 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;*

# Compliance aziendale

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*

*Massimo presidio del rischio;*

*Massima sensibilizzazione ambientale per tutti gli interlocutori, sia interni che esterni;*

*Ottimali rapporti con gli Enti;*

*Massima riduzione degli sprechi;*

# Compliance aziendale

## 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.*

# Compliance aziendale

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.*

# Compliance aziendale

## UNI ISO 37001

È un sistema gestionale per la prevenzione della corruzione.

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;*

# Compliance aziendale

*Esame delle procedure e delle prassi relative ai rapporti con la Pubblica Amministrazione;*

*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.*

# Compliance aziendale

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 Pubblica Amministrazione;*

*risparmio sui tempi di gestione nei rapporti con la PA;*

*qualità reputazionale;*

*capacità di stare sul mercato;*

*acquisizione di rating di legalità.*

In futuro l'adozione della ISO 37001 potrà diventare requisito per partecipare a gare pubbliche.

# Compliance aziendale

## **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 e controllo relativi a:

*dell'utilizzo aziendale della struttura informatica*

*dei rischi legati alla struttura informatica;*

*della organizzazione con particolare riferimenti a ruoli specifici;*

*delle risorse impiegate.*

*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.*



# Compliance aziendale

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.*

# Compliance 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.

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.

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.*

# Compliance aziendale

## Il Sistema 231

C'è un esempio che rende bene cos'è la compliance?

Quello che preferiamo è quello che chiamiamo "sistema 231"

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.

Nel caso in cui un'azienda sia condannata, ai sensi del d.lgs. 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, sta a significare che quell'azienda non si è saputa organizzare adeguatamente.

Cosa significhi la Compliance in tal senso è desumibile da uno degli strumenti previsti dal D.lgs. 231/2001, il Modello Organizzativo e Gestionale : 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.

Cosa chiede il d.lgs. 231/2001 alle azienda? Di organizzarsi nel miglior modo possibile per evitare che quel reato sia commesso.

# Compliance aziendale

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 Decreto L.gs.231/01 fornisce indicazioni chiare e precise:

“Devi organizzarti in modo adeguato per prevenire i reati dai quali deriva quella responsabilità e devi farlo adottando un Modello Organizzativo e 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.

# Compliance aziendale

## **Il Modello Organizzativo e Gestionale (MOG)**

E' 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'Organismo di Vigilanza (OdV);

Un Sistema disciplinare obbligatorio;

Un Codice Etico allegato;

Lo Statuto dell'OdV.

# Compliance aziendale

## Il Risk assessment

E' il nucleo, il cuore del Modello Organizzativo e Gestionale.

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;*

*gestione ambito fiscale;*

*tematiche ambientali: rifiuti, autorizzazioni, emissioni in atmosfera;*

*rappporti con la Pubblica Amministrazione;*

*gestione del personale;*

*gestione degli acquisti e della rete commerciale;*

*gestione dell'infrastruttura informatica.*

# Compliance aziendale

Ogni parte speciale dovrà:

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 rischiosità di quel particolare reato con riferimento alle attività e alle funzioni aziendali;

contenere specifici protocolli comportamentali di carattere preventivo indicare, laddove possibile, opportune modalità di gestione delle risorse finanziarie per prevenire il rischio di commissione del reato o impedirla;

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;

# Parte speciale sicurezza dei lavoratori

## art.30 TU 81/08

- Art. 30 (Modelli di organizzazione e di gestione)
  1. Il modello di organizzazione e di gestione idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, deve essere adottato ed efficacemente attuato, assicurando un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi:
    - a) al rispetto degli standard tecnico-strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici;
    - b) alle attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione conseguenti;
    - c) alle attività di natura organizzativa, quali emergenze, primo soccorso, gestione degli appalti, riunioni periodiche di sicurezza, consultazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
    - d) alle attività di sorveglianza sanitaria;
    - e) alle attività di informazione e formazione dei lavoratori;
    - f) alle attività di vigilanza con riferimento al rispetto delle procedure e delle istruzioni di lavoro in sicurezza da parte dei lavoratori;
    - g) alla acquisizione di documentazioni e certificazioni obbligatorie di legge;
    - h) alle periodiche verifiche dell'applicazione e dell'efficacia delle procedure adottate.



# Parte speciale sicurezza dei lavoratori

## art.30 TU 81/08

- 2. Il modello organizzativo e gestionale di cui al comma 1 deve prevedere idonei sistemi di registrazione dell'avvenuta effettuazione delle attività di cui al comma 1.
- 3. Il modello organizzativo deve in ogni caso prevedere, per quanto richiesto dalla natura e dimensioni dell'organizzazione e dal tipo di attività svolta, un'articolazione di funzioni che assicuri le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio, nonché un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.
- 4. Il modello organizzativo deve altresì prevedere un idoneo sistema di controllo sull'attuazione del medesimo modello e sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità delle misure adottate. Il riesame e l'eventuale modifica del modello organizzativo devono essere adottati, quando siano scoperte violazioni significative delle norme relative alla prevenzione degli infortuni e all'igiene sul lavoro, ovvero in occasione di mutamenti nell'organizzazione e nell'attività in relazione al progresso scientifico e tecnologico.

# Parte speciale sicurezza dei lavoratori art.30 TU 81/08

- 5. In sede di prima applicazione, i modelli di organizzazione aziendale definiti conformemente alle Linee guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL) del 28 settembre 2001 o al British Standard OHSAS 18001:2007 si presumono conformi ai requisiti di cui al presente articolo per le parti corrispondenti

# Compliance aziendale

## L'Organismo di Vigilanza (OdV)

Il secondo elemento essenziale 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. Deve:

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;

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, anche relativamente all'organizzazione aziendale;

promuovere iniziative per la formazione e comunicazione sul Modello e predisporre la documentazione necessaria a tal fine;

referire periodicamente al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale in merito all'attuazione delle politiche aziendali per l'attuazione del Modello;

# Compliance aziendale

I vantaggi del “sistema 231” sono molteplici:

implementa la tutela di beni costituzionalmente protetti, quali la salute e l’ambiente;

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;

permette all’imprenditore di dedicarsi al business con più tempo e tranquillità.

# Compliance aziendale

## Come scegliere gli strumenti di Compliance ?

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.

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.

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?*

L'investimento in compliance è sempre un investimento produttivo.

# Compliance aziendale

- L'attuazione della Compliance

Scelti gli strumenti, la compliance diventa una realtà quotidiana, un bene aziendale.

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.

All'interno dell'azienda, va 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

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

# Compliance aziendale

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.

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

La compliance deve poi essere oggetto di informazione, e di specifica formazione.

Se la Compliance diventa un bene aziendale che coinvolge il lavoro di tutti, allora si giustifica la frase di un manager americano, Kit Dollard, che ha affrontato la questione con un libro che richiama addirittura la Regola di San Benedetto: *“Doing business with Benedict.”*

E' vero, il miglior business lo si fa seguendo le regole...

# Compliance aziendale

Grazie per l'attenzione.

Il power point si basa sul testo dell'e-book  
*Che cos'è la Compliance (2019)*  
di Francesco Arecco e Giovanni Catellani,  
edito da Wolters Kluwer, che ha inaugurato la collana dedicata alla  
Compliance.