

ISTITUIRE

LA FUNZIONE DI "COMPLIANCE"

NELLE INDUSTRIE MANIFATTURIERE

CHE OPERANO IN UN CONTESTO NORMATIVO E LEGISLATIVO
SEMPRE PIU' COMPLESSO, CON RISCHI DI SANZIONI AMMINISTRATIVE,
PERDITE FINANZIARIE E REPUTAZIONALI



Dott. Ing. P. TRENTINI

- Partner e Responsabile divisione "Compliance" per Piccole e Medie Imprese
- Esperto di Safety ed Environmental Audit
- Esperto di "Safety Stress Test"
- Esperto di Sistemi di Gestione Qualità, Sicurezza, Ambiente, Energia e Rischi aziendali



Dott. Ing. A. SALISBURGO

- PROJECT MANAGER del Gruppo 2G Management Consulting
- Consulente di Sistemi di Gestione per la Qualità, Ambiente e Sicurezza
- Consulente di Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo (D.Lgs. 231/01 s.m.i.)
- Internal Audit in outsourcing

1. ISTITUIRE LA FUNZIONE DI "COMPLIANCE" PER LA PREVENZIONE DEI RISCHI

Il proliferare e l'evoluzione di leggi, regolamenti e norme tecniche associate alle diverse possibili interpretazioni, nonché la pluralità di funzioni a vario titolo coinvolte (es. responsabile qualità, responsabile sicurezza, auditor, responsabile privacy, responsabile ambiente ecc.) sta determinando una continua e crescente complessità organizzativa.

La gestione di una Azienda richiede quindi, oltre alle cono-scienze delle classiche tecniche manageriali, anche quelle per garantire il rispetto dei requisiti normativi e regolamentari, siano essi volontari o cogenti, per valutare gli effetti di eventuali inadempienze e per individuare ed attuare misure di contenimento dei relativi rischi.

Per questo motivo è necessario istituire in azienda una funzione di "COMPLIANCE" finalizzata a prevenire l'insorgere dei rischi derivanti dalla "non conformità alle norme" siano esse cogenti

(leggi o regolamenti) che volontarie (norme tecniche, procedure, codici di condotta). Tale funzione deve operare con una visione interdisciplinare in cui aspetti normativi, giuridici, aziendali ed economici devono fondersi per una risposta, organizzativa e gestionale, efficace.

Il mancato adeguamento a leggi, regolamenti e norme può comportare sanzioni legali e/o amministrative con possibili perdite finanziarie dirette e/o con un degrado reputazionale sul mercato.

La conformità dei comportamenti e delle prassi aziendali al dettato normativo e alle norme di autoregolamentazione generali o specifiche di ciascun settore industriale sta diventando sempre più una esigenza irrinunciabile.

In questa ottica le attività volte alla prevenzione dei rischi acquisiscono progressivamente maggior peso poiché la prevenzione è aspetto fondamentale per tutti i rischi di non conformità che prevedono l'esposizione a sanzioni di rilievo penale e reputazionale o a severe sanzioni amministrative.

È quindi importante istituire una funzione di "COMPLIANCE" (conformità dei requisiti obbligatori e volontari che una organizzazione è tenuta a rispettare) con il compito di:

- assistere le strutture aziendali nell'applicazione di leggi e norme (regolamentazione);
- segnalare le possibili ricadute che nuove regolamentazioni possono produrre sulle strutture e sulle rispettive attività;
- contribuire alla soluzione di situazioni di non conformità rilevate;
- promuovere interventi di audit interni (internal audit);
- diffondere una cultura di rispetto della conformità attraverso interventi formativi e di sensibilizzazione.

Si tratta cioè di sviluppare una attività che passa da una mera rappresentazione astratta dei rischi connessi ad una determinata iniziativa, ad una focalizzazione sui processi aziendali per individuare sia rischi concreti che possibili soluzioni per

mantenere i rischi nell'ambito di una soglia di tolleranza accettabile. Per questo la funzione di "compliance" deve operare come "advisor" del Consiglio di Amministrazione e quindi non limitarsi ad una funzione di puro controllore.

Per comprendere la rilevanza, l'attualità e l'estensione delle tematiche connesse al tema della conformità normativa basti pensare che una media azienda gestisce generalmente decine di leggi e norme senza trascurare poi le procedure interne che ciascuna azienda, volontariamente, decide di adottare per il proprio funzionamento.

Nel passato il minor numero di leggi e norme a cui le aziende erano soggette giustificava l'approccio secondo il quale all'analisi degli obblighi dettati dal legislatore seguiva l'adeguamento delle attività, dei ruoli, delle responsabilità, delle procedure e della documentazione relativa.

Con la loro proliferazione è aumentato il numero dei modelli organizzativi e gestionali che, se da un lato ben rispondono alle esigenze dettate dalle normative, dall'altro comportano la coesistenza di una pluralità di soggetti, con il rischio di duplicazione dei ruoli, incoerenza delle informazioni, e applicative. Tutto questo determina una difficoltà di mantenimento ed aggiornamento del sistema di gestione dei rischi, alti costi ed evidenti inefficienze economiche, organizzative e gestionali.

Oggi le aziende devono affrontare la sfida di garantire la "COMPLIANCE" con una riduzione dei costi coniugando obiettivi di conformità con obiettivi di performance.

**con
for
mità**

2. IL RUOLO DELLA FUNZIONE DI "COMPLIANCE"

La funzione di "COMPLIANCE" affidata ad un ente esterno opera come "advisor" del Consiglio di Amministrazione anche per le interdipendenze fra il rispetto delle leggi e delle norme tecniche con le responsabilità legali, economiche, sociali e ambientali dell'impresa.

Opera sia per garantire che tutte le disposizioni normative siano rispettate al fine di evitare di incorrere in assunzione di rischi, in sanzioni, o di arrecare danni all'immagine dell'azienda, sia per fornire al CdA soluzioni necessarie per far convivere una visione normativa e giuridica con quella aziendale ed economica.

L'attività di verifica della funzione di "COMPLIANCE" si basa sull'analisi delle procedure poste in essere per assicurare il rispetto di quanto previsto dalle norme o dalle leggi senza interferire con altri controlli, più di merito, come ad esempio quelli svolti in materia contabile o in materia di rispetto di vincoli riguardanti il personale.

In altri termini, l'attività della funzione "compliance" si esaurisce nel prendere atto che determinate procedure siano effettivamente poste in essere, esprimendo un giudizio qualitativo sul grado di applicazione delle procedure medesime e fornendo, in merito, informazioni all'organo gestorio (CdA) e all'organo di controllo (Collegio Sindacale).

I soggetti chiamati a rispondere alle verifiche della funzione "COMPLIANCE" sono i responsabili delle funzioni aziendali. In coerenza con i loro ruoli, infatti, tali soggetti sono i diretti responsabili delle attività che sono regolate da leggi, norme tecniche e procedure interne.



Ad essi spetta il compito di promuovere la cultura del controllo nelle aree di propria responsabilità, assicurandosi che tutto il personale sia adeguatamente coinvolto e istruito relativamente agli specifici compiti, al fine di garantire un elevato grado di compliance alle previsioni normative e regolamentari.

Come esempio di norme e leggi applicabili alle realtà aziendali si veda la tabella sottostante che riporta un elenco di tali leggi e norme nonché le modalità operative di prevenzione del rischio di non conformità.

La verifica del rispetto della "compliance" affidata ad una funzione esterna all'Azienda richiede sia la programmazione periodica delle visite sul campo c/o le aree concordate che la redazione, entro il 31 dicembre di ogni anno, di una Relazione sull'attuazione della compliance, sulle criticità riscontrate, sui rischi connessi al Business, sui risultati conseguiti in termini di miglioramento nell'attuazione delle procedure, sulle raccomandazioni fornite alle funzioni aziendali. La Relazione finale è inviata al Consiglio di Amministrazione.

	LEGGI/NORME		MODALITA' OPERATIVE PREVENTIVE
	NUMERO	TITOLO	
LEGGI GENERALI OBBLIGATORIE	D. Lgs. 231/01	RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DELLE PERSONE GIURIDICHE DELLE SOCIETÀ	ATTIVITA' DI PROGETTAZIONE E GESTIONE DI UN SISTEMA DI CONTROLLO EFFICIENTE PER GARANTIRE LA CONFORMITA' DELLE LEGGI IN MODO INTEGRATO CON I PROCESSI OPERATIVI DELLA SOCIETA' E DELL'IMPRESA (RISK ASSESSMENT, MONITORAGGIO, VALUTAZIONE DEI CONTROLLI, REPORTING)
	D. Lgs. 6/03	RIFORMA DEL DIRITTO SOCIETARIO	
	D. Lgs. 196/03	RIFORMA SUL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI	
	D. Lgs. 344/03	RIFORMA DEL DIRITTO TRIBUTARIO	
	D. Lgs. 206/05	SICUREZZA GENERALE DEI PRODOTTI E RESPONSABILITÀ PER DANNO DA PRODOTTI DIFETTOSI	
	D. Lgs. 262/05	TUTELA DEL RISPARMIO E DISCIPLINA DEI MERCATI FINANZIARI	
	D. Lgs. 152/06	TESTO UNICO AMBIENTALE	
	D. Lgs. 81/08	TESTO UNICO SICUREZZA SUL LAVORO	
	D. Lgs. 139/2015	ATTUAZIONE DELLA DIRETTIVA 2013/34/UE RELATIVA AI BILANCI DI ESERCIZIO, AI BILANCI CONSOLIDATI, ...	
	Reg. (UE) 2016/679	PROTEZIONE DELLE PERSONE FISICHE CON RIGUARDO AL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI...	
...		
LEGGI SPECIFICHE OBBLIGATORIE	DIR. 2006/42/CE (D. Lgs. 17/2010)	DIRETTIVA MACCHINE	INDIVIDUAZIONE E VERIFICA DELLA CORRETTA ADOZIONE DELLE NORMATIVE APPLICABILI IN FUNZIONE DELLA SPECIFICITA' DELL'IMPRESA NONCHE' DEI PROCESSI OPERATIVI E DELLA GESTIONE DEI RISCHI.
	DIR. 2006/95/CE (non necessita di recepimento)	DIRETTIVA BASSA TENSIONE	
	DIR. 2009/48/CE (D. Lgs. 54/2011)	DIRETTIVA SICUREZZA GIOCATTOLI	
	DIR. 2012/19/UE (D. Lgs. 49/2014)	DIRETTIVA RIFIUTI DI APPARECCHIATURE ELETTRICHE ED ELETTRONICHE (RAEE)	
	DIR. 2011/65/UE (D. Lgs. 27/2014)	DIRETTIVA RoHS (RESTRICTION OF HAZARDOUS SUBSTANCES)	
	Reg. (UE) 2017/745	REGOLAMENTO RELATIVO AI DISPOSITIVI MEDICI...	
...		
NORME SPECIFICHE VOLONTARIE	ISO 9001	SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ	POICHE' LA DICHIARAZIONE DEL POSSESSO DI UN SISTEMA DI GESTIONE (CERTIFICATO O NON) E' UN REQUISITO CONTRATTUALE E' NECESSARIO MONITORARE TALE SISTEMA PER GARANTIRE NEL TEMPO LA CONFORMITA' ALLA NORMA TECNICA DI RIFERIMENTO.
	ISO 14001	SISTEMA DI GESTIONE AMBIENTALE	
	BS OHSAS 18001 (ISO 45001)	SISTEMA DI GESTIONE DELLA SALUTE E SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO	
	ISO 50001	SISTEMA DI GESTIONE DELL'ENERGIA	
	ISO 27001	SISTEMA DI GESTIONE DELLA SICUREZZA DELLE INFORMAZIONI	
	ISO 31000	SISTEMA DI GESTIONE DEI RISCHI	
	

3. IL PRINCIPALE RISCHIO TEMUTO IN TUTTO IL MONDO: IL RISCHIO REPUTAZIONALE

La versione 2017 della Global Risk Management SURVEY, realizzata con il contributo di circa 1800 CEO, CFO, CRO e Risk Manager di 64 Paesi, ha rivelato che il danno reputazionale rimane il rischio principale che coinvolge indistintamente tutte le parti del mondo e tutti i settori e le tipologie di imprese.

È quindi importante avere una visione del concetto di "reputazione" che è stata così definita da Bennet e Kottasz: *"...La reputazione di una impresa è la fusione di tutte le aspettative, percezioni ed opinioni sviluppate nel tempo da clienti, dipendenti, fornitori, investitori, pubblica opinione in relazione alla qualità dell'impresa, alle caratteristiche e ai comportamenti, che derivano dalla personale esperienza, il sentito dire o l'osservazione delle passate azioni dell'impresa..."*

Il rischio reputazionale si manifesta in presenza sia di una diretta responsabilità dell'impresa per scelte che incidono sulla sua reputazione, sia per l'incidenza di fattori esterni o interni tali da incidere sull'opinione interna ed esterna che si ha dell'impresa stessa.

Poiché il rischio reputazionale può derivare da disfunzioni operative, da inadempimenti legali o regolamentari o da altri fattori di rischiosità non esiste una sola univoca percezione della reputazione: essa è infatti diversa a seconda dei soggetti che ad essa ricollegano esigenze, interessi e parametri di giudizio ma è anche influenzata dal rapporto che essi hanno con l'impresa.

Il rischio reputazionale è quindi un rischio consequenziale che deriva da fattori di rischio originari che nelle imprese sono costituiti dai rischi operativi, dai rischi strategici, nonché dai rischi di non conformità legislativa/normativa/procedurale.



Per questo motivo è il rischio più complesso da gestire ed inoltre la situazione è resa ancora più difficile dal fatto che la reputazione è ritenuta dalla stragrande maggioranza degli intervistati come uno dei principali asset di cui l'azienda dispone.

Ciò richiede una azione preliminare sui rischi originari e quindi una azione della funzione di "COMPLIANCE" indirizzata a vegliare affinché le azioni intraprese dall'azienda siano coerenti con le regole di etica e deontologia, con le disposizioni legislative e regolamentari nonché con le proprie procedure interne.

Per questo la funzione di "COMPLIANCE" deve essere autonoma, indipendente e professionale.

4. IL GRUPPO 2G OPERA COME FUNZIONE DI "COMPLIANCE" ESTERNA

Il Gruppo 2G Management Consulting ha sviluppato il servizio di funzione di "COMPLIANCE" con la costituzione di un team composto da esperti dei vari settori nonché da sistemisti che possiedono una visione olistica delle problematiche aziendali.

Non si tratta di una attività di "puro controllo" ma di un approccio tipico di una "consulenza autorevole al Consiglio di Amministrazione".

Il processo è costituito dalle seguenti fasi:

1. **Mappatura iniziale dei processi aziendali** e loro suddivisione in attività e azioni specifiche attraverso un sopralluogo mirato;
2. **Individuazione delle leggi e delle norme** che impattano sui singoli processi/prodotti aziendali e quindi del "peso" complessivo della "norma" e dei suoi requisiti sul singolo processo e sulle relative attività;
3. **Analisi dell'impatto della "conformità normativa" sull'organizzazione e sul sistema di gestione** e quindi delle conseguenze operative, economiche, legali e reputazionali derivanti da attività non conformi;
4. **Individuazione del sistema di controllo** per evitare, individuare e correggere comportamenti aziendali non conformi e relative responsabilità;
5. **Elaborazione e distribuzione di informazioni** relative agli aggiornamenti legislativi e normativi con la produzione di schede sintetiche personalizzate alle attività cui l'Azienda deve adempiere: attività previste, eventuali autorizzazioni, scadenze.
6. **Supporto alla predisposizione di un Piano di miglioramento** e realizzazione dello stesso per garantire la conformità legislativa e normativa.



NOTIZIE

n. 002 - GENNAIO 2018

LA CONOSCENZA GENERA LE IDEE PER L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE

Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

Nelle Aziende spesso non si hanno nè le competenze (conoscenze, abilità, e comportamento) nè il tempo necessarie ad una corretta gestione degli aggiornamenti legislativi e normativi con il rischio di operare in una condizione di "incertezza normativa" estremamente pericolosa per i rischi connessi.

È per questo che la nostra proposta per una offerta di un supporto operativo (costruito secondo le fasi prima indicate) va nella direzione di aiutare l'impresa a migliorare la conformità normativa e legislativa.

Difendere l'impresa, il Consiglio di Amministrazione e i suoi dirigenti dalla possibilità di azioni legali, multe, sanzioni e relative conseguenze legali e di immagine è il compito principale delle attività del Gruppo 2G Management Consulting.



Se è vero che le normative cogenti e volontarie affrontano temi specifici è pur vero che le Aziende sono invece da considerarsi come realtà distinte che operano ognuna con una specifica strategia imprenditoriale. Ogni Azienda deve definire il perimetro di riferimento della propria funzione di "COMPLIANCE", individuando le norme esterne ed interne, rispetto alle quali essa ha la responsabilità di assicurare la conformità in via attuale e prospettica.

L'approccio alla "conformità normativa" non può più essere quello di partire dalle risposte puntuali ai vari requisiti di norme ma deve muoversi partendo sempre da un unico disegno organizzativo e gestionale dell'Azienda. I vantaggi dell'integrazione e armonizzazione della "conformità normativa" sono costituiti da una migliore focalizzazione sulle specifiche attività d'Azienda, da una riduzione delle duplicazioni, della burocrazia e quindi dei costi, da minori conflitti tra i diversi sistemi, nonché da un approccio unitario nella gestione del rischio.

È necessario eseguire preliminarmente un'analisi dettagliata dei requisiti volontari e cogenti e confrontarli eventualmente con

quelli già incorporati nei vari Sistemi di Gestione per individuare carenze e doppi e procedere successivamente alla loro razionalizzazione. L'attività di verifica periodica sarà effettuata sulla base di una griglia di rilevazione (check list) comprendente le procedure sottoposte a verifiche di compliance.

La griglia di rilevazione è aggiornata in coerenza con l'evoluzione normativa e regolamentare. Ogni verifica è riportata in un verbale, in cui si registrano considerazioni in merito al grado di compliance rilevato per ciascuna procedura e alle eventuali azioni di miglioramento suggerite. I risultati delle verifiche sono utilizzati per migliorare il sistema di compliance e per garantire all'intera organizzazione un costante miglioramento.

Per poter redigere un progetto di fornitura del servizio di "COMPLIANCE" con relativa indicazione dei costi è necessaria una attività preliminare che sarà condotta per verificare lo stato di applicazione di leggi, norme e regolamenti e che consentirà di definire preliminarmente una "mappa della conformità normativa".



30 ANNI DI IMPEGNO PER LA PRODUZIONE DI CONOSCENZA E IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DI SERVIZI INNOVATIVI



Per avere maggiori informazioni sull'ISTITUZIONE DELLA FUNZIONE DI "COMPLIANCE" potete contattare il ns. ufficio marketing che fisserà un appuntamento con uno dei nostri Responsabili.
Sig.ra Cristina Gagliardo
Tel. 011 505062 - Fax 011 504660
e-mail: c.gagliardo@gruppo2g.com

► Pag. 5 di 5

UNA IMPRESA DELLA CONOSCENZA E DI SERVIZI INNOVATIVI



Gruppo 2G Management Consulting s.r.l.
Largo Re Umberto, 106 • 10128 - Torino Tel. 011. 50.50.62 (r.a.) • Fax 011. 50.46.60
www.gruppo2g.com e-mail: gruppo2g@gruppo2g.com