

Giovanna R. Stumpo



L'esercizio della Leadership per l'efficacia del Sistema di Gestione per la Compliance



Riprendendo il principio "Leadership" di cui al TQM - Total Quality Management ("I capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell'Organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione") la norma tecnica UNI ISO 37301:2021 "Sistemi di gestione per la compliance - Requisiti" declina in modo puntuale compiti e correlate responsabilità spettanti all'Organo di Vertice, quanto agli elementi di base, su cui poggia all'efficace ideazione e realizzazione del SG per la Compliance (SGC) stesso.

1. Leadership e cultura

Leadership, deriva dall'inglese "to lead" ossia "direzionare"/"dare la direzione".

Significa fungere da guida; tracciare un percorso per un gruppo di individui, ed al contempo mostrare impegno nel seguire il percorso tracciato, motivando il gruppo a raggiungere gli obiettivi.

In relazione al SGC, l'esercizio corretto della Leadership è di primaria importanza e richiede scelte di principio e di comportamento fondamentali posto che, è bene ricordarlo:

1. non esiste Leadership senza l'abilità del comunicare le proprie idee;
2. un vero Leader è orientato alle persone e condivide (motivando) le sue scelte, trasformando "il concetto" in "un ideale";
3. per poter realizzare i propri scopi il Leader deve saper ricercare la collaborazione dei membri del gruppo;
4. solo attraverso il coordinamento caratterizzato dal controllo motivante il Leader riesce a pilotare il cambiamento.

In questo senso, la norma UNI ISO 37301, rimette direttamente ai Vertici il compito di mettere in atto azioni concrete volte a promuovere ed a favorire la cultura della compliance all'interno della struttura, con esercizio adeguato delle funzioni e scelte di governance a tal fine necessarie.

Compete peraltro alla Direzione di dimostrare il proprio impegno¹ nel supportare tale cultura; incoraggiando comportamenti attivi da parte di tutti, anche prevedendo opportune azioni per prevenire e contrastare situazioni di possibile non - compliance.

1. Il rilievo dell'impegno dei Capi nella funzione di guida e di "commitment" è enucleato in apertura della UNI ISO 37301; nell'introduzione si legge in particolare che: "...L'approccio dell'Organizzazione in riferimento alla compliance è determinato dalla leadership che applica i valori fondamentali, e dagli standard generalmente accettati riguardanti la buona governance, l'etica e la comunità. Incorporare la compliance nel comportamento delle persone che lavorano per l'Organizzazione dipende soprattutto dalla leadership, a tutti i livelli, e dai chiari valori di un'Organizzazione, così come dal riconoscimento e dall'attuazione di misure per promuovere un comportamento conforme. Se questo non si riscontra a tutti i livelli dell'Organizzazione, c'è rischio di non compliance...".

CULTURA PER LA COMPLIANCE

Per definizione UNI ISO 37301 la cultura per la compliance consiste nel complesso di valori, etica, convinzioni e codici di condotta propri dell'Organizzazione, che interagendo a livello strutturale e con i sistemi di controllo interni, arriva a permearla nella sua interezza, mediante canoni e regole comportamentali che favoriscono la promozione e l'implementazione delle regole e (dell'osservanza) degli obblighi di compliance.

BENEFICI DERIVANTI DA UNA SOLIDA CULTURA DI COMPLIANCE (CFR. INTRODUZIONE UNI ISO 37301 -ESTRATTO)

La norma UNI ISO 37001 si prefigge di promuovere una positiva cultura di compliance all'interno dell'Organizzazione sfidante, in considerazione del fatto che una gestione efficace e ben strutturata dei rischi ad essa correlati non può che generare oggettivi benefici. Effetti positivi e tangibili derivanti dalla cultura della compliance, possono ad esempio consistere nei seguenti:

- crescita delle opportunità di business e della sostenibilità;
- miglioramento ed accrescimento della reputazione e della credibilità dell'Organizzazione;
- maggiore considerazione delle aspettative degli Stakeholders;
- capacità di fornire evidenza dell'impegno nella gestione efficace ed efficiente dei rischi di compliance; aumento della fiducia di terzi, quanto alla capacità dell'Organizzazione di conseguire il successo durevole; minimizzazione dei rischi di violazione, comportanti costi e danni reputazionali.

2. Leadership e politica per la compliance

Documento principe che testimonia l'impegno dei Vertici a favore della compliance in allineamento agli obblighi da rispettare in correlazione con le attività e le finalità perseguite dall'Organizzazione è la relativa politica. Che la norma UNI ISO 37301 richiede sia definita in modo documentato, con chiarezza di linguaggio, e nel rispetto dei seguenti punti cardine:

- allineamento ai valori, agli obiettivi, alle strategie di business ed alle finalità proprie dell'Organizzazione;
- richiamo al rispetto degli obblighi di governance ed enunciazione dell'impegno a soddisfare i requisiti espressi dalla norma UNI ISO 37301:2021;
- descrizione ed impegno nel supporto alla "Funzione di compliance" in relazione alla sua operatività, anche quanto al grado di integrazione con le altre funzioni del SGC (in particolare con quelle di governance, di gestione rischi, di audit ed area legale);
- indicazione/specificazione delle conseguenze derivanti dalle situazioni di non compliance; incoraggiando possibili modalità di segnalazione di criticità e proibendo qualsivoglia forma di ritorsione negativa a fronte dei soggetti segnalanti;
- previsione del perseguimento del miglioramento continuo del SGC.

La politica è anche "il framework" in cui si iscrivono gli obiettivi di compliance. Essa risulta quindi correttamente formulata ove specifichi l'applicazione ed il contesto del relativo Sistema di Gestione, indicando i principi in base ai quali sono gestite le relazioni con tutte le Parti Interessate interne ed esterne dell'Organizzazione.

Si richiede quindi ai Vertici di adoperarsi affinché la politica per la compliance sia comunicata, attuata e rispettata da/ e nell'intera struttura dell'Organizzazione.

CARATTERISTICHE DELLA POLITICA PER LA COMPLIANCE (CFR. APPENDICE INFORMATIVA A NORMA 37301 - ESTRATTO)

"La politica per la compliance stabilisce i principi generali e l'impegno all'azione per l'Organizzazione al fine di conseguire la compliance.

Essa definisce il livello di responsabilità e prestazioni richiesti e delinea le aspettative in base alle quali queste azioni saranno valutate.

La politica dovrebbe essere appropriata agli obblighi di compliance dell'Organizzazione che derivano dalle sue attività".

3. Leadership e quadro delle responsabilità ed autorità

Ai Vertici compete di definire in modo formalizzato e documentato anche il c.d. "quadro delle responsabilità ed autorità" di tutti i principali livelli funzionali coinvolti nell'implementazione, nella gestione e nel controllo della compliance propria dell'Organizzazione in conformità ai requisiti espressi dalla UNI ISO 37301; e ciò in modo da garantire che proprio la Direzione possa svolgere una adeguata supervisione sulle attività operative allocate, anche con fruibilità di indicatori circa l'effettiva performance del Sistema di Gestione e circa la sua reale capacità di conseguire gli obiettivi attesi.

Ciò significa che ai Vertici compete di spendersi attivamente e "fungendo da esempio significativo" circa il rilievo da riconoscersi alla compliance internamente all'Organizzazione mediante l'adozione dei comportamenti indicati dalla stessa UNI ISO 37301:

- adoperarsi in modo che la compliance sia incorporata nella cultura organizzativa complessiva e nelle iniziative di cambiamento dell'Organizzazione, nel tempo;

- allocare le risorse (fisiche, strutturali, tecnologiche, economiche ed ambientali) necessarie al funzionamento del SGC;
- assicurare che il quadro funzionale ed organizzativo sia in linea con i valori, la strategia, l'operatività e gli obblighi che si impongono all'Organizzazione in funzione delle proprie attività e finalità;
- stabilire e mantenere sistemi di *accountability* efficaci; incoraggiando i Collaboratori a comprendere l'importanza di raggiungere gli obiettivi di compliance di cui sono responsabili e di cui devono rendere conto; con previsione anche di azioni disciplinari a fronte di possibili violazioni;
- riesaminare ad intervalli pianificati il Sistema per la compliance e le sue prestazioni in relazione agli obiettivi dati;
- assicurare l'integrazione delle prestazioni delle funzioni di compliance tra quelle che saranno valutate in relazione alle prestazioni allocate alle risorse umane;
- dotarsi di sistemi efficaci di *reporting* tempestivo sulle prestazioni del SGC; e ciò anche quanto alle situazioni di rischio di *non-compliance*;
- attivarsi prontamente nei casi di rilevato mancato rispetto / non completo soddisfacimento degli obblighi di compliance, con opportuni interventi ed azioni correttive.



Elementi di un Sistema di gestione per la Compliance - Fig.1 Norma UNI ISO 37301:2021

Tutto questo richiede un "gioco sinergico" con la specifica "Funzione di compliance"; da designarsi a cura sempre del Vertice, con indicazione anche dei compiti nei rapporti sia con l'Organo gestorio stesso, sia con il Management - ove presente -, sia ancora con il personale dell'Organizzazione.

4. Leadership e Funzione di compliance

Per "Funzione di compliance" s'intende "la persona o il gruppo di persone con responsabilità e autorità per il funzionamento del sistema di gestione per la compliance" (cfr. Cap. 3, punto 3.23).

Nello specificare quanto sopra, la UNI ISO 37301 di riferimento, dà anche ulteriori indicazioni utili per la designazione dell'Organo principalmente deputato al corretto funzionamento del SGC; in particolare:

1. deve trattarsi di una figura matura (la funzione non può essere affidata ad una risorsa junior) e consapevole (si richiedono doti di integrità ed impegno, di buona comunicazione ed influenza, di competenza nella progettazione, attuazione e mantenimento del Sistema di Gestione, di assertività, conoscenza ed esperienza in termini di business, di doti strategiche e di proattività, di disponibilità - in termini di tempo spendibile e dedicabile - alla compliance);
2. deve disporre di autorità (ossia la funzione deve essere dotata dall'Organo di governo che la designa - dei necessari ed opportuni poteri), di status (si intende che la funzione deve essere in grado di imporsi e di farsi ascoltare dagli altri componenti l'Organizzazione), di indipendenza (significa che per quanto possibile la funzione non deve essere coinvolta direttamente in attività esposte a rischi di compliance);

3. deve essere libera da conflitti di interesse.

A seconda della tipologia e delle dimensioni dell'Organizzazione, la Funzione delegata dai Vertici con il giusto grado di autorevolezza alla gestione della compliance può essere unipersonale, ossia coincidere con una singola persona scelta e dedicata (ad esempio il c.d. Compliance Officer) o coincidere con un gruppo (ad esempio con uno o più Comitati di compliance inter-funzionalmente collegati ed interagenti tra loro). Essa può rappresentare una funzione a sé stante creata appositamente in organigramma o diversamente integrare una funzione già esistente nella struttura organizzativa. Può quindi essere funzione interna o esterna all'Organizzazione.

A livello operativo, si tratta del ruolo principalmente responsabile dell'operatività dell'intero SGC in ausilio ed a supporto dei Vertici.

IMPEGNO DELLA DIREZIONE A SUPPORTO DELLA FUNZIONE DI COMPLIANCE (CFR. CAP. 5 PAR. 5.3.2. UNI ISO 37301)

Per garantire ampia ed efficace libertà di azione ed operatività alla "Funzione di compliance", la UNI ISO 37301 richiede che a livello organizzativo essa sia inter-funzionalmente connessa con gli altri ruoli dell'Organigramma rilevanti a fini di compliance. A tal fine, compete ai Vertici di fornire supporto alla Funzione e di adoperarsi affinché ad essa: "sia dato accesso ai decisori senior, con opportunità di contribuire sin dalle fasi iniziali:

- ai processi decisionali;
- a tutti i diversi livelli dell'Organizzazione,
- a tutte le RU/a tutto il personale,
- a tutte le informazioni documentate ed ai dati necessari al corretto funzionamento del SGC,
- alla consulenza competente in riferimento a leggi, regolamenti, codici e specifiche organizzative pertinenti".

Per approfondire il tema dell'articolo dell'Avv. Giovanna R. Stumpo, si rimanda al Volume "La nuova Norma UNI ISO 37301:2021 Sistemi di Gestione per la Compliance – Requisiti, Istruzioni applicative per aziende e professionisti" UNI ed. 2022 già oggetto di recensione nel n.5/2022 della Rivista *Qualità*



Valorizza la **tua** professione
La nostra missione: **certificarla**

aicq 
sicev

Il primo Organismo di
Certificazione Italiano delle Persone
accreditato nel 1994.

Contattaci per verificare requisiti e date

 (+39) 02 66.71.34.25

 (+39) 02 66.71.25.10

 info@aicqsicev.it

Via Emilio Cornalia n. 19
20124 - Milano

www.aicqsicev.it
f | in