



GUIDA COMPLETA AI

Programmi di etica e conformità

La guida essenziale per sviluppare e implementare un programma efficace

Sommario

Introduzione: Perché etica e conformità sono importanti?	3
Definizione dei concetti di etica e conformità	4
Perché sviluppare un programma di etica e conformità?	5
I costi della mancata conformità	7
I vantaggi di un solido programma di etica e conformità	8
L'evoluzione della gestione dell'etica e della conformità	11
Pianificazione: Come creare una strategia per l'etica e la conformità	13
Elaborazione della struttura e delle linee di reporting	14
Definizione dell'ambito della funzione	15
Costituzione di un team adeguato	16
Coordinamento del programma	17
Sviluppo della strategia	19
Implementazione: Elaborazione del programma di etica e conformità	23
Prassi ottimali: Le otto componenti essenziali di un programma efficace	24
Approccio Prevenzione-Rilevamento-Reazione	26
Personalizzazione del programma	27
La valutazione del rischio	28
Le 10 fasi chiave di una solida valutazione dei rischi legati a etica e conformità	29
Misurazione: Monitoraggio, valutazione e ottimizzazione dell'efficacia del programma	31
Monitoraggio, revisione e misurazione	32
Una storia di efficacia	33
Analisi comparativa del programma	33
Conclusione	34
Chi è l'autore	35
Ulteriori risorse	36

INTRODUZIONE

PERCHÉ ETICA E CONFORMITÀ SONO IMPORTANTI?

Etica e conformità continuano ad acquisire importanza per le aziende di tutte le dimensioni ovunque nel mondo, di pari passo con gli sforzi dei legislatori volti a contrastare gli effetti negativi delle pratiche commerciali illegali, corruttive e contrarie all'etica. Allo stesso tempo, il pubblico pretende sempre di più che le aziende con cui interagisce e presso le quali effettua acquisti rispecchino valori di responsabilità, eticità e sostenibilità. In un'economia globalizzata, la comprensione di tali aspetti e delle varie normative nazionali e internazionali di pertinenza potrebbe fare la differenza tra il successo o meno di un'azienda.

Definizione dei concetti di etica e conformità

Conformità (o compliance) significa l'aderenza o rispondenza a leggi o regolamenti e a standard, politiche e procedure di un'azienda. Dal punto di vista legale, la conformità è il modo in cui le società cercano di assicurare il rispetto delle leggi e regole interne applicabili da parte della società stessa e dei suoi dipendenti e rappresentanti, allo scopo di prevenire possibili danni a persone, terzi o all'azienda stessa. Sulla base di questa definizione, è evidente che la conformità costituisce una forma di gestione del rischio.

Oggi, ci si attende ben più del minimo indispensabile nel rispetto delle leggi e delle politiche interne. Ciò significa intraprendere iniziative per sviluppare e favorire una cultura etica sul luogo di lavoro. L'etica getta le fondamenta di un programma E&C efficace poiché tratta i concetti di condotta corretta e scorretta, affondando pertanto le proprie radici nei "valori".

L'ordine dei termini "etica" e "conformità" ha solo valore semantico, ma una cosa è chiara: oggi un programma di etica e conformità efficace richiede impegno verso i principi di eticità.

Con la combinazione dei due valori, le aziende possono gestire più efficacemente i rischi e gestire i requisiti di conformità normativa.



Principali definizioni

- » **Conformità o compliance** implica la rispondenza a leggi e regolamenti vigenti, nonché a standard, politiche e procedure interne.
- » **Etica** indica i principi morali che regolano o influenzano il comportamento di una persona.¹
- » **Etica commerciale** è l'applicazione dell'etica ai comportamenti commerciali.²
- » **Valori** sono idee fondamentali su come le persone dovrebbero vivere e a quali finalità dovrebbero puntare.³
- » **Integrità** è la caratteristica di esseri onesti e avere solidi principi morali dai quali ci si rifiuta di scostarsi.⁴
- » **Programmi di etica e conformità** aiutano le aziende a gestire i rischi, garantire la conformità normativa e favorire una cultura etica sul luogo di lavoro.⁵

¹ Dizionario Oxford online >>> ² Institute of Business Ethics >>> ³ C. Fisher & A. Lovell, Business Ethics and Values: Individual, Corporate and International Perspectives. 3. ed., Prentice Hall, 2009, p.153 ⁴ Dizionario inglese Cambridge Dictionary >>> ⁵ NAVEX Global

Perché sviluppare un programma di etica e conformità?

Un programma di etica e conformità efficace non è qualcosa di accessorio a cui si può anche rinunciare, bensì una componente essenziale per un'azienda redditizia, con una buona reputazione e di successo. L'assenza di un programma E&C può comportare una considerevole esposizione al rischio. I seguenti fattori offrono un buon punto di partenza per formulare i "perché" a giustificazione dell'investimento.

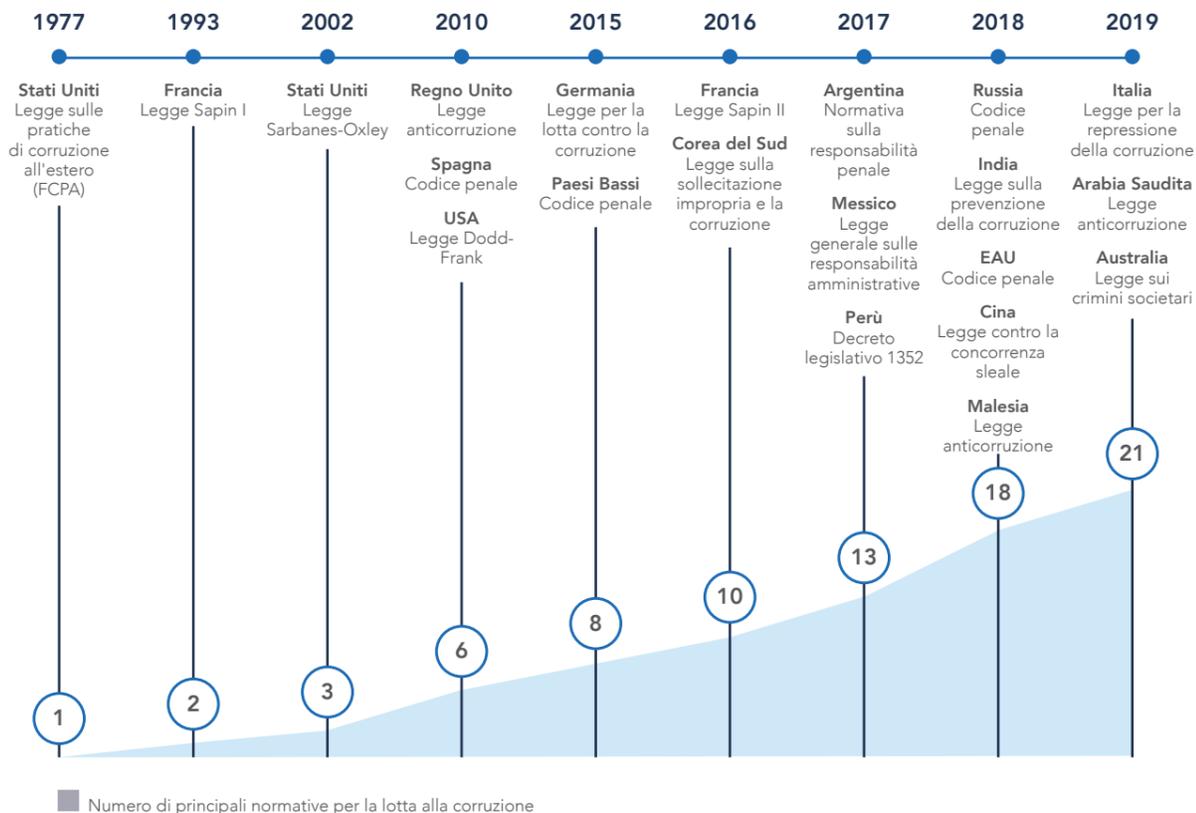
Pressioni normative

Le normative sono tante e complesse. Ovviamente variano da settore a settore, oltre che a seconda delle aree geografiche, ma le imprese moderne sono comunque tenute a conformarsi.

Dopo lo scandalo Enron nel 2001 e l'introduzione della legge Sarbanes-Oxley (SOX) l'anno successivo, il ritmo e l'impulso dei cambiamenti normativi hanno subito un'accelerazione non solo negli Stati Uniti, ma anche a livello mondiale. A partire dalla Legge anticorruzione britannica (UK Bribery Act) del 2010, l'ultima decade ha visto l'attuazione di un numero senza precedenti di norme in materia di anticorruzione, schiavitù moderna, tutela dei whistleblower e riservatezza dei dati in Europa, Asia Pacifico e oltre.

Le aziende dello stesso comparto e/o operanti nelle stesse zone geografiche si trovano ad affrontare pressioni normative analoghe, ma con una gestione più efficace dei rischi legati alla conformità rispetto alle proprie controparti del settore, possono dar vita a un vantaggio competitivo. Infatti, i dati di Ethisphere suggeriscono che le aziende inserite nella sua classifica delle società più etiche, stilata utilizzando fra i criteri di valutazione anche i programmi E&C, segnano prestazioni economiche migliori rispetto alle controparti.⁶

Negli ultimi anni, l'introduzione di normative internazionali tese a contrastare tangenti e corruzione ha segnato un'accelerazione



⁶ Ethisphere, World's most ethical companies 2020.

Aumento delle misure esecutive

Attualmente, le attività di applicazione del quadro normativo sono molto attive e frenetiche su tutti i fronti. Che si tratti di un nuovo regolamento, di una nuova interpretazione o semplicemente di una più capillare applicazione delle leggi in vigore, gli uffici di compliance devono prestare estrema attenzione al rischio reale e crescente di sanzioni pecuniarie e azioni penali.

Le statistiche relative all'applicazione della legge statunitense sulle pratiche di corruzione all'estero (Foreign Corrupt Practices Act o FCPA) parlano chiaro: tra il 1977 (anno di promulgazione dell'FCPA negli USA) e il 2000, il numero di casi perseguiti dalle autorità competenti non superavano i 10 all'anno. A partire dal 2001, si registrano in media oltre 30 casi all'anno.⁷ Anche l'importo medio delle sanzioni pecuniarie è aumentato, passando dai 5 milioni di dollari nel 2015 agli oltre 116 milioni nel 2019.⁸

Al tempo stesso, i regulator di tutto il mondo stanno collaborando come mai prima d'ora per assicurare l'applicazione delle normative, cosicché per la stessa violazione da parte della stessa azienda sono state inflitte diverse sanzioni da varie autorità.

Le autorità giudiziarie di tutto il mondo riconoscono la necessità dei programmi E&C per contribuire a ridurre l'eventualità di violazioni della legge e istruire i dipendenti sui vincoli a loro carico. Se efficaci (e non creati semplicemente come mero esercizio formale), i programmi possono pertanto essere utili per istituire importantissime difese legali, limitare i danni e, in taluni casi, evitare completamente azioni penali.

Standard etici più elevati

Finora, l'inquadramento legale della conformità ha fatto da traino per notevoli progressi, tuttavia negli ultimi anni è apparso chiaro che occuparsi dell'etica è altrettanto, se non addirittura più importante.

La guida del Dipartimento di Giustizia (DOJ) degli Stati Uniti intitolata "Evaluation of Corporate Compliance Programs" (Valutazione dei programmi aziendali di compliance) sottolinea quanto per una società sia importante instaurare e promuovere una cultura etica. All'atto di valutare l'efficacia dei programmi di conformità, i pubblici ministeri devono porre le seguenti domande:

- » Come e con quale frequenza la società misura la propria cultura di etica e conformità?

- » Quali iniziative sono state intraprese dalla società dopo aver misurato la cultura di conformità?
- » Il programma viene applicato con serietà e in buona fede? In altre parole, il programma dispone di risorse e poteri adeguati per funzionare in modo efficace?

Le aziende non possono più trattare gli obblighi di conformità alla stregua di semplici formalità, adottando un approccio di tipo "box ticking". Per stimolare un cambiamento comportamentale significativo, la cultura etica viene considerata essenziale.⁹

Aspettative degli stakeholder

Gli standard di condotta aziendale sono in continua evoluzione, a rispecchiare le esigenze di maggiore responsabilità imposte dalla collettività. L'ambizione di massimizzare i profitti è ora controbilanciata dalla necessità di agire nei migliori interessi non solo degli azionisti, ma anche di tutti gli attori coinvolti, ivi inclusi dipendenti, fornitori, clienti, comunità locali e collettività in generale, ovvero chiunque subisca un impatto diretto o indiretto.

Per continuare ad avere successo, le aziende hanno la responsabilità di contribuire positivamente alla società, nel rispetto delle norme etiche e morali. Ciò implica l'adozione di una visione inclusiva dei portatori di interessi allo scopo di instaurare e preservare la fiducia da parte del pubblico.

La maggiore attenzione degli investitori verso gli aspetti ambientali, sociali e di governance (ESG) ha indotto i team di compliance a riflettere sull'importanza della responsabilità societaria nel contesto del successo aziendale. A seguito di scandali pubblici, crisi finanziarie ed emergenze come la pandemia del Covid-19, è apparso chiaro che la condotta delle società contribuisce a determinare il loro valore sociale futuro. Chi tutela i propri dipendenti e antepone gli interessi a lungo termine degli azionisti a quelli a breve termine ha maggiore probabilità di ritrovarsi protetto dalle minacce economiche e reputazionali esterne.

"Il Dipartimento continuerà a collaborare attivamente con i partner di tutto il mondo per sradicare la corruzione."

Brian A. Benczkowski, Divisione affari penali del Dipartimento di Giustizia.



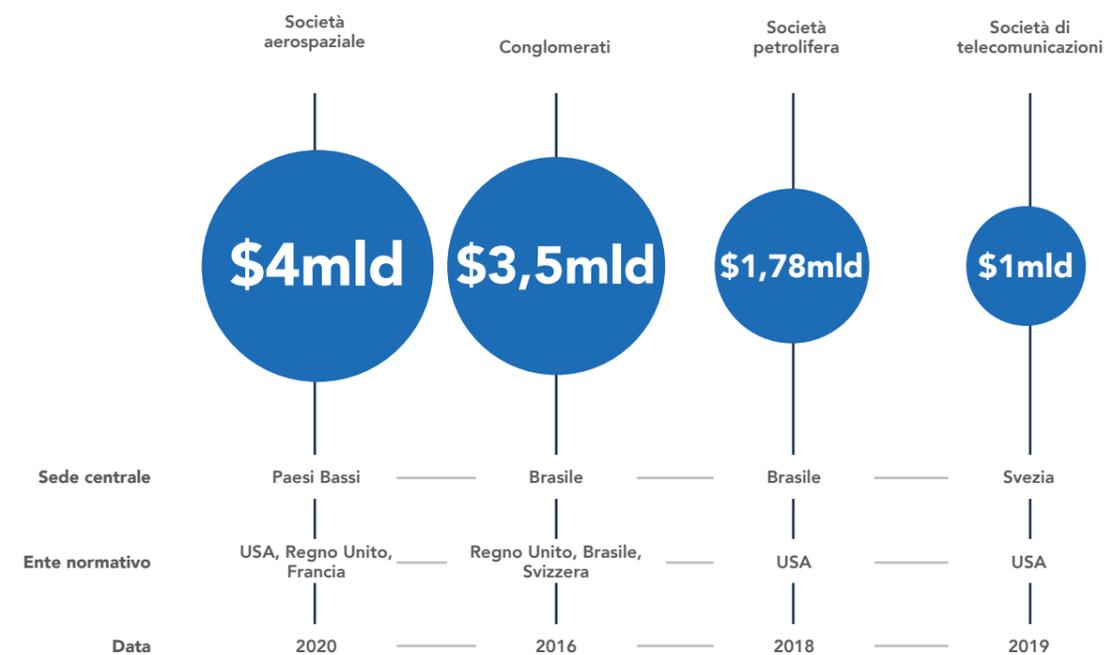
⁷ FCPA, 2020 ⁸ Wilkie, Farr & Gallagher, 2020 ⁹ Dipartimento di Giustizia, Evaluation of Corporate Compliance Programs, giugno 2020, p2, p.16

I costi della mancata conformità

Tra il 2016 e il 2020, quattro società sono state sanzionate per corruzione con ammende del valore di oltre 1 miliardo di dollari ciascuna. La maggiore di esse, cominata a un leader delle costruzioni aerospaziali, ha superato i 3,9 miliardi di dollari e si riferiva a imputazioni di corruzione internazionale legate ad autorità di Stati Uniti, Francia e Regno Unito.

Se da un lato ammende e sanzioni pecuniarie dovrebbero fornire sufficiente motivazione a occuparsi del rischio legato alla conformità, dall'altro vanno a costituire soltanto una minima parte delle spese complessive associate alla non conformità. Spese legali e costi per il monitoraggio continuo, cali nel prezzo delle azioni e danni reputazionali di lunga durata possono avere spesso un impatto ben più consistente sui risultati economici di un'azienda.

Recenti sanzioni per corruzione di particolare rilevanza



I vantaggi di un solido programma di etica e conformità

I vantaggi immediati di un solido programma di etica e conformità comprendono la riduzione dell'esposizione al rischio normativo, legale e finanziario unita alla creazione di un importante vantaggio competitivo. Nel tempo, si potrà notare anche un notevole miglioramento nella capacità di gestire i rischi legati alla conformità, soddisfare le aspettative normative e favorire una cultura imperniata sull'etica.

Tutela legale

A fronte di una varietà di quadri giuridici, esistono strategie comuni adottabili dalle aziende per istituire sistemi di salvaguardia basati sulla conformità che interverranno nell'eventualità di azioni penali o imposizioni normative. Tribunali, giurie e autorità giudiziarie stanno introducendo forme di riconoscimento per le aziende che compiono considerevoli sforzi in buona fede per assicurare il rispetto delle leggi e incoraggiare l'osservanza anche da parte dei dipendenti, con possibili benefici quali la rinuncia a procedere o la riduzione delle sanzioni attraverso accordi di sospensione in via cautelare (Deferred Prosecution Agreements o DPA).

Ad esempio, nel 2012 il Dipartimento di Giustizia USA si è astenuto dal perseguire una banca d'investimento multinazionale dopo la violazione della legge FCPA da parte di un dipendente. Nello spiegare la propria decisione, ha sottolineato gli sforzi compiuti dalla banca per aggiornare regolarmente le proprie politiche interne, fornire frequenti attività di formazione a beneficio del personale e condurre una due diligence approfondita su tutti i nuovi partner d'affari.

Nel 2017, una società di ingegneria globale ha ottenuto una riduzione del 50% sulla sanzione pecuniaria applicata dall'Ufficio britannico per le frodi gravi (Serious Fraud Office o SFO) nell'ambito del DPA, in virtù della "piena cooperazione" e dei "miglioramenti della due diligence nei confronti degli intermediari" implementati presso la società in questione.

Questi esempi dimostrano come i provvedimenti amministrativi possano essere attenuati ove le aziende forniscano prova dei loro investimenti e interventi autogestiti volti a limitare fortemente i rischi legati alla conformità.

Quali aspetti possono favorire la concessione di esoneri o riduzioni del DPA?



Presenza di un robusto programma di conformità

Prima di tutto, un programma E&C efficace riduce il rischio di azioni legali o provvedimenti amministrativi. Se dovesse verificarsi l'ipotesi peggiore, l'esistenza del programma dimostrerà che l'azienda ha attuato delle misure per mitigare il rischio legato alla conformità.



Autosegnalazione

Prima ancora della minaccia di un'indagine governativa, vanno fornite volontariamente informazioni su potenziali violazioni, fatti rilevanti e persone coinvolte ai pubblici ministeri. La tempistica è cruciale: la segnalazione alle autorità governative con ritardo immotivato dopo aver notato un reato può far sì che all'azienda non venga riconosciuta l'attenuante della presenza di un programma efficace.



Collaborazione con le autorità

Conserva e fornisci tutte le prove, coordina le indagini interne con l'inchiesta dell'ente normativo e metti a disposizione i soggetti coinvolti affinché rispondano alle domande degli investigatori. Per assicurare una collaborazione tempestiva e approfondita, l'azienda dovrà assicurare che il funzionario per la compliance mantenga una comunicazione aperta con i pubblici ministeri.



Riconoscere gli errori

Dimostra di porre rimedio alla violazione in modo tempestivo e appropriato applicando misure disciplinari ai dipendenti responsabili e rafforzando il programma E&C per prevenire ulteriori trasgressioni analoghe.

Una cultura più etica

Un programma di etica e conformità robusto è collegato a trasformazioni positive nella cultura aziendale. Se predisposto sulla base di un codice di condotta ben definito e allineato ai valori e al profilo di rischio della società, può esporre meglio l'identità attuale o ambita dell'azienda, rafforzando così il coinvolgimento delle parti interessate nella vision.

Un forte orientamento all'etica non solo offre la probabilità di ridurre il costo delle condotte improprie, ma può anche concorrere a generare una reputazione solida, un'autentica conformità da parte dei dipendenti, un governo societario rigoroso e una maggiore redditività.

Molte legislazioni, incluse quelle relative a tangenti e corruzione, diritto del lavoro e privacy, possono far risalire le proprie origini al concetto di etica. Queste aree della conformità rispecchiano i valori morali personali dei dipendenti, il che significa che un approccio improntato alla conformità assumerà probabilmente un maggiore significato per loro.

Coinvolgimento della forza lavoro

Le pratiche commerciali etiche aiutano a coltivare una cultura di fiducia, buona fede, integrità e conformità.

L'orgoglio aziendale e l'aver sposato la causa di una cultura etica spesso vanno al di là delle barriere fisiche dell'ufficio. Si estendono infatti in profondità nelle comunità dei dipendenti, nell'intero settore di appartenenza, nonché nelle relazioni positive con la stampa e gli enti normativi. Quando un'azienda viene riconosciuta come un posto di lavoro etico, tenderà a proseguire in questa direzione e potrà attrarre e mantenere dirigenti, dipendenti, partner e clienti di alta qualità. Il personale trattato con equità sviluppa un senso di positività e fiducia nell'azienda, per una forza lavoro maggiormente soddisfatta e produttiva.

Un orientamento etico funge da polizza assicurativa contro atteggiamenti scarsamente civili nel luogo di lavoro, nonché contro condotte improprie dei dipendenti quali molestie, bullismo e discriminazione. Ricerche universitarie hanno inoltre dimostrato la correlazione fra un programma di etica e conformità robusto e un numero inferiore di azioni disciplinari e assenze per malattia del personale, con la conseguente diminuzione dei costi delle risorse umane.¹⁰

Il 33% dei lavoratori della Generazione Z (i nati tra il 1995 e il 1999) ha affermato che la reputazione per un comportamento etico era "molto importante" al momento di decidere se lavorare per un'azienda, rispetto al solo 22% dei Millennials (i nati tra il 1983 e il 1994).¹¹



Risultati economici migliori

Le società etiche hanno maggiore successo e solitamente surclassano la concorrenza dal punto di vista finanziario, a dimostrazione della correlazione fra buone pratiche di eticità e performance.¹² Un programma E&C solido migliora il morale e il coinvolgimento dei dipendenti, con un effetto positivo su produttività e prestazioni.

Inoltre, affermare una reputazione di eticità aiuta a guadagnare la fiducia e la fedeltà dei clienti. Ciò vale soprattutto per i consumatori più giovani, che sono più propensi a soppesare i valori etici di un'azienda prima di acquistarne i prodotti.¹³

"Una robusta cultura etica offre sostegno diretto a un robusto programma di conformità".

Guida alle risorse FCPA (FCPA Resource Guide)



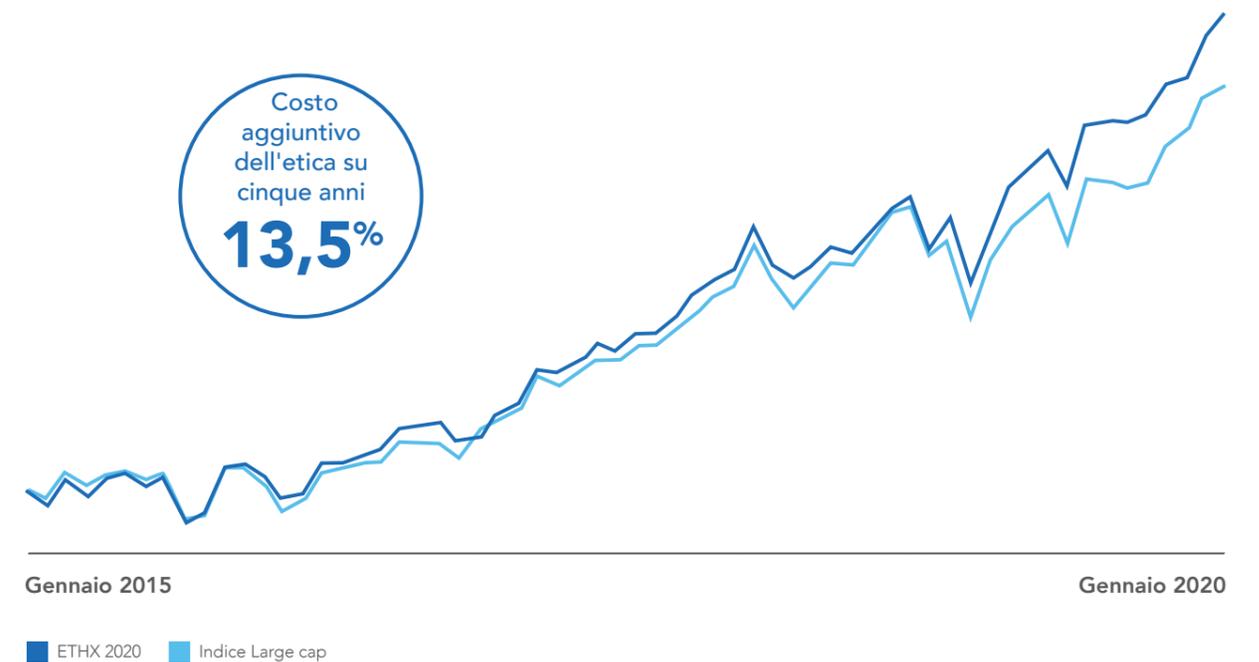
Valore reputazionale

Anche una singola inosservanza della conformità può incidere profondamente sulla fiducia del pubblico in un'azienda.

Le cronache d'attualità evidenziano spesso come le carenze da parte della leadership nella gestione dei rischi legati alla conformità abbiano danneggiato aziende, esponendole talvolta persino ad ammende e sanzioni. L'aspetto finanziario è gestibile, ma l'impatto sulla reputazione può avere conseguenze di ampia portata che si protraggono anche per molti anni.

Portatori d'interessi, investitori e azionisti apprezzano le società note per la loro condotta etica. Una reputazione di eticità è indice di maggiore trasparenza, rischio inferiore di comportamenti impropri, cultura di conformità più robusta e, in definitiva, di crescita e successo futuri. Gli investimenti "socialmente responsabili" riguardano aziende ben gestite e redditizie che dimostrano anche impegno a sostenere gli standard ambientali, sociali e di governance (ESG) che vanno a vantaggio della collettività. In precedenza approccio di nicchia, gli investimenti sostenibili stanno ora prendendo piede, con flussi record dei fondi ESG nel 2019. Secondo un sondaggio di Morgan Stanley, circa l'85% degli investitori dimostra interesse verso gli investimenti sostenibili.¹⁴

Performance delle "Società più etiche del mondo" (classifica Ethisphere 2020) rispetto all'Indice Large cap



Fonte: Ethisphere. Società più etiche del mondo 2020. Performance delle vincitrici del 2020 rispetto all'indice Large cap >>>

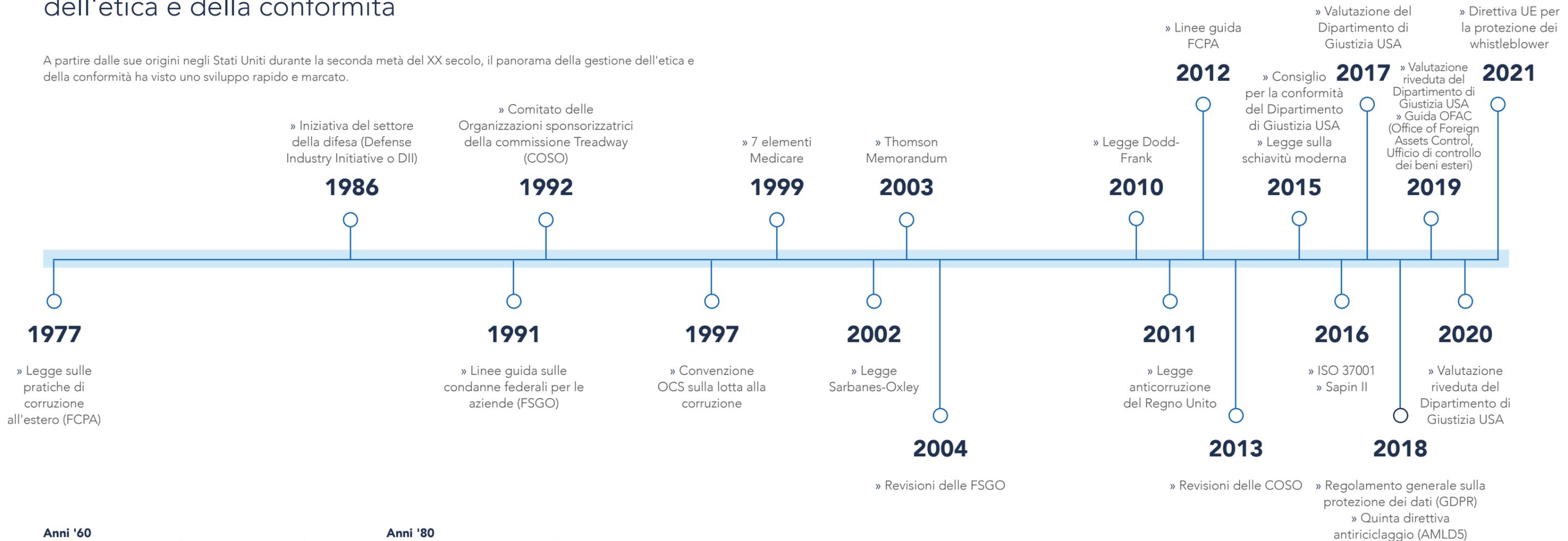
¹⁰J. Paul McNulty, Jeff Knox & Patricia Harned, What an Effective Corporate Compliance Program Should Look Like, The Journal of Law, Economics and Policy, 9, no. 375 (Spring 2013): 383 ¹¹ Sondaggio Deloitte dei Millennial, 2018

¹²Ethisphere, World's most ethical companies 2020 ¹³Global Consumer Pulse Research di Accenture Strategy, 2018

¹⁴Morgan Stanley Survey Finds Investor Enthusiasm for Sustainable Investing at an All-Time High (Morgan Stanley, un sondaggio rivela che l'interesse per gli investimenti sostenibili è più forte che mai). >>>

L'evoluzione della gestione dell'etica e della conformità

A partire dalle sue origini negli Stati Uniti durante la seconda metà del XX secolo, il panorama della gestione dell'etica e della conformità ha visto uno sviluppo rapido e marcato.



Anni '60

I primi programmi di conformità sono emersi sulla scena imprenditoriale americana a seguito dei processi per violazioni alle norme sulla concorrenza a carico di importanti appaltatori del settore delle attrezzature elettriche pesanti. Da allora in poi, le aziende hanno iniziato ad adottare provvedimenti quali la formazione sul tema antitrust e altre misure per la conformità.

Anni '70

Una serie di scandali sulla corruzione resi noti dalla Commissione di vigilanza sulla borsa valori (Securities and Exchange Commission o SEC) e dall'Agenzia delle entrate (Internal Revenue Service o IRS) degli Stati Uniti, hanno portato al varo della Legge sulle pratiche di corruzione all'estero (Foreign Corrupt Practices Act o FCPA). Dopo casi di multinazionali con sede negli Stati Uniti sorprese a corrompere funzionari governativi stranieri per trarre vantaggi commerciali, si è compreso chiaramente che i programmi di conformità informali non erano più sufficienti.

Anni '80

A seguito di una serie di scandali nei contratti di approvvigionamento del settore della difesa, 18 appaltatori istituiscono un'iniziativa settoriale sulla condotta e l'etica commerciale denominata Defense Industry Initiative on Business Ethics and Conduct (DII). Tra le raccomandazioni del DII spicca la necessità di sviluppare principi etici per la condotta negli affari, aumentare l'efficacia dei controlli interni e migliorare la vigilanza dei dirigenti di livello superiore e la formazione del personale.

Anni '90

L'era moderna della conformità e dell'etica ha inizio il 1° novembre 1991, con l'entrata in vigore delle Linee guida statunitensi sulle condanne federali per le aziende (Federal Sentencing Guidelines for Organizations o FSGO). Tali linee guida sono state pietre miliari decisive per lo sviluppo dell'approccio moderno alla compliance. Nel 1992, il Comitato delle Organizzazioni sponsorizzatrici della commissione Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission o COSO) ha pubblicato il quadro di riferimento integrato per i controlli interni denominato "Internal Control – Integrated Framework". Il modello forniva una guida basata su principi per la definizione e implementazione di controlli interni efficaci. Nel 1997, 37 Paesi OCSE e 7 Paesi non membri firmano la Convenzione OCSE sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali.

Anni 2000

Il XXI secolo inizia con gli scandali contabili Enron e WorldCom e la successiva emanazione della Legge Sarbanes-Oxley (SOX) nel 2002. La definizione di programma "efficace" viene ulteriormente ampliata nel 2004 nell'ambito delle FSGO, con l'imposizione alle imprese di "promuovere una cultura aziendale che incoraggi la condotta etica e l'impegno verso la conformità alla legge".¹⁵ Da allora, le autorità normative di tutto il mondo hanno iniziato a enfatizzare il ruolo dell'etica nella prevenzione e individuazione dei comportamenti illegali.

Dal 2010 a oggi

La crisi finanziaria globale ha inizio nel 2007. Per favorire la stabilità economica, nel 2010 il Congresso statunitense promulga la legge Dodd-Frank per la riforma di Wall Street e la protezione del consumatore (Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act). La legge incentiva le aziende a mettere a punto canali formali per rilevare e segnalare le violazioni.

La SEC ottiene l'autorizzazione a corrispondere incentivi (del 10-30% delle somme recuperate) ai segnalatori aventi diritto che forniscano informazioni autentiche e di alta qualità atte a condurre ad azioni esecutive con conseguenti sanzioni superiori a un milione di dollari.¹⁶

Il panorama internazionale della compliance ha continuato a evolversi, con sviluppi importanti in aree chiave dell'etica e della conformità nel corso dell'ultimo decennio. Tali sviluppi hanno incluso un numero notevole di normative nuove e aggiornate in materia di prevenzione della corruzione e delle tangenti, schiavitù moderna, tutela dei whistleblower, sanzioni, misure contro il riciclaggio di denaro e riservatezza dei dati. Nello stesso periodo sono state pubblicate una serie di iniziative, linee guida e standard aventi la finalità di armonizzare la varietà di ordinamenti giuridici nazionali e incoraggiare le imprese a operare all'insegna delle pratiche etiche.

¹⁵ Comunicato stampa della Sentencing Commission statunitense, 3 maggio 2004 >>> ¹⁶ SEC >>>

PIANIFICAZIONE

COME CREARE UNA STRATEGIA PER L'ETICA E LA CONFORMITÀ

Per sfruttare appieno le potenzialità del programma di etica e conformità aziendale è necessaria un'attenta pianificazione. La tua strategia dovrebbe essere imperniata su una chiara comprensione della struttura di compliance e delle linee di reporting previste, su stanziamenti garantiti per assicurare risorse e personale dedicati sufficienti, nonché sulla visibilità dei rischi legati alla conformità e all'etica specifici del proprio ambito.

Elaborazione della struttura e delle linee di reporting

Il posizionamento, la struttura e le responsabilità della funzione di compliance possono variare notevolmente da un'azienda all'altra, ma solitamente sono determinati dalle dimensioni, dal modello di business, dal profilo di rischio e dalla cultura. Autorità normative e pubblici ministeri riconoscono che un programma efficace può essere supportato da strutture diverse.

Ciononostante, le scelte relative alla struttura dovranno comunque essere motivate. Le strutture possono essere centralizzate o decentralizzate, funzionali (ovvero focalizzate su un'area di rischio specifica), collegate a un'unità aziendale o totalmente indipendenti.

Per le **piccole e medie imprese**, le principali considerazioni di tipo strutturale tendono a vertere sul carattere indipendente o semi-autonomo della funzione di compliance (o del funzionario addetto):

Struttura indipendente

La funzione di compliance è un'unità operativa separata, in cui il funzionario responsabile (Chief Ethics and Compliance Officer o CECO) fa riferimento al CEO. Non sorprende che tale struttura sia stata riconosciuta da autorità normative e giudiziarie come quella di maggiore efficacia per assicurare l'autonomia del programma.

Struttura semi-autonoma

La funzione di compliance è annessa a un altro ufficio (nella gran parte dei casi quello legale) e il CECO riporta al responsabile legale. Pur non rispondendo al Consiglio di amministrazione, il CECO deve tuttavia fornire report periodici a tale organo onde assicurare la costante autonomia del programma. In alternativa, il ruolo di CECO viene svolto dal responsabile legale. Benché la conformità normativa possa essere vista come un sottogruppo naturale dell'ufficio legale di un'azienda, tale struttura può far sì che la compliance diventi un aspetto di secondaria importanza.

Le **aziende di maggiori dimensioni** potrebbero anche voler prendere in considerazione le differenze fra struttura centralizzata e decentralizzata:

Struttura centralizzata

I funzionari di compliance hanno un rapporto di dipendenza funzionale con le controparti di livello dirigenziale, ma non riportano gerarchicamente a esse. Nelle aziende più grandi o multinazionali, rispondono a un ufficio centrale per la conformità, indipendentemente dalla sede in cui operano o dalla funzione a loro assegnata. I sostenitori di questo approccio sottolineano l'autonomia dei funzionari di compliance rispetto alle unità aziendali e la standardizzazione delle attività di conformità.

Struttura decentralizzata

Ciascuna unità aziendale dispone di un funzionario di compliance locale avente libertà e poteri per sviluppare un programma atto a soddisfare le esigenze e i criteri

dell'unità aziendale, mentre una piccola funzione di compliance di livello aziendale stabilisce gli standard minimi richiesti. Per le aziende di maggiori dimensioni, questo approccio offre flessibilità e potrebbe quindi essere ideale in presenza di un'elevata diversificazione, di attività sparse su svariati ordinamenti giuridici o di unità interessate da molteplici fattori di rischio.

Prassi ottimali: Aspetti chiave da considerare



Scegli la struttura più appropriata per la tua azienda. Per chi è all'inizio del percorso, alcune delle domande più importanti da prendere in considerazione sono:

- » Il programma di conformità sarà un'unità separata? In tal caso, dove opererà e a chi farà riferimento (dal punto di vista amministrativo e operativo)?
- » Il programma di conformità farà parte di un'altra unità? In tal caso, quale o quali unità dovranno assumersi le relative responsabilità?
- » L'ente normativo principale dell'azienda ha fornito raccomandazioni su come strutturare la funzione di compliance?

Va tuttavia tenuto presente che, affinché il programma E&C possa essere considerato efficace, la struttura creata deve rispondere ai seguenti requisiti normativi:

- » Presenza di un soggetto apicale ("persona di livello superiore") avente la responsabilità complessiva del programma.
- » Presenza di una o più figure specifiche a cui è affidata la responsabilità operativa ordinaria del programma.
- » Queste riferiscono periodicamente al soggetto apicale e, se del caso, al consiglio di amministrazione o a un comitato del consiglio appropriato, in merito all'efficacia del programma.¹⁷
- » Per svolgere le proprie responsabilità operative, tali figure devono disporre di risorse adeguate, esperienza, qualifiche, grado di servizio e levatura idonei, nonché di sufficiente accesso diretto e indiretto alle fonti di dati pertinenti, al consiglio di amministrazione o a un suo comitato appropriato.¹⁸

¹⁷ FSGO, §8B2.1(b) (2) (A) – (C). ¹⁸ Dipartimento di Giustizia, Evaluation of Corporate Compliance Programs, giugno 2020, pagina 12.

Definizione dell'ambito della funzione

È importante definire l'ambito del reparto di compliance fin dall'inizio. Indipendentemente dalle attribuzioni all'una o all'altra figura, tutti i rischi devono essere gestiti efficacemente in tutta l'azienda. Lacune o sovrapposizioni nella gestione della conformità creano confusione e potrebbero generare conseguenze nuove e inaspettate.

Nella maggior parte delle società, molte delle responsabilità di compliance sono gestite interamente o parzialmente al di fuori della funzione aziendale dedicata. Per altri ambiti, come ad esempio la gestione della hotline di segnalazione per i comportamenti impropri, la funzione di compliance assumerà responsabilità primaria. Le aree operative della compliance (come riservatezza dei dati o conformità commerciale) tendono a essere gestite direttamente dall'azienda, mentre la funzione di compliance stessa fornisce soltanto supervisione e assistenza.

Molte aree della compliance richiedono collaborazione fra varie competenze. Si veda ad esempio il rischio legato

alla catena di fornitura: i responsabili della funzione di compliance, del procurement, della distribuzione e della supply chain dovrebbero collaborare tutti insieme per assicurare una gestione efficace di questo importantissimo rischio.

Occorre comunicare il proprio campo d'azione agli altri risk owner per stabilire una comprensione comune e una chiara responsabilità degli obblighi di conformità nell'intera azienda. Si pensi a stabilire dei meccanismi che facilitino la collaborazione e il coordinamento delle attività fra la funzione di compliance e le altre unità. Le interazioni sono essenziali per il successo del programma.

Costituzione di un team adeguato

Il numero di addetti dedicati al programma dipende dalla sua ampiezza e dalle risorse disponibili nell'azienda. Le capacità, le conoscenze e l'esperienza del personale di compliance sono fattori trainanti fondamentali per il successo del programma. Al momento di costituire il team, si potrà scegliere fra un ampio ventaglio di competenze: avvocati, revisori, psicologi comportamentali, professionisti dell'etica commerciale e dell'educazione solo per fare qualche esempio.

Uno stratagemma adottato da alcune aziende riguarda l'ingaggio di ex operatori della regolamentazione del settore, che sono quindi in possesso di vaste conoscenze in materia di questioni normative, pratiche di indagine e risorse umane. Davanti a una decisione inerente all'organico, è opportuno riflettere sulle seguenti considerazioni:

Funzionario di compliance generalista o tecnico

Il generalista si concentra su questioni di ampia portata come etica, cultura, formazione e comunicazione. Un funzionario di compliance tecnico punta l'attenzione su aspetti legati a regole e regolamenti tecnici quali verifiche sulla conformità, valutazione dei rischi e monitoraggio.

Personale a tempo pieno o parziale

Per molte aziende le cui attività sono dislocate in varie aree geografiche (o che sono dotate di risorse limitate), una figura part-time a sostegno dell'etica e della conformità potrebbe essere l'unica opzione possibile. Tali figure (i c.d. "champions") ricoprono un ruolo a tempo pieno nel loro ramo, tipicamente la finanza, le risorse umane o il procurement, ma sono investiti di ulteriori responsabilità relative alla conformità. Oltre a mantenere le proprie linee di reporting manageriale, riportano funzionalmente anche alla funzione di compliance aziendale.

Posizione interna o ingaggio esterno

Un attuale dipendente può avere un'ottima conoscenza dell'azienda e dei suoi meccanismi, mentre un estraneo porta con sé nuove esperienze e competenze.

Chi si fa carico dei rischi legati a etica e conformità?

Il grafico di seguito riportato mostra quali reparti siano stati prescelti con maggiore frequenza come "titolari" dei rischi legati a etica e conformità in base a un sondaggio PWC del 2016. Le cifre fornite mostrano la percentuale di intervistati che hanno scelto quel determinato reparto come "titolare". Le dimensioni del cerchio dipendono dal numero di rischi di competenza del dipartimento o funzione (generalmente considerato come leader).



Fonte: Studio PWC sullo stato della compliance 2016 >>>

Chief Ethics and Compliance Officer (funzionario responsabile per l'etica e la conformità): Competenze e caratteristiche principali



Adattato da: A. Hayward & T Osborn, The Business Guide to Effective Compliance and Ethics. Why Compliance isn't working – and how to fix it, 1. ed., Kogan Page, 2019.

Coordinamento del programma

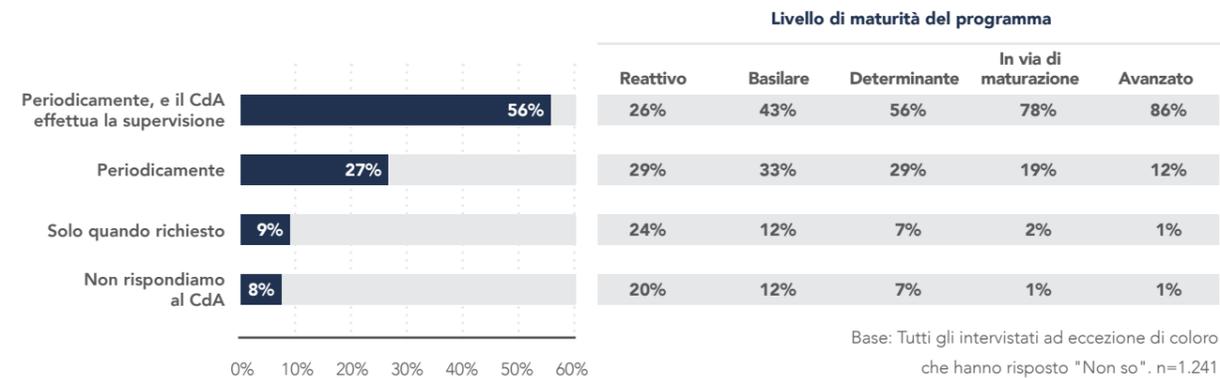
È fondamentale assicurare che i componenti del programma operino efficacemente una volta messi assieme. A tal fine, creare un piano su come coordinare il programma ha importanza basilare.

Il ruolo del consiglio di amministrazione

Con il crescere dei controlli sull'applicazione, CEO e membri dei CdA si trovano sotto pressione per assumere la supervisione sia della conformità che dell'etica, in aggiunta alle responsabilità di direzione dell'azienda. I CdA sono tenuti a garantire l'accesso da parte del funzionario di compliance e sovrintendere all'implementazione e all'efficacia del programma, senza tuttavia trasformare i consiglieri in micromanager.

Non va poi sottovalutata l'importanza di intrattenere rapporti con il CdA con frequenza regolare e periodica, e non soltanto quando ne viene fatta richiesta. La collaborazione fattiva con il CdA crea opportunità di coinvolgimento e miglioramenti più profondi nella cultura societaria, oltre a rafforzare la fiducia e il rispetto per i risultati del programma di etica e conformità dell'azienda.

Che frequenza hanno le interazioni fra le funzioni di compliance e il CdA?



Fonte: NAVEX Global, The Definitive Risk & Compliance Benchmark Report, 2020, pagina 48 >>>

Collaborazione e networking

Comunicazione e collaborazione sono fondamentali per una gestione efficace del rischio, nonché per il successo globale del programma di etica e conformità.

I comitati per la conformità sono meccanismi largamente utilizzati per coordinare formalmente gli sforzi comuni fra i team. Possono essere istituiti a diversi livelli dell'azienda, ma solitamente includono rappresentanti delle principali unità di business o operative, oltre alla funzione legale, di conformità, controllo, rischio, risorse umane, uffici finanziari e procurement.



"Il CdA dovrebbe assumere un ruolo attivo nel dare forma al quadro generale dell'etica e della conformità nell'azienda".

Carrie Penman, NAVEX Global



Creazione di cooperazioni interne

Collaborazione con il CdA

Utilizzando come base i principali requisiti normativi ed esempi di prassi ottimale, nelle interazioni con il CdA occorre tenere presente quanto segue:

- » Assicurarsi che tutti i consiglieri abbiano chiare le proprie responsabilità per quanto attiene al programma e alle normative applicabili.
- » Riferire sui contenuti e sull'andamento del programma con frequenza trimestrale.
- » Sottoporre a revisione e approvazione il budget per conformità e livelli di organico.
- » Stabilire una procedura di escalation per assicurare la segnalazione e risoluzione tempestiva delle questioni.
- » Fornire formazione efficace e pertinente al ruolo.
- » Informare il CdA su valutazioni dei rischi e rischi specifici per l'azienda legati al consiglio stesso.
- » Aggiornare i consiglieri su tendenze emergenti e temi di interesse.

Coinvolgimento di altri team

Per favorire la comprensione e la collaborazione reciproca a ogni livello del business, possono essere utili le seguenti tattiche:

- » Dimostrare l'importanza di etica e conformità per il business: aprire il dialogo e spiegare cosa si fa, come lo si fa e perché è importante.
- » Dimostrare sincero interesse: parlare con le funzioni aziendali per avere un'idea di ciò che le tiene impegnate.
- » Creare linee di comunicazione informali: socializzare e cercare di conoscere le persone con cui si collabora.
- » Costruire una rete di sostenitori: utilizzare le interazioni per coltivare la fiducia, il rispetto reciproco e la comprensione.

Sviluppo della strategia

Dopo aver definito e stabilito la struttura, le linee di reporting e il campo di applicazione della conformità, il processo di pianificazione può passare alla fase dello sviluppo della strategia.

Il programma di etica e conformità deve essere olistico, basato sul rischio e scalabile a seconda delle dimensioni, dell'ubicazione geografica e del profilo di rischio dell'azienda. Per contribuire a garantire il successo del programma, durante la progettazione e pianificazione è necessario tenere conto delle seguenti considerazioni strategiche.

Ottenere l'adesione della leadership e della direzione

Tradizionalmente, la leadership viene associata alla capacità di influenzare e motivare gli altri, il che spiega l'importanza del suo ruolo nella cultura aziendale. Il supporto tangibile dei vertici della dirigenza è molto importante per un programma che punta a influenzare o modificare il comportamento dei dipendenti. Se viene visto come inutile, come una complicazione o come una minaccia all'alta dirigenza, non otterrà fiducia e adesione dai dipendenti.

Tuttavia, l'idea che la cultura etica di un'azienda sia plasmata unicamente dal messaggio proveniente dal consiglio di amministrazione e dal CEO è velleitaria. Se è vero che inizia dal "tono ai vertici", sono i manager di livello medio e di linea a svolgere un ruolo ugualmente importante nel dare forma a un ambiente che coltiva e promuove la condotta etica. Attraverso le azioni, l'inerzia, le scelte, le decisioni e i comportamenti che premiano, disciplinano o ignorano di leader e manager di linea, viene trasmesso un messaggio potente su ciò che viene realmente apprezzato e ciò che serve per sopravvivere e avere successo.

Garantire gli stanziamenti

La conformità richiede investimenti. Tuttavia, anche se i requisiti normativi aumentano, molte aziende non riconoscono il valore che può scaturire da un programma robusto. In termini generali, i fattori di costo di un programma E&C sono raggruppabili in tre categorie:

- » Organico
- » Spese amministrative (uffici, attrezzature, forniture, viaggi)
- » Spese per il programma (iniziative legate alla conformità, sistemi e strumenti, spese di consulenza, conferenze, formazione del personale, ecc.)

È importante assicurare l'adesione all'autorità di bilancio interna, che sarà preferibilmente il consiglio di amministrazione o un suo comitato appropriato. Autorità normative e pubblici ministeri si attendono che le funzioni di compliance dispongano delle risorse adeguate per gestire il programma. Ma come si fa a stabilire cos'è "adeguato"?

Il modo ottimale consiste nel basare lo stanziamento e i livelli di personale sui rischi legati a etica e conformità individuati, per assicurare che vengano gestiti efficacemente. Nell'ambito del suo ruolo di supervisore, il CdA deve accertarsi che il programma disponga di tutti gli strumenti per rispondere alle sfide inerenti a personale e risorse.



Come ottenere lo stanziamento dal CdA

A dispetto del continuo aumento nei requisiti normativi, la conformità viene vista spesso come un centro di costo, anziché come un fattore di supporto al business. È compito del CECO comunicare il valore delle attività di compliance per l'azienda e convincere il CdA a investire nella gestione dei rischi. Le seguenti tattiche possono essere utili per avvalorare la richiesta di budget con argomentazioni convincenti:

Scegliere lo stile di comunicazione giusto

Stabilisci chiaramente chi sono i destinatari e personalizza il messaggio in base alle loro aspettative per quanto riguarda presentazione dei dati (numeri, grafici o dati non controllati) e profondità di dettaglio (panoramica dall'alto o analisi approfondita di fatti e dettagli).

Illustrare i vantaggi per il business

Il CdA non vive necessariamente nel mondo dell'etica e della conformità. Pertanto, sarà tuo compito predisporre e sviluppare le argomentazioni utilizzando la terminologia a loro nota. Assicurati di avere comprensione degli obiettivi di business più ampi dell'azienda e di essere in grado di spiegare come gli investimenti nella compliance andranno a sostenere la società in tali sforzi.

Adottare un approccio proattivo verso i costi per la conformità

Il 45% delle aziende con programmi di etica e conformità avanzati spende oltre un quarto dei fondi nelle soluzioni tecnologiche.¹⁹ Con l'aumento dei budget dedicati alla compliance, un modo per gestire il crescente elenco di requisiti è di sfruttare le efficienze delle soluzioni integrate per il rischio e la conformità. Dimostra al CdA che non stai soltanto chiedendo fondi, ma che hai fatto bene i tuoi calcoli. Esponi la differenza nei costi per l'assunzione di nuovo personale e l'utilizzo della tecnologia. Dimostra di fare attenzione alle spese e di fare del tuo meglio per investire i soldi dell'azienda con saggezza.

Esaminare il contesto normativo

Benché non esista un'unica indicazione normativa adatta a tutte le situazioni o aziende, molte delle linee guida e dei quadri normativi collimano con una serie di standard analoghi, pur ponendo un diverso grado di enfasi sulle componenti del programma (ad esempio tangenti e corruzione).

Per dare vita a un programma di etica e conformità più completo, può essere molto utile iniziare dai seguenti principi orientativi:

- » **FSGO** 8B2.1
- » Le 13 buone pratiche dell'**OCSE** su controlli interni, etica e conformità
- » Dipartimento di Giustizia **USA** Valutazione dei programmi aziendali di conformità
- » Guida del Ministero di Giustizia del Regno Unito sulla **Legge anticorruzione**

Per quanto abbiano portata prevalentemente nazionale, queste misure si ramificano in tutto il mondo e danno forma agli elementi dei migliori programmi di conformità.

Confronto fra le principali tematiche contenute nei migliori quadri di riferimento della conformità

Il programma di conformità è ben progettato?	Legge anticorruzione del Regno Unito	FSGO	OCSE	DOJ
Valutazione del rischio	✓	✓	✓	✓
Standard, politiche e procedure	✓	✓	✓	✓
Formazione e comunicazioni	✓	✓	✓	✓
Struttura confidenziale delle segnalazioni	✗	✓	✓	✓
Indagini sui comportamenti impropri	✗	✓	✓	✓
Gestione dei terzi	✓	✗	✓	✓
Fusioni e acquisizioni	✗	✗	✗	✓
Sistema dei controlli interni	✗	✗	✓	✓
Il programma di conformità è stato implementato efficacemente?				
Impegno dai manager di livello superiore	✓	✓	✓	✓
Impegno dai manager di livello medio	✗	✗	✓	✓
Autonomia e risorse della funzione di compliance	✗	✓	✓	✓
Due diligence sul personale avente particolare autorità	✗	✓	✗	✗
Incentivi a sostegno della conformità	✗	✓	✓	✓
Misure disciplinari per la mancata conformità	✗	✓	✓	✓
Il programma di conformità funziona nella pratica?				
Miglioramento continuo, verifica e revisione periodiche	✓	✓	✓	✓
Cultura improntata a etica e conformità alla legge	✗	✓	✗	✓
Analisi e correttivi su comportamenti impropri di fondo	✗	✓	✓	✓

¹⁹ NAVEX Global, The Definitive Risk & Compliance Benchmark Report, 2020, pagina 28 >>>



Quali leggi e standard potrebbero applicarsi alla tua azienda?

1. **Leggi e normative nazionali** delle giurisdizioni in cui l'azienda conduce la propria attività, ivi incluse quelle relative a terze parti, agenti e distributori.
2. **Normative specifiche di settore.** Sono particolarmente importanti per le aziende di settori altamente regolamentati come sanità, servizi finanziari e assicurazioni.
3. **Legislazione di portata extraterritoriale.** Gli esempi più importanti includono FCPA, legge anticorruzione del Regno Unito, legge Sapin II e regolamento GDPR.
4. **Standard e linee guida internazionali.** Queste iniziative volontarie rientrano nella categoria dei codici di condotta e non sono direttamente escutibili, tuttavia possono essere richieste ad alcuni clienti o partner o in settori particolari. *Esempio: ISO 37001:2016 Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione.*
5. **Obblighi giuridici o contrattuali specifici.** Questi potrebbero riguardare i codici di condotta dei fornitori e le clausole legate alla conformità nei contratti firmati dall'azienda.

Definire il coinvolgimento delle parti interessate

Fra le parti interessate dal programma devono figurare l'ufficio legale, la gestione del rischio, i revisori interni, le risorse umane, il procurement, gli uffici finanziari, l'IT, la responsabilità sociale aziendale e le comunicazioni. Gli interessati devono essere coinvolti nella discussione sul piano di implementazione, sulle tempistiche, sulle risorse e sugli eventuali miglioramenti che potrebbero aggiungere valore al programma. Inoltre, il Consiglio di amministrazione deve essere al corrente dell'implementazione del programma e, se del caso, fornire indicazioni operative specifiche.

Assicura che ciascuno degli interessati ricopra un ruolo chiaramente definito nel programma. Se l'ambito della funzione di compliance è già stato definito, si avrà una migliore comprensione di chi abbia la competenza per l'area rischi dell'azienda e quale ruolo ricoprirà nell'implementazione del programma. Elabora e documenta una tempistica per l'implementazione con l'indicazione di chi dirigerà il processo, chi lo coordinerà e chi fornirà assistenza, quindi crea una politica di escalation formale che definisca quali informazioni debbano essere fornite alla leadership e al Consiglio di amministrazione e quando.

Pianificare per i problemi noti

Vi sono varie sfide comuni alle aziende che si possono presentare nel corso dell'implementazione di un programma di etica e conformità. Fra esse si evidenziano:

- » La definizione dei soggetti chiave e dei relativi ruoli fin dall'inizio del processo.
- » La comunicazione efficace con i team addetti all'implementazione e con i portatori di interessi.
- » La comprensione di processi, procedure, dati, sistemi e team già esistenti.
- » Il coordinamento dei team separati dai confini geografici.
- » Ottenere partecipazione e contributi dai manager di tutti i livelli.
- » Tenere il passo con i cambiamenti normativi.
- » Budget insufficienti o stagnanti e disponibilità di risorse limitate per il programma.

Prendendo provvedimenti fin dall'inizio per mitigare queste difficoltà, si potrà assicurare che i progressi non siano disturbati da ostacoli evitabili.

Focalizzazione sull'etica

Molte società dispongono di programmi basati sulla conformità. Come suggerisce il nome, questi programmi si concentrano su rischi normativi specifici che interessano l'azienda e che possono essere complessi, sfaccettati e mutevoli.

I programmi improntati ai valori pongono l'enfasi sul "fare la cosa giusta" e, come prevedibile, sono considerati più efficaci nel dissuadere le condotte non etiche. Consolidando in profondità i valori generali dell'etica stabiliti nel codice di condotta, si avrà la certezza che i dipendenti si identificheranno nei principi a cui viene loro richiesto di aderire e ne comprenderanno la ragione, anziché trovarsi davanti a una serie di norme e regolamenti tecnici.

Evita di cadere nella trappola di "imporre" l'etica come un requisito di conformità attraverso una sorveglianza costante e controlli severi. I dipendenti vanno incoraggiati a considerare le implicazioni etiche di una decisione nel momento in cui devono affrontare un dilemma morale. Pertanto, l'etica dovrebbe essere comunicata e promossa come un quadro di riferimento per le decisioni, non come un punto di riferimento fisso.

Implementare in modo efficace

Autorità normative e pubblici ministeri impongono alle società di personalizzare il programma in base alle proprie esigenze, dimensioni, modello di business, distribuzione geografica e profilo di rischio. Non esiste una soluzione unica adatta a tutti. La cosa importante è che il programma venga "implementato, rivisto e riveduto come da necessità e in modo efficace".²⁰

Le autorità normative hanno espresso ripetutamente la propria frustrazione nei confronti dei "programmi sulla carta" che si incontrano di frequente nel mondo degli affari. Le politiche vengono scritte, le procedure vengono adottate, ma ciò che manca è forse l'elemento più importante: l'implementazione. Il programma di etica e conformità aziendale deve avere sostanza ed essere integrato nelle attività quotidiane.



²⁰ Dipartimento di Giustizia USA, 9-28.000 - Principles of Federal Prosecution of Business Organizations, Corporate Compliance Programs, point B (Principi delle azioni penali federali nei confronti di organizzazioni commerciali, Programmi di conformità aziendale, punto B).

IMPLEMENTAZIONE

ELABORAZIONE DEL PROGRAMMA DI ETICA E CONFORMITÀ

Con una strategia chiaramente individuata e fondi stanziati, è il momento di passare al processo di implementazione del programma di etica e conformità. Questa sezione spiega come strutturare un programma E&C efficace, quali elementi sono essenziali e come deve essere personalizzato in base al settore, alle dimensioni, alla storia e al profilo di rischio dell'azienda.

Prassi ottimali: Le otto componenti essenziali di un programma efficace

Autorità normative e pubblici ministeri di tutto il mondo si attendono che le aziende rilevino e prevengano le irregolarità. Le linee guida possono variare, ma i criteri fondamentali possono essere sintetizzati in otto componenti essenziali che devono essere necessariamente incluse in un programma E&C solido. Incorporando questi elementi in modo ottimale si contribuirà a tutelare la reputazione dell'azienda, accrescere il coinvolgimento dei dipendenti e migliorare la cultura aziendale.

Valutazione del rischio

Per sviluppare il profilo di rischio dell'azienda, è essenziale eseguire una valutazione mirata che dovrà individuare:

- » i rischi legati a etica, conformità e reputazione potenzialmente incontrati da un'azienda in base al settore e alla zona geografica di appartenenza
- » i rischi legati al personale
- » le strategie attuali e programmate per mitigare i rischi e portarli a un livello accettabile per l'azienda

La valutazione del rischio deve essere aggiornata e riveduta periodicamente basandosi sull'accesso continuo ai dati operativi e sulle informazioni provenienti dall'intera organizzazione.



Non vanno dimenticate le terze parti.

La Guida completa alla Gestione del rischio di terze parti di NAVEX Global ti aiuterà a gestire quest'area sempre più importante del rischio legato alla conformità.

Supervisione, struttura e leadership

Il programma necessita sia di una supervisione adeguata (per la protezione dai rischi), sia dell'impegno da parte della leadership (a sostegno di comportamenti e cultura adeguati). Anche chi svolge ruoli chiave nella supervisione, incluso il Consiglio di amministrazione, deve essere informato e formato sui propri compiti affinché possa contribuire a realizzare un programma efficace.

"Anche un programma di conformità ben strutturato può non avere successo all'atto pratico se l'implementazione è carente dal punto di vista del rigore, delle risorse o dell'efficacia in generale".

Dipartimento di Giustizia USA, Divisione affari penali, "Evaluation of Corporate Compliance Programs"



Standard, politiche e procedure

Nel corso dell'elaborazione del programma, politiche e procedure svolgono un ruolo essenziale. Il codice di condotta dovrebbe fare da indirizzo fondamentale, con il sostegno di standard e procedure a stimolare non solo i valori interni, ma anche leggi, norme e regolamenti applicabili.



La Guida completa al Codice di condotta di NAVEX Global spiega come trasformare il codice di condotta aziendale in una risorsa interessante per il personale.

Al di là dello sviluppo di queste politiche, occorre dedicare attenzione anche a come verranno gestite e comunicate. Va ricordato che una chiara comunicazione delle aspettative su etica e conformità rappresenta un passo essenziale per creare una cultura a supporto di un programma efficace.



La Guida completa alla Gestione di policy e procedure di NAVEX Global offre indicazioni per ottimizzare il programma di gestione di politiche e procedure.

Allineamento alle prassi delle Risorse umane

Un programma di conformità efficace presenta molti punti di contatto e sovrapposizioni con il reparto Risorse umane dell'azienda. Ad esempio, con le persone prescelte per l'assunzione e la promozione si invia un chiaro segnale sugli obiettivi e sulle priorità. Oltre a prestare particolare attenzione alle pratiche di assunzione, occorre avere cura di allineare misure e incentivi prestazionali ai comportamenti etici e conformi, nonché di applicare parametri disciplinari omogenei. Instaurando rapporti positivi fra il personale addetto all'etica e conformità e alle risorse umane si spiana la strada verso una cultura aziendale etica e si trasmette un chiaro messaggio di opposizione ai comportamenti non etici.

Comunicazione e formazione

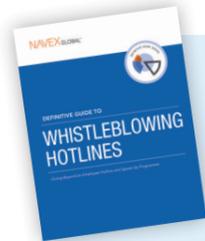
Le autorità normative impongono la trasmissione di standard e procedure al Consiglio di amministrazione, al personale di alto livello, ai dipendenti e, ove necessario, alle terze parti. Pertanto, le politiche e procedure del programma di etica e conformità dovranno essere accompagnate da una strategia di comunicazione e da un piano per la formazione, per far sì che il personale sia sempre aggiornato e sostenga le politiche aziendali di pertinenza. Un piano di formazione regolare ed efficace assicura che i dipendenti sappiano cosa ci si attende da loro, sensibilizza i dirigenti su come rispondere ai problemi segnalati e utilizza gli insegnamenti tratti per migliorare la cultura aziendale.



La Guida completa alla Formazione sull'etica e sulla conformità di NAVEX Global offre indicazioni per gestire il programma di formazione dei dipendenti.

Segnalazione e reazione

La procedura di segnalazione mette il personale nelle condizioni di portare eventuali preoccupazioni all'attenzione dell'azienda. Ogni programma di etica e conformità deve offrire ai dipendenti delle modalità per segnalare i problemi con facilità e sentendosi a proprio agio, senza temere ritorsioni. Deve inoltre includere interventi misurati per rispondere a queste segnalazioni e risolverle, ivi incluse indagini e procedure disciplinari.



La Guida completa alle Hotline di segnalazione di NAVEX Global offre indicazioni su come migliorare le procedure aziendali di segnalazione e reazione.

Etica e conformità integrate

Se l'attenzione principale dei funzionari di compliance tende a concentrarsi sulla lotta alla corruzione, il quadro di riferimento a otto componenti può essere applicato in modo pratico ed efficace ad altre aree del programma E&C quali:

- » commercio
- » riservatezza dei dati
- » schiavitù moderna
- » sicurezza informatica
- » antitrust
- » riciclaggio di denaro
- » molestie sessuali
- » frodi
- » conflitti d'interesse
- » discriminazione

Monitoraggio e valutazione

L'unico modo per sapere se un programma sia davvero efficace passa attraverso la misurazione e il monitoraggio del programma. Autorità normative come il Dipartimento di Giustizia statunitense prevedono che le aziende adottino "misure ragionevoli" allo scopo di "assicurare l'aderenza al programma di etica e conformità comprendenti il monitoraggio e la verifica per rilevare i comportamenti illegali" e che "effettuino una valutazione periodica dell'efficacia del programma aziendale".²¹ È quindi essenziale avviare regolarmente iniziative adeguate per analizzare il proprio programma E&C e assicurarne l'evoluzione nel tempo.



La Guida completa alla valutazione del programma di conformità di NAVEX Global offre indicazioni su come valutare e migliorare il programma di conformità aziendale.

Cultura

Le norme sulla compliance rafforzano l'idea che un programma efficace necessita di una cultura in cui regnino la conformità e l'etica, non soltanto regole e livelli di controllo aggiuntivi. I programmi vincenti nascono da una concertazione degli sforzi volta ad allineare i requisiti finanziari e di conformità alla mission e ai valori dell'azienda. Le aziende progressiste danno vita a una cultura in cui tutti i dipendenti sanno di essere chiamati a fare la cosa giusta, conoscono gli standard che li riguardano e credono nell'integrità della dirigenza. Gli stessi dipendenti dovrebbero sentirsi incentivati a segnalare i propri dubbi su comportamenti irregolari con fiducia e senza paura di ritorsioni.

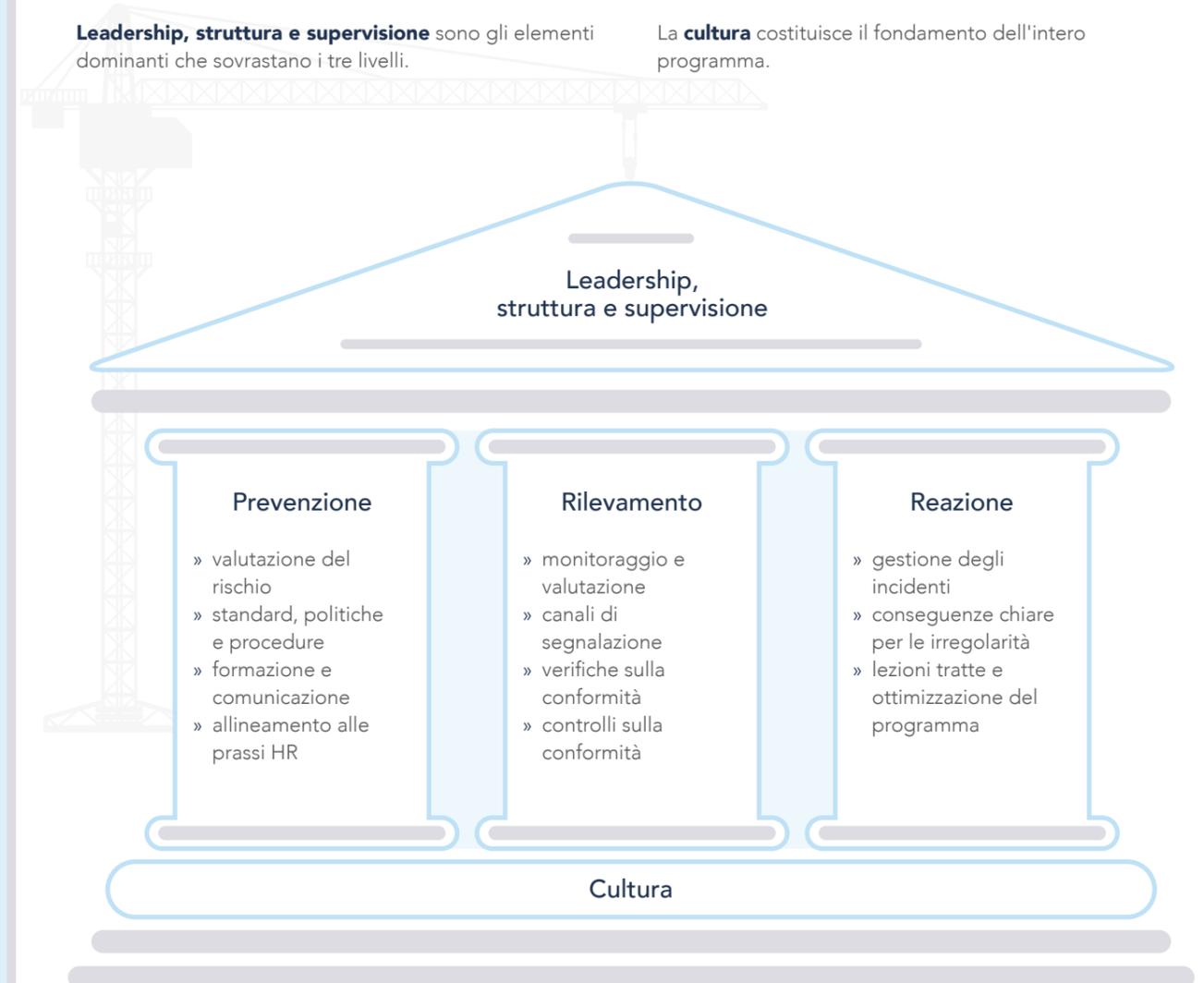
Approccio Prevenzione-Rilevamento-Reazione

Il sistema di gestione dell'etica e della conformità può essere suddiviso in tre livelli di intervento:

- » **1. Prevenzione:** Le misure di prevenzione includono valutazioni dei rischi, politiche e procedure, formazione e comunicazioni, nonché l'allineamento alle prassi delle Risorse umane.
- » **2. Rilevamento:** Monitoraggio e valutazione, canali di segnalazione e processi di gestione degli incidenti sono indispensabili per facilitare il riconoscimento di situazioni improprie.
- » **3. Reazione:** Conseguenze chiare per le irregolarità, lezioni tratte dalle casistiche e miglioramenti dei programmi sono alla base di una strategia di risposta efficace.

Leadership, struttura e supervisione sono gli elementi dominanti che sovrappongono i tre livelli.

La **cultura** costituisce il fondamento dell'intero programma.



¹⁸ Dipartimento di Giustizia USA, Divisione affari penali, Evaluation of Corporate Compliance Programs, giugno 2020, pagina 3.

Personalizzazione del programma

Il commento alle FSGO (Linee guida sulle condanne federali per le aziende) statunitensi evidenzia come un programma E&C efficace debba tenere conto del settore, delle dimensioni e della storia di un'azienda. È pertanto consigliabile riflettere su come tali parametri possano interferire con l'ampiezza e la profondità del programma prima ancora di avviare l'implementazione.

Prassi di settore

Il programma può essere modellato sull'esempio di esponenti di spicco nel settore dell'etica e della conformità. Esamina i loro codici di condotta e le loro politiche sulla conformità e vai alla ricerca di informazioni di dominio pubblico sui programmi da loro attuati. Analizza attentamente anche i codici specifici di settore, poiché costituiscono delle preziose risorse per individuare i rischi e le pratiche che interessano la tua azienda e le sue controparti. Se una società omette di includere e osservare le prassi di settore applicabili, vi saranno minori probabilità che il programma venga giudicato efficace dai regulator.

Dimensioni dell'azienda

Per le autorità normative e giudiziarie, le grandi aziende devono dedicare al programma maggiori risorse e adottare un approccio più formale. Per contro, le imprese più piccole possono optare per un approccio abbreviato a condizione che dimostrino "lo stesso grado di impegno verso la condotta etica e la conformità alle leggi delle aziende di grandi dimensioni".²² Di seguito riportiamo alcuni esempi di minori formalità e risorse:

- » la formazione può avere luogo nel corso di riunioni informali del personale
- » il monitoraggio può essere effettuato durante i normali "giri" in ufficio
- » il personale disponibile può essere utilizzato per attuare il programma

Storia dell'azienda

Il ripetersi di irregolarità analoghe genera ulteriori rischi per la conformità e solleva dubbi sull'efficacia degli sforzi rivolti alla compliance dall'azienda. Pertanto, una storia di trasgressioni alla conformità richiede l'assegnazione di maggiori risorse al programma di etica e conformità.

La valutazione del rischio

Un programma di etica e conformità efficace dovrebbe fondarsi su una comprensione adeguatamente informata dei rischi che interessano l'azienda. Ne consegue che il primo passo essenziale sta nell'effettuare una valutazione del rischio sistematica. Senza tale iniziativa, potrebbe risultare difficile spiegare le motivazioni dietro a una determinata strutturazione del programma, qualora venisse richiesto di farlo.²³

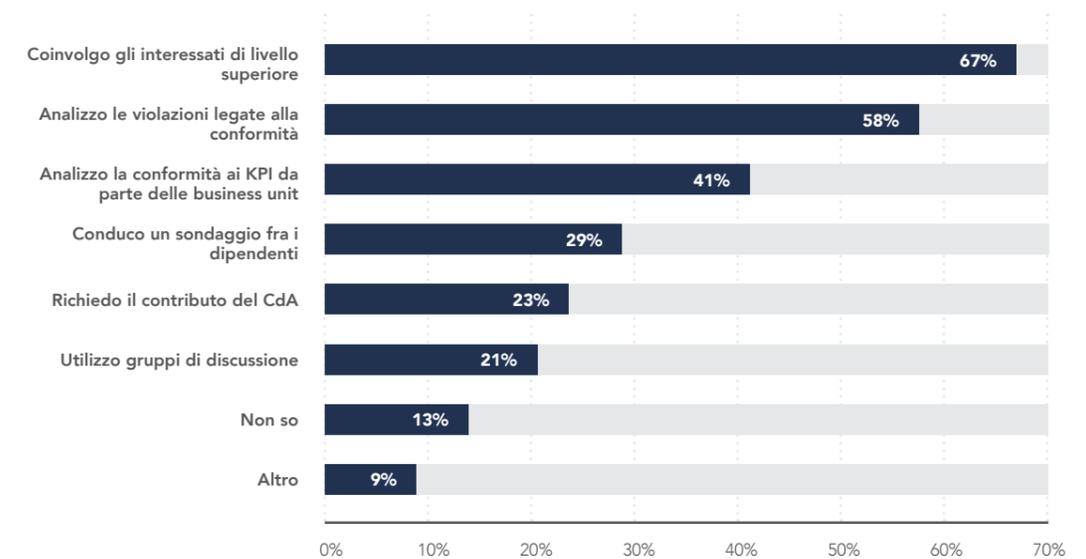
Il profilo di rischio aziendale è un'analisi attraverso la quale vengono identificati i rischi specifici in base al settore di appartenenza, all'ubicazione geografica e ai dipendenti che vi lavorano. In molti casi le aziende sono soggette a regolamenti e rischi sui quali non dispongono di conoscenze sufficienti. Dopo aver condotto una valutazione del rischio approfondita, si scopriranno probabilmente rischi nuovi e precedentemente non visibili o altri che hanno acquisito maggiore rilevanza dall'ultima valutazione effettuata.

Secondo il Report di benchmarking globale completo su rischio e compliance 2020 di NAVEX Global, i partecipanti allo studio ritengono che la valutazione del rischio sia un'attività altamente prioritaria e il 46% delle aziende sta programmando di effettuare una valutazione del rischio approfondita nel corso dei prossimi 12 mesi.²⁴

Principali definizioni

- » **Rischio** si definisce come "l'effetto di incertezza sugli obiettivi"²⁵ e viene più comunemente misurato in termini di probabilità e impatto.
- » **Probabilità** è il grado di possibilità del concretizzarsi di un rischio.
- » **Impatto** è il costo del concretizzarsi di un rischio.
- » **Gestione efficace del rischio** implica "l'applicazione sistematica di politiche, procedure e prassi di gestione alle attività riguardanti comunicazioni, consulenza, definizione del contesto, nonché l'individuazione, l'analisi, la valutazione, la gestione, il monitoraggio e la revisione del rischio".²⁶
- » **La valutazione dei rischi legati a etica e conformità** individua i pericoli che l'azienda corre in fatto di etica, conformità e reputazione, la popolazione di dipendenti all'origine del rischio, nonché le strategie di mitigazione attualmente in uso e pianificate per riportare il rischio entro livelli ritenuti accettabili.

Come conduci la tua valutazione del rischio legato alla conformità?



Fonte: Sondaggio PWC del 2015 sullo Stato della conformità

²² FSGO, §8B2.1, Commenti 2(C) (cap. 1, n. 24).

²³ Dipartimento di Giustizia USA, Divisione affari penali, Evaluation of Corporate Compliance Programs, giugno 2020, pagina 2 ²⁴ NAVEX Global, The Definitive Risk & Compliance Benchmark Report, 2020 >>> ²⁵ ISO 31000:2018 Gestione del rischio – Linee guida, pagina 3.1. ²⁶ ISO 31000:2018 Gestione del rischio – Linee guida, pagina 4

Le 10 fasi chiave di una solida valutazione dei rischi legati a etica e conformità

1. Ottenere l'adesione della leadership

Il sostegno attivo e visibile da vertici aziendali e Consiglio di amministrazione è una componente chiave di una valutazione del rischio vincente, che altrimenti può perdere attrito, non gestire o gestire inadeguatamente determinate problematiche o perdere qualità a causa della mancata adesione di altri funzionari e manager.

2. Definire ruoli e responsabilità

Definire chi si assume la responsabilità della valutazione del rischio e chi debba essere coinvolto. Ruoli e responsabilità chiaramente delineati dovranno essere comunicati e compresi.

Una valutazione esaustiva dei rischi legati all'etica e alla conformità prende in considerazione:

- » il modello di business dell'azienda
- » la sede geografica delle sue attività
- » il settore e la competitività del mercato
- » il panorama normativo
- » la clientela
- » prodotti e servizi
- » catena di fornitura e parti terze
- » transazioni e progetti
- » i modi in cui si manifestano i rischi

3. Stanziare risorse adeguate

Difficilmente la funzione che dirige la valutazione del rischio, sia essa l'ufficio di compliance o un altro reparto, disporrà di esperienza in tutte le aree. Avrà pertanto bisogno del supporto di altre funzioni comprendenti affari legali, gestione del rischio, revisione interna, vendite e marketing, procurement, finanza, risorse umane, catena di fornitura e affari societari (ma questo elenco non è esaustivo). Gli interessati devono essere coinvolti nella discussione sul piano di implementazione, sulle tempistiche, sulle risorse e sugli eventuali miglioramenti che potrebbero rendere più efficace la valutazione del rischio.

4. Stabilire la propensione e il livello di tolleranza al rischio

Determinare la propensione e la tolleranza al rischio all'inizio della procedura di valutazione. La "propensione al rischio" è il grado di rischio che un'azienda è disposta ad accettare o mantenere e copre una visione ampia del rischio stesso. La "tolleranza al rischio" dipende dai rischi specifici e dagli obiettivi di performance. Può essere definita come la flessibilità di un'azienda nei confronti di rischi specifici.

5. Comprendere l'ambiente

È opportuno avere una chiara comprensione del funzionamento dell'azienda, che è tenuta ad analizzare e gestire i rischi insiti nel contesto del suo campo di attività, della sua presenza geografica, del settore, della concorrenza, del panorama normativo, dei clienti e dei partner d'affari. La comprensione della natura delle attività e sedi consente di capire meglio le tipologie di rischi specifici, nonché le potenziali conseguenze in caso di violazione.

6. Individuare gli indicatori di rischio

Gli indicatori di rischio sono delle metriche utilizzabili per misurare i rischi che interessano l'azienda. Possono fungere da fattori predittivi e segnalare precocemente l'incremento dell'esposizione al rischio. Le analisi degli indicatori di rischio devono essere olistiche e includere risorse sia interne, sia esterne.

7. Raccogliere i dati

Colloqui, sondaggi, autovalutazioni e sessioni di brainstorming sono metodi per raccogliere dati e informazioni su come e perché possono presentarsi rischi legati alla conformità. Sarà opportuno comprendere i pro e i contro di ciascun metodo prima di scegliere quello più adatto ai propri obiettivi di valutazione del rischio.

8. Individuare i rischi

Una volta compreso qual è il perimetro di attività e quali sono gli indicatori di rischio specifici per la natura delle operazioni e delle sedi, si passerà a un'analisi dei rischi caratterizzata da un livello di dettaglio ragionevole. Questa ha l'obiettivo di creare un elenco completo dei rischi legati all'etica e alla conformità per la tua azienda, il tuo settore e le tue aree geografiche.

9. Valutare la probabilità e l'impatto

Valuta la probabilità del verificarsi di ciascun rischio e il potenziale impatto corrispondente con l'obiettivo di stabilire la priorità delle risposte ai rischi individuati in una forma logica.

10. Sviluppare il piano d'azione

Al completamento della valutazione del rischio, raccogli le conclusioni e le raccomandazioni in un report dettagliato da presentare al CdA per la revisione e approvazione. Tuttavia, il processo non dovrebbe fermarsi qui. Dovrà essere seguito dall'elaborazione di un piano d'azione in cui si darà priorità alle raccomandazioni evidenziate dalla valutazione del rischio, per assicurare l'implementazione dei miglioramenti richiesti.



"Per quanto non esista una valutazione del rischio universale adatta a tutti, l'esercizio olistico dell'azienda che va dall'alto verso il basso e analizza i suoi punti di contatto con il mondo esterno".

Linee guida OFAC

MISURAZIONE

MONITORAGGIO, VALUTAZIONE E OTTIMIZZAZIONE DELL'EFFICACIA DEL PROGRAMMA

Il programma di etica e conformità è un ecosistema costituito da parti mobili. Nuove leggi e regolamenti, nuovi settori di attività, nuove distribuzioni geografiche, nonché fusioni e acquisizioni andranno tutti a far parte di un'impresa in crescita che deve essere supportata dall'ecosistema della conformità. A tal fine, i responsabili del sistema devono monitorare e valutare regolarmente rischi e priorità per apportare le rettifiche atte a garantire l'efficacia del programma nel tempo.

Monitoraggio, revisione e misurazione

Monitoraggio, revisione e misurazione sono tutti fattori cruciali per capire se il programma E&C sia stato progettato e implementato nel modo opportuno e se abbia l'effetto voluto. Per garantire il miglioramento continuo sarà necessario porre rimedio alle lacune individuate attraverso queste analisi.

Monitoraggio consiste nella supervisione o nel controllo costante e in tempo reale del programma. È essenziale per la tempestiva individuazione delle carenze nei controlli interni. Prevede la verifica quotidiana delle attività aziendali prestando particolare attenzione agli aspetti del business esposti ai rischi più significativi.

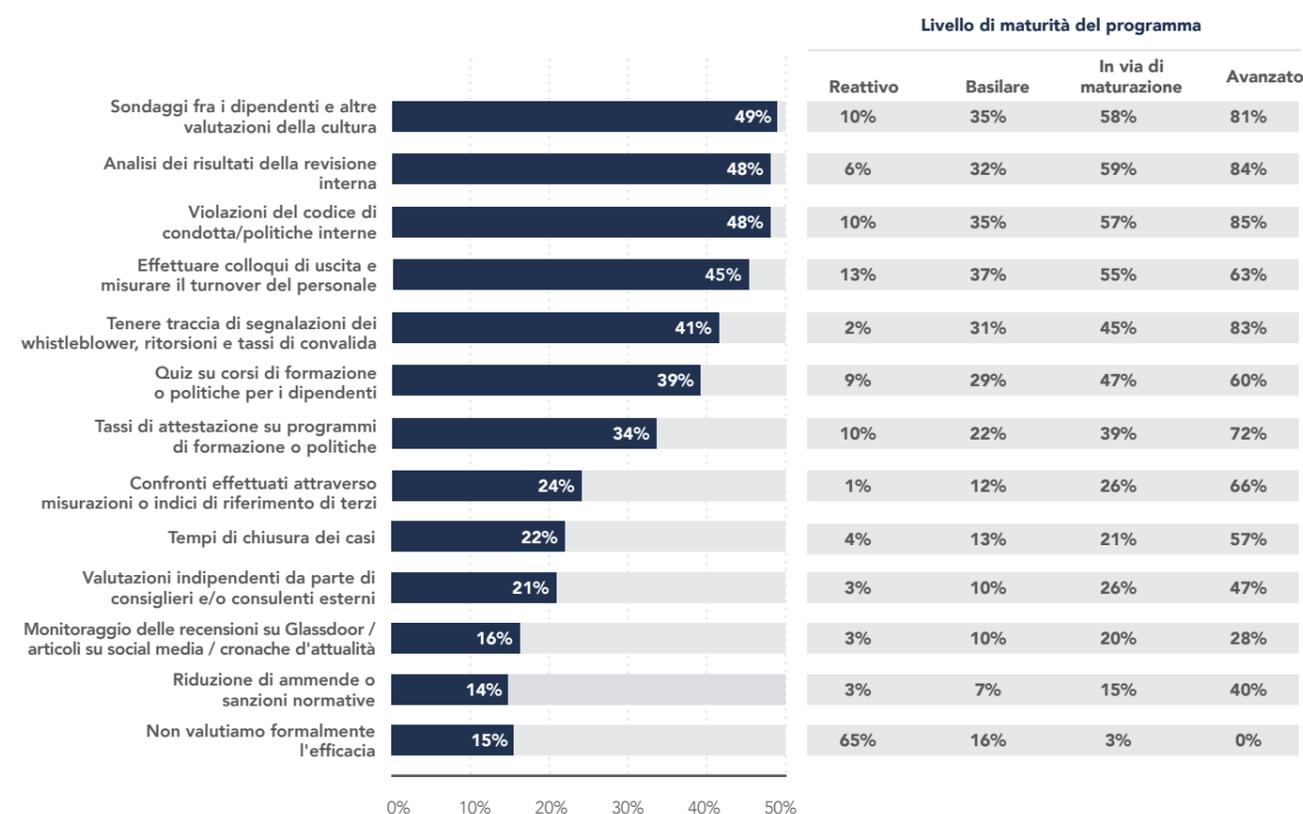
Revisione è un'attività periodica (non continua) di carattere retrospettivo. Anche se la funzione di revisione interna dispone delle competenze per condurre verifiche sulla conformità, è probabile che in taluni casi il Consiglio di amministrazione necessiti di accertamenti più indipendenti. Le società di revisione esterne o i consulenti accreditati possono fornire una conferma indipendente sul programma.

Misurazione e valutazione è una valutazione completa di come il programma:

- » regge il confronto con organizzazioni di dimensioni, settori e impronta simili
- » soddisfa standard settoriali accettati e riconosciuti a livello globale
- » aiuta a colmare le lacune nella mitigazione del rischio
- » definisce i miglioramenti stabilendo priorità attraverso un piano di lavoro pluriennale per raggiungere il livello di maturità desiderato del programma

Per un programma solido, oltre alla valutazione dei fattori esterni è necessario anche tenere conto di una variabile interna importante: il comportamento umano. Anche avendo in atto politiche e procedure di conformità rigorose, il comportamento dei dipendenti costituisce il maggior rischio per il programma di etica e conformità. Una valutazione accurata della qualità può essere utile per stimare l'influenza del programma E&C attuale sui dipendenti e sulla cultura aziendale nel suo complesso.

Quali metriche utilizzi per misurare l'efficacia del programma di conformità?



Fonte: NAVEX Global, The Definitive Corporate Compliance Benchmark Report, 2019, pagina 19 >>>

Una storia di efficacia

I risultati delle attività di monitoraggio, revisione e valutazione dovrebbero fornire dimostrazione dell'efficacia del programma e rivelare come si colleghi alla mission, ai valori e ai piani operativi strategici dell'azienda.

Utilizza i dati raccolti per fornire prove concrete sul lavoro svolto (storia), aggiungendo al contempo osservazioni e note più astratte sulle manifestazioni a livello culturale di tali dati.

La storia di efficacia deve comprendere un percorso concreto che illustri come i risultati verranno utilizzati in futuro. Uno degli esiti più importanti dovrebbe essere lo

sviluppo di un piano di lavoro per l'etica e la conformità comprendente i miglioramenti al programma e i correttivi alle sue lacune o inefficienze. Oltre ai passaggi successivi, la storia di efficacia deve includere anche le date previste per la revisione periodica e l'attuazione in corso d'opera delle rettifiche emerse dalle attività di monitoraggio, revisione e valutazione del programma.

Esempio: modello per la valutazione del programma di etica e conformità

STANDARD, POLITICHE E PROCEDURE:	RICHIEDE ATTENZIONE	SODDISFA PARZIALMENTE LA BEST PRACTICE	BEST PRACTICE	PIANO D'AZIONE	RESPONSABILE DEL PIANO D'AZIONE	STATO
CODICE DI CONDOTTA ESAUSTIVO			X	Nessun intervento richiesto, il codice di condotta risulta in linea con le migliori prassi di settore.	CECO	Completo
POLITICHE E PROCEDURE IN AREE AD ALTO RISCHIO		X		Sviluppare, adottare e implementare la politica su doni e ospitalità. Formare il personale di competenza.	CECO, manager di livello medio	In corso
PROCEDURA DI GESTIONE DELLA POLITICA: AGGIORNAMENTI REGOLARI	X			Progettare e implementare una procedura per revisioni periodiche e aggiornamenti a politiche e procedure sulla base della valutazione del rischio.	CECO, esperti del processo aziendale	Aperto

Analisi comparativa del programma

L'analisi comparativa (benchmarking) è una parte importante del processo di valutazione. È possibile utilizzare indici di riferimento per giustificare il budget o la richiesta di altre risorse, creare un elenco delle opportunità di miglioramento basato su priorità e pianificare le tempistiche per fare spazio a tali miglioramenti.

Ma soprattutto, il benchmarking è utile per capire se il programma adottato rientra nella norma per aziende di dimensioni e settore analoghi e se può collocarsi, nella sua globalità o per singoli elementi, all'interno del percorso che lo porterà alle procedure ottimali a partire da uno stato di inferiorità agli standard. Oltre a servire per misurare il programma aziendale a fronte di quello di aziende simili, è un passaggio cruciale per assicurare che possa meglio sostenere l'esame di parti esterne o enti normativi e governativi.



Per i dati di benchmarking più recenti su rischio e conformità, consulta il sito NAVEX Global >>>

CONCLUSIONE

I programmi di etica e conformità efficaci non sono mai completi, ma sono piuttosto in continua evoluzione per recepire tutti gli inevitabili cambiamenti normativi, organizzativi ed esterni che influiscono sul loro stato attuale e sulla direzione futura.

Dato il ritmo incessante di tali cambiamenti, è probabile che la tecnologia assumerà un ruolo sempre più importante nel successo a lungo termine. Abbinando il programma aziendale a una soluzione integrata automatizzata, si avrà l'opportunità di rimanere al passo con i nuovi sviluppi, migliorare l'efficacia e curare la gestione e il contenimento dei rischi legati a etica e conformità.



NAVEX Global è il leader mondiale nei software e nei servizi integrati per la gestione della compliance e del rischio a supporto delle aziende per ottimizzare la gestione del rischio, soddisfare i requisiti di conformità normativa e promuovere una cultura etica sul luogo di lavoro. Per maggiori informazioni visita www.navexglobal.com

Chi è l'autore



Vera Cherepanova

Garante per l'etica, consulente, autrice
Studio Etica, Milano (Italia) >>>

Vera Cherepanova ha precedentemente ricoperto il ruolo di Responsabile di Conformità Regionale ed è l'autrice del libro "Programma di compliance per un'organizzazione". Vera ha maturato esperienza sul campo in Europa Orientale, CSI e Russia e attualmente sfrutta le competenze accumulate nella gestione delle sfide legate a etica e conformità in culture trasversali per fornire consulenza sulle tematiche dell'etica aziendale e dei programmi di compliance a gruppi internazionali, società no-profit, esercizi di vendita all'ingrosso e al dettaglio e imprese da piccole a grandi. Vera parla russo, inglese, francese e italiano.

Ulteriori risorse

Benchmarking e trend di mercato

The Definitive Risk & Compliance Benchmark Report (Report di benchmarking completo su rischio e compliance) 2020 >>>

Third Party Risk Management Top Market Trends & Analysis (Principali trend e analisi di mercato sulla gestione del rischio di terze parti) 2020 >>>

Risk & Compliance Hotline Benchmark Report (Report di benchmarking sulle hotline per rischio e conformità) 2020 >>>

2020 Regional Whistleblowing Hotline Benchmark Report (Report di benchmarking sulle linee di segnalazione regionali) >>>

Guide governative e internazionali sui programmi di etica e conformità

Evaluation of Corporate Compliance Programs (Valutazione dei programmi di conformità aziendale) del Dipartimento di Giustizia USA >>>

Manuale delle Federal Sentencing Guidelines (Linee guida per la pronuncia della pena) 2018 >>>

Guida AFA sulla conformità alla Legge SAPIN II (in francese) >>>

Guida alla Legge anticorruzione del Regno Unito di Transparency International >>>

FCPA Corporate Enforcement Policy (Politica sull'applicazione dell'FCPA alle aziende) >>>

ISO 19600:2014 Sistemi di gestione della conformità >>>

ISO 37001:2016 - Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione >>>

Manuale ICC per la formazione su Etica e Compliance >>>

Risorse sulla conformità dell'UNODC (Ufficio delle Nazioni Unite per il controllo della droga e la prevenzione del crimine) >>>

A Framework for OFAC Compliance Commitments (Framework dell'Ufficio di controllo dei beni stranieri per gli obblighi di conformità) >>>

Guide per i rapporti con il Consiglio di amministrazione

Key Elements for Effective Compliance Programme Board Reporting (Elementi chiave per una reportistica efficace sul programma di conformità per la dirigenza) >>>

Four Key Board Responsibilities for Monitoring Risk and Compliance (Quattro responsabilità principali della dirigenza per il monitoraggio del rischio e della conformità) >>>

Guide alla valutazione del rischio

Risk Assessment Framework (Quadro formale per la valutazione del rischio) >>>

Sample Risk Prioritization Framework (Modello di framework per i criteri di priorità dei rischi) >>>

ISO 31000:2018 Gestione del rischio – Linee guida >>>

Guide complete ai programmi di conformità

Guida completa alla valutazione del programma di conformità >>>

Guida completa alla Gestione del rischio di terze parti >>>

Guida completa alle Hotline di segnalazione >>>

Guida completa al Codice di condotta >>>

Guida completa alla Gestione di policy e procedure >>>

Guida completa alla Formazione sull'etica e sulla conformità >>>

EMEA + APAC

Vantage London – 4th Floor
Great West Road, Brentford TW8 9AG,
Regno Unito

www.navexglobal.com
+44 (0)20 8939 1650

Americhe

5500 Meadows Road, Suite 500
Lake Oswego, OR 97035, USA

www.navexglobal.com
+1 (866) 297 0224



PER FAVORE
RICICLA

I presenti contenuti vengono forniti unicamente a scopo informativo e non costituiscono consulenza legale. La lettura del presente materiale non si sostituisce a pareri legali sostanziali da un avvocato qualificato. Si invita a consultare un esperto legale per assicurare la conformità a tutte le leggi e i regolamenti applicabili. Copyright © 2020 NAVEX Global Inc. Tutti i diritti riservati.

NAVEX GLOBAL®