



GUIDA COMPLETA ALLA

VALUTAZIONE DEL PROGRAMMA DI CONFORMITÀ

Un passaggio fondamentale per migliorare il programma di conformità

PANORAMICA

La *Guida completa alla valutazione del programma di conformità* è una risorsa completa, corredata da consigli e procedure ottimali. È concepita per aiutare le aziende a valutare e migliorare i propri programmi in materia di etica e conformità grazie ad approfondimenti e dati settoriali.

Ogni programma è unico, con diversi livelli di rischio e gradi di maturità, quindi non tutti gli elementi di questa guida risulteranno sempre applicabili. La guida è concepita per consentire l'esecuzione di un'analisi oggettiva delle lacune dei programmi delle singole aziende e guidarle, attraverso procedure ottimali, a raggiungere un maggior livello di sofisticazione, per realizzare un programma che sia adatto alle esigenze specifiche.



SOMMARIO

INTRODUZIONE	1
PIANO	6
IMPLEMENTAZIONE E MISURAZIONE	12
ESPOSIZIONE DEI RISULTATI E MIGLIORAMENTO	22
CONCLUSIONE	23
RISORSE AGGIUNTIVE	24
INFORMAZIONI SUL TEAM ADVISORY SERVICES DI NAVEX GLOBAL	25

INTRODUZIONE

Perché è importante la valutazione del programma di conformità?

Un solido programma di etica e conformità migliora la cultura aziendale, protegge la reputazione dell'organizzazione e aumenta l'impegno dei dipendenti. Quando manca un programma di etica e conformità, un'azienda può essere esposta a rischi significativi. Per avere la certezza che i programmi di conformità si rifacciano a procedure ottimali aggiornate, è necessario eseguire con regolarità valutazioni e revisioni, utili e previste da numerosi enti internazionali ed esterni, inclusi organismi statali.

Un programma di etica e conformità è un ecosistema costituito da parti mobili. Nuovi leggi e regolamenti, nuovi settori di attività, nuove distribuzioni geografiche e fusioni ed acquisizioni fanno parte di un'impresa in crescita e l'ecosistema della conformità deve supportare tutti questi elementi. Affinché questo avvenga, i responsabili del sistema devono rivedere

regolarmente e valutare rischi e priorità per apportare le rettifiche necessarie e garantire l'efficacia del programma di conformità.

Per un programma solido, oltre alla valutazione di fattori esterni, è necessario anche tenere conto di una variabile interna importante: il comportamento umano. Anche attuando politiche e procedure di conformità rigorose, il comportamento dei dipendenti costituisce il maggior rischio per il programma di conformità aziendale. È difficile sapere se gli sforzi fatti in azienda serviranno a modificare il comportamento, favorendo prassi etiche e riducendo i rischi, senza valutarne l'efficacia a livello dei singoli dipendenti. Una valutazione accurata della qualità può essere utile per stimare l'influenza del programma di etica e conformità attuale sui dipendenti e sulla cultura aziendale nel complesso.

Semplificando:

Una valutazione del programma di etica e conformità consiste in una verifica completa di come il programma aziendale:

- » Regge il confronto con organizzazioni di dimensioni simili e dalla stessa impronta, appartenenti allo stesso settore
- » Soddisfa standard settoriali accettati e riconosciuti a livello globale
- » Contribuisce a colmare le lacune in fatto di riduzione dei rischi e a definire miglioramenti mediante un sistema di priorità attraverso un piano lavoro pluriennale affinché il programma raggiunga il grado di maturità desiderato dall'azienda

Obiettivi essenziali della valutazione del programma di conformità

Garantire che gli elementi fondamentali del programma siano stati implementati (ad es., hotline e sistema di gestione degli incidenti)

Valutare l'efficacia dell'implementazione del programma

Misurare l'influenza del programma sulla cultura aziendale, vagliandone anche la conoscenza da parte dei dipendenti e il loro grado di coinvolgimento

Le otto componenti essenziali di una valutazione del programma di conformità efficace

In una valutazione accurata, il programma di conformità viene vagliato sia nella sua globalità sia in base alla solidità delle singole parti che lo compongono.

Le componenti riportate di seguito permettono di classificare il programma di conformità in modo da mettere in luce sia i punti di forza del lavoro già svolto, sia le attività da svolgere per migliorarlo.

1. Valutazione dei rischi

Per sviluppare il profilo di rischio dell'azienda, è essenziale eseguire una valutazione mirata. Si tratta di svolgere un'analisi nella quale vengono identificati i rischi specifici che un'azienda corre in base al settore di appartenenza, all'ubicazione geografica e ai dipendenti che vi lavorano. Una valutazione dei rischi completa periodica è utile per identificare con regolarità i possibili rischi penali, etici e di reputazione a cui è esposta l'azienda.

2. 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 favorire comportamenti e una cultura adeguati. È pertanto essenziale informare l'alta dirigenza del programma e dei suoi obiettivi e coinvolgerla. Anche chi svolge ruoli chiave nella supervisione, incluso il Consiglio di amministrazione, dev'essere informato e formato sui propri compiti affinché possa contribuire a realizzare un programma di conformità efficace per l'azienda.

3. Standard, politiche e procedure

La valutazione delle politiche aziendali ha lo scopo di verificare che l'organizzazione disponga di un codice di condotta e abbia adottato standard e procedure volti a garantire la conformità ai valori interni e alle leggi, regolamenti e norme statali. Un'organizzazione può inoltre essere soggetta a rischi specifici o presentare settori ad alto rischio. La valutazione del programma aziendale e della posizione dell'organizzazione consente di identificare lacune per cui è necessario fornire linee guida specifiche ai dipendenti.

Definizioni di base

Nello svolgimento della valutazione del programma, è possibile avvalersi delle seguenti definizioni di base per comunicare efficacemente quali sono le caratteristiche del programma alle quali si sta lavorando e fare in modo che tutti quelli che ne prendono visione adottino una terminologia comune.



Efficacia del programma

Abbiamo svolto le azioni giuste?



Efficienza del programma

Le abbiamo eseguite correttamente?



Miglioramento del programma

È stata effettuata una formazione a livello di azienda?



Valore dimostrato

Abbiamo ottenuto prove di validità dagli interessati?

Se il programma dell'azienda venisse esaminato oggi da un ente governativo o da un cliente importante come verrebbe giudicato?

- » **Eccellente:** ottimale sotto tutti i punti di vista
- » **Molto buono:** in generale conforme alle procedure ottimali
- » **Buono:** soddisfa tutti gli standard superandone alcuni
- » **Passabile:** è possibile dimostrare di essere conformi agli standard
- » **Scarso:** una terza parte direbbe che il programma dell'azienda non è efficace o che presenta delle lacune

4. **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. Il lavoro delle Risorse umane e quello del programma di conformità devono essere complementari. Una corretta valutazione del programma assicura che le Risorse umane e le politiche di conformità non entrino mai in conflitto per quanto riguarda quello che si richiede ai dipendenti o che ci si aspetta da loro.

5. **Comunicazione e formazione**

Le politiche e le procedure del programma di conformità devono essere accompagnate da un piano di comunicazione strategica e da un programma di formazione che permettano di mantenere i dipendenti informati e di metterli alla prova sulle politiche che hanno il dovere di conoscere. Un piano di comunicazione regolare ed efficace assicura la conoscenza delle politiche da parte dei dipendenti e sensibilizza i dirigenti sulla loro responsabilità di rispondere ai problemi segnalati e le conclusioni che ne vengono tratte vanno ad alimentare la cultura aziendale.

6. **Segnalazione e risposta**

Il processo di segnalazione è il sistema tramite il quale i dipendenti arrivano a comunicare i problemi al Reparto conformità. Nella valutazione della conformità, questo processo viene preso in considerazione, per garantire che i dipendenti possano segnalare i problemi con facilità e sentendosi a proprio agio. Viene inoltre esaminato il processo di risposta e risoluzione di queste segnalazioni implementato dal programma.

7. **Monitoraggio e valutazione**

Come avviene per qualsiasi valutazione, un passaggio importante è vagliare l'efficacia del processo di valutazione stesso. Questo presenta l'opportunità di collaborare con il team di auditing interno e con altri esperti in materia in grado di fornire approfondimenti utili su come ridurre i rischi o ovviare alla mancanza di misure volte a questo fine nel programma. Un monitoraggio adeguato del metodo di valutazione garantisce che il programma venga costantemente migliorato.

8. **Cultura**

Esiste sempre un certo divario fra quello che ha comunicato l'azienda e ciò che i dipendenti ritengono vero. Che questo sia un bene o un male, sicuramente contribuisce a forgiare la cultura aziendale. Nella valutazione del programma vengono presi in considerazione i metodi impiegati per migliorarla e l'efficacia di questi sforzi per modificare il comportamento.



"La cultura si mangia a colazione la strategia".

Peter Drucker

Uno sguardo più ravvicinato alla cultura

Quando le politiche, le procedure e i riconoscimenti o il Codice di condotta di un'azienda sono in conflitto con la sua cultura, prevale la cultura. Affinché un programma di etica e conformità sia efficace, è



"Poter condannare le aziende per comportamento scorretto consente al governo di attuare cambiamenti positivi nella cultura d'impresa, permettendogli di giocare un ruolo attivo nel prevenire, identificare e punire i reati gravi."

Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti¹

pertanto necessario prestare molta attenzione alla cultura aziendale, almeno quanta se ne presta a politiche, formazione, auditing e altri elementi del programma.

Il Reparto conformità supporta gli obiettivi strategici e la missione di un'azienda quanto qualsiasi altra divisione o funzione. Per ottenere un programma di etica e conformità efficace, non è sufficiente introdurre regole e aggiungere ulteriori livelli di controllo. I programmi di successo consistono in una concertazione degli sforzi volta ad allineare i requisiti finanziari e di conformità alla missione e ai valori dell'azienda.

Le aziende progressiste si adoperano per costruire una cultura in cui tutti i dipendenti siano consci che ci si aspetta da loro che facciano la cosa giusta, che conoscano gli standard che li riguardano e abbiano fiducia nell'impegno della dirigenza a operare con integrità. Questi stessi dipendenti devono sentire di poter segnalare problemi di comportamento scorretto senza temere ritorsioni e sapere che verranno risolti.

Se la prassi prevista è fare la cosa giusta, i comportamenti contrari all'etica o non allineati agli standard dell'azienda emergeranno e sarà più semplice porvi rimedio. Il solo modo di sapere se questo scenario si concretizzerà è svolgere una valutazione della cultura aziendale nell'ambito della valutazione del programma di etica e conformità.

1. Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti (2015). Principles of Federal Prosecution of Business Organisations (Principi delle azioni penali federali nei confronti di organizzazioni commerciali)



PIANO

Preparazione per una valutazione che produca risultati attuabili

Sono molti i fattori da considerare quando ci si prepara alla valutazione di un programma di etica e conformità. Il primo tuttavia è stabilire chi la approverà. La valutazione di un programma richiesta e autorizzata dal Consiglio di amministrazione dell'azienda assume maggior peso sia all'interno che all'esterno. Anche le valutazioni dei programmi approvate dall'alta dirigenza o dal Responsabile degli affari legali, note e supportate dal Consiglio di amministrazione, risultano efficaci.

Oltre a chi approva la valutazione, occorre considerare anche chi la gestirà. Molto probabilmente questa responsabilità ricadrà sul Responsabile della compliance, ma in alcuni casi, l'incarico può essere affidato a un altro reparto, quale l'Ufficio legale o la Funzione auditing interno. È inoltre necessario sapere se la valutazione avverrà nell'ambito di un rapporto privilegiato avvocato-cliente.

Rapporto privilegiato avvocato-cliente?

A prescindere da chi ha approvato la valutazione e da chi la sta eseguendo, vi è un'ulteriore considerazione da fare: se questa debba essere effettuata sulla base di un rapporto privilegiato avvocato-cliente. Il vantaggio di svolgere la valutazione sotto la direzione di un avvocato è che eventuali lacune di documentazione o di prestazioni di cui si viene a conoscenza possono essere prese in esame e risolte con meno timore che i risultati vengano alla luce nel corso di procedimenti legali. Un punto a sfavore è invece che operare sotto la guida di un avvocato implica che le comunicazioni relative ai risultati della valutazione e ai consigli che ne discendono debbano essere rigorosamente controllate, in genere limitate a chi ha la necessità conoscere queste informazioni.

Il rapporto privilegiato avvocato-cliente è un concetto giuridico più complesso che non è possibile trattare in modo esauriente in questa sede. Chiedere un parere all'Ufficio legale per decidere se seguire o meno questa strategia nell'esecuzione della valutazione del programma di conformità.



"I Compliance Officer di mia conoscenza che hanno più successo sono quelli che riescono ad applicare in modo efficace la propria intuizione, esperienza e capacità di giudizio a una serie di punti di dati per valutare e comunicare efficacemente."

Carrie Penman, Chief Compliance Officer e SVP, Advisory Services, NAVEX Global

Come si definisce l'efficacia?

Questa è un'annosa questione e la risposta varia in base al pubblico interessato. Ciò che è importante per i dipendenti può essere diverso da ciò che è importante per le autorità di controllo o il Consiglio di amministrazione dell'azienda. Prima di dare inizio a una valutazione è necessario compiere i passaggi necessari per elaborare una definizione del termine *efficace* a supporto del programma e dei suoi obiettivi.

Come punti di partenza è possibile avvalersi delle domande schematiche riportate di seguito per creare una propria definizione di efficacia.



Consapevolezza

Il programma è effettivamente in grado di favorire la consapevolezza e la conoscenza dei requisiti di etica e conformità di cui l'azienda si aspetta il rispetto da parte dei propri dipendenti? Identifica le esigenze formative dei dipendenti e offre la formazione necessaria per colmare il divario di conoscenze?



Cambiamento comportamentale

Il programma è in grado di cambiare efficacemente il comportamento dei dipendenti in relazione a problemi particolari quali le molestie sul posto di lavoro, le ritorsioni, il bullismo, ecc.?



Controllo dei rischi

Il programma prevede controlli efficaci e rigorosi per ridurre il rischio e contenerlo?



Risorse

Il programma dispone di risorse a sufficienza e tali risorse sono efficaci nel proteggere l'azienda da importanti rischi finanziari e di reputazione?



Conformità

Il programma garantisce la conformità a politiche, regolamenti e standard?



Avanzamento

Il programma dispone di un processo di valutazione e di report per monitorare con efficacia i miglioramenti e documentare i progressi fatti in materia di consolidamento?

Come viene definita l'efficacia dalle parti esterne?

Non esiste un unico standard adatto a tutte le situazioni e le aziende, esistono tuttavia diverse linee guida e quadri normativi che si stanno allineando su serie di standard analoghi attribuendo una diversa enfasi alle varie componenti del programma, ad esempio tangenti e corruzione. Lo schema temporale che segue riporta esempi di direttive governative e internazionali.

	Federal Sentencing Guidelines (FSG)	7 elementi Medicare	Revisioni delle FSG	Legge anticorruzione del Regno Unito (Bribery Act)	Revisione del quadro normativo COSO	Valutazione del Dipartimento di giustizia statunitense
1986	1991	1992	1999	2002	2004	2010
2011	2012	2013	2015	2017		
Defense Industry Initiative		COSO	Sarbanes Oxley Act	Dodd-Frank	Linee guida FCPA	Consiglio per la conformità del Dipartimento di giustizia statunitense

Quando si valuta un programma, potrebbe essere più utile iniziare da questi tre riferimenti chiave per strutturarli correttamente: le Federal Sentencing Guidelines 8B2.1 (Linee guida per la pronuncia della pena federali, FSG) statunitensi, i 17 principi del quadro normativo COSO Framework relativo a un controllo interno efficace e la recente Evaluation of Corporate Compliance Programmes (Valutazione dei programmi di conformità aziendale) emanata dal Dipartimento di giustizia statunitense. Sebbene queste misure valgano soprattutto per gli Stati Uniti, ci sono implicazioni anche per il resto del mondo.

Questi principi ispirano molte delle componenti dei migliori programmi di conformità.

Federal Sentencing Guidelines (Linee guida per la pronuncia della pena federali, FSG) statunitensi relative alle aziende

Queste linee guida, in parte, stabiliscono che, per disporre di un programma di etica e conformità efficace, un'azienda deve: *"Esercitare la due diligence per prevenire e scoraggiare i comportamenti illegali e promuovere altrimenti una cultura aziendale che favorisca il comportamento etico e l'impegno a rispettare la legge"*.

17 principi del quadro normativo COSO su un controllo interno efficace

Il quadro normativo COSO evidenzia 17 principi all'interno di cinque componenti del controllo interno finalizzati a *"migliorare le prestazioni dell'azienda e la supervisione e ridurre l'entità delle frodi nelle organizzazioni"*.

Evaluation of Corporate Compliance Programmes (Valutazione dei programmi di conformità aziendale) del Dipartimento di giustizia statunitense

Il Dipartimento di giustizia statunitense raccoglie alcune *"domande comuni a cui rispondere per fare scelte individualizzate"* al fine di identificare correttamente il profilo di rischio specifico di un'azienda e le soluzioni utilizzate per contenere i rischi.

Chi stabilisce l'efficacia?

Per definire correttamente il termine *efficace* occorre tenere presente a chi lo si rapporta. L'efficacia di un programma di conformità può avere una definizione diversa a seconda degli interessati. Affinché il programma aziendale possa essere considerato realmente efficace, deve resistere a diversi punti di vista. Per definire l'efficacia di un programma aziendale è necessario tenere in considerazione la prospettiva della seguenti figure:

- » Autorità di controllo locali
- » Responsabile dell'etica aziendale
- » Dipendenti
- » Alta dirigenza
- » Consiglio di amministrazione
- » Clienti/fornitori
- » Azionisti
- » Avvocati

Quali sono le prove dell'efficacia?

L'efficacia si ottiene da informazioni basate su dati, prove utilizzabili per asserire in maniera oggettiva l'efficacia del proprio programma. L'elenco dei materiali che segue può essere utilizzato come guida per identificare le informazioni da valutare per provare l'efficacia del programma adottato in base alle otto componenti essenziali di un programma di conformità.

Materiali da raccogliere dai sistemi di gestione

<p>Gestione delle politiche aziendali</p> <ul style="list-style-type: none">» Attestazioni del Codice e delle politiche» Incidenti di non conformità» Codice di condotta aziendale» Missione e dichiarazione dei valori» Documentazione degli incentivi» Standard e procedure	<p>Gestione dell'ecosistema</p> <ul style="list-style-type: none">» Benchmarking rispetto ad aziende simili» Sondaggi fra i dipendenti» Dati di gruppi di discussione dei dipendenti» Feedback di colloqui di fine rapporto» Strumenti di valutazione delle prestazioni/giudizio (dalle Risorse umane)» Auditing interno» Struttura organizzativa» Metriche della qualità» Risposte ai problemi identificati	<p>Gestione degli incidenti</p> <ul style="list-style-type: none">» Segnalazione di ritorsioni e risultati» Tracciamento delle chiamate alla linea di assistenza, elaborazione dei trend e benchmarking delle statistiche delle Risorse umane» Dati delle indagini
<p>Gestione del rischio di terze parti</p> <ul style="list-style-type: none">» Valutazioni dei rischi» Auditing di terze parti		<p>Gestione dei programmi di formazione</p> <ul style="list-style-type: none">» Comunicazioni con la dirigenza» Azioni legali» Valutazioni della formazione

 [Informazioni sulle soluzioni software per la gestione dell'ecosistema della conformità di NAVEX Global](#)

Pianificazione dei fattori che inibiscono il successo

Quando ci si prepara alla valutazione, è necessario tenere conto di problemi o obiezioni comuni che potrebbero provenire dalla leadership o dai reparti con cui si collabora: mancanza di risorse, silos, preoccupazione di ottenere risultati negativi e scetticismo sul processo di misurazione dell'"etica" sono tutti fattori comuni che inibiscono l'efficacia di una valutazione. La pianificazione di questi problemi e il superamento delle obiezioni che vengono avanzate permettono un'esecuzione senza intoppi del processo di valutazione e di aumentarne l'accettazione positiva da parte delle persone con cui si condividono i risultati.

Condivisione delle procedure ottimali

È importante coinvolgere precocemente gli altri interessati all'inizio del processo, per condividere le procedure ottimali e oltrepassare insieme le barriere. Per poter implementare in modo efficace la valutazione, oltre al supporto dei leader aziendali, è necessario ottenere anche il sostegno degli altri reparti, fra cui l'Ufficio legale, la Funzione auditing interno e le Risorse umane. Identificare iniziative in corso, come sondaggi fra i dipendenti e piani di auditing, che possano essere utilizzate ai fini della valutazione anziché creare processi ridondanti.

Impostazione dei toni dall'alto

L'accettazione positiva da parte della leadership e il supporto della dirigenza sono essenziali per implementare una valutazione efficace. Il team dirigenziale svolge un ruolo cruciale nel fare in modo che la valutazione venga vista come uno strumento valido all'interno dell'azienda in senso più ampio e nel conferirle priorità in modo che tutti i reparti coinvolti forniscano il loro pieno sostegno al processo. Spesso la richiesta di svolgere una valutazione proviene direttamente dal Consiglio di amministrazione che ne imposta esplicitamente i toni.

Comunicazione e gestione delle aspettative

Oltre a fornire la prova che le attività svolte a favore della conformità siano efficaci, la valutazione di un programma è concepita per identificare eventuali lacune e capire per quali aspetti l'azienda è esposta a rischi. Se, prima di iniziare la valutazione, si ha già un'idea di quali possano essere queste lacune, è utile informare i principali interessati dei risultati previsti in modo che, qualora gli esiti dovessero essere negativi, i possibili piani di miglioramento possano essere accolti con favore.

Valutazione interna o esterna

Nell'ambito di una solida valutazione del programma di conformità vengono messi in evidenza modi pratici ed economicamente convenienti di rimediare a eventuali lacune del programma e apportarvi miglioramenti in generale. Le aziende devono valutare internamente con regolarità diversi elementi del programma. Le procedure ottimali per migliorare la valutazione interna prevedono di ingaggiare un esperto esterno affinché svolga una verifica completa tre o quattro volte all'anno.

Le ragioni per cui è meglio rivolgersi a un esperto esterno per la revisione e la valutazione del programma sono due: la prima e più ovvia è l'oggettività; la seconda è che una revisione effettuata da terze parti esperte in valutazioni di programmi di etica e conformità è in grado di svelare con più probabilità come verrebbe valutato il programma da un ente governativo o partner commerciale.

Advisory Services di NAVEX Global

Il settore Advisory Services di NAVEX Global svolge da oltre vent'anni valutazioni della cultura, dei programmi e del rischio di terze parti ricevendo l'approvazione di svariati enti governativi nel corso di indagini. Le aziende si rivolgono a NAVEX per proteggere i dipendenti, la reputazione e i profitti e avere la certezza che i programmi adottati in materia di etica e conformità siano efficaci, rispettati dai dipendenti e dalla leadership e aderenti agli standard settoriali e alle procedure ottimali.

[Ulteriori informazioni sul team Advisory Services.](#)



IMPLEMENTAZIONE E MISURAZIONE

Valutazione delle otto componenti essenziali di un programma efficace

Nell'ambito di una valutazione completa ed efficace del programma di conformità vengono prese in esame le otto componenti essenziali identificate nell'introduzione per verificare che il programma supporti la cultura aziendale e protegga l'azienda dai rischi. Molte organizzazioni conducono valutazioni periodiche di elementi specifici durante tutto l'anno oltre a eseguire un'analisi completa ogni tre o quattro anni.

Otto componenti essenziali del programma da valutare



Utilizzare le informazioni basate sui dati identificate e raccolte durante il processo di pianificazione per valutare in modo efficace le singole componenti del programma. La valutazione della cultura del programma inoltre costituisce una parte importante della verifica. Per questo sarà necessario ottenere e raccogliere informazioni più astratte quali osservazioni e atteggiamenti dei dipendenti. Insieme questi materiali contribuiranno a realizzare un quadro completo dell'efficacia del programma.

Classificazione del sistema per la valutazione delle singole componenti

Nella valutazione delle singole componenti del programma, è consigliabile utilizzare un sistema a tre livelli per classificare ogni settore: verde, giallo e rosso.

- » **Verde** indica che vengono seguite le procedure ottimali e che sono in vigore solidi processi
- » **Giallo** indica che la componente è in linea e che le procedure ottimali sono in parte seguite
- » **Rosso** indica che le procedure ottimali non sono seguite o che è necessario intervenire

1. Valutazione dei rischi

Un programma efficace prevede che le aziende valutino periodicamente il rischio di comportamenti illegali e adottino accorgimenti adeguati per ideare, implementare o modificare ciascun elemento del programma al fine di ridurre il rischio che si verifichino i comportamenti illegali identificati tramite questo processo. Le valutazioni periodiche dei rischi sono un elemento importante del programma di etica e conformità al di sopra degli altri e devono fungere da base per tutti gli altri elementi del programma.

La valutazione dei rischi deve servire a identificare i pericoli che l'azienda corre in fatto di etica, conformità e reputazione, la popolazione di dipendenti che genera il rischio e le strategie di riduzione attualmente in uso o pianificate per riportare il rischio entro livelli accettabili.



Non trascuriamo il rischio di terze parti

L'Ethics & Compliance Third-Party Risk Management Benchmark Report (Report di benchmarking della gestione del rischio di terze parti in fatto di etica e conformità) 2016 di NAVEX Global permette di scoprire come aziende simili finanziano, eseguono e trovano le risorse di personale per i propri programmi di gestione del rischio di terze parti, in modo da migliorare le prestazioni.

Disponibile su www.navexglobal.com/thirdpartybenchmarking.

Valutazione dei rischi			
L'azienda valuta periodicamente il rischio di comportamenti illegali e adotta accorgimenti adeguati per ideare, implementare o modificare ciascun elemento del programma al fine di ridurre il rischio che si verifichino i comportamenti illegali identificati tramite questo processo?			
L'azienda definisce in modo completo i settori ad alto rischio, includendo i possibili rischi a livello di reputazione e di etica?			
L'azienda implementa le risorse per i rispettivi programmi tenendo conto dei rischi?			
Se appropriato, l'azienda dispone, nelle varie business unit, di gruppi assegnati alla risoluzione di problematiche particolari e alla gestione dei rischi etici specifici di ogni business unit?			

2. Supervisione, struttura e leadership

Il Documento Principles of Federal Prosecution of Business Organisations (Principi delle azioni penali federali nei confronti di organizzazioni commerciali) del Dipartimento di giustizia statunitense sottolinea il ruolo della dirigenza: *"Fra i fattori critici nella valutazione di un qualsiasi programma figurano i seguenti: il programma è progettato in modo adeguato per ottenere la massima efficacia nel prevenire e individuare i comportamenti scorretti messi in atto da dipendenti? La dirigenza dell'azienda applica il programma oppure incoraggia tacitamente i dipendenti o fa loro pressione affinché adottino comportamenti scorretti per raggiungere obiettivi di business?"*.

Supervisione, struttura e leadership			
Il Consiglio di amministrazione è a conoscenza dei contenuti e del funzionamento del programma di etica?			
Il Consiglio di amministrazione esercita una supervisione ragionevole sull'implementazione e l'efficacia del programma nonché sulla cultura aziendale?			
L'azienda ha nominato una persona di alto livello e una con responsabilità quotidiane per gestire il programma? Esiste un rapporto definito con il Consiglio di amministrazione?			
Il Consiglio di amministrazione (o un suo comitato) è accessibile alle persone con responsabilità quotidiane, ed è possibile per queste partecipare a riunioni della dirigenza?			
Il Consiglio di amministrazione (o un suo comitato) riceve puntualmente le segnalazioni di problemi significativi e informazioni sulle indagini in cui è coinvolta la società o funzionari eletti?			
L'alta dirigenza conosce ed esercita le sue responsabilità per creare e mantenere una cultura a sostegno della conformità alla legge e del comportamento etico?			
Esiste un comitato etico o consiglio dirigenziale che riceve informazioni dalla persona di alto livello o da quella con responsabilità quotidiane e fornisce anche un contributo pratico al programma?			
Se appropriato, esistono comitati o consigli designati per garantire che le iniziative di etica vengano implementate adeguatamente in aree geografiche in cui differenze significative a livello di requisiti o di cultura potrebbero lasciare scoperti alcuni settori di rischio?			
Le responsabilità in materia di etica e conformità sono state assegnate al management di linea? Quest'ultimo è a conoscenza dei contenuti e del funzionamento del programma di etica?			

3. Standard, politiche e procedure

Le linee guida per la pronuncia della pena (FSG) statunitensi stabiliscono che "le aziende devono adottare standard e procedure volti a prevenire e individuare i comportamenti illegali".² Dietro questo requisito c'è il concetto che una comunicazione chiara delle aspettative in fatto di etica e conformità costituisce un punto fondamentale per l'instaurazione di una cultura che vada a supporto di un programma di etica e conformità efficace.



Creazione di un sistema di gestione delle politiche e procedure sicuro

Per ulteriori approfondimenti su come scrivere e gestire efficacemente le politiche e le procedure del programma aziendale, vedere la Guida completa alla gestione delle politiche aziendali 2016 di NAVEX Global.

Disponibile su www.navexglobal.com/policyguide.

Standard			
Il Codice di condotta e altre politiche includono standard concepiti per prevenire e individuare i comportamenti illegali? Richiedono la conformità alle politiche e ai valori aziendali nonché alle leggi, norme e regolamenti applicabili?			
Il Codice di condotta sottolinea l'importanza di segnalare sollecitamente in azienda, a una persona preposta, potenziali violazioni del Codice?			
Il rispetto del Codice di condotta è sancito dal codice stesso e vale anche per dirigenti, funzionari e dipendenti?			
La società dispone di politiche e procedure che forniscono linee guida specifiche ai dipendenti, soprattutto quelli operanti in settori ad alto rischio?			
Il Codice di condotta e le politiche aziendali vengono periodicamente rivisti e aggiornati per far fronte a specifici settori di rischio etico, come definito nella valutazione dei rischi?			

2. United State Sentencing Commission (2016). Federal Sentencing Guidelines (Linee guida per la pronuncia della pena) 8B2.1 statunitensi

4. Allineamento alle prassi delle Risorse umane

Le linee guida sottolineano che "chi" l'azienda sceglie di assumere e promuovere costituisce un chiaro segnale di "quali" sono le sue priorità. Un programma efficace deve imporre che le prassi di assunzione dell'azienda favoriscano il rispetto della legge e il comportamento etico. Fra le altre prassi da rivedere figurano l'allineamento delle misure delle prestazioni e degli incentivi ai comportamenti etici e conformi, e politiche disciplinari coerenti.

L'azienda valuta formalmente i dirigenti (valutazioni delle prestazioni) in merito al rispetto delle responsabilità in fatto di etica e conformità?

1. Sì, questo aspetto costituisce una parte fondamentale dei processi di valutazione delle persone da parte dell'azienda
2. Sì, ma è più che altro una formalità
3. Sì, ma non costantemente
4. No

Allineamento alle prassi delle Risorse umane			
Nel processo di revisione sono inclusi incentivi o disincentivi, contemplati anche dagli obiettivi stabiliti, che potrebbero imporre ai dipendenti di fare scelte errate?			
Fra i criteri adottati per assegnare le promozioni figura un rigoroso comportamento etico?			
I candidati all'assunzione e le terze parti che lavorano per conto della società vengono sottoposti a selezione?			
Esiste un processo di valutazione delle prestazioni definito per garantire che tutta la dirigenza faccia fronte alle proprie responsabilità?			
Nei colloqui di fine rapporto è compresa una parte relativa all'etica e alla conformità?			

5. Comunicazione e formazione

Le aziende devono comunicare periodicamente e in modo pratico standard e procedure al Consiglio di amministrazione, al personale di alto livello, ai dipendenti e, secondo necessità, agli agenti per conto dell'organizzazione. Per questo è necessario svolgere formazione adeguata e diffondere informazioni appropriate alle figure che ricoprono i singoli ruoli e responsabilità.



Ottenere valore misurabile dal programma di formazione

La Guida completa alla formazione sull'etica e la conformità 2016 di NAVEX Global fornisce ulteriori approfondimenti su come ideare e implementare comunicazioni e formazione in relazione alla conformità.

Disponibile su www.navexglobal.com/trainingguide

Comunicazione e formazione			
Il Codice di condotta, le politiche e le procedure vengono resi noti e sono comprensibili e facilmente accessibili?			
La società attua e utilizza per l'etica una strategia di comunicazione che tenga conto della valutazione dei rischi a cui è esposta l'azienda?			
La società adotta e utilizza un piano specifico per definire la formazione necessaria per i vari livelli e gruppi di dipendenti, oltre che per gli appaltatori e gli agenti, basato sul processo di valutazione dei rischi dell'azienda?			
La società comunica ai dipendenti di tutti livelli le conclusioni tratte dai problemi etici con i quali si è dovuta confrontare?			
Il Consiglio di amministrazione e la dirigenza ricevono una formazione periodica pertinente sulle proprie responsabilità di etica?			
La formazione per i dipendenti risolve i loro dubbi essenziali, quali il timore di ritorsioni?			
I dipendenti che lavorano in ambienti ad alto rischio (in base alla definizione data dalla valutazione dei rischi) ricevono una formazione sufficientemente dettagliata che consenta loro di identificare le situazioni problematiche e di evitare violazioni degli standard aziendali e della legge?			

6. Segnalazione e risposta

Ogni programma di conformità deve offrire ai dipendenti modi per segnalare i problemi con facilità e sentendosi a proprio agio, senza temere ritorsioni. Deve inoltre includere passaggi misurati per rispondere a queste segnalazioni e risolverle, inclusi indagini e processi disciplinari.



Andare oltre la hotline degli informatori

Per ulteriori informazioni su come progettare e implementare efficacemente una hotline e un programma di gestione degli incidenti, vedere la Guida completa alla gestione degli incidenti di NAVEX Global.

Disponibile su www.navexglobal.com/incidentguide

Segnalazioni e risposte			
La società incoraggia e sostiene i dipendenti e altre persone nel segnalare comportamenti scorretti noti o presunti?			
La società spiega il sistema e le procedure di segnalazione a tutti i dipendenti fornendo anche informazioni relative al funzionamento del processo?			
La società dispone di un processo di escalation adeguato?			
I dipendenti ritengono di poter segnalare problemi alla dirigenza o al numero verde senza temere ritorsioni?			
La società utilizza un sistema di tracciamento per tutte le segnalazioni e i problemi ricevuti? La società riesamina le segnalazioni e i dati dei risultati per identificare possibili settori problematici? Queste informazioni vengono comunicate all'alta dirigenza e al Consiglio di amministrazione?			
La società indaga puntualmente sui problemi proteggendo la riservatezza?			
Le indagini svolte contribuiscono a stabilire qual è la causa scatenante del comportamento scorretto e soddisfano il requisito di dover "adottare misure ragionevoli per reagire in modo adeguato a tali comportamenti scorretti e prevenire altre [violazioni] simili in futuro, incluso l'effettuare le modifiche necessarie al programma di etica dell'azienda"?			
Le azioni disciplinari per le violazioni del Codice di condotta, dei valori e delle politiche aziendali o della legge vengono gestite in maniera adeguata e coerente?			
La società applica politiche che vietano la ritorsione o la punizione nei confronti delle persone che segnalano violazioni della politica aziendale o della legge effettive o presunte?			

7. Auditing e monitoraggio

Le linee guida richiedono che le aziende "adottino misure ragionevoli per garantire che il programma di etica e conformità venga seguito e implementino prassi di monitoraggio e auditing per individuare i comportamenti illegali".² Dispongono inoltre che le aziende valutino periodicamente l'efficacia del proprio programma di etica e conformità. Questo requisito è aggiuntivo rispetto all'auditing e al monitoraggio ai fini delle violazioni. In questo caso, i controlli vengono messi in atto dai processi del programma stesso (ad es., se il Codice di condotta è stato distribuito o se viene svolta formazione come da indicazioni, e così via). Come in ogni valutazione, un passaggio fondamentale è la verifica dell'efficacia del processo di valutazione, per garantire che il programma abbia l'influenza desiderata sulla cultura aziendale.

Auditing e monitoraggio			
La società svolge controlli per garantire che gli elementi del programma funzionino come previsto?			
La società esegue una valutazione qualitativa (cultura) per dimostrare che il programma nella sua globalità stia avendo l'influenza desiderata?			
La società utilizza i colloqui di fine rapporto per chiedere ai dipendenti dimissionari se sono a conoscenza di violazioni della politica aziendale sospette o effettive?			
La società segue le procedure ottimali del settore?			

8. Cultura

Le linee guida rafforzano l'ormai assodato principio che, perché un programma sia efficace, è necessario che la cultura aziendale favorisca la conformità e l'etica.

Cultura			
I dipendenti pensano che sia possibile comportarsi in modo etico per raggiungere gli obiettivi che l'azienda si prefigge? Il comportamento non etico è visto come qualcosa che supera i limiti?			
I dipendenti ritengono di poter segnalare problemi alla dirigenza o al numero verde senza temere ritorsioni?			
I dipendenti pensano che la dirigenza adotterà misure adeguate se vengono segnalati casi di comportamento scorretto?			
I dipendenti pensano che altre persone che violano gli standard aziendali saranno promossi in posizioni di maggiore autorità?			
Il programma è visto solo come un documento cartaceo o come un vero impegno?			

2. United State Sentencing Commission (2016). Federal Sentencing Guidelines (Linee guida per la pronuncia della pena) 8B2.1 statunitensi

L'importanza del benchmarking

Il benchmarking è una parte importante del processo di valutazione. È possibile utilizzare benchmark per giustificare il budget o la richiesta di altre risorse, per creare un elenco delle opportunità di miglioramento basato su priorità e per fare spazio a questi miglioramenti nella pianificazione delle tempistiche.

E soprattutto il benchmarking è utile per capire se il programma adottato rientra nella norma per aziende affini per settore di attività e dimensioni 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. Il benchmarking, oltre a servire per misurare il programma aziendale a fronte di quello di aziende simili, è un passaggio cruciale per progettarlo avendo come obiettivo un'efficacia in grado di sostenere l'esame di enti normativi, governativi ed esterni.



In base alle Federal Sentencing Guidelines (Linee guida per la pronuncia della pena) statunitensi, "se un'azienda non riesce a integrare e seguire le prassi settoriali applicabili o gli standard richiesti da regolamenti governativi questo può essere considerato come un punto a sfavore di un programma di etica e conformità efficace."²

Un approccio al benchmarking nell'ambito del processo di valutazione

- » Stabilire gli standard/linee guida sulle quali si basa il programma dell'azienda. Ci si rifà al quadro normativo delle linee guida per la pronuncia della pena (FSG) statunitensi? O al modello ISO? Ci sono standard normativi settoriali applicabili all'attività svolta dall'azienda?
- » Identificare gli obiettivi funzionali del programma nella sua interezza o l'obiettivo di ogni singola componente del programma. Ad esempio, si vuole che gli elementi relativi a formazione e auditing siano a livello delle procedure ottimali e tutti gli altri elementi più allineati a efficaci prassi comuni?
- » Scegliere un elemento o processo del programma da sottoporre a benchmarking
- » Identificare la struttura principale, le prestazioni e le metriche di efficacia
- » Scegliere organizzazioni target delle dimensioni/settore desiderato da sottoporre a benchmarking
- » Raccogliere e analizzare i dati da entità target e da report/sondaggi pubblicati
- » Identificare opportunità di miglioramento in base agli obiettivi funzionali dell'azienda

2. United State Sentencing Commission (2016). Federal Sentencing Guidelines (Linee guida per la pronuncia della pena) 8B2.1 statunitensi



ESPOSIZIONE DI RISULTATI E MIGLIORAMENTO

Comporre e condividere la valutazione in modo significativo

Esposizione dei risultati

Dopo avere completato la valutazione e il benchmarking del programma, è giunto il momento di esporre i risultati. Per quanto i dati non elaborati possano essere molto utili a chi si è occupato della valutazione, per diffondere i risultati a un pubblico più vasto è meglio organizzarli in maniera più intuitiva. A questo fine, i risultati della valutazione devono spiegare il lavoro svolto (storia) e dimostrare l'efficacia del programma indicandone il percorso e come si applica alla missione e ai valori dell'organizzazione, e illustrarne i piani operativi strategici.

Una storia di efficacia

Utilizzare i dati raccolti nella valutazione e le informazioni estrapolate dal benchmarking per mettere in evidenza il lavoro svolto (storia), aggiungendo osservazioni e note più astratte sulle manifestazioni a livello culturale di tali dati.

La storia di efficacia deve comprendere una roadmap concreta che illustri come verranno utilizzati in futuro i risultati. Uno degli esiti più importanti di un programma di valutazione è lo sviluppo di un piano di lavoro bi- o triennale di etica e conformità che includa miglioramenti al programma e ponga rimedio alle sue lacune o inefficienze. Includere una documentazione chiara della valutazione e del benchmarking utilizzato per dare forma al programma in modo da potervi fare riferimento in valutazioni future. Unitamente 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 dalla valutazione del programma.

Presentazione della storia di efficacia

Quando si presentano i risultati a un pubblico più vasto, inclusi il Consiglio di amministrazione, il CEO e l'alta dirigenza è importante renderla convincente.

La presentazione deve:

- » **Seguire lo schema di un riepilogo generale.** I risultati principali della valutazione devono essere evidenziati con chiarezza prima di passare all'approfondimento dei dettagli a un livello più granulare.
- » **Essere coerente.** L'aspetto, il formato e i dati utilizzati nell'esposizione devono essere coerenti in modo che il pubblico possa stabilire facilmente le correlazioni fra i punti di dati.
- » **Essere strategica.** Deve sostenere o spiegare le lacune del programma di conformità e la strategia dell'azienda.
- » **Fornire contesto.** Evitare di esporre i dati senza contesto supportandone l'inclusione.Cogliere l'opportunità di spiegare come i dati rispecchiano gli indicatori di prestazione chiave (KPI).
- » **Puntare ai risultati.** Per il Consiglio, il CEO e l'alta dirigenza è utile capire come la valutazione del programma di conformità si lega agli obiettivi e ai risultati del programma stesso.

CONCLUSIONE

La valutazione fa parte del normale ciclo di vita del programma di conformità a fini di miglioramento. Operiamo in uno scenario di rischio in costante evoluzione che richiede esperti in materia per identificare le lacune dei programmi di conformità oggi e in futuro. L'efficacia del programma nel suo complesso si basa sull'efficacia di ciascuna delle sue parti. Quindi la valutazione dev'essere di ampio respiro, oltre che approfondita. La valutazione del programma non è puramente formale. È importante quanto la creazione di una cultura aziendale e la riduzione dei rischi.

Si tenga presente che, se la valutazione è completa ed efficace, il programma sarà in grado di svelare i punti deboli e le vulnerabilità al rischio. Non bisogna scoraggiarsi se, durante lo svolgimento dei lavori, emergono settori da migliorare. Il programma e l'azienda ne trarranno beneficio una volta implementate le necessarie rettifiche per ottenere un programma di etica e conformità solido ed efficace.



RISORSE AGGIUNTIVE

NAVEX Global offre molte risorse utili per valutare e migliorare il programma di etica e conformità. Per reperire questi strumenti e altro ancora, visitare il centro risorse sul sito www.navexglobal.com/resources:

» **Report di benchmarking:**

[Third-Party Risk Management Benchmark Report \(Report di benchmarking della gestione del rischio di terze parti\)](#)

[Training Benchmark Report \(Report di benchmarking della formazione\)](#)

[Policy Management Benchmark Report \(Report di benchmarking della gestione delle politiche\)](#)

[Hotline Benchmark Report \(Report di benchmarking della hotline\)](#)

» **Webinar:** [How Do I Prove My E&C Programme Is Effective? The Art & Science of Effectiveness Measurement \(Come provare l'efficacia di un programma di etica e conformità: l'arte e la scienza dietro le misurazioni di efficacia\)](#)

» **Toolkit:** [The Ultimate Culture Assessment Toolkit \(Kit di strumenti aggiornato per la valutazione della cultura\)](#)

» **White Paper:** [Anti-Bribery and Corruption Risk Assessment Checklist \(Checklist per la valutazione dei rischi di tangenti e corruzione\)](#)

» **White Paper:** [Assessing Third-Party Risk Management Solutions \(Valutazione delle soluzioni di gestione del rischio di terze parti\)](#)

Linee guida governative e internazionali sull'efficacia dei programmi

» [Evaluation of Corporate Compliance Programmes \(Valutazione dei programmi di conformità aziendale\) del Dipartimento di giustizia statunitense](#)

» [Manuale delle Federal Sentencing Guidelines \(Linee guida per la pronuncia della pena\) 2014](#)

» [New Compliance Regulations in France & Italy \(Nuovi regolamenti di conformità in Francia e Italia\)](#)

» [Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance \(Linee guida sulle corrette procedure per il controllo interno, l'etica e la conformità\)](#)

» [Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbooks for Business \(Manuali aziendali sull'etica e la conformità per l'anticorruzione\)](#)

INFORMAZIONI SUL TEAM ADVISORY SERVICES DI NAVEX GLOBAL

La missione del team Advisory Services di NAVEX Global è la seguente: aiutare le aziende a sviluppare, rafforzare e favorire una cultura aziendale basata sull'etica, l'integrità e il rispetto.

Riconosciuto in tutto il mondo e considerato autorevole dai clienti per la sua esperienza e competenza, il [team Advisory Services](#) di NAVEX è composto da esperti senza pari in materia di etica e conformità, professionisti che hanno contribuito alla creazione e all'evoluzione della pratica dell'etica e della conformità, e hanno svolto mansioni di Ethics and Compliance Officer per organizzazioni pubbliche, private e no-profit. Fanno parte del team anche un ex avvocato del Dipartimento di giustizia statunitense e un ex direttore della Ethics and Compliance Officer Association (ECO). I membri di questo esclusivo team vengono inoltre spesso citati come esperti nel campo da importanti pubblicazioni come il Wall Street Journal e Compliance Week e sono molto ricercati come relatori per eventi settoriali di primo piano a livello globale.

 [Informazioni sui servizi per le aziende offerti dal team Advisory Services.](#)

NAVEX Global ha creato un pacchetto completo di software, contenuti e servizi per l'etica e la conformità a protezione dei dipendenti, della reputazione e del profitto delle aziende. Apprezzate da oltre 13.000 clienti, le soluzioni NAVEX sono ispirate dalla più vasta community del mondo in materia di etica e conformità. Per maggiori informazioni, visitare il sito www.navexglobal.com.



EMEA + APAC

4th Floor, Vantage London
Great West Road
Brentford, TW8 9AG
Regno Unito
info@navexglobal.com
www.navexglobal.com/uk
+44 (0) 20 8939 1650

AMERICA

5500 Meadows Road, Suite 500
Lake Oswego, OR 97035
Stati Uniti d'America
info@navexglobal.com
www.navexglobal.com
+1 (866) 297 0224