

## Compliance, ancora pochi i sistemi nativi «by design»

### La ricerca

La survey di Protiviti e Aicom su come è strutturata la funzione

Compliance: nel disegnare la funzione le aziende vanno in ordine sparso, mancando precise regole per l'architettura. È quanto emerge da una survey effettuata a fine 2024 da Protiviti, società di consulenza direzionale, in collaborazione con Aicom, Associazione italiana compliance che da oltre venti anni segue l'evoluzione dei temi compliance e dei professionisti della materia (compliance officer, responsabili ed esponenti antiriciclaggio, anticorruzione, di area sia finanziaria sia industriale). Alla ricerca ha partecipato un panel di una settantina di aziende, finalizzata a tratteggiare le principali caratteristiche dei sistemi di gestione della compliance in società/gruppi complessi, anche con presenza internazionale, operanti nel settore manifatturiero e dei servizi non bancari e assicurativi.

Il 47% delle aziende ha scelto un modello centralizzato, che prevede un forte accentramento delle attività di indirizzo, pianificazione, decisione e controllo relative alla compliance. Il 28% ha optato per un modello ibrido/misto, che mantiene strutture specializzate a livello centrale, ma distribuisce le attività operative a livello decentrato. Infine, il 25% utilizza un modello decentralizzato in più funzioni.

La funzione compliance a differenza di quanto avviene in area finanziaria (banche, assicurazioni, intermediari) risulta in via prevalente di matrice legale, riportando gerarchicamente al *general counsel/legal officer* nel 46% dei casi (38% nelle società quotate). Nel 28% dei casi, invece, riporta direttamente all'amministratore delegato/direttore generale o al cda.

«Un elemento cruciale su cui

vale la pena riflettere – spiega Cristina Peano, *managing director* di Protiviti – è che siamo ancora lontani dalla *compliance by design*, visto che il coinvolgimento preventivo delle funzioni di compliance, per valutare gli impatti normativi connessi alle decisioni strategiche, appare ancora non sistematico e strutturato, esponendo potenzialmente le organizzazioni a rischi significativi». Per il 55% delle aziende rispondenti, infatti, il livello di integrazione dei programmi di compliance risulta nulla (con sistemi di controllo a silos, focalizzati su singole esigenze normative) o molto basso.

«La digitalizzazione dei processi di compliance – commenta Peano sta diventando sempre più importante, forse anche indispensabile, per abilitare i percorsi di integrazione. Anche se solo una piccola percentuale di aziende (12%) ha completamente digitalizzato i propri processi di compliance, molte altre stanno utilizzando software Grc e altre tecnologie (*artificial intelligence, process mining* eccetera) per renderli più efficaci ed efficienti. In oltre la metà delle aziende rispondenti, la tecnologia non supporta ancora adeguatamente i processi di compliance, suggerendo la necessità di investimenti più significativi».

Infine, un crescente numero di organizzazioni (oltre l'80% delle aziende rispondenti) sta investendo in iniziative formative estese non solo a dipendenti, ma anche a terze parti (fornitori, agenti eccetera) riconoscendo la rilevanza assunta da attività di formazione e sensibilizzazione sui temi di compliance/etici per tutti gli *stakeholder* aziendali.

—M.C.D.