

Compliance Governance

Presente e futuro nel settore manifatturiero
e dei servizi non finanziari

Contenuti

- 3** Introduzione
- 4** La Compliance in evoluzione: Tendenze attuali e sfide future
- 8** Nota metodologica
- 12** Dettaglio dei risultati
 - 12** Struttura organizzativa e modello di governo
 - 17** Perimetro e mandato della Funzione Compliance
 - 20** I rapporti con le altre funzioni di controllo e gestione dei rischi e Compliance integrata
 - 27** La formazione in ambito Compliance
 - 29** La digitalizzazione dei processi di Compliance
 - 31** Le risorse a disposizione della gestione della Compliance
 - 32** Looking forward

Introduzione

In un quadro di continua evoluzione normativa e di crescente attenzione verso tematiche etiche e di sostenibilità, emerge sempre di più l'importanza di una *governance* della Compliance efficace ed all'avanguardia.

In tale contesto, nella seconda metà del 2024, **Protiviti e AICOM (Associazione Italiana Compliance)** hanno lanciato una **ricerca nazionale**, cui ha partecipato un *panel* di c.a. **70 rispondenti** (prevalentemente gruppi di imprese), finalizzata a rilevare lo stato dell'arte e 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. I **principali ambiti di indagine** sono stati i seguenti:

- **struttura organizzativa, modello di governo e perimetro di operatività** della Funzione Compliance;
- modalità di **gestione** e livello di **integrazione** dei **Programmi** di Compliance in essere;
- **interazioni e sinergie** fra la Funzione Compliance e le ulteriori Funzioni di controllo e gestione dei rischi;
- **attività formative** in ambito Compliance;
- **digitalizzazione** dei processi di Compliance;
- **priorità ed evoluzione attesa** della Funzione Compliance nel **prossimo futuro**.

Nel presente documento si riportano i principali risultati della ricerca e *trend* rilevanti emersi.

La Compliance in evoluzione: Tendenze attuali e sfide future

01 Modelli (disomogenei) di governance

La ricerca rivela che le aziende — in assenza di disposizioni specifiche del legislatore, come avviene ad esempio per quelle vigilate — hanno adottato modelli di *governance* della Compliance disomogenei per rispondere efficacemente alle esigenze normative sempre più stringenti. Quasi la metà delle aziende ha scelto un modello centralizzato, che prevede un forte accentramento delle attività di indirizzo, pianificazione, decisione e controllo relative alla Compliance. Le restanti si dividono, quasi equamente, fra (i) un modello ibrido/ misto, che mantiene strutture specializzate a livello centrale, ma distribuisce le attività operative a livello decentrato e (ii) un modello decentralizzato, in cui l'esercizio di attività riconducibili al mandato tipico della Funzione Compliance è distribuito nell'ambito dell'operatività di più funzioni aziendali, secondo le relative specializzazioni.



02 Matrice legale

La Funzione Compliance a differenza di quanto avviene in area finanziaria (banche, assicurazioni, intermediari) risulta in via prevalente ancora di matrice legale, riportando gerarchicamente al General Counsel/Legal Officer in quasi la metà dei casi. In meno di un terzo dei casi, invece, riporta direttamente all'Amministratore Delegato/Direttore Generale o al Consiglio di Amministrazione.

03 Compliance by design: A long way to go

Un elemento cruciale su cui vale la pena riflettere 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. Mediante l'integrazione della Compliance nelle strategie e operazioni aziendali, la stessa può diventare un fattore abilitante per il business, piuttosto che un ostacolo da superare.

04 Integrazione (limitata) dei Programmi di Compliance

Un altro aspetto di interesse che emerge dal quadro complessivo industriale è spesso l'elevata frammentazione a livello organizzativo nella gestione delle tematiche di Compliance che porta alla proliferazione di strutture dedicate a *topic* regolamentari specifici. I meccanismi di coordinamento ed integrazione tra le diverse funzioni aziendali e Programmi di Compliance in essere, necessari per una visione olistica del sistema di controllo interno e gestione dei rischi, appaiono tuttavia ancora non sufficientemente maturi e dunque ancora con ampi margini di sviluppo. Per oltre la metà delle aziende rispondenti, infatti, il livello di integrazione dei Programmi di Compliance risulta nullo (con sistemi di controllo a *silos*, focalizzati su singole esigenze normative) o molto basso.

05 Digitalizzazione: Fattore abilitante per una visione olistica

La digitalizzazione dei processi di Compliance sta diventando sempre più importante, forse anche indispensabile, per abilitare i percorsi di integrazione di cui sopra. 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 (es. *artificial intelligence*, *process mining*, etc..) per renderli più efficaci ed efficienti. Permangono ancora, tuttavia, ampi spazi di miglioramento. In oltre la metà delle aziende rispondenti, infatti, la tecnologia non supporta ancora adeguatamente i processi di Compliance, suggerendo la necessità di investimenti più significativi in tale ambito.

Il trend osservato di crescita della complessità delle organizzazioni, nonché l'incremento dei rischi (non solo di conformità normativa) da mitigare/gestire, rende ormai ineludibile l'integrazione della tecnologia per la gestione dei sistemi di Compliance.



06 Formazione: Veicolo per diffondere la Compliance culture

Il rafforzamento del ruolo della Funzione Compliance nel mondo industriale è strettamente connesso alla crescente integrazione dei sistemi di gestione dei rischi e dei controlli nei modelli di business aziendali. Obiettivo non realizzabile senza il *commitment* di un vertice aziendale consapevole del valore strategico di un processo di Compliance efficace e integrato, sotto la regia di un Compliance Officer autorevole e capace. Anche in ambito industriale, pertanto, rilevano i *soft skills* della funzione ma anche competenze tecniche più sofisticate ed estremamente diversificate.

Queste considerazioni evidenziano il rilievo dei percorsi formativi e di sensibilizzazione in materia Compliance anche in ambito industriale, percorsi che devono garantire non solo conoscenze idonee a fronteggiare l'evoluzione del contesto normativo e la relativa evoluzione dei processi, ma anche stimolare una cultura basata sul valore della conformità e del controllo a tutti coloro che operano nell'azienda, sia direttamente che indirettamente. Al riguardo, infatti, 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 (es. fornitori, agenti, etc..) riconoscendo la rilevanza assunta da attività di formazione e sensibilizzazione sui temi di compliance/etici per tutti gli *stakeholder* aziendali. Si rilevano, inoltre, diverse iniziative di formazione innovativa e sempre più interattiva, a discapito delle forme più tradizionali di formazione, ritenute ormai meno efficaci.

07 La sfida che ci attende: Una Compliance efficace, efficiente e business-oriented

Guardando al futuro, emergono sicuramente alcune sfide importanti: rafforzare la digitalizzazione dei processi di Compliance; mettere in sicurezza la *supply chain*; gestire gli *ethical concern* e normative cogenti legati all'intelligenza artificiale sono soltanto alcuni dei temi che le Funzioni di Compliance dovranno affrontare nei prossimi anni. Inoltre, un approccio integrato che coniughi le molteplici esigenze di Compliance, mediante razionalizzazione dei rischi e dei controlli e forme di "*combined assurance*" con le altre funzioni aziendali deputate alla gestione del rischio e del controllo interno, sarà essenziale per creare un sistema di Compliance veramente efficace, efficiente e *business-oriented*. Queste sfide andranno affrontate in contesti di *budget* per le funzioni compliance in dichiarato trend di crescita o, quantomeno, in continuità.

Nota metodologica

Survey e periodo di riferimento

La presente ricerca ha visto il coinvolgimento di numerosi professionisti operanti presso importanti società che, nella **seconda metà del 2024**, hanno partecipato alla *survey* dedicata ai **Sistemi di Gestione della Compliance in Società/Gruppi complessi operanti nel settore Manifatturiero e dei Servizi Non Bancari e Assicurativi**.

Struttura della survey

Ai fini della presente ricerca, al campione di indagine è stato sottoposto un questionario comprensivo di **40 domande** e articolato nelle seguenti sezioni (precedute da quesiti generali in merito al Gruppo/Società rispondente):

40 domande



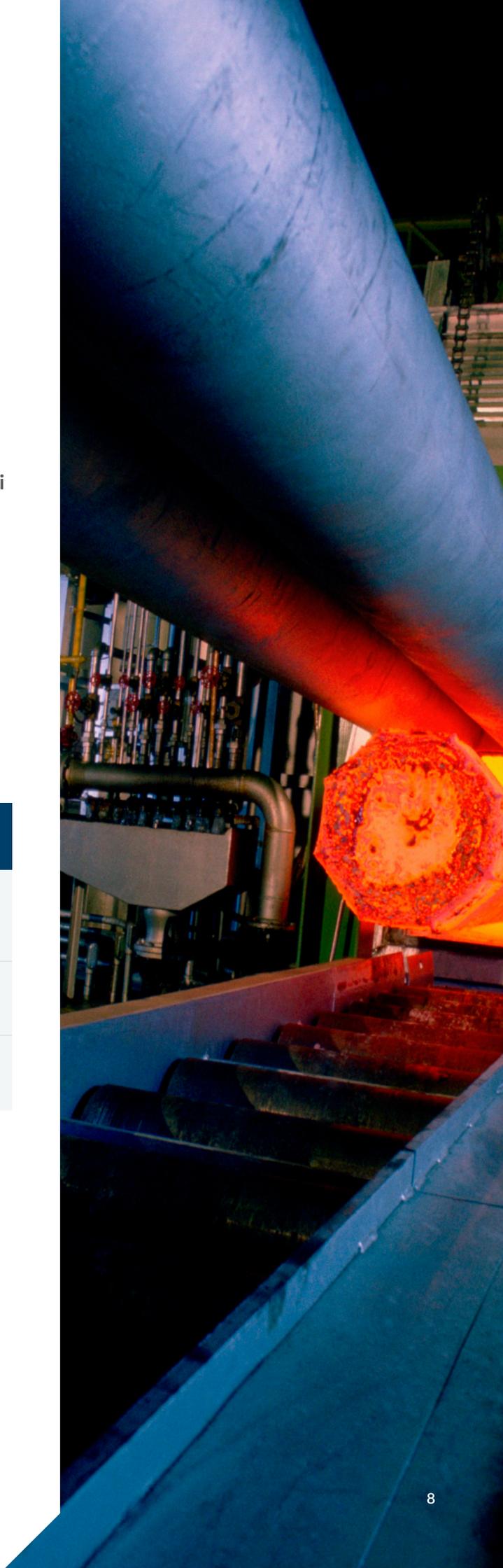
Modello di governo e perimetro di operatività della Funzione Compliance



La gestione della Compliance



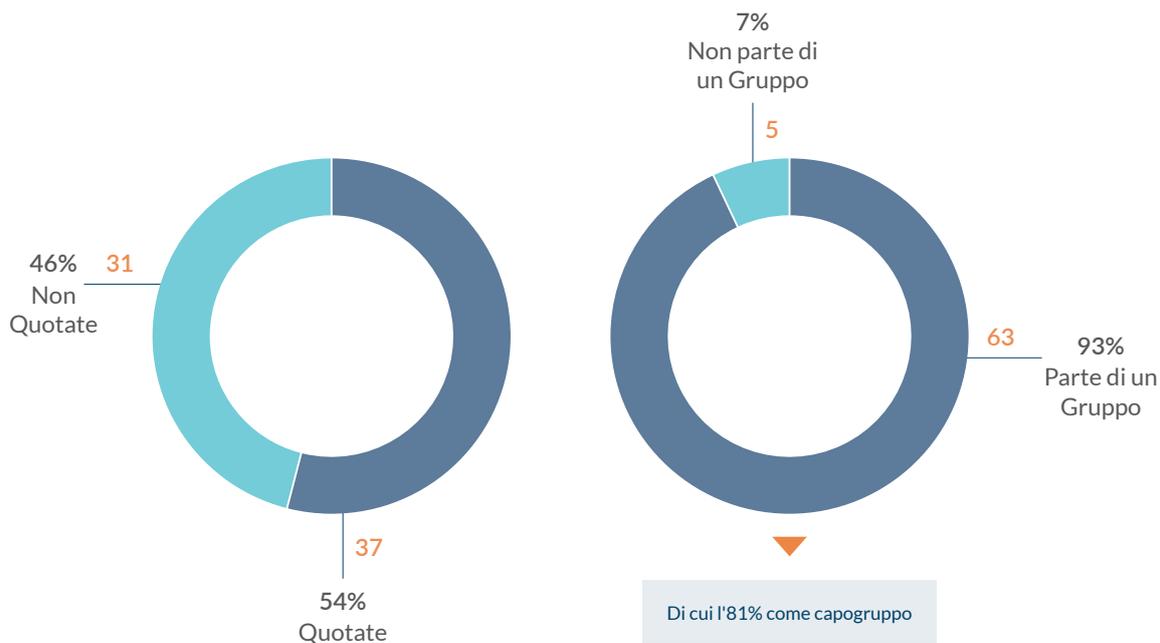
Looking Forward



Campione analizzato

Alla survey hanno partecipato **68 rispondenti**, società — anche parte di un Gruppo di imprese — quotate e no, con presenza nazionale e internazionale. Sono state escluse dall'indagine le aziende operanti nei settori finanziari vigilati (banche e assicurazioni).

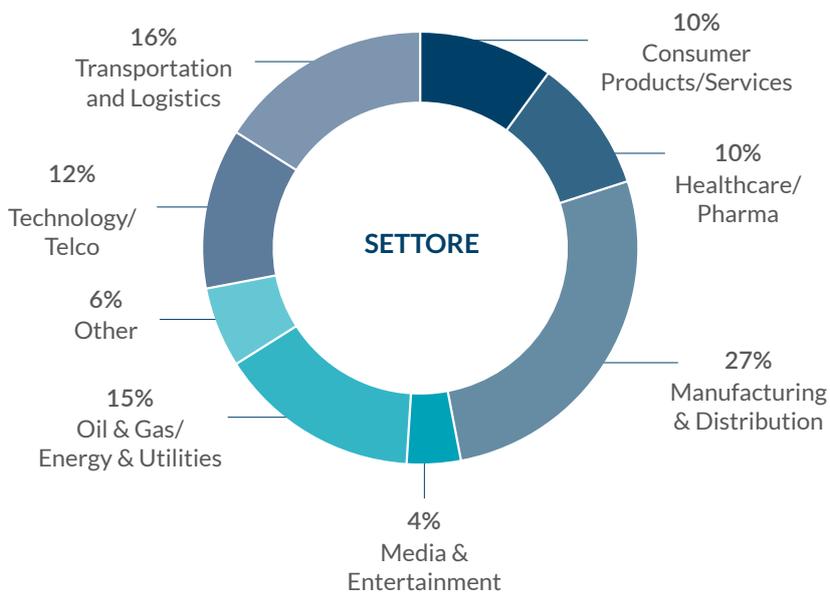
Grafico 1: Società coinvolte nella survey



Identikit dei partecipanti

I 68 rispondenti che hanno partecipato alla survey presentano le seguenti caratteristiche.

Grafico 2: Settore di appartenenza delle società partecipanti



Si evidenzia che tra gli other risultano: Construction, Enti previdenziali, Aerospace, Defense & Security

Grafico 3: Presenza internazionale

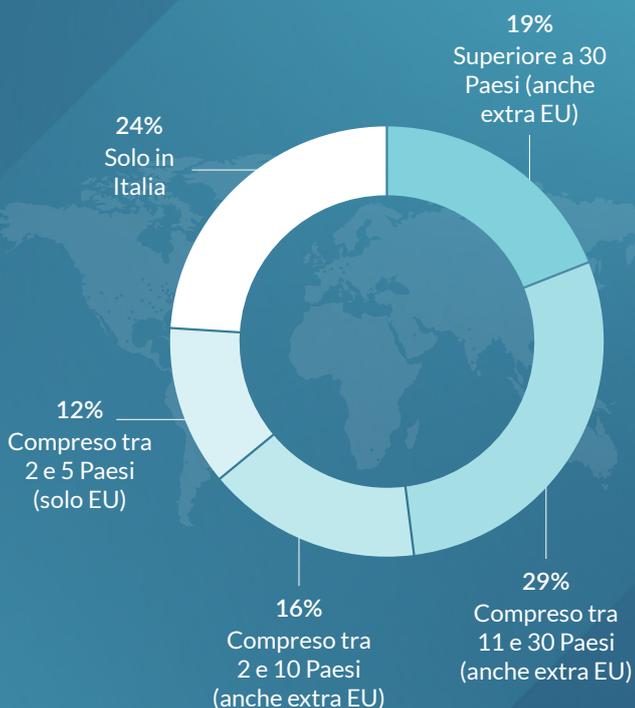


Grafico 4: Fatturato

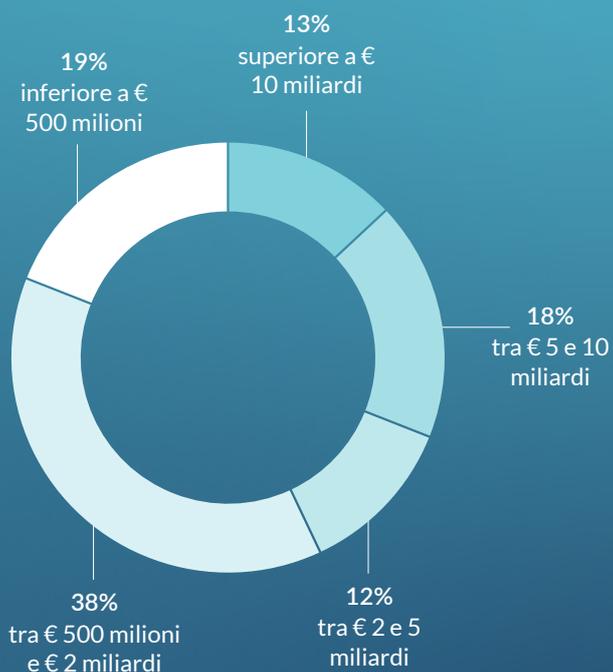
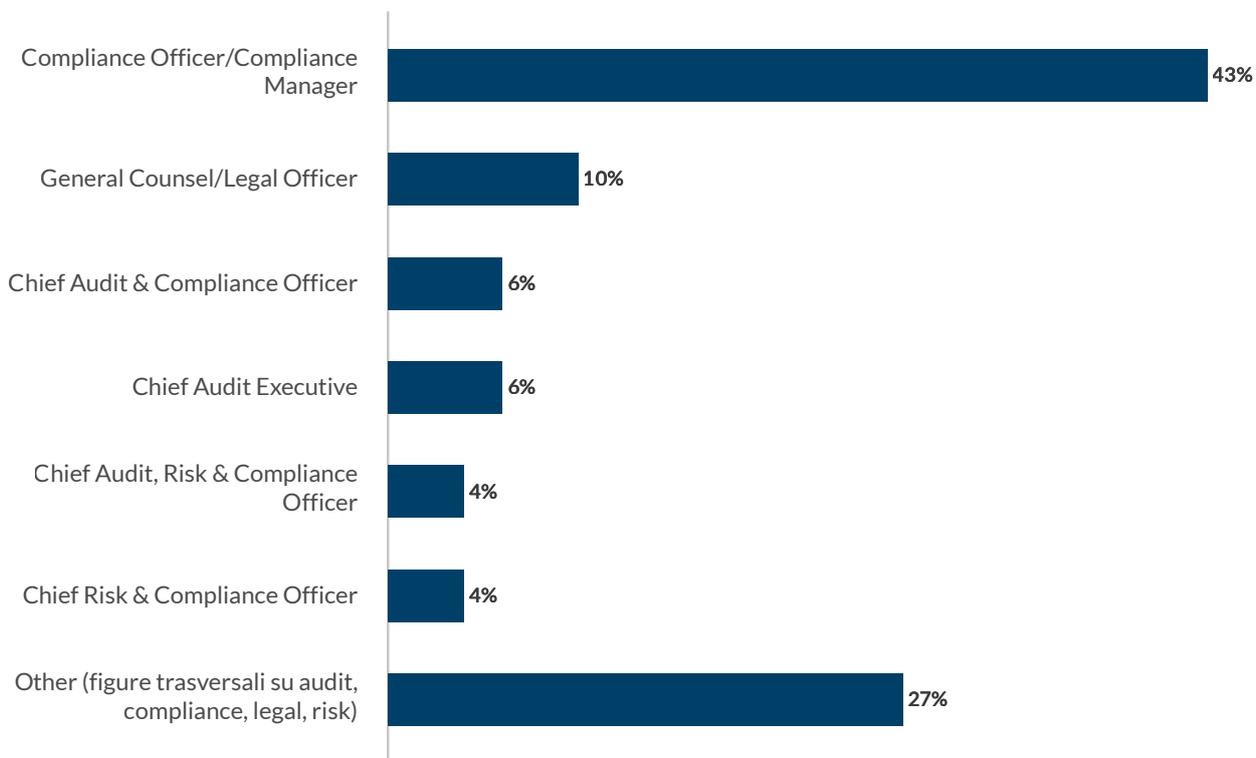


Grafico 5: Ruolo dei rispondenti



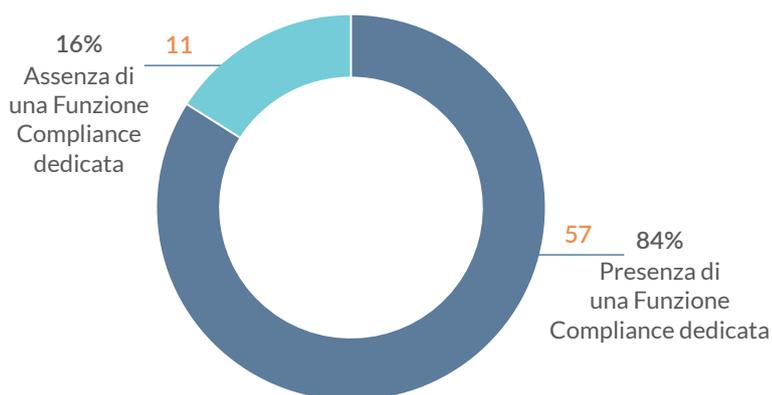
Dettaglio dei risultati

Struttura organizzativa e modello di governo

Esistenza di una specifica funzione di compliance (o struttura assimilabile) dedicata

Più dell'80% dei rispondenti ha istituito una specifica Funzione di Compliance dedicata (o struttura assimilabile).

Grafico 6: Presenza Funzione Compliance dedicata



Quali *trend* di interesse, risulta che:

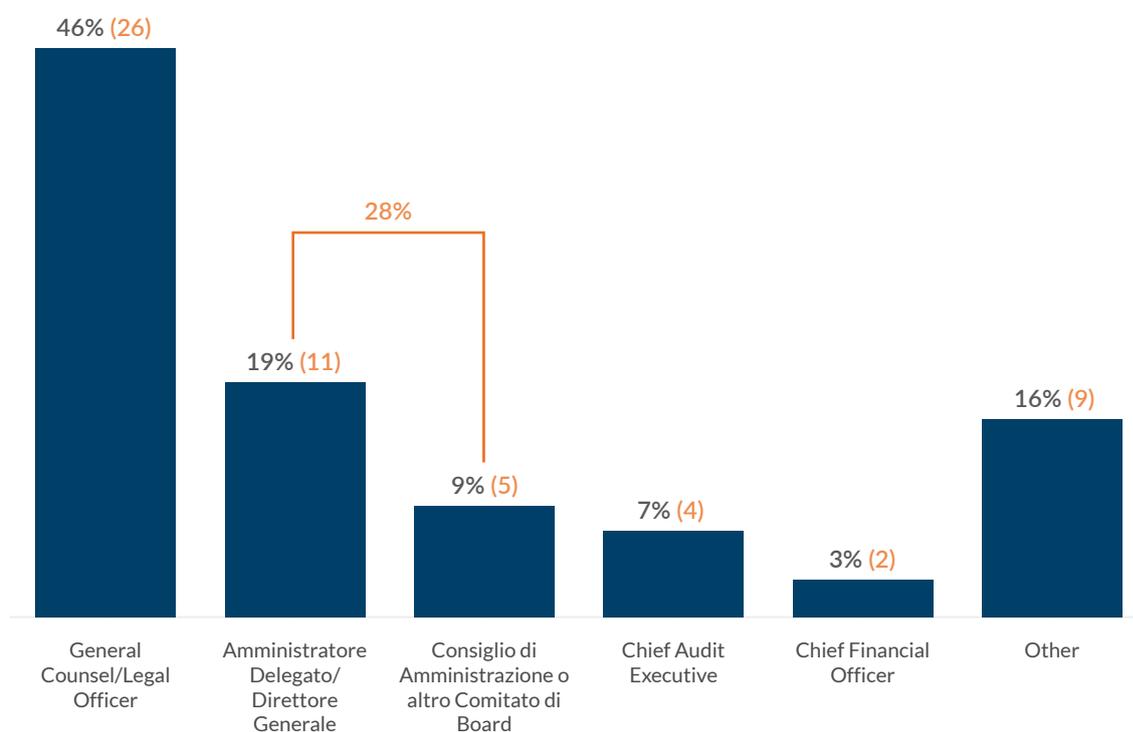
- una Funzione Compliance dedicata è **presente** in tutte le Società/Gruppi rispondenti con un **fatturato annuo superiore a € 5 mld**;
- al di **sotto** di questo volume d'affari è **assente** in quasi il **50%** delle Società/Gruppi del settore **Manufacturing & Distribution**.

Posizionamento della Funzione Compliance

Dal punto di vista organizzativo, la Funzione Compliance, in **quasi la metà del panel**, rimane principalmente di matrice “legale”, riportando al **General Counsel** o al **Legal Officer**. Questa tendenza risulta però meno accentuata nelle quotate, dove si riscontra solamente nel 38% dei casi.

Nel **28%** dei casi, si rileva un diretto **riporto all’Amministratore Delegato/Direttore Generale** o al **Consiglio di Amministrazione**.

Grafico 7: Riporti della Funzione Compliance



Tra gli Other troviamo: Chief Operating Officer, Risk & Compliance and Internal Audit Director etc.

Dimensionamento della Funzione Compliance

Tra le Società/Gruppi dotati di una Funzione Compliance, si rileva che il **70%** presenta una struttura organizzativa composta di **massimo 8 risorse**.

L'analisi condotta ha evidenziato che il numero di risorse facenti parte della Funzione Compliance, laddove presente, tende a crescere all'aumentare del **fatturato** del Gruppo di appartenenza. Infatti:

- Funzioni con **più di 9 risorse** si rilevano solo in Società/Gruppi con fatturato da **€ 500 mln a salire**;
- Funzioni con **più di 30 risorse** sono osservabili solo in Società/Gruppi con fatturato **superiore a € 5 mld**;
- la **maggior parte** delle Società/Gruppi con fatturato **inferiore a € 2 mld** impiegano al **massimo 3 risorse** nella Funzione Compliance.

Grafico 8: Dimensionamento della Funzione Compliance

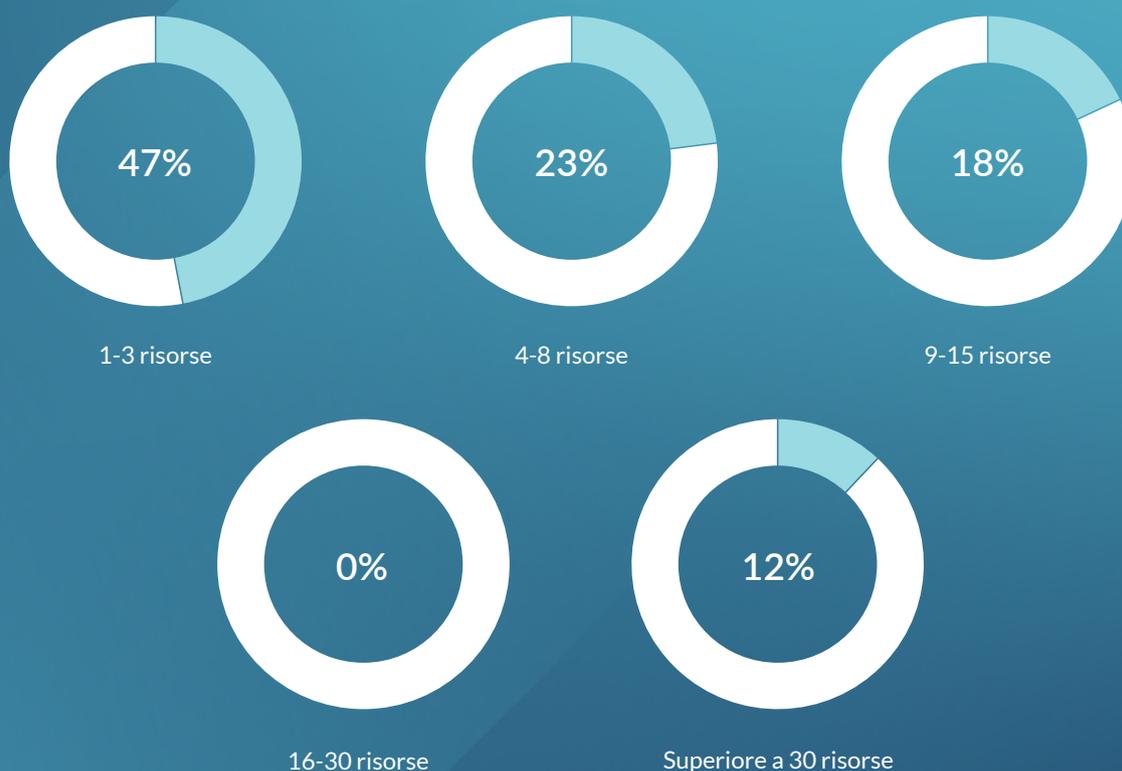


Grafico 9: Dimensionamento per fatturato

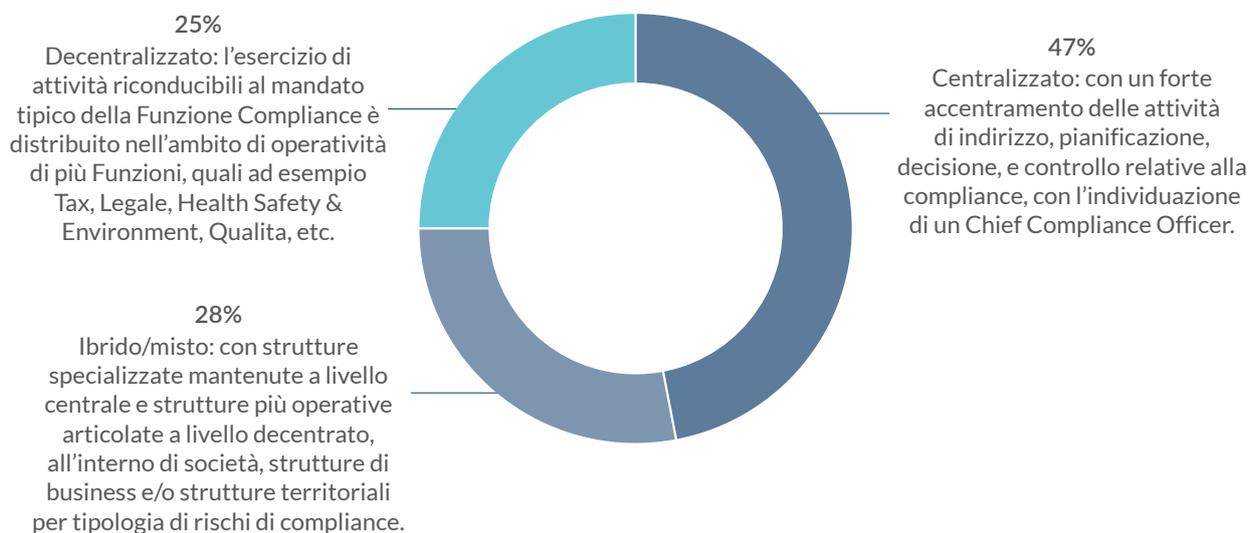
Numero di risorse	Fatturato				
	Fino a 500 milioni (€)	Tra 501 e 2.000 milioni (€)	Tra 2.001 e 5.000 milioni (€)	Tra 5.001 e 10.000 milioni (€)	Superiore a 10.000 milioni (€)
Compreso tra 1 e 3	9(90%)	14(70%)	2(33%)	2(17%)	-
Compreso tra 4 e 8	1(10%)	3(15%)	2(33%)	5(42%)	2(22%)
Compreso tra 9 e 15	-	3(15%)	2(33%)	4(33%)	1(11%)
Superiore a 30	-	-	-	1(8%)	6(67%)

Nota: Le percentuali sono calcolate rispetto alla fascia di fatturato

Il modello di governo della Compliance

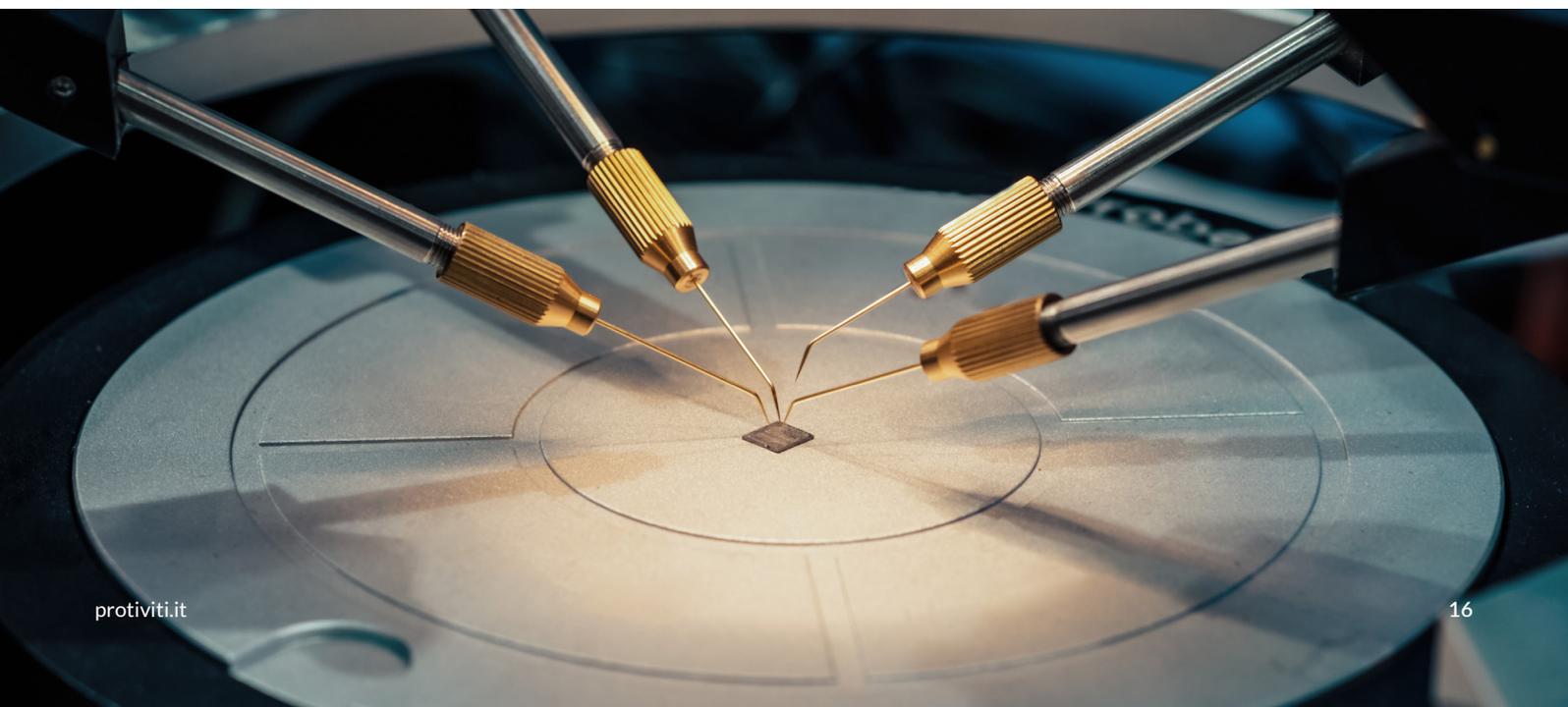
Dalla ricerca risulta quanto segue:

Grafico 10: Modello di governo della Compliance



Restringendo il campo ai soli **settori** che rappresentano **almeno il 10%** della popolazione dei rispondenti è possibile notare come:

- il modello **accentrato** sia maggiormente diffuso nel **Manufacturing & Distribution** e nell'**Healthcare/Pharma** (oltre 70% dei casi);
- i modelli **ibrido/misto** e **decentralizzato** siano maggiormente adottati dai *player* del settore **Oil & Gas/Energy & Utilities** (rispettivamente nel, circa, 45% e 33% dei casi).



Perimetro e mandato della Funzione Compliance

Principali attività svolte dalla funzione compliance

Le **attività** incluse nel **perimetro di operatività** delle Funzioni Compliance istituite dalle aziende del campione sono molteplici. In particolare:

Grafico 11: Attività della Funzione Compliance

Domanda a risposta multipla	
La percentuale è stata calcolata sulle 57 Società/Gruppi che hanno risposto di avere una specifica Funzione di Compliance (o struttura assimilabile) dedicata	
Predisposizione/aggiornamento di linee guida, policies e procedure	93%
Sviluppo di programmi di formazione/informazione/comunicazione in ambito Compliance	86%
Monitoraggio di leggi, regolamenti, standard internazionali o best practice rilevanti	86%
Sviluppo e aggiornamento dei Programmi di Compliance	84%
Reporting (periodico e ad hoc) verso gli organi amministrativi e di controllo	81%
Svolgimento di Compliance Risk Assessment	74%
Definizione e analisi di flussi informativi in ambito Compliance	70%
Attività consulenziale e/o di assistenza in favore degli organi amministrativi e di controllo	65%
Monitoraggio dell'implementazione dei piani d'azione correttivi	61%
Gestione delle segnalazioni pervenute dai canali di whistleblowing	61%
Coinvolgimento in via preventiva nell'analisi degli impatti di Compliance connessi a decisioni aziendali (i.e. attività consulenziale)	60%
Coinvolgimento in investigazioni interne per accertare situazioni di non conformità (e.g. che derivano da frodi, ispezioni da parte di Autorità, etc.)	56%
Svolgimento di Compliance audit	47%
Svolgimento di attività di due diligence di terze parti	47%
Predisposizione ed attuazione di piani di monitoraggio, anche mediante specifici indicatori di rischio e di prestazione (KRI/KPI)	33%
Sviluppo e gestione nel continuo di Sistemi di Gestione certificati (e.g. ISO 9001, 37001, 37002, 37301, 14001, etc.)	26%
Altro	8%

TOP 10

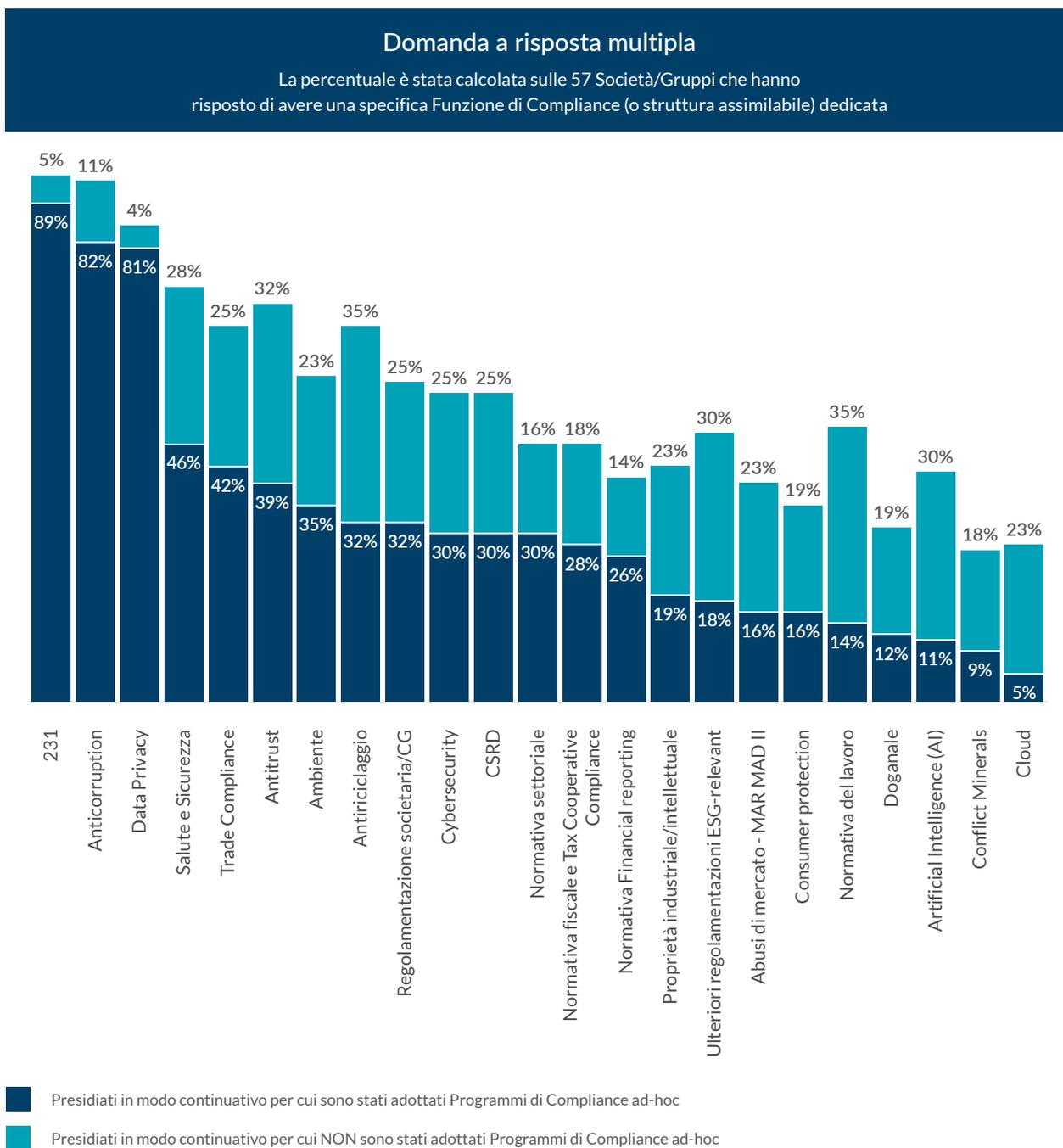
Da segnalare come il **coinvolgimento preventivo** nell'analisi degli impatti di Compliance connessi a decisioni aziendali risulti **fuori dalla TOP 10** delle attività svolte dalle Funzioni Compliance.

I topic regolamentari presidiati dalla Funzione Compliance

Tra i *topic* maggiormente presidiati in modo continuativo, con adozione di Programmi di Compliance *ad hoc*, si rilevano tre “*evergreen*”: **D.Lgs. 231/2001, Anticorruzione e Data Privacy.**

Fra i *topic* presidiati in modo continuativo, seppur in misura minore, vi sono **temi emergenti** come il **Cloud**, l’**Artificial Intelligence** e i **Conflict Minerals**.

Grafico 12: Topic regolamentari presidiati dalla Funzione Compliance



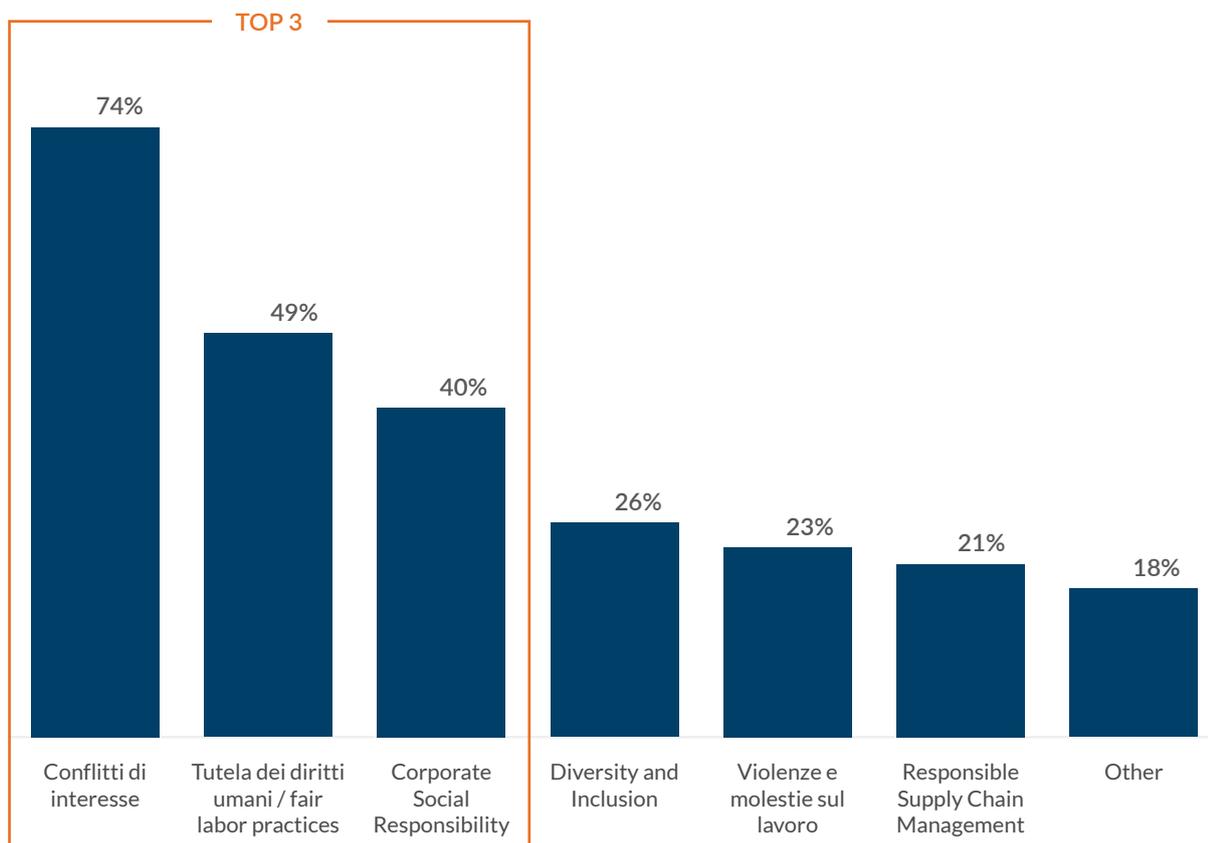
I topic in ambito ethics & integrity presidiati dalla Funzione Compliance

I *topic* in ambito **ethics & integrity** maggiormente presidiati dalle Funzioni Compliance sono: i **Conflitti di interesse**, la **Tutela dei Diritti Umani/Fair Labor Practices** e la **Corporate Social Responsibility**.

Emerge, al contrario, un **presidio limitato** della Funzione Compliance in ambito **Responsible Supply Chain Management**.

Grafico 13: Topic in ambito ethics & integrity presidiati dalla Funzione Compliance

Domanda a risposta multipla
 La percentuale è stata calcolata sulle 57 Società/Gruppi che hanno risposto di avere una specifica Funzione di Compliance (o struttura assimilabile) dedicata



I rapporti con le altre funzioni di controllo e gestione dei rischi e Compliance integrata

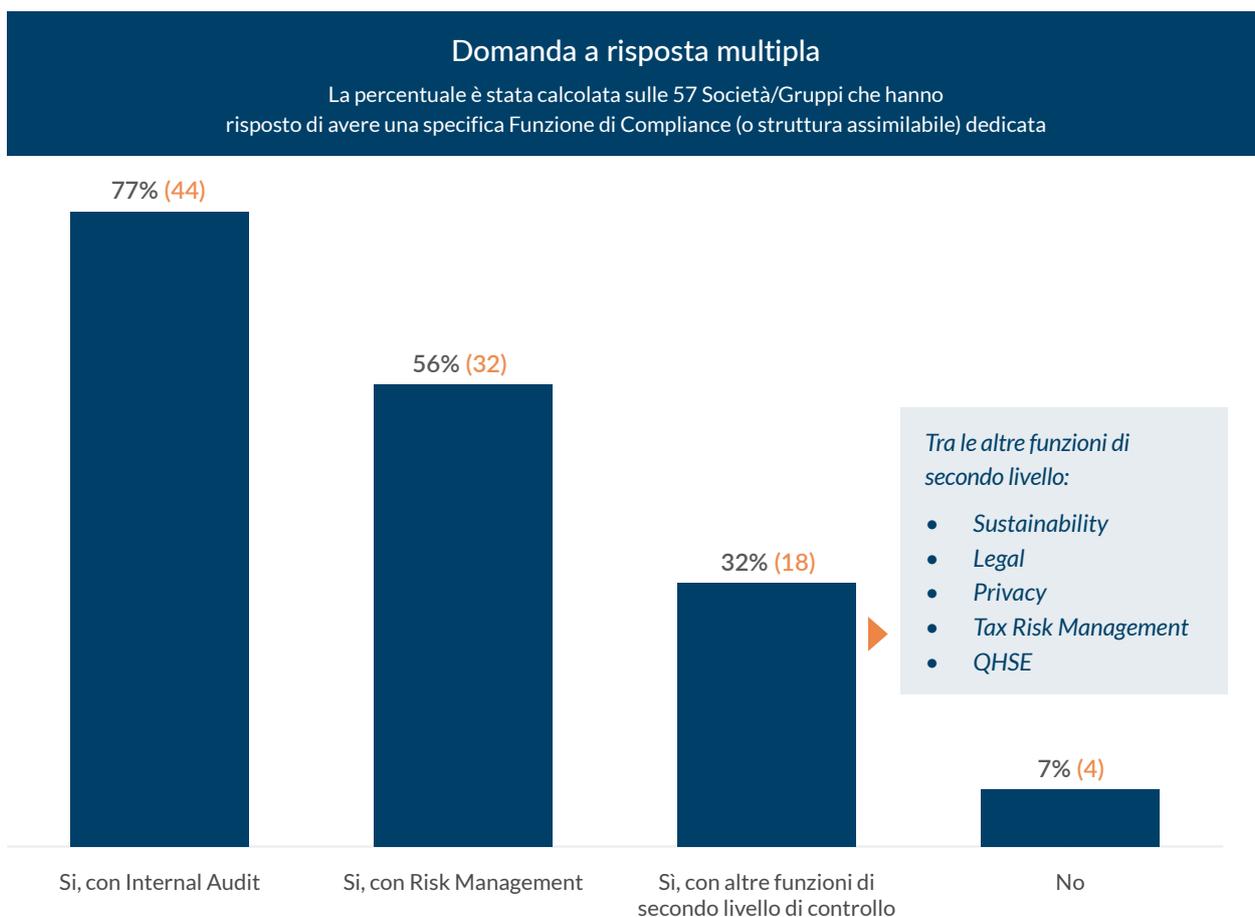
I meccanismi di coordinamento con altre funzioni di controllo e gestione dei rischi

Dalla ricerca risulta che:

- per l'**88%** di Società/Gruppi in cui esiste una Funzione Compliance dedicata, sono previsti meccanismi di **coordinamento** strutturati con **Risk Management** e **ulteriori funzioni di secondo livello di controllo**;
- per il **77%** con **Internal Audit** (terzo livello di controllo).

Tali meccanismi di coordinamento si concretizzano nella fase di pianificazione delle rispettive attività, nonché mediante l'esecuzione congiunta di attività interventi di *risk assessment*, audit, *testing* e attività di reporting verso gli organi amministrativi e di controllo.

Grafico 14: Coordinamento con altre funzioni

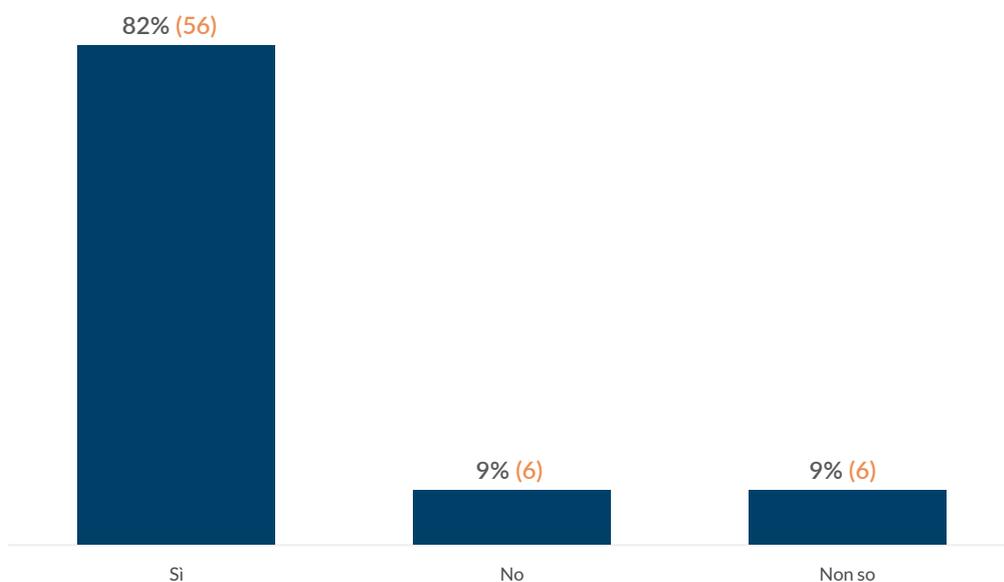


Presenza di Programmi di Compliance definiti e gestiti da funzioni aziendali differenti dalla Funzione Compliance

Nel **10%** c.a. dei casi **tutti i Programmi di Compliance sono accentrati** e gestiti dalla Funzione Compliance.

Nell'**80%** c.a. dei casi alcuni **Programmi** risultano **decentralizzati e gestiti da altre Funzioni Aziendali**. Tra i più ricorrenti troviamo: HSE, Tax Compliance, Cyber, GDPR, 262 *et similia*.

Grafico 15: Presenza di Programmi di Compliance gestiti da altre Funzioni aziendali



Ruolo della Funzione Compliance in caso di Programmi di Compliance gestiti da altre Funzioni

Per il **39%** di Società/Gruppi in cui esiste una specifica **Funzione di Compliance** essa **non ha alcun ruolo** in relazione ai Programmi di Compliance gestiti da altre Funzioni Aziendali.

Nei casi in cui risulta invece coinvolta, il ruolo della Funzione Compliance risulta eterogeneamente distribuito tra supporto metodologico, verifica/monitoraggio periodica/o, coordinamento del Programma, nonché supporto nel disegno/implementazione del Programma.

Grafico 16: Ruolo della Funzione Compliance in caso di Programmi gestiti da altre funzioni

Ruolo della Funzione Compliance	Percentuale calcolata sulle 57 Società/Gruppi che hanno risposto di avere una specifica Funzione di Compliance (o struttura assimilabile) dedicata*
Nessun ruolo	39%
Supporto di natura metodologica	33%
Verifica periodica dell'efficace applicazione del Programma di Compliance verticale	25%
Coordinamento del Programma di Compliance verticale con gli ulteriori Programmi in essere	21%
Supporto nel disegno/implementazione del Programma di Compliance	21%
Monitoraggio periodico, tramite flussi informativi e KRI/KPI, del Programma di Compliance verticale	19%
Other (e.g. supporto «consulenziale», coordinamento attività di verifica/interventi advisory, informazione modelli adottati e loro validità, etc.)	23%

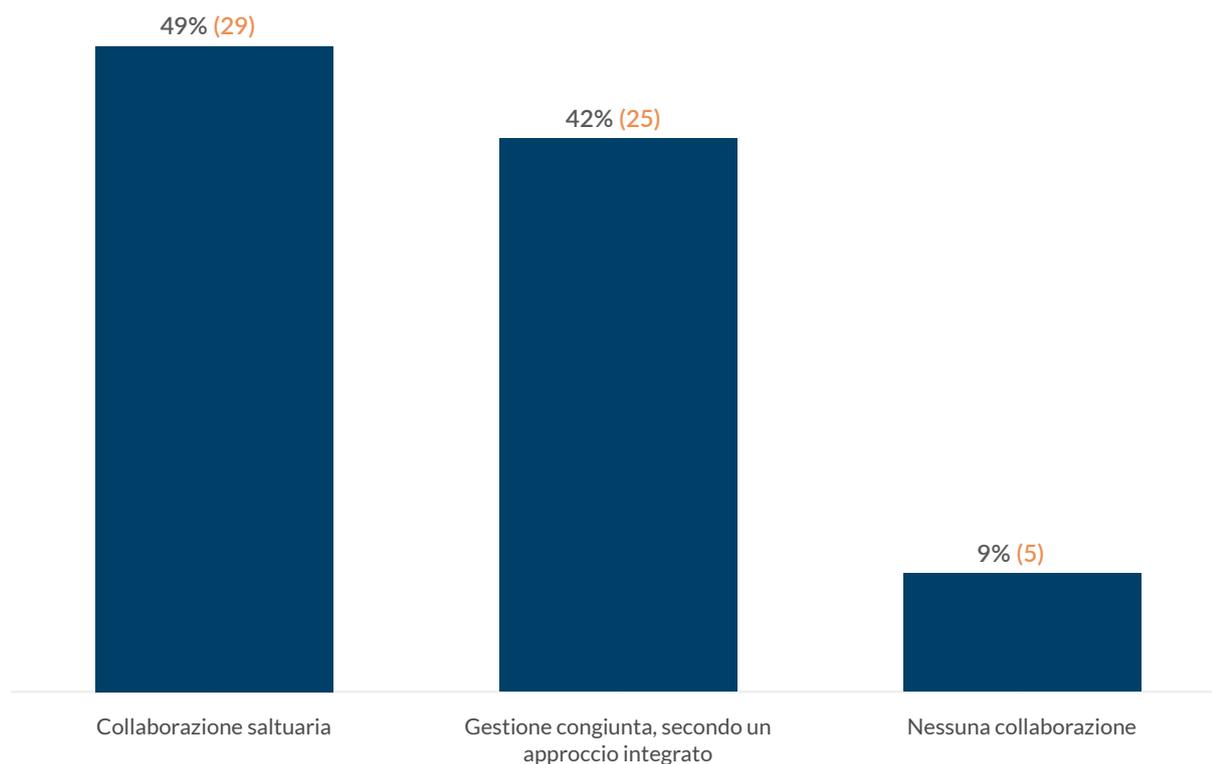
*Domanda a risposta multipla

Interazioni e sinergie con le Funzioni aziendali responsabili in ambito sostenibilità/ESG

In più di un'azienda su due la collaborazione tra la Funzione Compliance e chi si occupa di sostenibilità, ai fini della compliance alle normative ESG-relevant, è assente o saltuaria.

Un campanello di allarme rispetto alle sfide, anche di natura normativa, sui temi di sostenibilità?

Grafico 17: Interazioni con le Funzioni ESG



Livello di integrazione dei Programmi di Compliance

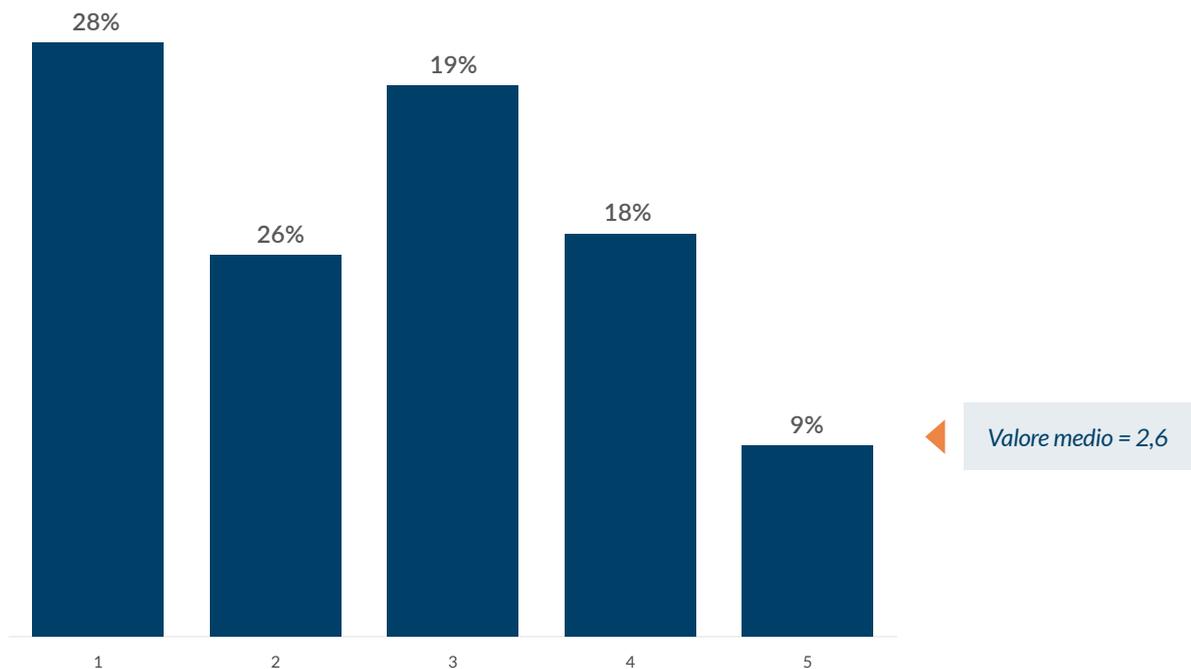
Dalla ricerca risulta che:

- nel **55%** delle Società/Gruppi rispondenti il **livello di integrazione** dei Programmi di Compliance è **nullo o molto basso**.
- Il settore **più “integrato”** è **Transportation and Logistics**; fanalino di coda è **Healthcare/Pharma**.
- **Non vi è una correlazione diretta** tra il **volume d'affari** e **livello di integrazione** dei Programmi di Compliance.

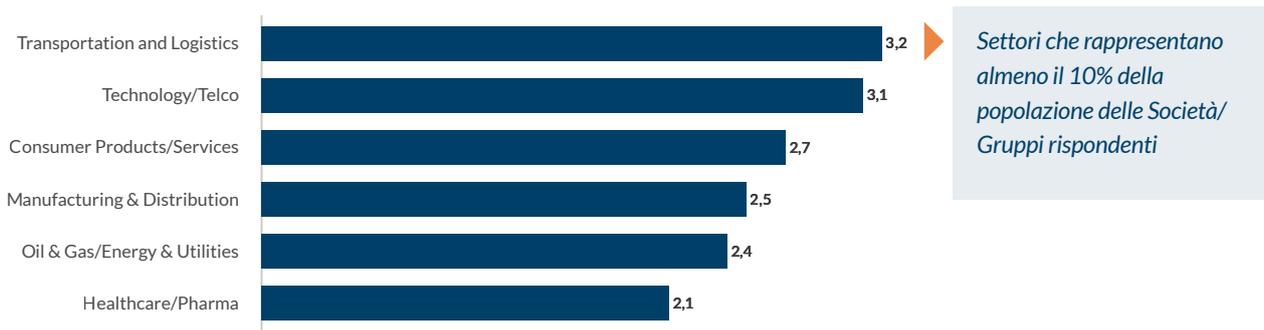
Paradossalmente, l'Agenzia delle Entrate con le sue Linee Guida in materia di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale sta avendo maggiore successo dei CdA nel promuovere l'adozione di modelli di Compliance integrati all'interno delle aziende. Diventa infatti obbligatoria, ai fini dell'accesso al regime di Adempimento Collaborativo, l'integrazione del Tax Control Framework con i Sistemi di Controllo Interno in materia di informativa finanziaria, nonché auspicabile l'integrazione con i Modelli ex D.Lgs. 231/2001 per la prevenzione del rischio di frode fiscale.

Grafico 18: Integrazione dei Programmi di Compliance

1 = Nessuna integrazione. Sistemi di controllo a silos, focalizzati su singole esigenze normative
 5 = Approccio totalmente integrato che coniuga le molteplici esigenze di Compliance, mediante integrazione e razionalizzazione dei rischi e dei controlli che insistono sui diversi processi aziendali



Valore medio per settore



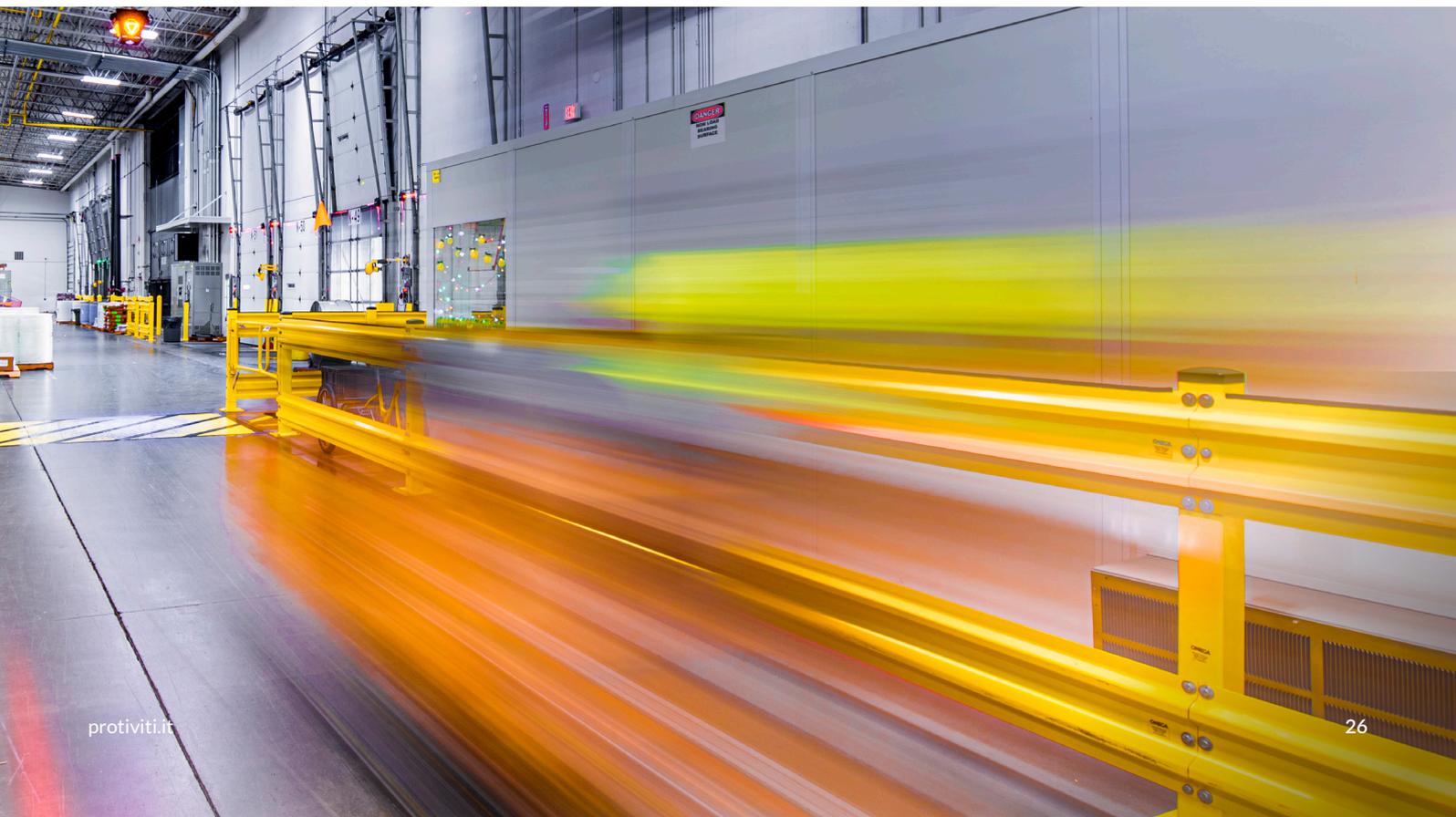
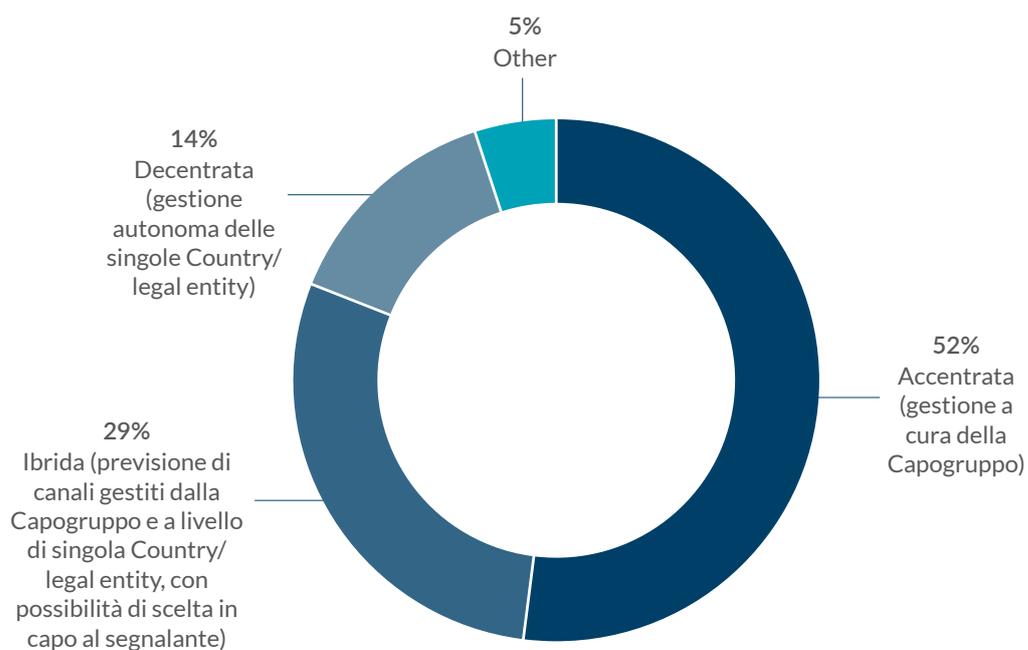
Valore medio per volume d'affari



La gestione delle segnalazioni whistleblowing nei gruppi

Dalla ricerca risulta che, in caso di Gruppo, la gestione delle segnalazioni whistleblowing delle diverse legal entity è prevalentemente accentrata.

Grafico 19: Gestione whistleblowing nei gruppi



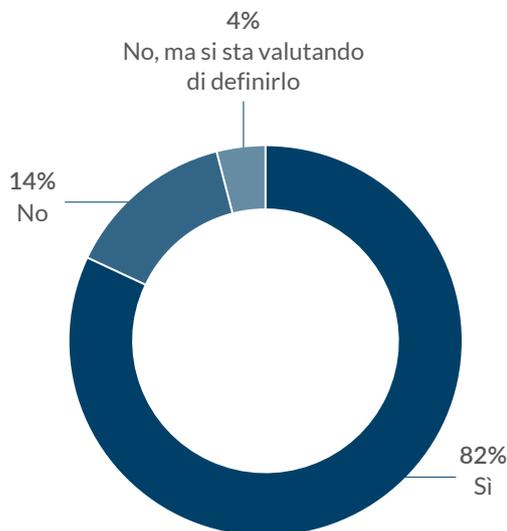
La formazione in ambito Compliance

Presenza di piani formativi specifici in ambito Compliance

Oltre l'80% delle aziende rispondenti **promuove iniziative formative in ambito Compliance**, mentre per circa il 20% la formazione al momento non rappresenta una priorità.

Tra le tematiche maggiormente affrontate si rilevano il D.Lgs. 231/2001, Privacy, Anticorruption, Antitrust, H&S e Whistleblowing.

Grafico 20: Presenza di piani formativi specifici in ambito Compliance

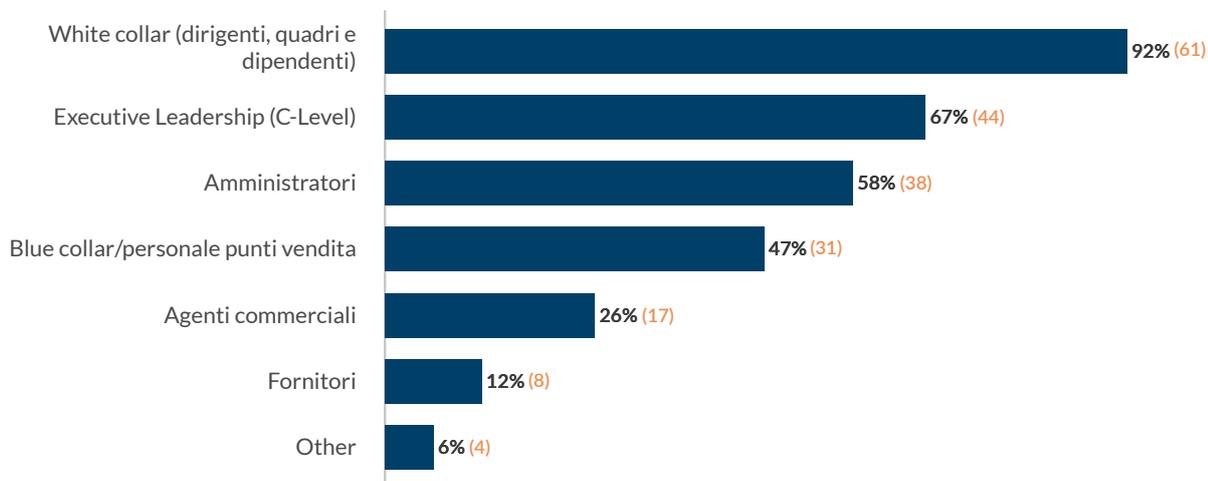


Destinatari della attività formative

Le iniziative formative, pur **focalizzate** principalmente ancora su **dipendenti e Amministratori**, cominciano a riguardare anche le **terze parti a rischio**, quali ad esempio fornitori ed agenti commerciali.

Grafico 21: Destinatari attività formative

Domanda a risposta multipla
La percentuale è stata calcolata sulle 66 Società/Gruppi che hanno detto di svolgere attività di formazione

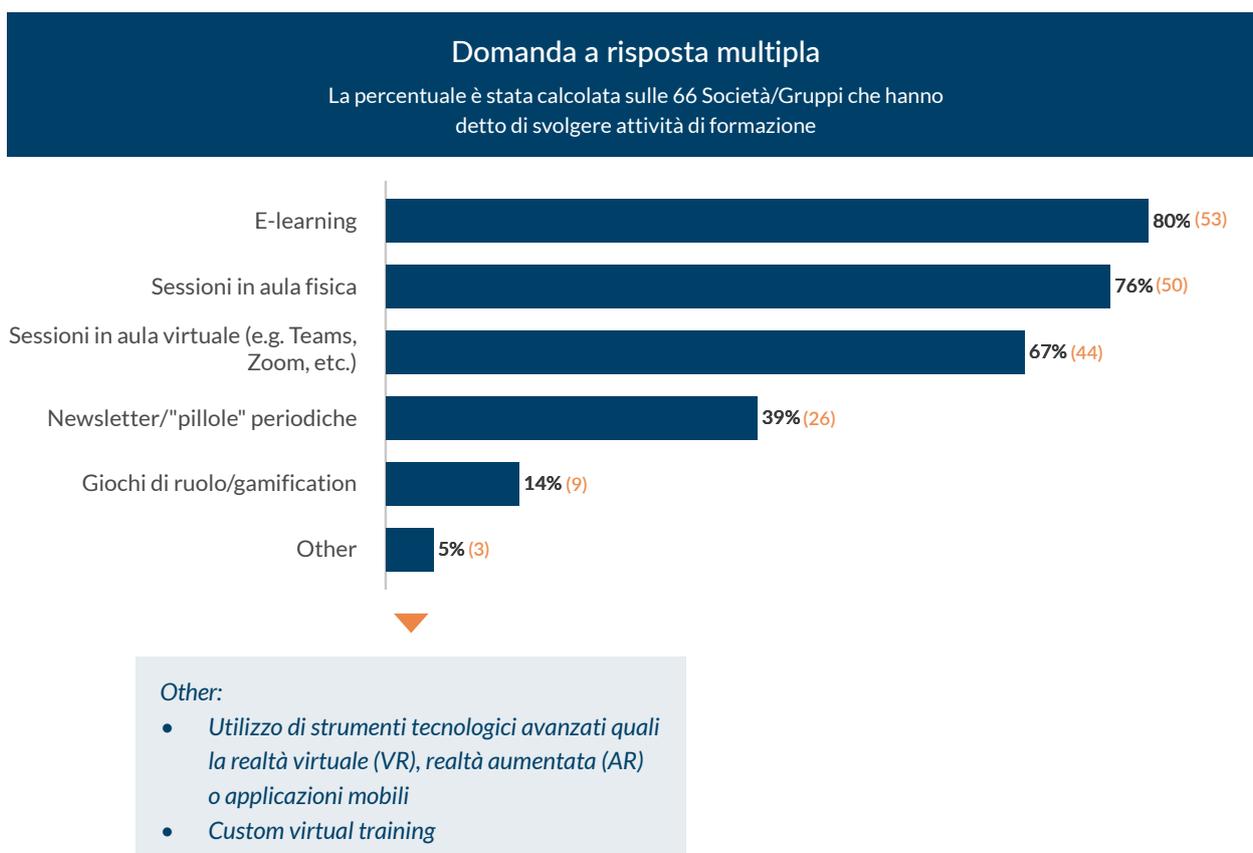


Modalità di implementazione delle attività formative

Le **modalità** di erogazione **più diffuse**, per la stragrande maggioranza dei rispondenti, risultano quelle **“tradizionali”** (frontale o *e-learning*), sulla cui efficacia è tuttavia necessario interrogarsi.

Cominciano ad essere utilizzati, seppur in **rari casi**, **strumenti tecnologici avanzati** come la realtà virtuale/aumentata e applicazioni mobili.

Grafico 22: Modalità di erogazione attività formative



La digitalizzazione dei processi di Compliance

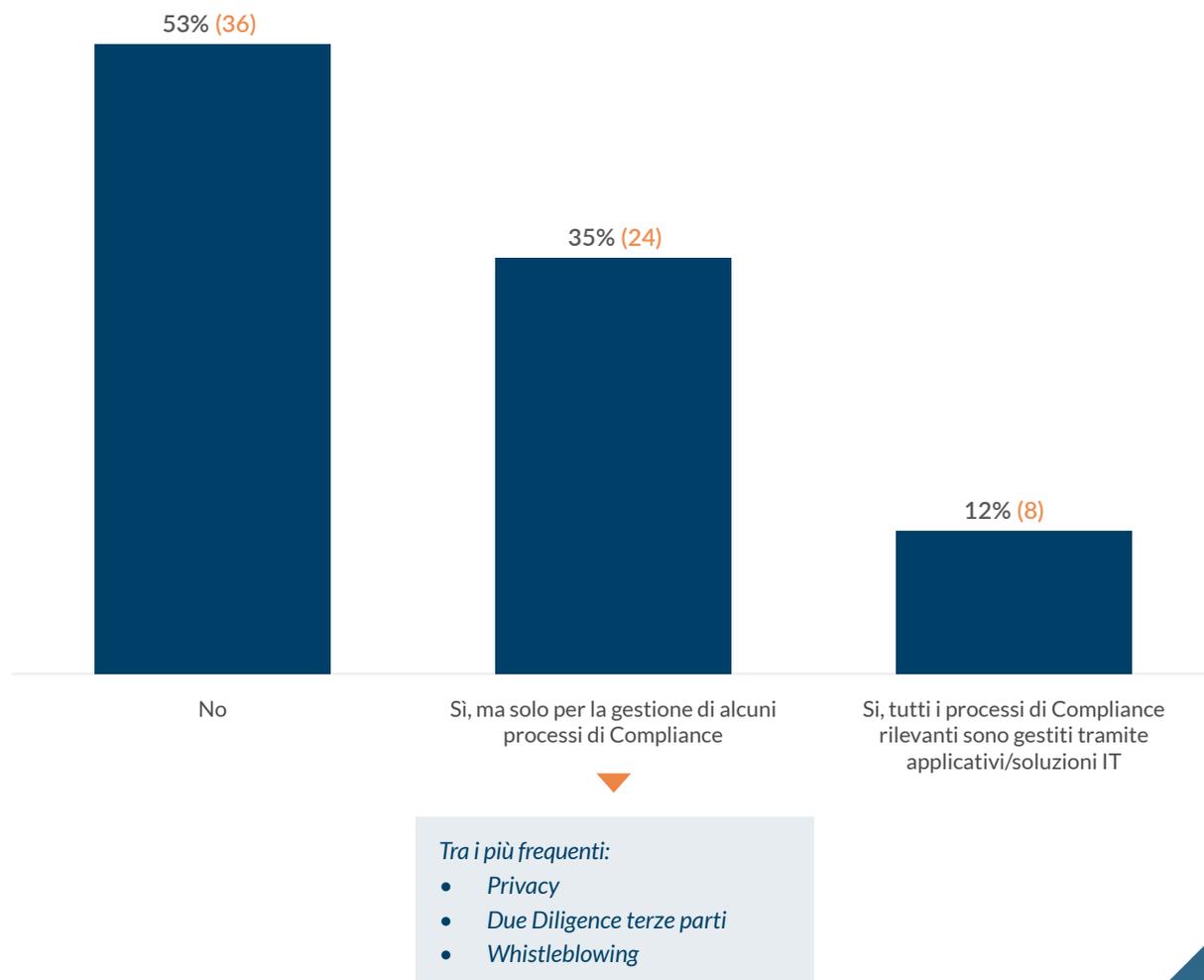
Utilizzo di applicativi/soluzioni it ad-hoc nella gestione dei processi di Compliance

Dalla ricerca emergono ampi spazi di miglioramento. Infatti, solamente **1 azienda su 10** dichiara di aver **digitalizzato tutti i processi di Compliance** e in **oltre il 50%** dei rispondenti la **tecnologia non supporta i processi di Compliance**.

Si rileva inoltre che:

- l'utilizzo della **tecnologia** risulta **direttamente proporzionale** al **volume d'affari**;
- i 3 settori maggiormente "digitalizzati" sono **Manufacturing & Distribution, Transportation and Logistics** e **Oil & Gas/Energy & Utilities**.

Grafico 23: Utilizzo applicativi/soluzioni IT



Soluzioni tecnologiche adottate

A farla da “padrone”, tra gli strumenti tecnologici in uso a supporto dei processi di Compliance, i **tool GRC**. Rimangono ancora soluzioni di “nicchia” quelle di Advanced Analytics – Machine Learning, Process Mining e Robotic Process Automation.

Grafico 24: Utilizzo applicativi/soluzioni IT

Soluzioni tecnologiche	Percentuale calcolata sulle 32 Società/ Gruppi che hanno dichiarato di prevedere l'utilizzo di applicazioni/soluzioni IT ad-hoc nella gestione dei Processi di Compliance*
Software GRC	75%
Artificial Intelligence	19%
Continuous Control Monitoring Solution	16%
Process Mining	9%
Advanced Analytics e Machine Learning	9%
Robotic Process Automation	9%

*Domanda a risposta multipla

Livello di integrazione degli applicativi/soluzioni IT

Solamente nel **3%** dei casi esiste un'unica piattaforma per gestire tutte le tematiche di **Compliance**. In tutti gli altri casi l'integrazione è parziale o assente.

Grafico 25: Integrazione degli applicativi/soluzioni IT

Livello di integrazione	Percentuale calcolata sulle 32 Società/ Gruppi che hanno dichiarato di prevedere l'utilizzo di applicazioni/soluzioni it ad-hoc nella gestione dei processi di Compliance*
Nessuna integrazione, ogni applicativo è pensato per rispondere alle specifiche esigenze di Compliance “verticale”	50%
Integrazione parziale fra alcune delle applicazioni utilizzate	47%
Utilizzo di un'unica piattaforma informatica per la gestione di tutte le Compliance rilevanti in azienda	3%

*Domanda a risposta multipla

Le risorse a disposizione della gestione della Compliance

Aumento dei costi correlati alla gestione delle attività di Compliance negli ultimi 5 anni

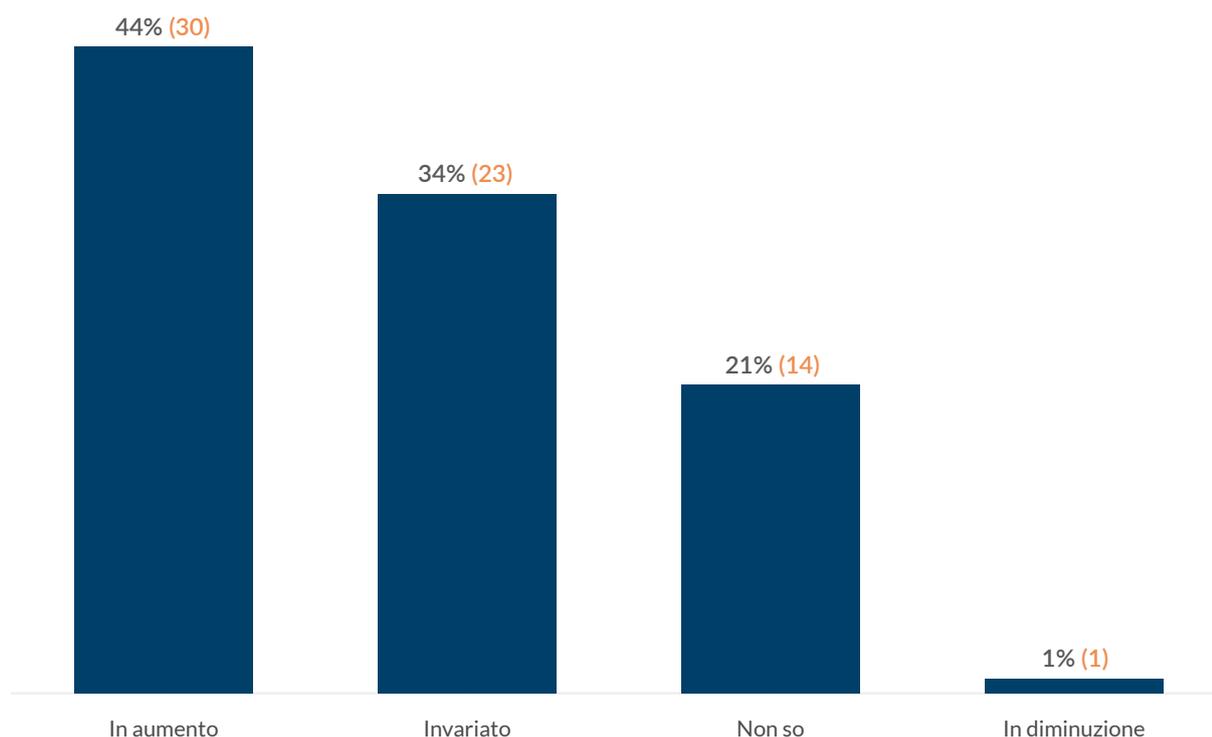
Cresce la cultura della Compliance e di conseguenza aumentano anche i costi ad essa legati.

Il 59% dei rispondenti ha dichiarato un aumento dei costi negli ultimi 5 anni, con un aumento medio, tra chi lo ha anche quantificato, del 55%.

Evoluzione prevista del budget della Funzione

Rispetto all'ultimo biennio il **budget è destinato ad incrementare** per quasi **un'azienda su due** (percentuale minore se si prendono in considerazione solamente le Società/Gruppi quotati in Borsa); per circa **un terzo** rimarrà **invariato**, mentre solo nell'**1%** dei casi è prevista una **riduzione**.

Grafico 26: Evoluzione budget della Funzione Compliance



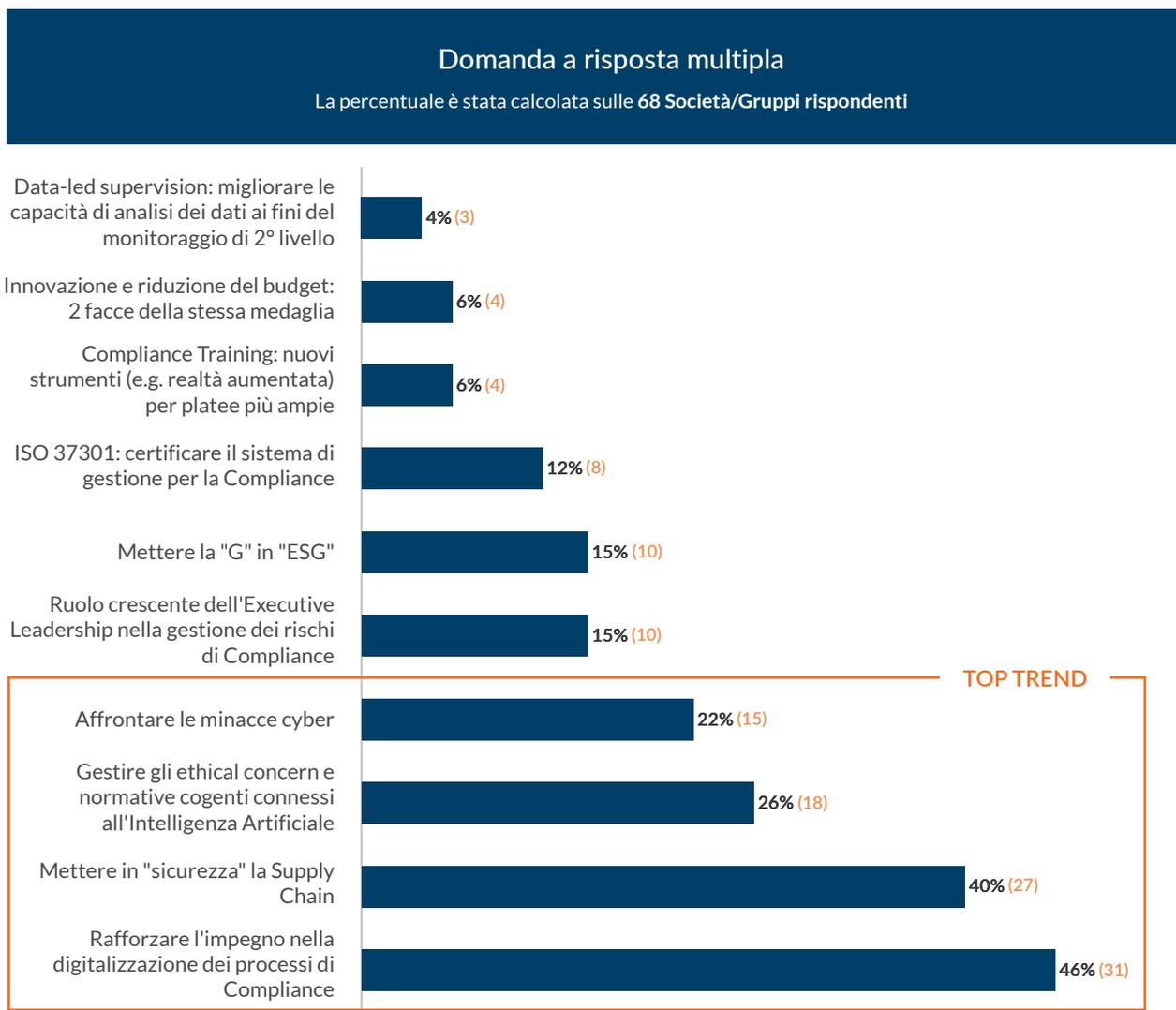
Looking forward

Top trend per la Funzione Compliance nel biennio 2025/2026

Per i rispondenti i **TOP TREND** che dovranno essere considerati e gestiti nel **biennio 2025/2026** dalla Funzione Compliance sono: (i) la **digitalizzazione dei processi di Compliance** (46%); (ii) la messa in **"sicurezza" della Supply Chain** (40%); (iii) gli **ethical concern e normative cogenti connesse all'AI** (26%); (iv) le **minacce cyber** (22%).

Nei settori **Manufacturing & Distribution** e **Oil & Gas** la **priorità** diventa la messa in sicurezza della **Supply Chain**. La catena di fornitura, anche alla luce delle nuove normative, diviene fondamentale da monitorare.

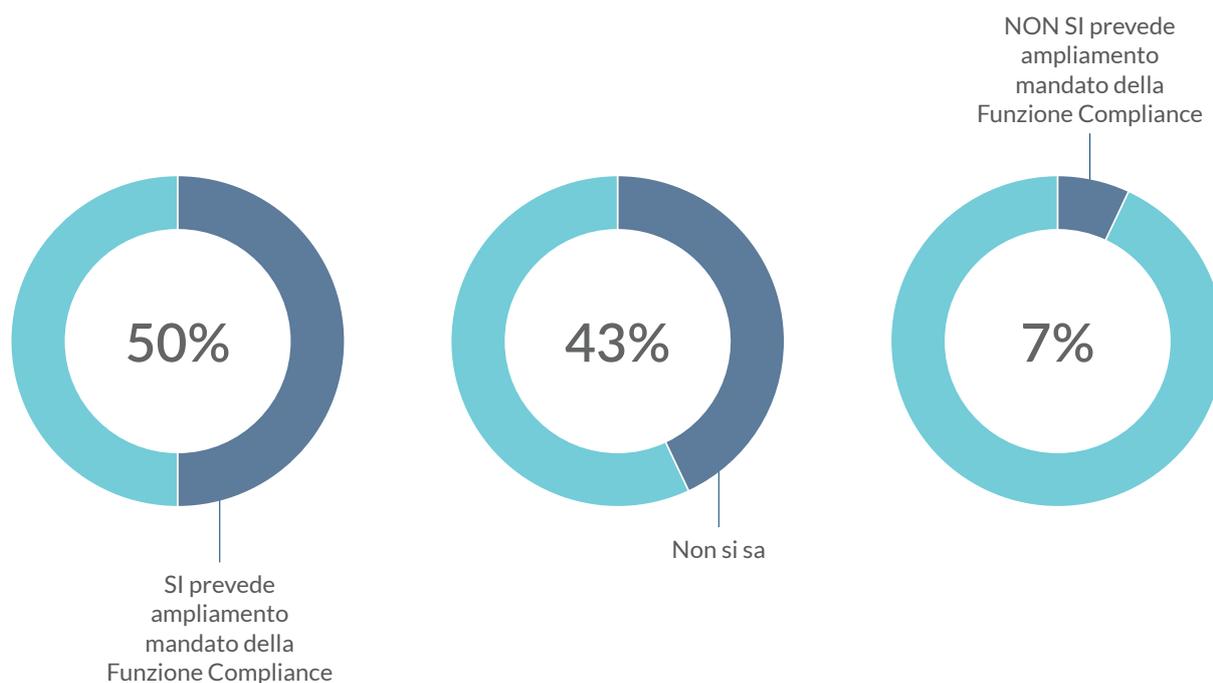
Grafico 27: Top trend prossimo biennio



Ampliamento del mandato della Funzione Compliance

Per il 50% dei rispondenti, il **mandato** della Funzione Compliance, nel **biennio 2025/2026**, è **destinato a cambiare**: l'ampliamento del perimetro previsto è dovuto soprattutto a ESG (tra cui soprattutto Supply Chain e Human Rights), nuove normative e Artificial Intelligence.

Grafico 28: Ampliamento mandato Funzione Compliance prossimo biennio



Ringraziamenti

Esprimiamo un sentito ringraziamento a tutti coloro che, mettendo a disposizione di Protiviti ed AICOM il loro tempo, la loro esperienza e il loro punto di vista, hanno dato un contributo fattivo alla survey, permettendo la realizzazione del presente Report.

Grazie!

Chi è Protiviti

Protiviti è un Gruppo multinazionale di consulenza direzionale. Accompagniamo il management nei percorsi di trasformazione dei processi, dell'organizzazione, dei sistemi di governance e della cultura aziendale, incorporando nelle nostre soluzioni le tecnologie più avanzate e proponendo metodi sempre innovativi per raggiungere gli obiettivi aziendali.

LA NOSTRA MISSIONE

La nostra missione si declina nello statement **We care. We collaborate. We deliver.**

Promuoviamo l'integrità e l'inclusione. Ci impegniamo a costruire il successo delle nostre persone e dei nostri clienti. Collaboriamo per creare fiducia e per generare innovazione e risultati di valore sostenibile.

Chi è AICOM

Costituita nel 2005 come ente privo di finalità di lucro, conta tra i suoi iscritti numerosi professionisti, quali Compliance Officer, Specialisti della funzione di Compliance, responsabili ed esperti AML e anticorruzione, esponenti del settore finanziario, industriale, creditizio, assicurativo, della Pubblica Amministrazione, rappresentanti del mondo accademico, consulenziale e associativo.

LA NOSTRA MISSIONE

AICOM intende promuovere e diffondere, all'interno delle realtà private e pubbliche, la cultura della conformità e del rispetto delle regole, quale elemento culturale fondamentale nonché valore strategico e reputazionale di lungo periodo.

Contacts

Cristina Peano
Managing Director, Protiviti
+39.346.500.0836
cristina.peano@protiviti.it

Gianmarco Gargiulo
Associate Director, Protiviti
+39.346.622.1509
gianmarco.gargiulo@protiviti.it

Vincenzo Langella
Senior Manager, Protiviti
+39.345.297.7827
vincenzo.langella@protiviti.it

Claudio Cola
Presidente, AICOM
+39.335.826.3085
claudio.cola@assoaicom.org

Paola Sassi
Vice Presidente, AICOM
+39.347.056.9870
paola.sassi@assoaicom.org

Face the Future with Confidence[®]

protiviti[®]
Global Business Consulting

www.protiviti.it



www.assaicom.org