

Il sistema dei controlli delineato dalla "231"

Le opportunità della correlazione tra l'Organismo di Vigilanza e la Funzione di compliance ... verso una compliance 2.0

Dott. Ermelindo Lungaro

Dott. Corrado Papa

Prof. Carlo Regoliosi

1. Una premessa di contesto

L'8 giugno 2019 la "231"¹ ha celebrato il diciottesimo anno di età ed è dunque divenuta "maggiorenne".

Questo simbolico evento di celebrazione deve, a parere di chi scrive, rappresentare un momento di riflessione sul sistema delineato da questa normativa che ha posto nel panorama giuridico italiano le fondamenta di una modalità di organizzazione, gestione e controllo aziendale per un verso semplice, organica ed autoregolamentata e, per altro verso, idonea a garantire una conduzione aziendale efficace e trasparente in un contesto di continuità di medio e lungo termine e coerentemente con gli obiettivi strategici che ciascuna realtà persegue.

È quindi opportuno che - in un momento in cui è largamente diffusa nel sano tessuto politico e sociale l'esigenza di trasparenza e di "ripudio" di comportamenti illeciti specie se legati alla corruzione (che rientra fra i reati espressamente previsti dal D.lgs. 231/2001 quale fonte di responsabilità degli Enti) - si rifletta compiutamente sul modello ex art 6 del D.lgs. 231/2001 (Modello 231) considerandolo alla stregua di un *asset* di cui si dispone, con potenziali benefici sia in termini organizzativo-gestionali che economico-strategici.

Le pagine che seguono, senza pretesa di esaustività, vogliono offrire qualche spunto per una riflessione concreta sull'essenza della normativa 231 e sulle opportunità che la stessa può consentire in realtà (quali settore sanitario, bancario, assicurativo, PMI appartenenti a gruppi internazionali, settore farmaceutico) che hanno adottato un Modello 231 e che dispongono nella propria struttura organizzativa di una Funzione di *compliance*.

Nello specifico il documento si propone di fornire spunti di riflessione per un percorso che, se ben diretto con il coinvolgimento dell'Organo di Vertice di indirizzo, veda via via implementarsi un sistema dei controlli integrato che, nella specie,

¹ D.lgs. 231/2001 - Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della L. 300/2000.

favorisca in particolare il raccordo tra l'Organismo di Vigilanza (OdV) - che ne è l'attore principale, il cervello che muove razionalmente il "corpo" - e la Funzione di *compliance* che ne deve costituire le membra e le braccia a garanzia di *assurance* del Modello e di sua concreta ed adeguata operatività.

2. Il sistema dei controlli delineato dalla "231" e le sue opportunità

Il D.lgs. 231/2001, in estrema sintesi, prevede che soggetti diversi dalle persone fisiche (società, organismi, associazioni anche prive di personalità giuridica) possano essere considerati responsabili per reati commessi nel loro proprio interesse o vantaggio.

Tale responsabilità propria di queste entità si aggiunge, quindi - in modo distinto - alla responsabilità penale propria della/e persona/e fisica/he che ha/nno commesso il reato e si concretizza in sanzioni pecuniarie anche elevate e misure interdittive che possono "paralizzare" la vita aziendale (sospensione o revoca di autorizzazioni, licenze o concessioni e divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione; esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi, oltre all'eventuale revoca di quelli già concessi; divieto di pubblicizzare beni o servizi; confisca; nei casi più gravi, interdizione all'esercizio dell'attività; pubblicazione della sentenza di condanna).

Di fatto, la normativa 231 disegna - anche per le società, gli enti e le associazioni - un sistema sanzionatorio che, al di là della terminologia (responsabilità amministrativa) utilizzata dal Legislatore, è di natura essenzialmente penale perché comuni sono gli intenti (tutela di elevati valori di interesse pubblico) e comune è il meccanismo procedimentale e sanzionatorio, pur dovendo quest'ultimo necessariamente considerare le specificità proprie di soggetti diversi dalle persone fisiche (per la loro connotazione appunto di "entità non fisiche") che non ne rende possibile la completa assimilazione quanto ai caratteri effettuali.

Va tuttavia considerato come la valenza della normativa 231, che qui preme rimarcare, non sia quella sanzionatoria (pur molto pericolosa per la realtà aziendale in considerazione delle ragioni sopra accennate), bensì quella dell'opportunità che il Legislatore ha inteso in tal modo fornire a ciascun operatore nel delineare uno strumento di autoregolamentazione dell'assetto organizzativo, gestionale e di controllo che - se adeguatamente e concretamente disegnato, attuato e verificato - non solo preclude la responsabilità, ma addirittura garantisce il perseguimento degli obiettivi strategici nel contesto delineato in premessa di efficacia e trasparenza.

La norma, infatti, espressamente prevede che l'Ente, per escludere la propria responsabilità, deve adottare ed efficacemente attuare un Modello 231 e nominare un OdV indipendente, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo al fine di garantire la supervisione sul funzionamento e l'osservanza del Modello 231.

Requisiti essenziali del Modello 231 sono: (i) individuazione delle attività nel cui ambito possono essere commessi i reati; (ii) definizione di specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire; (iii) individuazione di modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati; (iv) previsione di obblighi di

informazione nei confronti dell'OdV e di canali di segnalazione che garantiscano riservatezza dell'identità del segnalante e divieto di atti di ritorsione o discriminatori (v) introduzione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello 231.

Ecco dunque che la normativa 231 lascia nel suo complesso strutturale intravedere in modo evidente l'orientamento anche del Legislatore ad una visione sistemica della necessità - per ogni realtà più o meno complessa, profit, o non profit, industriale o di servizi, commerciale o sanitaria - di disporre di un modello gestionale che disegni un "sistema azienda" con approccio *risk-based* e, dunque, orientato alla gestione del rischio, alla prevenzione di illeciti ed alla conseguente individuazione di buone pratiche e raccomandazioni previste dalla regolamentazione interna.

Al disegno deve accompagnarsi l'efficace attuazione, anche attraverso adeguata e sistematica formazione "sul campo", nonché l'implementazione di idonei flussi informativi che consentano monitoraggio e conseguentemente, all'occorrenza, tempestivo aggiornamento.

Questo approccio della normativa 231 - che è andato via via consolidandosi nella sua evoluzione giurisprudenziale e culturale - ha trovato poi conferma in ulteriori rilevanti provvedimenti normativi anche di contesto internazionale e locale² con specifica disciplina, tra l'altro, afferente:

- la protezione dei dati di carattere personale;
- l'antiriciclaggio;
- la prevenzione della corruzione nel settore pubblico con la L. 190/2012 e con la codifica e diffusione di un'apposita *best practice* (la UNI ISO 37001 - Sistemi di Gestione Anticorruzione);
- la responsabilità medica di cui alla c.d. Legge Gelli (come da ultimo riconsiderata), in ambito sanitario.

Non secondario, poi, in questa *vision* del Legislatore è il progressivo ampliamento del catalogo dei reati presupposto (ovvero delle specifiche fattispecie di illecito considerate dalla norma quale fonte di responsabilità per gli Enti) tendente sempre più a ricomprendere nel perimetro di riferimento ogni forma di illecito che violi diritti a valenza pubblica e che può evitarsi con un comportamento aziendale di buona gestione e non ascrivibile, quindi, a "colpe" di organizzazione³.

² Tenuto conto della brevità e dello scopo del presente approfondimento, si omettono gli specifici riferimenti a provvedimenti normativi di Amministrazioni locali che di fatto, in fase di gara pubblica, rendono addirittura obbligatorio e/o premiale dotarsi di un sistema di prevenzione dei rischi conforme a quello previsto dal Modello 231.

³ La 231, da quando è stata introdotta nel 2001, è un cantiere aperto, un continuo *working in progress*, con la quasi annuale introduzione di nuove fattispecie di reato presupposto (da pochi giorni dopo il traffico di influenze illecite è stata anche introdotta la fattispecie dei reati di frode sportiva ed esercizio abusivo dell'attività di giuoco e scommessa). Attualmente, si superano i 200 articoli del codice penale, come fattispecie di reato richiamati per l'applicazione della responsabilità amministrativa degli Enti; addirittura, secondo alcuni, con l'introduzione del reato di autoriciclaggio astrattamente potrebbero rientrare fra i reati 231 tutte le violazioni del codice penale non puntualmente previste purché siano compiute nell'interesse e vantaggio economico dell'impresa e siano caratterizzate dai dettami previsti dalla L. 186/2014.

Il disegno di autoregolamentazione che la normativa richiede è quindi quello di un idoneo Modello 231 che garantisca una corretta prevenzione dei rischi da illecito attraverso una gestione aziendale sana, efficace e trasparente, preservando, più in generale, dal complessivo rischio di *mala gestio*.

In questa ottica il Modello 231 diventa sistemicamente presupposto fondamentale e veicolo di implementazione di un adeguato sistema di controllo interno, ovvero dell'insieme di regole, procedure e strutture organizzative atte a conseguire (i) la conduzione aziendale coerente con gli obiettivi prefissati; (ii) l'individuazione, la valutazione, la mitigazione ed il monitoraggio dei rischi; (iii) la salvaguardia del patrimonio sociale; (iv) l'affidabilità delle informazioni; (v) il rispetto della normativa; (vi) l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dei processi aziendali e dell'impiego delle risorse.

In effetti, una compiuta definizione degli obiettivi strategici ed una conseguente conduzione in continuità dell'azienda in coerenza con tali obiettivi (e quindi prevenendone i rischi) in un "ambiente" di legalità, trasparenza, eticità e correttezza costituiscono il contesto tanto necessario quanto al tempo stesso potenzialmente fragile della vita di una qualsiasi entità aziendale.

Un'azienda - profit o non profit, industriale o di servizi, individuale o collettiva - può infatti operare solo e nella misura in cui sia in grado di: (i) definire i propri obiettivi misurabili di natura strategico-operativa attraverso decisioni consapevoli; (ii) implementarli conseguentemente, coerentemente e monitorarli; (iii) avere garanzia di sostenibilità che le assicuri i mezzi necessari in un'ottica di continuità nel tempo; (iv) operare in un contesto di legalità, venendo meno il quale si generano responsabilità pecuniarie o interdittive - di natura amministrativa, civile, oltre che, per le persone fisiche, penali - che inevitabilmente pregiudicano il conseguimento degli obiettivi stessi e, nei casi più gravi come si è in precedenza accennato, la vita dell'azienda medesima.

Una siffatta adeguatezza del sistema di controllo interno genera in modo esponenziale valore aggiunto in termini di benefici specifici sul piano sia esterno sia interno, prima ancora che costituire presupposto di esonero di responsabilità.

Un adeguato sistema di controllo interno facilita, infatti, il rapporto con tutti gli interlocutori, offrendo loro garanzia di affidabilità delle informazioni e di correttezza dei comportamenti e mantenendo elevata l'immagine aziendale.

Sul piano interno un adeguato sistema di controllo interno è idoneo a garantire *assurance* agli Organi Sociali ai fini delle proprie decisioni consapevoli e supporto al management nello svolgimento delle proprie attività.

In questo quadro, l'efficace adozione ed implementazione di un Modello 231 diventa strumento di continuo e progressivo consolidamento del percorso di sviluppo di *governance*, in modo tale da fondarlo sempre più su trasparenza e controllo, quali essenziali leve gestionali per il perseguimento degli obiettivi aziendali e snodo cruciale e strategico del governo di un'azienda.

3. Le opportunità della correlazione tra l'OdV e la Funzione di compliance

Il sistema di controllo interno delineato dalla normativa 231 individua - lo si è detto in premessa - l'attore principale nell'OdV, ovvero in un Organismo appositamente costituito, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, e incaricato del precipuo scopo di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello 231 (cioè dello stesso sistema di controllo interno) e di curarne l'aggiornamento.

Senza voler qui approfondire aspetti di dettaglio tecnico giuridici, quel che si ritiene utile rimarcare è l'essenza del ruolo attribuito a questo Organismo nel fornire rassicurazione al Consiglio di Amministrazione (e conseguentemente alla proprietà) in merito all'idoneità del sistema di controllo interno nel prevenire il rischio da illecito, attraverso un'attività che in concreto ne assicuri: (i) verifica dell'adeguatezza e dell'efficacia in termini di individuazione dei processi sensibili in relazione alle aree di rischio di atto illecito, di gestione dei correlati rischi e di disegno dei correlati presidi di controllo; (ii) verifica del mantenimento in continuità di tale adeguatezza ed efficacia garantendo che si proceda alle integrazioni ed agli aggiornamenti necessari in relazione all'evoluzione di contesto non solo normativo; (iii) vigilanza sull'adeguata implementazione, con particolare riferimento alla corretta attuazione dei presidi di controllo previsti; (iv) vigilanza su un'adeguata formazione, diffusione e conoscenza, anche promuovendo azioni a tal fine necessarie.

Un'attività di "cura" e di "vigilanza" così intesa abbraccia l'intero perimetro del sistema di controllo interno dalla fase del disegno a quella della corretta implementazione.

Il tutto si colloca, poi, in un sistema di flussi informativi da e verso l'OdV (tra cui quello delle segnalazioni o *whistleblowing*) che deve alimentare l'attività dallo stesso svolta.

Ma affinché l'attività dell'OdV (in genere costituito da un numero ristretto di professionisti) possa effettivamente garantire efficacia con continuità di azione è indispensabile il supporto e la sinergia con Funzioni aziendali che, per un verso, abbiano i medesimi requisiti di indipendenza a garanzia dell'obiettività di giudizio e, per altro verso, l'expertise e le connotazioni proprie dell'attività di controllo.

In effetti, la Funzione che può garantire tale sinergica azione è - a parere di chi scrive - la Funzione di *compliance* ove l'assetto interno ne inquadri la giusta fisionomia.

L'attività esercitata dalla Funzione di *compliance* correttamente intesa è infatti caratterizzata dall'essere un processo di controllo finalizzato alla prevenzione dei rischi di corruzione e più in generale normativi ed alla previsione di comportamenti che evitino illeciti attraverso un'attività che assicuri il presidio trasversale della Funzione sul sistema di controllo interno in termini di: (i) disegno, attraverso la valutazione dei presidi di controllo e l'individuazione di azioni correttive di allineamento - *ex ante*; (ii) monitoraggio nell'implementazione, attraverso la partecipazione ad attività formativa e la consulenza specialistica e focalizzata alla concreta attuazione del corretto disegno da parte del *management* durante la propria attività operativa - *ongoing*; (iii) verifica di conformità, attraverso l'analisi documentale della corrispondenza delle attività espletate con il disegno dei controlli

- *ex post*.

Come è stato osservato in un approfondimento focalizzato su una *vision* della Funzione di *compliance* a cui si rinvia per una più analitica disamina della sua attività⁴, un'adeguata valutazione di *compliance* dovrebbe pertanto incentrarsi su un ciclo sistemico "che preveda il presidio della Funzione su: (i) predisposizione di un Modello aziendale di organizzazione, gestione e controllo coerente con principi generali e speciali di controllo idonei a prevenire i rischi normativi nella *vision* ampia sopra considerata ed i rischi specifici correlati a singoli processi; (ii) aggiornamento costante del Modello alla luce dell'evoluzione normativa, dell'organizzazione aziendale, dell'assetto dei poteri e della mappatura dei processi; (iii) allineamento del disegno dei controlli ai principi generali e speciali definiti nel Modello; (iv) partecipazione all'implementazione dell'attività attraverso consulenza specialistica; (v) svolgimento costante di formazione e sensibilizzazione del personale sul Modello 231 e sulla regolamentazione interna, con particolare attenzione alla fase di avvio dell'implementazione di nuovi presidi di controllo anche attraverso attività indipendenti di "accompagnamento" alla corretta esecuzione delle attività nel rispetto di tali presidi di controllo; (vi) effettuazione di verifiche documentali di conformità sulla corretta implementazione del disegno dei controlli; (vii) implementazione di adeguati flussi informativi da e verso il management nonché verso gli Organi Sociali e, nel caso del Modello 231, l'Organismo di Vigilanza.

È di ogni evidenza, pertanto, che laddove la Funzione compliance è intesa nel senso e nella natura descritta ..., anche l'esimente prevista dal D.Lgs 231/2001 ne esce grandemente rafforzata. In caso contrario permane la sensazione che il Modello 231, comunque si configuri, sia un mero adempimento formale ed addirittura fastidioso perché privo di senso adeguato; la sua capacità di portare valore all'organizzazione ne risulterebbe irrimediabilmente compromessa."

Ulteriore considerazione da effettuare in proposito è la circostanza che il perimetro dei rischi normativi presidiato dalla Funzione di *compliance* è ancor più ampio di quello specificatamente previsto dalla normativa 231 in quanto un adeguato presidio di conformità non può prescindere dalla valutazione dei rischi che pregiudichino: (i) l'eticità, attraverso comportamenti illeciti, corruttivi e non coerenti con la *vision* e *mission* aziendale; (ii) la trasparenza, attraverso comportamenti di *mala gestio* o comunque di non corretto governo societario o addirittura illegali; (iii) la continuità, attraverso comportamenti che non assicurino presidio alla valutazione di sostenibilità economica; (iv) l'assunzione di decisioni consapevoli, attraverso comportamenti che non garantiscano almeno analisi istruttorie segregate nel rispetto di ruoli e responsabilità, oggettività delle scelte, univocità ed integrità del dato sorgente, formalizzazione dei livelli di valutazione, evidenza documentale; (v) la congruità giuridica, attraverso attività che non assicurino l'assunzione di impegni verso terzi coerenti con la decisione a monte e con la necessaria tutela degli interessi dell'Azienda nonché formalizzati nel pieno rispetto degli specifici poteri; (vi) la verifica della coerenza dell'implementazione con la decisione assunta per l'assenza di

⁴ *La Funzione compliance - un momento di riflessione sulla sua natura e "raison d'être",* a cura di Carlo Regoliosi, Corrado Papa, Laura Cellamare; pubblicazione sulle riviste on line www.reatisocietari.it e www.231farmaceutiche.it.

monitoraggio e flussi informativi.

A ciò devono poi aggiungersi, naturalmente, i rischi specifici di natura normativa anche non penalistica che connotano i singoli processi.

Processi, infatti, che non garantiscano presidi di valutazione e dunque di controllo (in termini di disegno così come di attuazione) idonei a prevenire siffatti rischi costituiscono di per sé potenziale fonte di *mala gestio* e di non correttezza, trasparenza ed eticità e dunque di illecito.

Anche da un punto di vista etimologico e sotto il profilo della *ratio*, la *compliance* non può, in definitiva, essere solo conformità al codice penale, è qualcosa di molto di più⁵.

Ne consegue che la valorizzazione del ruolo svolto dalla Funzione di *compliance* fornisce un ulteriore veicolo di più solida garanzia di adeguatezza del sistema di controllo interno in un'accezione di prevenzione dal rischio di non conformità normativa più ampia di quello proprio e penalmente rilevante previsto dalla normativa 231.

Secondo questa *vision* - che a sua volta si collega a quella che mira alla costruzione di un assetto integrato dei controlli di secondo e di terzo livello di cui si fa cenno nel paragrafo che segue - la Funzione di *compliance* può rappresentare quel necessario ed adeguato anello di congiunzione con l'OdV quale *longa manus* della sua attività, creando così sinergia ed ottimizzando il controllo all'interno dell'Azienda in ottica, per un verso, di efficacia, efficienza ed economicità del controllo stesso e, per altro verso, di garanzia di adeguatezza in un percorso che consolidi sempre più correttezza, trasparenza e rispetto delle regole a beneficio della reputazione aziendale, degli obiettivi strategici perseguiti e del contesto delle relazioni con gli *stakeholder* interni ed esterni.

Il tutto deve naturalmente avvenire, *in primis*, secondo un approccio strategico condiviso con l'Organo di Vertice di Indirizzo - e formalizzato in un documento che definisce la politica e gli obiettivi misurabili e monitorabili nel tempo - nonché attraverso modalità operative di raccordo anche funzionale e dei flussi informativi con il coinvolgimento, all'occorrenza, delle altre Funzioni di controllo indipendenti, tra le quali la Funzione di *Internal Audit* a cui affidare specifici *audit* (da non confondere con le verifiche di conformità proprie della *compliance*) anche in materia 231 di cui l'OdV ravvisi l'esigenza nel contesto delle proprie istruttorie e, più in generale, dell'attività dallo stesso svolta.

⁵ E ciò trova ulteriore conferma nella circostanza che sussistono settori normativamente o comunque di fatto obbligati ad avere un sistema di *compliance*. Il riferimento è certamente al settore privato bancario ed assicurativo (se non si considerano le esigenze specifiche peraltro del settore delle società con azioni quotate e del settore sanitario), oltre che evidentemente a quello pubblico in cui sussiste l'obbligo di prevenire la corruzione nella nozione di cattiva amministrazione (e quindi non solo penalmente rilevante) secondo le indicazioni fornite dall'ANAC all'interno del Piano Nazionale Anticorruzione.

4. Una riflessione sistemica conclusiva

Un'ulteriore riflessione nella visione sistemica delineata è utile focalizzare sull'approccio che deve guidare il controllo nell'ottica tracciata dal Legislatore 231 e, più in generale, nella costruzione ed implementazione di un assetto idoneo alla prevenzione dei rischi aziendali.

I profili di questo approccio, a parere di chi scrive, devono incentrarsi sugli aspetti di seguito indicati.

- *Commitment, soprattutto iniziale, da parte del Vertice*

La consapevolezza della rilevanza di una cultura del controllo quale essenziale leva per il perseguimento degli obiettivi aziendali deve costituire obiettivo strategico primario dell'Azienda e deve essere testimoniata quotidianamente (al riguardo, basterebbe aggiungere, fra i *topics* delle agende degli incontri direzionali, anche uno dedicato alla *compliance*, assegnazione di budget dedicati, monitoraggio delle *performance*, etc.)

- *Indipendenza delle Funzioni di controllo di secondo e di terzo livello*

Il controllo di secondo (essenzialmente la Funzione di *compliance*⁶) e di terzo livello (quest'ultimo da parte dell'OdV oltre che, ove sussistente, della Funzione di *Internal Audit*) integra il controllo di primo livello effettuato dal *management* di *line* nel contesto della gestione operativa e, come tale, deve essere indipendente in quanto l'indipendenza garantisce obiettività di giudizio, capacità cioè di esprimere un'*opinion* che consideri compiutamente e trasversalmente tutti i fattori di rischio oggetto dell'analisi di adeguatezza, senza interferenze e condizionamenti provenienti dagli specifici obiettivi delle *line* operative.

- *Assetto integrato dei controlli di secondo e di terzo livello*

Il controllo indipendente, per essere effettivo, efficace ed omogeneo, deve vedere il coinvolgimento sinergico di tutte le Funzioni di controllo di secondo e di terzo livello opportunamente allocate in un'area omogenea e coordinata di indipendenza, pur dovendo ciascuna di tali Funzioni conservare la propria specificità nel contesto del processo valutativo di competenza. In tale ambito occorre quantomeno un coordinamento tra tali Funzioni secondo un *framework* predefinito di flussi informativi ed incontri ad hoc per analisi e reportistica.

- *Approccio della Funzione compliance - e, più in generale, di tutte le Funzioni di controllo - di supporto al Management*

Un *management* che conosca, apprezzi e condivida gli obiettivi migliorativi del controllo come funzionali ai propri obiettivi manageriali è, infatti, maggiormente propenso ad implementarli e monitorarli.

⁶ Un processo di maturo consolidamento dell'assetto dei controlli aziendali (anche nell'ottica dell'auspicato assetto integrato di cui si accenna nel punto che segue) dovrebbe gradualmente portare - affinché i benefici si espandano ulteriormente - ad un'indipendenza ed integrazione (nel rispetto delle specificità di ciascuna) di tutte le Funzioni di controllo di secondo e di terzo livello. Si pensi al riguardo al Servizio Prevenzione e Protezione, al Data Protection Officer, alla Funzione che presidia le certificazioni di Qualità e - non secondario ma anzi prioritario - al Controllo di Gestione.

Tutto questo, si ritiene, può costituire elemento unitario ed inscindibile per soddisfare all'obiettivo cardine del controllo di fornire *assurance* agli Organi Sociali nella valutazione del disegno e della sua corretta implementazione per un'adeguata gestione/prevenzione dei rischi normativi di illecito e, come si è detto, più in generale rischi aziendali che il sistema di controllo deve prevenire.

In questo scenario, in definitiva, la Funzione di *compliance*, a parere di chi scrive, può fornire un contributo distintivo ed aggiuntivo – sempreché adeguatamente integrato nel sistema di controllo interno - in un contesto di valorizzazione che si focalizzi anche e soprattutto nel momento preventivo (e dunque del disegno) e di "accompagnamento" alla corretta implementazione attraverso la sistematica e continuativa diffusione pervasiva nel tessuto aziendale della cultura della legalità, trasparenza, eticità e correttezza; cultura che è il corredo necessario per l'effettivo conseguimento di un adeguato assetto di prevenzione dei rischi.

Naturalmente affinché tutto questo avvenga è anche necessario un approccio della Funzione di *compliance* (e dunque delle persone che vi lavorano) proattivo ma umile, aperto all'ascolto ed alla comprensione delle esigenze operative nel contesto dell'obiettivo di controllo perseguito, sempre e solo fondato su analisi rigorose (e mai su mere opinioni) e dunque su conseguenti conclusioni tratte da valutazioni compiutamente supportate da continuo ed intelligente studio normativo e di contesto.

Il *commitment* aziendale (e la Funzione preposta delle Risorse Umane) deve in questo collaborare - se effettivamente crede nel valore aggiunto della *compliance* - con una selezione rigorosa delle persone che scelgono *compliance*: persone volenterose, integre e solide nei valori e nella trasparenza anche di atteggiamenti, orientate alla progettualità e non ad atteggiamenti meramente impiegatizi, con solide basi di preparazione professionale che il contesto specifico ed il *team* di inserimento richiedono (inevitabilmente, nel *team* componenti essenziali sono: logica giuridica, *expertise* in tecniche di controllo e capacità di analisi, sensibilità di *governance*, abilità di esposizione formale che sia semplice, chiara, coerente e sintetica).