

HR & COMPLIANCE

Il ruolo della Direzione Risorse Umane nella definizione di un modello operativo di compliance



Ugo Ettore Di Stefano, Responsabile del Dipartimento di Governance e Compliance di LEXELLENT, Studio membro del network internazionale ELLINT e che assiste le imprese in tutti gli ambiti del diritto del lavoro e dell'organizzazione aziendale

di Ugo Ettore Di Stefano

COS'È LA COMPLIANCE? Prima o poi, tutti gli i direttori risorse umane (da ora HRD) in azienda devono confrontarsi con la compliance. Ciò dipende

da almeno tre fattori. Innanzitutto, la compliance indica l'insieme delle attività organizzate a presidio dei rischi (e delle opportunità) legali dell'impresa e dei propri amministratori. Implica, cioè, il concetto di *organizzazione* del lavoro.

In secondo luogo, la compliance ha un carattere di *trasversalità* perché riguarda temi connessi a tutte le funzioni aziendali e quindi, indirettamente (ma anche direttamente: si pensi al whistleblowing, per esempio) anche alla Direzione del Personale. In particolare, vengono considerati ambiti inerti alla compliance, oltre al sistema ex d.lgs. 231/01 (relativo alla responsabilità amministrativa degli enti) anche le aree di segnalazioni e whistleblowing, privacy, sicurezza sul lavoro, salute, ambiente, anticorruzione, antitrust, trasparenza informativa, cybersecurity, etc...

Infine, la compliance è presupposto essenziale per lo sviluppo di un buon modello di gestione del governo dell'azienda (*corporate governance*) e, conseguentemente, del sistema ESG ovvero la *sostenibilità* aziendale (dove G indica appunto la governance).

GESTIONE DELLA COMPLIANCE: I BENEFICI PER GLI HRD

Poiché gli HRD hanno una funzione cruciale nell'organizzazione e gestione delle risorse umane

di un'azienda, la conoscenza e la partecipazione attiva alla definizione di un sistema di **compliance integrata** può contribuire in diversi modi a migliorare il loro ruolo e a creare valore per la società.

I Responsabili HRD devono sviluppare, implementare e comunicare politiche e procedure aziendali in vari ambiti. La conoscenza della compliance consente loro di creare **policy** aziendali che rispettano le regolamentazioni pertinenti. Partecipando alla definizione delle procedure di compliance, gli HRD garantiscono che esse individuino gli attori preposti in coerenza con l'organigramma aziendale e senza contraddizioni di ruoli, deleghe e funzioni.

L'HRD è quindi il garante della corretta **organizzazione** che è sottesa a tutti i **modelli** di compliance e ai relativi protocolli, procedure, processi.

La compliance è inoltre essenziale per identificare e mitigare i **rischi legali** connessi alle risorse umane, quali ad esempio discriminazioni, molestie e violazioni delle leggi sul lavoro.

Gli HRD sono responsabili della *formazione* ai dipendenti e con una conoscenza dei relativi temi di compliance, hanno la possibilità di verificare il corretto sviluppo, progettazione ed erogazione di programmi coerenti non solo con la normativa, ma con il sistema di compliance aziendale. In particolare, la compliance contribuisce a promuovere una *cultura aziendale* etica e rispettosa delle leggi, che risulta fondamentale per l'immagine e la *reputazione* di un'azienda.

Il sistema di compliance comporta anche attività di aggiornamento e verifica condotte con *audit* interni ed esterni per verificarne la conformità.

I Responsabili HR devono partecipare alla progettazione e alla conduzione di questi audit ed essere attivati per le azioni di rimedio proposte.

Naturalmente altri aspetti potrebbero essere rilevanti in determinati settori (società quotate, gruppi internazionali, settori regolamentati).

L'HRD diviene il promotore della corretta definizione di un **modello organizzativo integrato di compliance** da cui derivano e con cui si devono confrontare tutti gli ulteriori modelli organizzativi, procedure, sistemi di poteri, deleghe, procure.

Abdicare invece a tale funzione significa **sminuire il proprio ruolo aziendale**. Ciò induce le altre funzioni interne (il legale, i consulenti esterni, le funzioni di risk&compliance, le direzioni centrali e di business, etc..) a redigere singoli modelli con riguardo solo alla specifica normativa di volta in volta considerata, piuttosto che un sistema gestionale integrato e coerente con tutta l'organizzazione.

UN MODELLO OPERATIVO DI GESTIONE DELLA COMPLIANCE PER GLI HR

Un efficace strumento, concreto e operativo, di pronta realizzazione e con costi contenuti, che un HR può utilizzare per attuare e verificare la compliance aziendale, è il **"Manuale Aziendale di Compliance Aziendale"**. Questo "manuale" rappresenta una guida interna completa che documenta, in maniera integrata e coordinata, le politiche, le procedure, i ruoli e le responsabilità relative alla compliance all'interno dell'azienda.

La concreta realizzazione del Manuale e del **Sistema di Compliance Integrata**, pur dovendo variare e adattarsi alle specificità delle singole

aziende, necessariamente inizia da una fase di risk assesment, per individuare le priorità delle aree di intervento a seguito della gap analisi che ne emergerà.

Sulla base delle priorità e delle criticità rilevate, si procede quindi all'analisi dell'organigramma aziendale funzionale all'implementazione di un sistema coerente di deleghe e procure. Verificate le procedure, policy, disposizioni operative, protocolli esistenti in azienda, si procede infine al loro aggiornamento, alla redazione di quelle mancanti e a verificarne la coerenza reciproca o le eventuali sovrapposizioni (in questo senso buona prassi è definire una norma che disciplini l'emissione e la struttura delle policy).

Tutto ciò avviene individuando un Gruppo di Lavoro di cui *l'HR sia il Project Manager* dovendo coordinare e collaborare con le altre funzioni (interne ed esterne) specialistiche quali il legale, il risk manager o il compliance officer, etc.. nonché con il vertice societario (AD, cda, collegio sindacale, odv, comitati, etc.) per tradurre le strategie e i valori aziendali nel Sistema di Compliance Integrata.

A ciò può ovviamente seguire un upgrade del sistema provvedendo anche alla certificazione del modello di compliance (si pensi alle norme ISO/UNI).

Un siffatto sistema garantisce il presidio dei rischi, la conformità normativa, la gestione organizzativa a beneficio del business, a tutela degli organi societari e di vertice, a vantaggio della reputazione aziendale ed è certamente apprezzato da tutti gli stakeholder non ultimi gli organi di controllo societario (collegi sindacali, revisori, odv, dpo, etc...). ■