

INDICE SOMMARIO

Parte Prima PROFILI GENERALI *La compliance come dogma d'impresa*

CAPITOLO 1 **COMPLIANCE:** UN'INTRODUZIONE METODOLOGICA

NICOLETTA PIA DI CAGNO

4	1.	<i>"Compliance" what?</i> Etimologia e origine
8	2.	<i>"Compliance" how?</i> Trattati essenziali di uno <i>specimen</i> in via di evoluzione
11	3.	<i>Tips & Tricks of Compliance.</i> Ingredienti necessari per la riuscita del "piatto"
12		3.1. Sostanza sopra la forma <i>Substance over form</i>
13		3.2. Conformità su misura <i>Compliance by design</i>
14		3.3. Resilienza, piuttosto che resistenza <i>Resilience, rather than resistance</i>
15		3.4. "Q.b." non è sufficiente <i>"To taste" is not enough</i>
15		3.5. Un passo avanti alla legge <i>Beyond the law</i>
17	4.	<i>Tools of Compliance.</i> Strumenti utili per "navigare" l'argomento
21	5.	<i>"Compliance" as part of a bigger picture.</i> La <i>Compliance</i> da sola può non essere sufficiente
24	6.	<i>Maintenance and monitoring as "a must".</i> Fare <i>"Compliance"</i> : un processo di continua evoluzione
25	7.	<i>Whistleblowing as an enabler of the Compliance.</i> Un necessario bilanciamento di diritti e doveri
30	8.	<i>The best friend of Compliance.</i> L'importanza dell' <i>Internal Audit</i> all'interno di un'organizzazione
32	9.	<i>So what?</i> In conclusione

CAPITOLO 2 **LA CULTURA DELL'INTEGRITÀ AZIENDALE**

DARIA ANGELINI

34	1.	I benefici della cultura etica in azienda
38	2.	Come si definisce un'azienda etica
39	3.	Come costruire una cultura dell'etica in azienda: identificare i valori
44	4.	L'etica non è uguale per tutti
49	5.	Mantenere la cultura aziendale lavorando da remoto
51	6.	Mantenere la cultura aziendale nell'era dell'intelligenza artificiale
54	7.	L'immunità di gregge e il <i>whistleblowing</i>
56	8.	I costi diretti e indiretti dello sviluppo della cultura etica aziendale
58	9.	Valutazioni conclusive

CAPITOLO 3 **LA NATURA E IL VALORE DEL CODICE ETICO**

PAOLO TOSCA

61	1.	Premessa
66	2.	Brevi cenni sulla natura del Codice Etico
70	3.	La struttura del Codice Etico
73	4.	L'elaborazione del Codice Etico
74	5.	La diffusione del Codice Etico

CAPITOLO 4 **COMPLIANCE E SOSTENIBILITÀ. “BENI” ENTRAMBI NECESSARI PER LA CREAZIONE DI VALORE CONDIVISO**

CARLO PARIS e NICOLETTA PIA DI CAGNO

78	1.	<i>Compliance</i> e sostenibilità: due facce della stessa medaglia?
80	2.	<i>Environmental, Social & Governance</i> : un equilibrio (instabile) sopra la follia?
82	3.	<i>The “H” factor</i> : un elemento di congiunzione
85	4.	Sostenibilità e Rendicontazione Non Finanziaria: concetti speculari o complementari?
94	5.	La legislazione, un punto di partenza: comporre il proprio <i>framework</i> in base alle attività di <i>business</i>

96	6.	<i>Governance, Awareness and Accountability</i> : da grandi poteri, derivano grandi responsabilità
98	7.	Conclusioni

Parte Seconda STRUMENTI ATTUATIVI La *compliance* come strumento di prevenzione e gestione dei rischi

CAPITOLO 5 **GOVERNANCE AZIENDALE: I DIFFERENTI MODELLI DI GESTIONE E GLI OBIETTIVI DI TRASPARENZA, PREVENZIONE E SICUREZZA**

GIANCLAUDIO FISCHETTI

104	1.	Introduzione
107	1.1.	Evoluzione normativa
111	2.	Modelli di <i>governance</i> aziendale: monistico, dualistico e tradizionale o ordinario
116	2.1.	La scelta del modello di <i>governance</i>
118	2.2.	Adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sistema di controllo interno
122	3.	Trasparenza della <i>governance</i>
123	3.1.	Strumenti per garantire la trasparenza: bilanci e <i>report</i>
126	3.2.	Strumenti per garantire la trasparenza: il Modello 231
128	3.3.	Strumenti per garantire la trasparenza: parità di genere, certificazioni e <i>whistleblowing</i>
130	4.	Prevenzione e sicurezza aziendale
131	4.1.	La gestione del rischio aziendale
132	4.2.	Sicurezza sul lavoro: normativa e prevenzione
134	4.3.	La protezione dei dati e della <i>privacy</i>
135	5.	Il nuovo volto della <i>governance</i> aziendale: sfide ed esigenze oltre la <i>compliance</i>

CAPITOLO 6
IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO
E LA COMPLIANCE INTEGRATA

ALESSANDRO NESPOLI

140	1.	Il Sistema di Controllo Interno
142	2.	Il Modello di <i>Governance</i> e il Sistema dei Controlli Interni
145		2.1. Il ruolo del Collegio Sindacale
147		2.2. Il ruolo dell' <i>Internal Audit</i>
148		2.3. L'Organismo di Vigilanza
150		2.4. Il <i>Data Protection Officer</i>
152	3.	Identificazione e valutazione dei rischi e controlli integrati
155	4.	<i>Prysmian "Governance, Risk and Compliance Journey": case study</i> su integrazione di rischi, controlli e processi
160	5.	Le nuove tecnologie come strumento di supporto nell'attività di monitoraggio e <i>compliance</i> integrata

CAPITOLO 7
LA PREVENZIONE E MITIGAZIONE
DEI RISCHI REGOLATORI E REPUTAZIONALI
ATTRAVERSO L'INTEGRITY DUE DILIGENCE (IDD)
SULLE TERZE PARTI

FABRIZIO SANTALOJA, PIERO DI MICHELE, MARIANNA LAMOLINARA

165	1.	L' <i>Integrity Due Diligence</i> (IDD): premessa
166	2.	<i>Responsible Business Conduct</i> : riferimenti e linee guida
166		2.1. <i>Guiding principles on business and human rights</i> , UNHR, 2011
169		2.2. <i>Good practice guidelines on conducting Third-Party Due Diligence</i> , World Economic Forum, 2013
172		2.3. Guida dell'OCSE sul dovere di diligenza per la condotta d'impresa responsabile, OCED, 2018
174	3.	Il diritto dell'unione e l'IDD: cenni
177	4.	L'approccio tradizionale all' <i>Integrity Due Diligence</i>

177	4.1. Reputazionali
178	4.1.1. Verifiche reputazionali mediante fonti pubbliche di informazione
179	4.1.2. Monitoraggio di <i>blacklist</i> internazionali
179	4.2. Legali e regolatori
182	4.3. Finanziari
185	4.4. ESG
186	4.5. Obiettivi operativi dell' <i>Integrity Due Diligence</i>
187	5. Gli orientamenti della giurisprudenza e delle Autorità inquirenti
189	6. Cenni metodologici all'attività di <i>Integrity Due Diligence</i> , secondo gli sviluppi più diffusi nell'applicazione pratica contemporanea
193	6.1. L'importanza di una revisione critica delle risultanze
193	6.2. Nuove prospettive e dimensioni di analisi
194	6.3. Allargare il perimetro tradizionale: l'analisi di <i>network</i>
195	6.4. Integrare l' <i>Integrity Due Diligence</i> con l'analisi anti-frode
196	6.5. Aspetti legati alla verifica della sostenibilità
197	6.6. Alcuni ambiti di applicazione della <i>Due Diligence</i> (esempi)
197	6.6.1. <i>Integrity Due Diligence</i> nel processo “ <i>pre deal</i> ” in ambito <i>mergers & acquisitions</i> (m&a)
198	6.6.2. Valutazione e controllo della <i>supply chain: Integrity Due Diligence</i> e prospettive di allargamento al <i>third party risk management</i> (c.d. tprm)
201	6.6.3. L'IDD nei processi commerciali: agenti e distributori
202	6.6.4. L'IDD nella valutazione dei soggetti beneficiari di iniziative di sponsorizzazione e finanziamento
203	7. Valutazioni conclusive

CAPITOLO 8

I COMPLIANCE PROGRAMS

GIANLUCA MULÈ e GIORGIO ALTIERI

205	1. L'evoluzione dei <i>Compliance Programs</i> : dalla <i>Federal Sentencing Guidelines</i> del 1991 ai “ <i>Compliance management system</i> ” previsti dalla UNI ISO 37301
205	1.1. Le “origini” dei <i>Compliance Programs</i>

209	2.	I <i>Compliance Programs</i> nell'ambito dell'ordinamento italiano
209		2.1. La responsabilità degli enti ai sensi del d.lgs. n. 231/2001
215		2.2. La prevenzione della corruzione nell'ambito della l. n. 190/2012
219		2.3. I Modelli Organizzativi nell'ordinamento sportivo
221		2.4. Gli adeguati assetti societari
224		2.5. I <i>Compliance Programs</i> integrati
226	3.	Cenni sulla progettazione ed attuazione dei <i>Compliance Programs</i>
226		3.1. L'individuazione e l'analisi dei rischi di <i>compliance</i>
227		3.1.1. Identificazione dei rischi
229		3.1.2. Analisi e valutazione dei rischi
230		3.1.3. <i>Gap Analysis</i> e costruzione del sistema di controllo interno
230		3.2. La definizione delle misure e dei presidi di <i>compliance</i>
233		3.3. La rilevanza del sistema disciplinare
235	4.	I <i>Compliance Programs</i> quali strumento di prevenzione della responsabilità "penale" degli enti: un'analisi di diritto comparato
235		4.1. Gli USA e i <i>Compliance Programs</i> previsti dalle <i>Federal Sentencing Guidelines</i>
239		4.2. Il Regno Unito e le " <i>adequate procedures</i> " del <i>UK Bribery Act</i>
243		4.3. La Francia: tra la <i>Loi Sapin II</i> e i " <i>Plan de Vigilance</i> "
246		4.4. La <i>Ley Organica</i> in Spagna
248		4.5. L'Argentina e il " <i>Programa de Integridad</i> "
252	5.	I <i>Compliance Programs</i> e gli Standard Tecnici ISO
254	6.	Le prospettive <i>de iure condendo</i> in Italia
254		6.1. Le direttrici comuni e le divergenze metodologiche
255		6.2. La questione della natura della responsabilità degli enti
255		6.3. I criteri di imputazione e la colpa di organizzazione
256		6.4. La ridefinizione dei Modelli Organizzativi e il rafforzamento dell'Organismo di Vigilanza
256		6.5. La disciplina delle piccole e medie imprese
257		6.6. Gli istituti premiali e le cause di non punibilità
257		6.7. La messa alla prova per gli enti
258		6.8. La disciplina della prescrizione e la revisione del catalogo dei reati
258		6.9. Riflessioni conclusive

CAPITOLO 9
I RISCHI STRATEGICI
NELLA GESTIONE AZIENDALE

SONIA MAZZUCCO e FRANCESCO DIANA

261	1.	I rischi strategici nella gestione aziendale
261	1.1.	Premessa
261	1.2.	Il controllo interno: le fondamenta nella costruzione del Modello integrato per la gestione dei rischi aziendali
265	1.3.	<i>Risk Management</i> e <i>Risk Assessment</i>
266	1.4.	<i>Risk Approach</i> e matrice dei rischi
266	2.	La prevenzione della crisi e dell'insolvenza dell'impresa quale rischio da prevenire
267	2.1.	La prevenzione della crisi e dell'insolvenza
268	2.2.	Le definizioni di pre-crisi, crisi e insolvenza, nell'ambito del Codice della Crisi di impresa e dell'insolvenza
272	2.3.	Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili
275	2.4.	Il modello della <i>Gap Analysis</i> e del <i>Risk Assessment</i> per la prevenzione della crisi
277	2.5.	La salvaguardia della continuità e l'identificazione dei rischi
281	2.6.	Gli indicatori della crisi in risposta ai rischi identificati
285	2.7.	Il ruolo dell'organo di controllo e del revisore legale
289	3.	Il modello di organizzazione, gestione e controllo <i>ex d.lgs. n. 231/2001</i> e osmosi con gli assetti organizzativi di cui al CCII

CAPITOLO 10
COMPLIANCE AZIENDALE ANTICORRUZIONE:
LA COSTRUZIONE DI UN MOSAICO COMPLESSO

MAURIZIO ARENA

296	1.	L'insufficienza degli articoli 6 e 7 d.lgs. 231/2001
299	2.	L'evoluzione della giurisprudenza penale in tema di colpa di organizzazione

301	3.	Il sistema anticorruzione introdotto dalla legge 190/2012 nel settore pubblico
302	4.	Le indicazioni delle linee guida 231 di categoria
303	4.1.	Le indicazioni delle linee guida 231 di Confindustria in tema di prevenzione della corruzione
305	4.2.	Le linee guida 231 di Farminindustria
308	4.3.	<i>Caveat</i> in tema di indebita induzione <i>ex art</i> 319- <i>quater</i> c.p.
309	4.4.	La prevenzione del <i>trading in influence</i>
309	4.5.	L'incarico di "rappresentanza di interessi"
311	5.	Altra integrazione possibile del Modello 231: i sistemi di gestione aziendale certificati
312	5.1.	La giurisprudenza sui rapporti tra sistemi di gestione aziendale e Modello 231
315	6.	La ISO 37001: il sistema di gestione aziendale anticorruzione
316	6.1.	Il <i>risk assessment</i> della corruzione
316	6.2.	La <i>Policy</i> anticorruzione
317	6.3.	La Funzione di <i>Compliance</i> anticorruzione
318	6.4.	Procedure di gestione del personale
319	6.5.	Conoscenza e <i>training</i>
320	6.6.	<i>Due diligence</i>
320	6.7.	Controlli finanziari e non finanziari
321	6.8.	Implementazione di controlli da parte delle società controllate e dei <i>business associates</i>
322	6.9.	Omaggi, donazioni e altri <i>benefit</i>
322	6.10.	<i>Whistleblowing</i>
323	6.11.	Riesame da parte della Funzione di <i>Compliance</i> anticorruzione
324	6.12.	<i>Audit</i>
324	7.	Le indicazioni della giurisprudenza sulla prevenzione dei delitti di corruzione
328	7.1.	La sentenza del Tribunale Milano n. 3314/2023

CAPITOLO 11

LA CENTRALITÀ DEI FLUSSI INFORMATIVI NELLA MODERNA GOVERNANCE SOCIETARIA

PAOLA BAROMETRO

334	1.	Introduzione
-----	----	--------------

335	2.	L'evoluzione normativa negli assetti organizzativi d'impresa
340	3.	La configurazione degli assetti
341	4.	I flussi informativi quale elemento fondante degli assetti organizzativi
343		4.1. L'informativa intraorganica nell'organo amministrativo
348		4.2. Il Collegio Sindacale come crocevia dell'informazione
352		4.3. Flussi informativi dell'OdV
355	5.	Intelligenza artificiale e flussi informativi

CAPITOLO 12 **WHISTLEBLOWING & INVESTIGATION**

ANTONIO CARINO

362	1.	Premessa
363	2.	Il <i>framework</i> in materia di <i>whistleblowing</i> : breve <i>excur- sus</i> sull'evoluzione della disciplina
367	3.	L'assetto normativo recato dal Decreto <i>Whistleblowing</i> e il quadro regolamentare di cui alle <i>best practice</i> di rilievo
370	4.	Ambito soggettivo di applicazione: gli enti destinatari degli obblighi di cui al Decreto <i>Whistleblowing</i> , le persone legittimate a segnalare e gli altri soggetti protetti
373	5.	Ambito oggettivo di applicazione: le informazioni sulle violazioni segnalabili e il contenuto minimo della segnalazione. Il perimetro della segnalazione interna, esterna e della divulgazione pubblica
378	6.	L'istituzione del canale e le modalità di segnalazione: la natura privilegiata del canale di segnalazione interna
378		6.1. Il canale di segnalazione interna
381		6.2. Il canale di segnalazione esterna
383		6.3. La divulgazione pubblica
385	7.	La condivisione del canale di segnalazione interna nel contesto dei gruppi d'impresa
386		7.1. Entità del gruppo che impieghino fino a 249 dipendenti
389		7.2. Entità del gruppo che impieghino più di 249 dipendenti

392	8.	Le procedure per la ricezione e gestione delle segnalazioni: il c.d. “Gestore” del canale di segnalazione interna e le attività allo stesso attribuite
392		8.1. I requisiti, l’individuazione e la composizione del Gestore
397		8.2. Il contenuto e il perimetro delle attività di competenza del Gestore: l’art. 5 del Decreto <i>Whistleblowing</i>
400		8.3. Dal “diligente seguito” alle “ <i>internal investigation</i> ”
402		8.4. Quadro di sintesi sullo stato dell’arte in materia di <i>internal investigation</i> e sui riflessi operativi sul congegno del <i>whistleblowing</i>
411	9.	Il microcosmo di tutele approntato dal Decreto <i>Whistleblowing</i> : la riservatezza, la protezione contro le ritorsioni, le misure di sostegno e le limitazioni di responsabilità
415	10.	L’impianto sanzionatorio: le conseguenze in caso di accertate violazioni
416	11.	Considerazioni conclusive: una visione d’insieme

CAPITOLO 13

IL RUOLO DELLA FUNZIONE *ETHICS & COMPLIANCE* NELLA CREAZIONE DI UNA CULTURA AZIENDALE ETICA, TRAMITE LA FORMAZIONE E LA COMUNICAZIONE

NADÉGE ROCHEL

420		Introduzione
424	1.	La cultura dell’etica: un’esigenza crescente
429	2.	La cultura dell’etica: gli strumenti di formazione e comunicazione per influenzarla
448	3.	La cultura dell’etica: un’opportunità per la funzione: una nuova proposta di valore per la <i>Compliance</i>

Parte Terza SCENARI

La *compliance* evolutiva

CAPITOLO 14

I PRESIDI DI *COMPLIANCE* QUALE PUNTO DI EQUILIBRIO

TRA POLITICHE DI *LOCAL CONTENT* E PREVENZIONE DEI RISCHI DI CORRUZIONE

DANIELE NOVELLO

- 458 1. Genesi e sviluppo delle politiche di *favor* per le imprese locali
- 462 2. Le politiche di *favor* per le imprese locali e i rischi di corruzione
- 467 3. Gli strumenti di prevenzione della corruzione utilizzabili nella realizzazione delle politiche di *favor* per le imprese locali

CAPITOLO 15 INTELLIGENZA ARTIFICIALE GENERATIVA E *COMPLIANCE*: PROFILI LEGALI, GOVERNANCE INTERNA E *BEST PRACTICE* PER LE IMPRESE

GIULIO CORAGGIO

- 475 1. Introduzione
- 476 2. Cos'è l'intelligenza artificiale generativa e quali sono le sue potenzialità?
- 479 3. L'avvento dell'*AI Act* e a cosa si applica
- 481 4. I soggetti a cui si applica l'*AI Act*
- 483 5. La classificazione basata sul rischio e i relativi obblighi
- 484 5.1. I sistemi di intelligenza artificiale a rischio inaccettabile
- 485 5.2. I sistemi di intelligenza artificiale ad alto rischio
- 487 5.3. Sistemi a rischio limitato e minimo
- 489 5.4. *General Purpose AI System* e *General Purpose AI System with Systemic Risk*
- 491 6. Le criticità dell'intelligenza artificiale in materia di *privacy*
- 494 7. I sistemi di intelligenza artificiale alla sfida della proprietà intellettuale
- 499 8. Profili di responsabilità civile e penale derivante dall'*AI*

501	9.	<i>Governance</i> interna: ruoli, organi decisionali e <i>policy</i> aziendali
504	10.	Il ciclo di vita dell'AI in azienda
505	11.	<i>Best practice</i> operative e casi di studio
507	12.	Conclusioni e prospettive future

CAPITOLO 16
INDICI VALUTATIVI DI RISCHIO
NEL GIUDIZIO DI *COMPLIANCE*:
IL *CASE STUDY* DELLA *COMPLIANCE* FARMACEUTICA

FAUSTO MASSIMINO

511	1.	Premessa
512	2.	<i>Compliance</i> , valutazione e gestione “matura” del rischio
526	3.	Mercato farmaceutico: caratteristiche principali e <i>compliance</i> specifica
529	4.	<i>Compliance</i> , conflitto d'interessi e trasparenza
541	5.	<i>Compliance</i> e comunicazione sul medicinale
555	6.	Osservazioni conclusive