

Che cosa mi ha insegnato questa storia di (non) *compliance* 231

di Roberto De Luca

marzo 2021

È un'esperienza diretta di qualche anni addietro. Siamo nel 2015 ed un Gruppo privato di 45-50 mio di euro di ricavi consolidati intende estendere il D.Lgs. 231/2001 a tre società controllate ed aggiornare il MOGC231 della controllante. La stessa impresa deve, al contempo, predisporre il piano industriale per fare il “punto nave” e definire la “rotta di navigazione”, anche in relazione a determinate operazioni bancarie da effettuare.

Il mio studio professionale riceve l'incarico per la 231, affidato dopo *competitive bid*, mentre quello per il piano industriale è affidato direttamente ad una nota società di consulenza. Prima riflessione che evidenzio è il diverso comportamento di acquisto. Durante la mia gara, il *management* manifesta una sostanziale indifferenza rispetto al metodo di lavoro, le modalità di conduzione del progetto, i risultati promessi, concentrandosi sul prezzo e considerando il resto una sorta di *commodity*. Diverso il comportamento di acquisto nel caso di affidamento diretto alla società di consulenza. Riconosciuto l'indubbio prestigio della società, la stessa beneficia di un incarico diretto senza alcuna pressione competitiva sul prezzo. *Chapeau!*

Ora che un soggetto privato scelga le procedure che più gli aggradano *nulla quaestio*. Sebbene sia consigliabile seguire medesime procedure di acquisto per gruppi merceologici omogenei, ciò che realmente mi colpisce è che l'incarico più rilevante sotto il profilo economico sia stato affidato in modo diretto mentre l'incarico del valore di circa un decimo del primo sia stato oggetto di competizione. Una disparità di comportamento che ci suggerisce molto: la consulenza professionale per la redazione di piani industriali è un mercato maturo, c'è una segmentazione chiara dell'offerta, i *manager* che girano tra le aziende conoscono gli attori del mercato, sono dunque in grado di destreggiarsi nel “bosco dell'offerta” in funzione della loro “tasca” e delle finalità del piano. Non così invece per l'offerta di servizi di *compliance* 231: un mercato, dopo vent'anni di storia, con poche barriere all'ingresso ed un nugolo di studi, società, singoli professionisti con diversa specializzazione professionale (giuristi d'impresa, consulenti contabili e fiscali, consulenti organizzativi e direzionali, tecnici esperti in certificazioni qualità) che non aiuta il *manager* a districarsi con agilità e chiarezza. Difficoltà, dunque, di inquadrare bene l'offerta unita ad una limitata esperienza diretta dovuta anche alla circostanza che, sebbene non abbia dati a riguardo, la percentuale di società che hanno adottato il Decreto mi sembra ancora bassina. Le quotate e le aziende più grandi si rivolgono agli studi professionali più affermati ed alle società di consulenza internazionali mentre nelle PMI il decisore aziendale è spesso alla sua prima esperienza diretta e si mostra un po' restio ad approfondire *ex ante* la materia. E dire che sarebbe di grande utilità visto che la *compliance* 231 è una potente leva di miglioramento organizzativo e di maggior ordine

gestionale. Risultato? Naviga a vista, si affida al costo più basso, indirizzato dal consiglio di qualche fiduciario oppure a qualche *short list* predisposta da terzi.

Veniamo alle conseguenze logiche e pratiche desumibili da questo comportamento di acquisto che, va sottolineato subito, è emblematico di un valore percepito dell'intervento in argomento ancora non esaltante. Cito alcuni spunti emblematici.

Primo spunto: alla mia richiesta di ricevere in corso d'opera gli esiti dell'analisi strategica e delle possibili evoluzioni del *business* riferiti al lavoro sul piano industriale - i due lavori scorrono grosso modo su assi temporali simili e, come è logico che sia, il MOGC231 è il "quanto del corpo aziendale" - ricevo sguardi un filo disorientati: "cosa c'entra il MOGC231 con il Piano?" dicono quegli occhi seduti di fronte a me. Cerco di spiegare la *ratio* della richiesta e alla fine ottengo un generico "l'aggiungeremo nel caso di novità rilevanti".

Secondo spunto: durante i mesi di lavoro strappo un solo incontro all'amministratore delegato ed uno fuggevole al presidente della controllante. La società di consulenza ha avuto, soprattutto nella fase finale, incontri fitti, quasi giornalieri, con gli amministratori.

Terzo spunto: nessun segnale di riscontro rispetto ai documenti prodotti. Nel prossimo MOGC231 riporterò i testi di una canzone di Battisti. Chissà se qualcuno mai li scoprirà!

Quarto spunto: MOGC231 deliberato e compito assolto. Silenzio nei mesi successivi su chi, quando e come avrebbe dovuto garantire che quei documenti divenissero operativi nel Gruppo. Per inciso, quel Cliente non ha più aggiornato i MOGC231 e benché io abbia inviato più *mail* in occasione delle successive integrazioni normative ho ricevuto solo risposte di cortesia. Sul sito aziendale ancor oggi sono pubblicati Codice Etico e Modelli del 2015.

Quinto spunto: come valore aggiunto della mia proposta avevo inserito due *workshop* 231 a fine lavori. Sono passati tanti anni e attendo ancora il riscontro delle date!

Ora che, per obiettiva rilevanza strategica, refluenza sulla gestione, quantità di dati trattati, carichi di lavoro vi sia un chiaro divario tra i due lavori è cosa cognita e non deve destare meraviglia. Il divario c'è sempre stato e sempre ci sarà. L'uno, del resto, ti dice cosa fare nel futuro, ti spinge a decisioni strategiche, valutazioni economico-finanziarie, allocazione di risorse, ti consente accesso al credito bancario, l'altro invece, per come sovente viene riduttivamente presentato, evita (dovrebbe evitare) che l'impresa vada incontro a future sanzioni per problemi giudiziari, comunque attenuarne gli effetti indesiderati. Il primo è assai percepibile. Il secondo molto meno. Giusto così. Quello che fa riflettere, a me davvero molto, è che nel lavoro della 231 l'asticella dell'attenzione e del coinvolgimento sia spesso così bassa!

Che cosa mi ha insegnato questa storia?

Primo spunto: se una società decide di adottare il Decreto, su invito dei sindaci o del proprio commercialista/avvocato di fiducia oppure *motu proprio*, occorre una prima fase di approfondimento con gli amministratori e apicali. Con un dialogo aperto sui risvolti pratici dell'applicazione del Decreto per valutare e apprezzare l'intero percorso di *compliance*.

Pensare che il percorso finisca con l'adozione del MOGC231 è un errore. Il vero lavoro comincia proprio da lì.

Secondo spunto: il dialogo iniziale serve a far cogliere il vero senso della *compliance* 231 che, a parte l'esimente della responsabilità amministrativa della società, è sana crescita organizzativa, rinforzo di trasparenti meccanismi decisionali, consolidamento dello scudo protettivo aziendale, utilizzo più oculato delle risorse finanziarie disponibili.

Terzo spunto: in corso d'opera, occorre sostenere l'attenzione degli amministratori, apicali, responsabili di funzione con ulteriori momenti di incontro e scambio, e, soprattutto, fare sinergia con le funzioni più "vicine" (HSE, Internal Audit, Controller, ..) ed il collegio sindacale/revisori che per responsabilità di legge hanno obblighi di controllo e vigilanza anche sull'adeguatezza degli assetti organizzativi.

Quarto spunto: occorre la nomina di un referente con responsabilità di *compliance* 231. Non individuarlo significa compromettere l'attuazione del MOGC231. Avere un referente interno però non basta se i *manager* ed i loro collaboratori non hanno metabolizzato il "verbo" della 231. Occorre per questo formazione ed informazione continua e capillare nonché accompagnamento continuo per facilitare il processo attuativo ed evitare stalli per priorità sempre diverse e mai procrastinabili. Il supporto metodologico esterno è quanto mai opportuno, soprattutto in assenza di una funzione di *compliance* strutturata.

Quinto spunto: è un gioco *lose lose* spendere danari e non attuare alcunché o attuare in modo stiracchiato qualche disposizione del MOGC231. Essere nominati nell'ufficio di vigilanza di quelle aziende è poi soddisfazione professionale che ben presto corre il rischio di diluirsi vista l'oggettiva difficoltà di assolvere il proprio incarico. Relegati alla fine a semplici notai dell'insipienza aziendale.

Per concludere, scarso valore percepito iniziale, lavoro sulla carta. Lavoro sulla carta, scarso valore creato. La filiera del disvalore è servita! Saremo capaci di uscirne? Forse sì ma occorre umiltà e pazienza, rigoroso metodo di lavoro, sviluppo di strumenti operativi *ad hoc*. Soprattutto approcci mirati a ciascuna realtà aziendale, più orientati al processo che al prodotto MOGC. Forse anche qualche opportuno ritocco al Decreto gioverebbe.

Ad maiora!

PS Ringrazio il *management* del Gruppo per la fiducia accordata. Ringrazio, in particolare, quel dirigente che ha reso possibile il nostro lavoro. Quei due *workshop* sono sempre lì, pronti per essere erogati: anche nel 2021 sarebbero utili. Sappiano, comunque, che non sono i soli ad avere questo atteggiamento "distaccato" nei confronti della materia. Sia chiaro, infine, che non mi sottraggo ad eventuali responsabilità dirette. Evidentemente anche il consulente, preso magari dalla smania di fatturare, qualcosa avrà sbagliato.

STUDIORDL Advisory, compliance e progetti per imprese e enti (www.studiordl.it)
Dott. Roberto De Luca: +39 335 5280242, roberto.deluca@studiordl.it