



**COMITATO COMPLIANCE 231
LEGALITA' Aicq – Associazione
Italiana Cultura Qualità**

**Titolo Podcast n.2/2026:
CULTURA DELLA COMPLIANCE PER
L'ESERCIZIO DELLA BUONA GOVERNANCE**

Podcast n.2/2026: COMITATO COMPLIANCE 231 LEGALITÀ AICQ

CULTURA DELLA COMPLIANCE PER L'ESERCIZIO DELLA BUONA GOVERNANCE di Giovanna Stumpo

Benvenuti a questo nostro approfondimento. Oggi parliamo di compliance e, per la precisione, della “cultura della compliance” come base per il buon governo dell’Organizzazione.

- **Partiamo quindi dal tema principale. Che cosa s’intende per compliance dell’Organizzazione?**

Possiamo dire che, sul piano manageriale la compliance è un processo che impegna su base continuativa l’Organizzazione privata o pubblica che sia, nel soddisfacimento degli obblighi che le si impongono in relazione al proprio contesto, ed in dipendenza delle sue attività operative, dei prodotti e/o dei servizi che offre, degli Stakeholder di riferimento; e, non ultimo, del business che realizza.

Guardando la cosa da un punto di vista economico s’intende la c.d. “conformità alla regola”, ossia il rispetto da parte dell’Azienda o dell’Ente degli obblighi imposti dal Legislatore, da Autorità di settore nonché da

Regolamentazioni interne come da essa stessa liberamente definite per operare correttamente.

Lo spettro degli obblighi è assai ampio perché la conformità s'impone per ogni Organizzazione, in virtù di una molteplicità di fonti.

Ci sono le leggi internazionali, europee, nazionali, locali; le norme volontarie definite da organismi di standardizzazione nazionali (ad esempio l'UNI) e internazionali quali l'ISO e il CEN, settoriali o multisettoriali; le regole generali e specifiche proprie (ad esempio il codice etico, le procedure, i regolamenti e le specifiche organizzative); le consuetudini (scritte o meno) tipiche del contesto sociale e locale in cui si opera (ad esempio quelle relative ai rapporti di buon vicinato con realtà locali, oppure di collaborazione con istituzioni, università, istituti scolastici, laboratori di ricerca eccetera. Ancora, rilevano le *best practices* imposte dalle relazioni – anche contrattuali - con clienti, fornitori, Enti istituzionali ed Autorità regolamentari.

A me piace tradurre il concetto di “compliance” focalizzando sull'obbligo. Va bene parlare di “conformità”, ma forse è più semplice esprimere il concetto rapportandolo al “senso del dovere” – anche etico e morale - di conformarsi alla cogenza normativa, tecnica e volontaria.

E a questo dovere che dovrebbe essere naturalmente connaturale all'Ente, fa ovviamente da contraltare l'aspettativa di correttezza comportamentale, che, nei suoi confronti, ripongo poi tutti i suoi Stakeholder di riferimento.

- **Mi pare che le regole siano molte; come fa quindi un'Organizzazione che vuole essere- diciamo così “compliant”- a rispettarne la conformità?**

Come insegna in proposito la norma UNI ISO 37301, solo l'adozione e la corretta implementazione di un Sistema di Gestione dedicato (il Sistema di Gestione per la Compliance appunto), consentono all'Azienda o all'Ente di dimostrare il proprio impegno nel conformarsi alla moltitudine delle regole che si impongono per il suo corretto operare, ed anche di far proprie le norme di *buona governance* generalmente accettate come migliori prassi e rispondenti alle aspettative della sua comunità di riferimento, ampiamente intesa.

- **Per essere conformi, basta quindi l'adozione di un modello organizzativo *ad hoc*?**

Non è così semplice. Ed ho parlato di *buona governance*, non a caso.

Il Sistema di Gestione per la Compliance trova infatti il suo perno primariamente nella leadership; ossia nell'impulso che parte dal livello funzionale apicale, che per primo deve dimostrare il proprio impegno nell'applicazione di valori fondanti posti alla base della sua funzione guida, tra cui rientrano gli standard generalmente accettati in termini di etica, integrità, trasparenza, *accountability* e sostenibilità, i quali ultimi devono altresì "permeare" i comportamenti interni e relazionali dell'Organizzazione.

- **Si sta dicendo che compete ai Vertici di operare secondo le regole?**

Certamente chi è in posizione apicale deve *in primis* farsi garante ed essere di esempio nel rispetto delle regole.

Ma non è solo questo.

La norma UNI ISO 37301 richiede al Vertice di credere fortemente nell'impegno per la conformità. E di promuovere una vera e propria "cultura della compliance" che incorpori il valore del rispetto degli obblighi, nei comportamenti di tutte le persone che lavorano dentro e per l'Organizzazione.

L'Alta Direzione o l'Organismo di governo è quindi deputato ad esercitare la leadership, a tutti i livelli; e in relazione agli obblighi che si applicano al suo contesto, deve pretenderne il rispetto condiviso. Anche ricorrendo al riconoscimento e all'attuazione di misure definite (tra cui la formalizzazione degli obblighi di compliance con collegate politiche e procedure; la designazione della Funzione deputata alla gestione della compliance; la strutturazione di sistemi di reporting, comunicazione e controllo mirati) per promuovere comportamenti universalmente conformi.

Questo perché il rispetto e la coerenza divengono espressione di *buona governance* solo se, attraverso una Leadership attenta e sensibile, si riesce a far sì che il rilievo della conformità entri nel "DNA" delle persone e

dell'intero modello organizzativo. Se questo non si riscontra, c'è il rischio di *non compliance*.

- **A livello pratico, come si fa a favorire la propensione per la conformità delle persone dell'Organizzazione?**

Tornando alla UNI ISO 37301, la norma rimette all'Organizzazione di *"stabilire, mantenere e migliorare in modo continuo un Sistema di Gestione per la compliance, compresi i processi interni e le loro interazioni"*, in conformità ai suoi requisiti.

Tale Sistema *"deve riflettere i valori, gli obiettivi e la strategia, nonché i relativi rischi di compliance, considerando il contesto dell'Organizzazione"*.

È ovvio che tale processo è possibile solo se prima di tutto, all'interno e per rapporto all'esterno, l'Organizzazione riesce a sviluppare ed a riconoscersi tutta in una vera e propria *"cultura per la compliance"*.

Sulla correlazione poi importante tra promozione della *"cultura per la compliance"* ed esercizio di una *buona governance*, la ISO 37001 è molto chiara.

Il requisito impegna infatti l'Organismo di Governo o l'Alta direzione o ancora il Management nel *"dimostrare impegno attivo, visibile, coerente e sostenuto circa uno standard di comportamento e condotta comuni, internamente all'Organizzazione"*. Significa che è il Vertice che deve *"incoraggiare comportamenti atti a creare e supportare la compliance, prevenendo e non tollerando comportamenti in grado di compromettere la compliance stessa"*.

- **Quali sono i vantaggi per l'Organizzazione che adotta un Sistema di Gestione per la Compliance?**

Comportamenti e prassi interne impattano sempre sulle aspettative di Clienti, Collaboratori, Mercati e Comunità.

Dotarsi di un Sistema per la Gestione basato su una reale *"cultura per la compliance"* dovrebbe essere uno degli obiettivi permanenti dell'Organizzazione virtuosa, anche alla luce dei numerosi benefici che ne derivano quali:

- incremento delle opportunità di business e di sostenibilità;
- protezione e accrescimento della credibilità dell'Organizzazione;
- reale considerazione delle aspettative delle Parti interessate;

- dimostrazione dell'impegno nel gestire i propri rischi di *non compliance* in modo efficace e strutturato;
 - aumento della fiducia da parte degli Stakeholder circa la capacità di conseguire il successo durevole;
 - minimizzazione dei rischi di violazioni che possono comportare anche gravi ricadute in termini di danni economici e reputazionali.
-
- **Per concludere, come posso approfondire il tema del podcast?**

È facile.

Consulta la versione testuale di questo podcast. Troverai i riferimenti per partecipare al **Corso di Alta formazione dedicato alla Gestione della Compliance integrata**, organizzato dal Comitato Compliance 231 Legalità Aicq con TQM S.r.l. e Aicq Centronord, nella sua edizione di Aprile -Giugno 2026.

 [SCHEDA DI ISCRIZIONE TQM](#)

 [PROGRAMMA DEL CORSO DI ALTA FORMAZIONE TQM SRL](#)

 [TQM Calendario delle date \(Dettaglio\)](#)