

## Compliance alla Confederazione: sviluppi?

Durante il seminario del 4 febbraio 2019 il Gruppo di lavoro interdipartimentale per la lotta contro la corruzione (GLID Lotta alla corruzione) ha affrontato il tema Compliance. Gli esperti Alessandro Manfredini (CDF), Daniel L. Bühr (Ethics & Compliance Switzerland), Anne Rivera (DFAE) e Jean Hutmacher (DDPS) hanno fatto il punto della situazione su quanto fatto dall'Amministrazione pubblica in questo campo e sulle sfide ancora da affrontare, per poi illustrare gli sviluppi a livello internazionale.

**Daniel L. Bühr** – vicepresidente di Ethics & Compliance Switzerland e partner dello studio legale Lalive – ha riassunto gli aspetti positivi degli standard internazionali, che permettono una semplificazione generale, presentano un rapporto costi-efficacia adeguato, sono trasparenti e facilitano i processi di audit. Inoltre, l'applicazione di questi standard presuppone, in linea di massima, il rispetto dell'obbligo di diligenza. Il successo duraturo delle organizzazioni richiede l'attuazione di best practice

---

*«Oggi gli standard internazionali sono imprescindibili»*

---

nei settori Governance, risk and compliance. Daniel Bühr ha poi citato il primo standard internazionale di compliance management, l'ISO 19600. In materia di gestione dei rischi la Confederazione si riferisce all'ISO 31000 ricordando che standard di questo tipo possono essere applicati a tutte le organizzazioni raccomandando di:

- definire in modo chiaro e vincolante uno standard CMS (Compliance management system) globalmente riconosciuto per tutte le unità;
- stabilire un sistema modulare per la gestione del rischio e il CMS adottato da tutte le unità;
- realizzare una strategia di controllo (SCI) unitaria.

Per **Alessandro Manfredini** del Controllo federale delle finanze (CDF) è secondario quale standard di compliance viene utilizzato. Più importante è invece determinare gli elementi essenziali di un sistema di gestione della compliance (CMS) e adottare procedure unitarie. Il Consiglio federale considera la compliance un compito trasversale con un'«organizzazione operativa» decentralizzata,

---

*«L'Amministrazione federale considera la compliance come un compito trasversale»*

---

pertanto non la gestisce in modo centralizzato. Alcuni singoli elementi sono regolamentati a livello globale (p. es. il Codice di comportamento dell'Amministrazione federale o il sistema di controllo interno SCI), mentre altri lo sono solo a livello dipartimentale o di uffici. Questo modus operandi è

volutamente pragmatico e non costituisce di per sé un problema.

**Anne Rivera** – capo del Compliance Office del DFAE – ha presentato gli strumenti sviluppati dal Dipartimento, come il codice di comportamento per i partner contrattuali, che vengono sottoposti a un *Partner risk assessment* la cui efficacia si dimostra anche a livello preventivo. La relatrice ha sottolineato poi l'importanza fondamentale di una cultura generale dell'integrità: non si può delegare la compliance esclusivamente ai giuristi – anche gli specialisti RU sono particolarmente chiamati in causa.

**Jean Hutmacher** – capo Pianificazione e controlling del Dipartimento federale della difesa, della protezione della popolazione e dello sport – ha illustrato il modello di compliance integrata del DDPS, secondo il quale quest'ultima va ricercata più nei processi che nelle strutture e deve rispondere adeguatamente alle sfide peculiari del Dipartimento (p. es. protezione delle informazioni, acquisti pubblici, milizia). Ha poi a sua volta evidenziato il ruolo centrale della cultura aziendale: la consapevolezza dei collaboratori in merito alla compliance può essere rafforzata solo tramite un chiaro impegno della direzione nonché una sensibilizzazione e una formazione costanti.

---

*«La compliance è un compito dirigenziale»*

---

È emerso che la consapevolezza della compliance è maggiore nell'Amministrazione pubblica che nel settore privato. Alla Confederazione vige il principio della legalità e, in linea generale, il margine di tolleranza è basso, mentre le aziende orientate al profitto sono più propense ad assumersi rischi calcolati. Il Governo e l'Amministrazione sono inoltre maggiormente soggetti al controllo del Parlamento. Alla Confederazione sono già presenti vari elementi di CMS: si tratta solo di metterli in relazione.

L'ambasciatore Stefan Estermann, presidente del GLID, ha osservato che vi è un ampio consenso in merito all'importanza della direzione. Ma un approccio «tone from the top» non è di per sé sufficiente: è necessario un sistema di gestione della compliance, altrimenti tutto quest'ambito sarebbe legato esclusivamente alla presenza di un determinato dirigente. I partecipanti hanno individuato un margine di miglioramento anche relativamente allo scambio orizzontale di informazioni e know-how tra i vari organi della Confederazione che si occupano di compliance.