

people in compliance

by compliancedesign.it



aree e settori

L'etica come bussola per navigare nell'incertezza normativa del settore farmaceutico

Mauro Ambanelli,
Chief Compliance Officer e DPO Chiesi Farmaceutici



il punto

Oltre il GDPR, la privacy si integra nei processi aziendali

Davide Ajello,
Data Protection Officer Telepass



il report

Etica e integrità cruciali per il 70% dei manager, ma difficile tenere standard alti

Piero Di Michele,
Partner EY Forensics & Integrity Services



ritratti e organizzazioni

L'importanza delle emozioni nella creazione di una cultura della compliance

Giammarco Grammatica,
General Counsel di DentalPro

Talk about Integrity

A purple flower with five petals is growing from a crack in the ground. The flower is in full bloom, and its stem is green with several leaves. The background is a dark, textured surface, possibly asphalt or concrete, with a crack running through it. The overall tone is dark and moody.

In un'epoca in cui l'etica e la fiducia sono elementi centrali per il successo duraturo delle organizzazioni, crediamo che non ci sia nulla di più potente delle storie per illustrare e ispirare l'importanza dell'integrità.

Attraverso narrativa e vicende reali, vogliamo raccontare come l'integrità sia una forza trasformativa che permea ogni aspetto delle nostre vite professionali e personali.

per informazioni
info@compliancedesign.it

compliance
design

L'etica come bussola per navigare nell'incertezza normativa del settore farmaceutico

Mentre la ricerca avanza a passi da gigante e le tecnologie evolvono rapidamente, il quadro normativo rimane ancorato a direttive formulate decenni fa. L'etica emerge quindi come un'ancora di salvezza in un contesto normativo incerto che non riesce a stare al passo con l'innovazione.

di Matteo Rizzi



Il settore farmaceutico si distingue per la sua elevata complessità dal punto di vista della compliance, regolato da un insieme di normative rigorose che vanno dalla fase di ricerca e sviluppo fino alla commercializzazione dei prodotti. Tuttavia, mentre la ricerca avanza a passi da gigante e le tecnologie evolvono rapidamente, il quadro normativo rimane ancorato a direttive formulate decenni fa. L'etica emerge quindi come un'ancora di salvezza in un contesto normativo incerto che non riesce a stare al passo con l'innovazione.

Mauro Ambanelli, *Chief Compliance Officer e Data Protection Officer di Chiesi Farmaceutici*, ha incontrato **compliance*design*.it** per offrire una panoramica delle sfide e delle evoluzioni nel campo della compliance farmaceutica.

“L'impianto normativo è integrato dall'impianto deontologico stabilito a livello di categoria, e completato dai sistemi di compliance interni di cui l'azienda si è dotata”, spiega Ambanelli.

La lentezza del processo normativo rappresenta una sfida significativa per l'industria, costringendo le aziende a operare con normative concepite in un'era pre-digitale. Questo gap normativo crea incertezze e zone grigie, dove le aziende devono interpretare e adattare le vecchie normative alle nuove realtà tecnologiche e operative



Mauro Ambanelli
Chief Compliance Officer e DPO
Chiesi Farmaceutici

“Questi sistemi spesso vanno oltre le richieste normative e, in alcuni casi, anche oltre quelle deontologiche, permettendo di valutare situazioni che dal punto di vista normativo resterebbero altrimenti scoperte”.

L'impegno di aziende come Chiesi Farmaceutici nel mantenere alti standard di compliance ed etica è essenziale per garantire la sicurezza dei pazienti e la fiducia del pubblico. “Comportamenti scorretti, quando si verificano, sono gravissimi e la percezione di tali comportamenti viene ulteriormente amplificata. Questo comporta potenziali impatti reputazionali, oltre a quelli sanzionatori, particolarmente enfatizzati perché le condotte scorrette incidono su un bene essenziale per la salute pubblica”. Inoltre, in Italia, il medico prescrittore, nel momento in cui prescrive un farmaco a carico del servizio sanitario, è un incaricato di pubblico servizio. “Pertanto, molte forme di attività promozionali non in linea con le regole corrono il rischio di integrare forme di reato, che possono configurarsi come comparaggio o, nei casi più estremi, corruzione”.

“Il problema è che in molti casi non abbiamo un adeguato supporto normativo per le nuove tecnologie e approcci. Questo ci costringe a lavorare per interpretazione e deduzione delle norme esistenti, aumentando le zone grigie su cui muoversi con molta attenzione”.

Chiesi Farmaceutici ha quindi adottato un approccio integrato alla compliance, parte della direzione legale ma con linee di riporto alternative. Come detto, la compliance in Chiesi non si limita a seguire le normative legali ma si estende alle norme deontologiche e ai codici di condotta adottati volontariamente, come l'adesione a EFPIA e Farindustria.

“L'impianto normativo deve essere integrato con ulteriori sistemi di regole e protezioni, che rientrano nel mondo dell'etica in senso più ampio”, sottolinea Ambanelli. “Abbiamo sempre cercato, oltre al rispetto delle basi normative e deontologiche, di dotarci di tutti i sistemi ulteriori che possano rafforzare la percezione della compliance e dell'etica”.

L'impianto normativo deve essere integrato con ulteriori sistemi di regole e protezioni, che rientrano nel mondo dell'etica in senso più ampio. Abbiamo sempre cercato, oltre al rispetto delle basi normative e deontologiche, di dotarci di tutti i sistemi ulteriori che possano rafforzare la percezione della compliance e dell'etica

Chiesi è stato uno dei primi gruppi farmaceutici al mondo a essere certificato B Corp, una certificazione che analizza in modo puntuale tutte le attività aziendali per valutarne il beneficio sociale e ambientale.

Inoltre, ha adottato la forma giuridica di società Benefit in tutti i paesi in cui è riconosciuta. L'azienda ha inoltre ottenuto la certificazione ISO 37001 sul sistema di anticorruzione, con la consapevolezza che la corruzione rappresenta uno dei principali rischi di compliance nel settore.

Sfide future

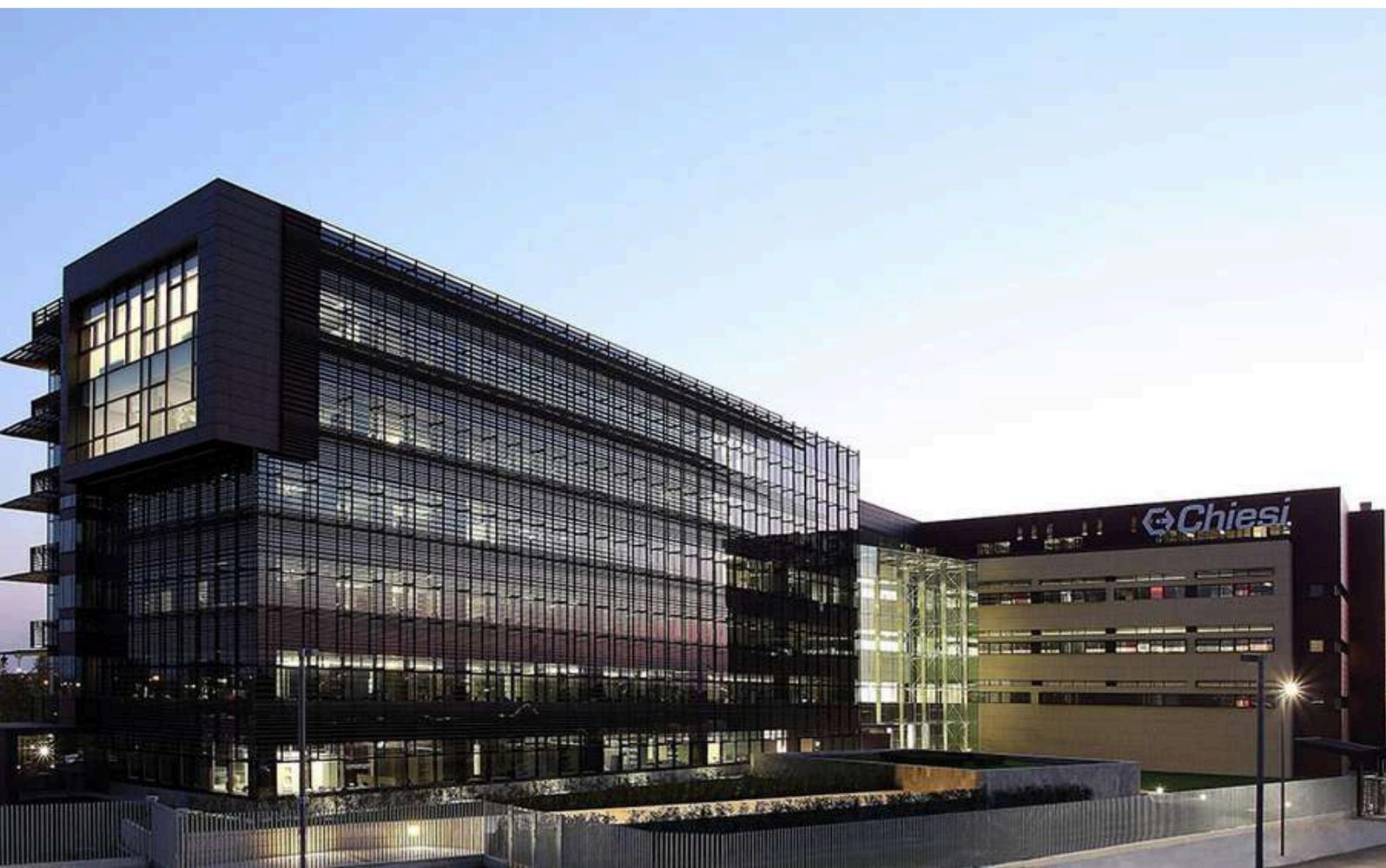
Le nuove tecnologie, in particolare l'intelligenza artificiale, stanno iniziando a trasformare la gestione della compliance. In particolare, strumenti di AI possono migliorare significativamente le attività di training, rendendole più interattive e personalizzate. Attualmente, Chiesi sta valutando strumenti di AI per creare programmi di formazione ad hoc, adattati alle specifiche esigenze dei dipendenti. Questo rappresenta un passo avanti rispetto ai tradizionali programmi di e-learning, che spesso risultano statici e poco coinvolgenti. “Sebbene siamo ancora agli albori, credo che questo sarà l'ambito in cui queste nuove tecnologie apporteranno il maggior aiuto nell'ambito della compliance aziendale”. Nonostante i benefici della tecnologia la valutazione finale e le decisioni sulla compliance continueranno a richiedere un'interazione umana. Gli strumenti tecnologici possono supportare e standardizzare alcune attività, ma la complessità delle situazioni richiede un giudizio umano per garantire una gestione efficace della compliance.

Una delle sfide più rilevanti per il futuro è la gestione dei dati personali, che è diventata ancora più critica con l'entrata in vigore del GDPR. Nel settore farmaceutico, la protezione dei dati è particolarmente importante nell'ambito delle sperimentazioni cliniche. Tuttavia, l'obiettivo di armonizzazione del GDPR non è stato pienamente raggiunto, con differenze significative tra le normative dei vari paesi europei che complicano ulteriormente la gestione della compliance.

“Si è assistito a una segmentazione nel trattamento dei dati di salute, con ciascuno stato che ha mantenuto proprie specificità, e con le autorità garanti nazionali che hanno approcci molto diversi, se non completamente opposti”. Tuttavia, le innovazioni introdotte dal GDPR hanno segnato un cambio epocale. “Quello che è emerso dal post-GDPR è che, mentre prima tutta la gestione delle tematiche privacy era sostanzialmente un obbligo, ora ci si è accorti che il dato personale è un asset essenziale.

La sua corretta gestione non serve più soltanto a evitare le sanzioni dei garanti, ma permette di utilizzare un asset essenziale in modo efficiente e utile per il business”.

Un tema emergente riguarda l'evoluzione del Modello 231. L'approccio che ha seguito finora sta mostrando segni di saturazione. Gli aggiornamenti e le inclusioni di nuovi reati, che prima erano più o meno annuali, ora stanno diventando semestrali, se non addirittura più frequenti. “Ogni volta che si conclude un aggiornamento e lo si fa approvare, dopo pochi giorni emergono nuove norme che ne impongono ulteriori modifiche. Questo approccio sta diventando insostenibile: il Modello 231 è e rimane uno strumento essenziale per la governance aziendale, ma il modo di strutturarlo e farlo vivere dovrà inevitabilmente cambiare. Dovrà sempre più evolversi verso qualcosa di più sistemico, e non composto da parti molto specifiche che disciplinano attività peculiari e che possono cambiare molto velocemente”.



aml
integrity
design



Scarica lo speciale
della prima edizione di
AML INTEGRITY DESIGN



Partner Tecnico

Deloitte.

Telepass

Oltre il GDPR, la privacy si integra nei processi aziendali

di Matteo Rizzi



Telepass, nata negli anni '90

come divisione commerciale di Autostrade per l'Italia per la gestione e riscossione dei sistemi di pagamento automatico del pedaggio autostradale e dal 2016 società indipendente, negli ultimi tempi ha vissuto una radicale trasformazione digitale, diventando un attore chiave nella mobilità integrata.

Questo processo di evoluzione ha portato l'azienda a proporre un'ampia gamma di servizi ai clienti con un'unica APP, per offrire un ecosistema digitale della mobilità a 360 gradi a servizio della clientela.

"La sfida principale per chi si occupa di protezione dei dati è mantenere il passo con le esigenze di business in termini di velocità e innovazione, garantendo al contempo la sicurezza e la conformità dei dati", spiega **Daide Ajello**, *Data Protection Officer (DPO)* di Telepass a compliance.design.it.



La sfida principale per chi si occupa di protezione dei dati è mantenere il passo con le esigenze di business in termini di velocità e innovazione, garantendo al contempo la sicurezza e la conformità dei dati

"Questo comporta l'esecuzione di processi di valutazione dei rischi e privacy impact assessment, nonché l'adozione di soluzioni innovative per tematiche non sempre evidenti."

Una velocità nel supporto del business che tuttavia non deve essere interpretata né come superficialità né come assunzione di rischi non necessari. "La velocità si riferisce in primo luogo a rapidità e flessibilità di pensiero nell'adattare i modelli di compliance tradizionali a nuovi business che potrebbero non essere ancora regolamentati o previsti dalle normative esistenti".

Un fattore chiave per mantenere questa rapidità è l'aggiornamento continuo del DPO rispetto ai nuovi framework normativi, ai provvedimenti del Garante e alle opinioni dell'European Data Protection Board. "Essere preparati in anticipo accelera notevolmente il processo, poiché non è necessario studiare le tematiche da zero, ma siamo già informati e pronti a fornire risposte al mercato in modo molto più rapido."

In tale contesto, infatti, il panorama normativo dei dati non può più prendere come riferimento esclusivamente il GDPR.

"Dobbiamo considerare il tema dei dati e delle informazioni all'interno di un quadro normativo molto più ampio e complesso", indica Ajello. "Ci sono le strategie europee per la sicurezza dei dati che pongono al centro la garanzia della sicurezza, la resilienza dei sistemi e delle organizzazioni, nonché la pianificazione degli obiettivi aziendali anche nell'ambito dei processi di analisi del rischio. Inoltre, ci si collega anche ai temi ESG. Tali normative richiedono un approccio centrato su valori e processi fondamentali". Il riferimento va al Digital Services Act, al Digital Markets Act, all'AI Act, al regolamento sull'identità digitale europea (eIDAS), alla NIS 2, al Cyber Resilience Act (CRA) e al DORA.

Il legislatore ha capito che il processo non può essere governato efficacemente senza un controllo sull'intera catena di gestione. Questo include la conformità al GDPR, ai requisiti di sicurezza informatica e ai piani di business continuity.



Ad oggi anche il tema delle terze e quarte parti è diventato centrale. "Il legislatore ha capito che il processo non può essere governato efficacemente senza un controllo sull'intera catena di gestione. Questo include la conformità al GDPR, ai requisiti di sicurezza informatica e ai piani di business continuity. Se un fornitore critico garantisce la continuità operativa, è essenziale che anche i suoi sub-fornitori rispettino gli stessi standard, per evitare che la catena si spezzi".



Davide Ajello
Data Protection Officer (DPO) Telepass



Valori e processi al centro della privacy

Per potersi orientare, un DPO deve mettere al centro valori e processi ben definiti, comprendendo quali sono i valori da tutelare e i processi da mappare per garantire tale tutela.

Il GDPR, ad esempio, è antropocentrico e pone al centro l'interesse dell'individuo.

"Durante le attività di formazione, sottolineo che tutte le decisioni, comprese le valutazioni di impatto privacy, devono considerare non solo l'impatto sull'azienda, ma soprattutto l'impatto sull'interessato". Questa scala di valori deve essere applicata anche quando si definiscono i piani di compliance per altri framework normativi. È fondamentale quindi comprendere la ratio legis, ciò che il legislatore intende realmente tutelare, e basare su questi principi la nostra struttura di compliance.

La compliance deve essere vista come un fattore abilitante per il miglioramento dei processi aziendali. Il lavoro del DPO non solo protegge l'azienda da sanzioni, ma migliora anche i processi attraverso l'adozione delle best practice. "Il nostro lavoro crea valore, anche se spesso è un valore indiretto non immediatamente percepito dal business come un aumento di fatturato.

Dobbiamo quindi essere in grado non solo di creare valore ma anche di trasmettere questo messaggio al management. Farci percepire dai "C-Level" come un effettivo fattore di crescita è importante tanto quanto il lavoro *di sostanza* fatto a monte. Stiamo quindi lavorando su come migliorare il nostro storytelling, nonché la coerenza e la semplicità dei messaggi per parlare la stessa lingua dei CEO".

Nei prossimi anni, il ruolo del DPO diventerà quindi sempre più complesso.

"La collaborazione tra le diverse funzioni aziendali, come audit, compliance e cybersecurity, è fondamentale per farsi trovare

Dobbiamo essere in grado non solo di creare valore ma anche di trasmettere questo messaggio al management. Farci percepire dai C-Level come un effettivo fattore di crescita è importante tanto quanto il lavoro fatto a monte. Stiamo lavorando su come migliorare il nostro storytelling, nonché la coerenza e la semplicità dei messaggi per parlare la stessa lingua dei CEO

pronti a vincere questa sfida".

La collaborazione con le altre funzioni sarà quindi sempre più stretta, rendendo il DPO una figura sempre più integrata nelle dinamiche aziendali. "Un valore aggiunto significativo è l'integrazione del DPO all'interno dell'azienda. Questo non significa che un DPO esterno non possa essere efficace, ma dovrà avere frequenti momenti di confronto con l'azienda, anzi dovrà viverla".



Un naturale sviluppo di questa visione di Ajello è stato quello di creare una strettissima collaborazione con le funzioni di secondo e terzo livello all'interno di Telepass, tra cui l'Audit, il Risk, la Compliance, il Cyber Security Officer e il Legal. L'obiettivo è formare una squadra che parli un linguaggio comune, orientato alla conformità normativa e al miglioramento continuo dei processi.

Il confronto con le funzioni operative dell'azienda, come marketing, customer service, operations e tolling, è altrettanto fondamentale. Questi incontri, più o meno strutturati, tra le diverse business unit, sono essenziali per creare fiducia.

"I colleghi devono sentirsi liberi di anticipare potenziali criticità o punti di attenzione, e ciò avviene solo se vedono nel DPO un alleato e non un estraneo". Il DPO deve quindi essere abile nell'interpretare le esigenze aziendali e adattare alla realtà specifica.

Ad esempio, i confronti con le funzioni aziendali che si occupano di compliance in senso lato sono fondamentali per identificare rischi non considerati o per armonizzare i processi aziendali trasversali. Il confronto con il Legal è cruciale per l'interpretazione della normativa e la consulenza legale, mentre il dialogo con l'IT è necessario per valutare se l'ecosistema informatico aziendale è adeguato ad affrontare le sfide del GDPR e del nuovo framework normativo.

Formazione e cultura della privacy

Il tema della formazione è centrale, perché oltre a essere un obbligo, diventa un driver necessario per creare quella cultura e sensibilità che ci aiutano a identificare eventuali minacce, gestire correttamente i processi dal punto di vista della privacy e

Il tema della formazione è centrale, perché oltre a essere un obbligo, diventa un driver necessario per creare quella cultura e sensibilità che ci aiutano a identificare eventuali minacce, gestire correttamente i processi dal punto di vista della privacy e adempiere alle indicazioni previste nelle nostre procedure



adempiere alle indicazioni previste nelle nostre procedure.

"Il mio obiettivo nella formazione non è necessariamente creare degli esperti, ma accrescere la sensibilità affinché *le lampadine* si accendano."

La formazione deve essere adattata al pubblico di riferimento e coinvolgere le funzioni aziendali pertinenti per rendere il messaggio più efficace. "

"Una soluzione che ho trovato efficace per aumentare l'engagement è organizzare la formazione privacy a 'quattro mani', coinvolgendo un referente della funzione aziendale pertinente". Questo approccio rende il messaggio molto più efficace, poiché il collega operativo parla la stessa lingua degli operatori e comprende le loro difficoltà quotidiane. Questo approccio è stato utilizzato, ad esempio, nella creazione di un manuale privacy per gli operatori del customer care, dove parte della formazione è stata dedicata alla gestione dei consensi.



EY Global Integrity Report 2024

Etica e integrità cruciali per il 70% dei manager, ma difficile tenere standard alti

compliancedesign.it

ha intervistato **Piero Di Michele**,
Partner EY Forensics & Integrity Services

L'ultimo "EY Global Integrity Report 2024" ha rivelato che il 70% dei manager considera l'etica e l'integrità fondamentali per il business, ma incontra difficoltà nel mantenere alti standard in queste aree. Le aziende italiane, pur riconoscendo l'importanza di tali valori, spesso falliscono nel tradurre i propositi etici in azioni concrete, evidenziando una dicotomia tra intenzioni e pratiche reali.

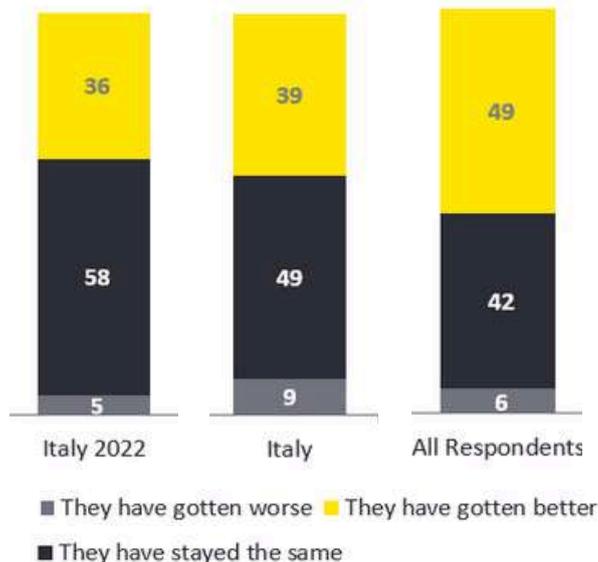
*compliance*design.it ha intervistato **Piero Di Michele**, Partner di EY Forensic & Integrity Services, per meglio comprendere le ragioni di questo divario e quali siano i comportamenti e le nuove leve a livello sistemico capaci di trasformarsi in un vantaggio competitivo significativo, contribuendo a un'economia più robusta e trasparente.

Le aziende italiane considerano una priorità di business l'etica e l'integrità aziendali, ma solo il 39% ha percepito un miglioramento degli standard di integrità negli ultimi due anni. Da quali esperienze nasce questa dicotomia?



Piero di Michele
Partner EY Forensics & Integrity Services

In general has compliance with your organization's standards of integrity gotten better or worse in the last two years, or stayed the same?



Probabilmente in questa dicotomia si cela la sfida più grande ed irrisolta della corporate compliance: riuscire realmente a cambiare i comportamenti, al di là dei propositi. Il dato non mi sorprende ed è del tutto plausibile che fra i manager italiani ci sia una visione condivisa sull'importanza che queste tematiche rivestono nella vita d'azienda, quantomeno negli intenti...e poi, in fin dei conti, quale manager non dichiarerebbe l'importanza della business integrity nella conduzione degli affari?

Cosa diversa però è tradurre gli intenti in azioni concrete, o addirittura avere una percezione tangibile dell'efficacia delle misure attivate.

Nella maggior parte dei casi la compliance non fallisce nel disegno, fallisce nell'applicazione.

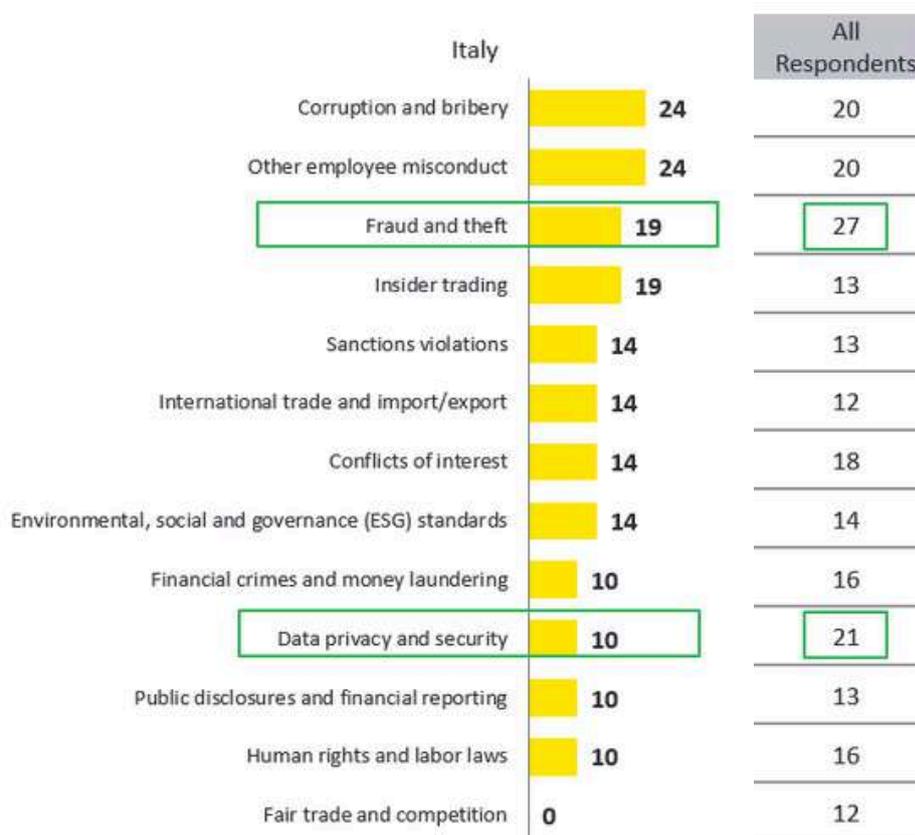
Dato che un numero significativo di incidenti di integrità coinvolge terze parti, i nuovi interventi normativi di prossima attuazione saranno utili nel mitigare questo dato? Quali misure possono eventualmente adottare le organizzazioni?

Credo che in questo momento storico il rischio sulle terze parti sia realmente l'anello debole della catena quando parliamo di business integrity, ed i fatti di cronaca lo confermano: quando il problema diventa garantire il comportamento di soggetti esterni alla propria organizzazione, la rischiosità aumenta vertiginosamente. Etica dei fornitori, irregolarità amministrative, fiscali, condotte fraudolente, caporalato e rispetto dei diritti umani, sono solo alcuni degli esempi e ci sono settori dell'industria e del commercio pesantemente impattati.

Se guardiamo a come si sta evolvendo lo scenario normativo, quantomeno in area UE, i presupposti corretti sembrano esserci; ma sarà un cammino lungo e non facile. Per un'azienda specie se grande e complessa mettere in piedi un sistema di compliance della propria supply chain è attività articolata e presenta profili di difficoltà gestionale non banali: bisogna farlo con metodo ed esperienza.

Il rischio nel rischio, altrimenti, è quello di alimentare sovrastrutture costose e prive di beneficio; non è infrequente, e parlo per esperienza diretta, dover intervenire con progettualità di tipo "rimediale" (a volte dopo che l'azienda abbia subito misure molto pesanti come l'Amministrazione Giudiziaria) quando l'azienda stessa era convinta di avere implementato già tutti i controlli necessari.

Which of the following issues did the significant integrity incident involve?



Quello che manca, troppo spesso, è un approccio specialistico alla problematica. Perchè compliance di filiera non è qualifica dei fornitori, e in questa errata equivalenza risiede la maggior parte degli errori che ho visto commettere.

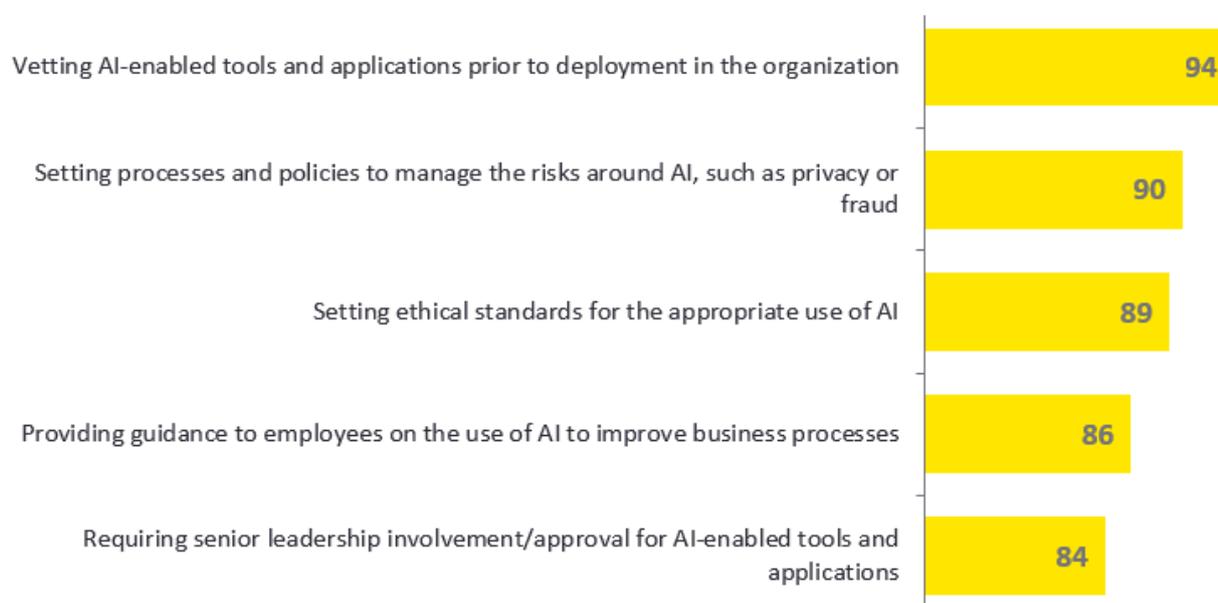
In generale, con l'aumento della complessità normativa e delle pressioni economiche, quali sono le sfide principali che i regolatori, le autorità e le stesse organizzazioni devono affrontare per mantenere standard elevati di integrità?

Credo che la vera sfida sia nel fornire indirizzi comuni senza lasciare troppo spazio ad interpretazioni soggettive. Questo non vale solo per chi legifera, ma anche per l'industria, che dovrebbe cercare il supporto di associazioni di categoria e tavoli di settore per definire standard uniformi di approccio.

Il ruolo dei Compliance Officer e dei presidi interni di difesa si sta espandendo. Ma possono davvero giocare un ruolo rilevante in un ambiente così complesso e in evoluzione?

Il momento di transizione verso il futuro è chiaro e presenta per tutti opportunità e minacce. La grande opportunità che vedo è che il mercato va sempre più in una direzione in cui i sistemi di business ethics, conformità, sostenibilità e risk management, percepiti per tanti anni esclusivamente come costi, diventano elementi di creazione del valore. La buona governance, l'integrità ed un solido sistema di controlli interni hanno oggi un valore tangibile: reputazione, appeal per investitori, banche, clienti, migliori multipli nella determinazione del valore d'azienda, solo per citarne alcuni. Se dovessi immaginare il profilo dei professionisti del mondo GRC del futuro, vedrei figure che sappiano coniugare capacità tecniche a grandi doti comunicative.

What measures has your organization put in place, or is planning to put in place, to manage the deployment and use of artificial intelligence across the entire organization?



Quale ruolo invece potrà giocare e quanto può/potrà essere incisiva la tecnologia e l'intelligenza artificiale nella sfida della business integrity?

Come in tutti i campi, in particolare nel campo delle scienze manageriali, l'impatto sarà sicuramente significativo. Ovviamente occorre prudenza soprattutto quando ci si addentra in ambiti delicati come l'etica, ma le potenzialità di sviluppo sono considerevoli.

Supporto alle decisioni in tempo reale, analisi predittive, o anche semplicemente la possibilità di sapere in qualsiasi momento come comportarsi in modo allineato a norme, codici e procedure interne. Sì, le applicazioni possono essere molte e ho già visto concept di grande interesse che presto saranno applicazioni disponibili su vasta scala.

Qual è la domanda che avresti voluto fare e non è stata fatta? Con quale risposta?

La domanda è: qual è la cifra per cui accetteresti un compromesso sulle questioni che riguardano l'integrità?

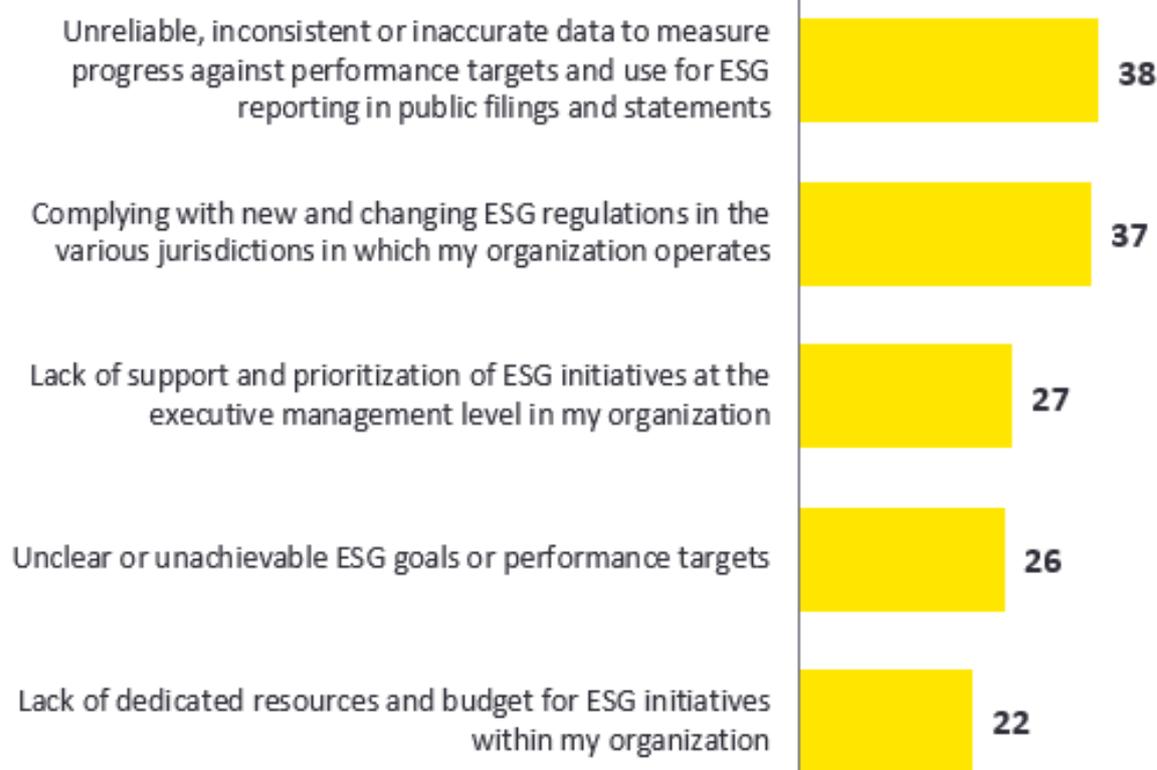
La risposta è "nessuna".

Non è utopia né retorica, semplicemente un concetto macroeconomico che non dovremmo mai dimenticare: se tutti gli attori del sistema si comportano in modo virtuoso, il sistema stesso diventa più virtuoso ed i benefici sono esponenziali per tutti.

L'economia genera migliori profitti, valorizza il merito ed attrae talenti, attira investimenti esteri. Cresce il benessere per tutti.

Il vecchio adagio da bar che recita "chi è onesto è un fesso" non è soltanto un pensiero deprecabile. E', razionalmente, una grandissima menzogna.

Which, if any, of the following are the greatest challenges for your organization to enhance ESG integrity within your organization?





COMPLIANCE EXCHANGE

drive business integrity

Coming soon!!!



L'importanza delle emozioni nella creazione di una cultura della compliance

In un contesto dove la compliance aziendale è spesso sinonimo di burocrazia e adempimenti legali, è possibile creare una strategia che valorizzi i canali emozionali come strumento chiave per una gestione più efficace della compliance.

di Matteo Rizzi

In un contesto dove la compliance

aziendale è spesso sinonimo di burocrazia e adempimenti legali, è possibile creare una strategia che valorizzi i "canali emozionali" come strumento chiave per una gestione più efficace della compliance. L'approccio tradizionale che si concentra esclusivamente sulla conformità normativa si evolve quindi verso una dimensione più umana e interpersonale.

È quanto indica **Giammarco Grammatica**, *General Counsel di DentalPro*, che ha incontrato **compliance**design**.it** per condividere la sua esperienza nel più grande gruppo di cure dentali in Italia, con oltre 270 centri dentistici e un'organizzazione che conta più di 2 mila dipendenti.

Quando Grammatica è entrato in DentalPro, ha puntato sul deciso incremento della compliance integrata, un approccio che unisce, fra le varie, la normativa 231, la privacy e la sicurezza sul lavoro, ESG, in un'unica strategia coesa.

**Il mantra è
che in generale
più si condividono
le informazioni più si
riducono i rischi.
Questo approccio
consente di distribuire
le responsabilità e
gestire le aree critiche in
maniera maggiormente
efficiente**



Giammarco Grammatica
General Counsel di DentalPro

"In generale, una compliance non adeguatamente integrata presenta limiti significativi", sottolinea Grammatica. "Se si conosce approfonditamente la normativa sulla privacy ma non si ha familiarità con la normativa 231 o la sicurezza sul lavoro, ecc., si rischia di perdere elementi significativi".

La visione integrata ha portato all'assunzione diretta ed indiretta di supervisione in vari ambiti da parte del General Counsel. "Delego e coordino le specifiche attività, ma mantengo una visione d'insieme, anche in virtù del fatto che la sicurezza sul lavoro richiama il modello organizzativo dei reati di lesione già solo colposa". È necessario, quindi, adottare un approccio interdisciplinare, assumendo responsabilità anche al di fuori delle aree assegnate, per ridurre i rischi e garantire una gestione informata e condivisa.

"Il mantra è che in generale più si condividono le informazioni (flussi informativi in entrata ed in uscita), più si riducono i rischi. Questo approccio consente di distribuire le responsabilità e gestire le aree critiche in maniera maggiormente efficiente".

Una componente essenziale della compliance integrata è la comunicazione efficace tra gli organi societari. DentalPro organizza almeno due riunioni annuali tra l'Organismo di Vigilanza (ODV) e i sindaci, oltre a riunioni con il Responsabile della Protezione dei Dati (DPO) ed incontri periodici con i diretti responsabili di sicurezza sul lavoro e ESG. In seno agli ODV della controllante e controllate di cui Grammatica è membro, si tengono riunioni trimestrali, oltre a continui contatti secondo le necessità.

La sfida della protezione dei dati sanitari

Un tema prioritario aziendale è legato allo specifico business (tutela dei dati sanitari), la cui gestione è regolata in particolare da rilevanti presidi nella sicurezza informatica e nel trattamento dati. Oltre alla tutela legale, è fondamentale implementare misure tecnologiche avanzate per garantire la conservazione e la protezione di questi dati. "Ogni azienda è costantemente esposta al rischio di attacchi informatici: i dati non sono solo essenziali per la gestione dei pazienti, ma anche per il nostro impegno a mantenere una buona reputazione aziendale".

Le misure comprendono, oltre all'infrastruttura tecnologica, protocolli interni chiari e dettagliati, che vengono comunicati e rispettati in tutte le cliniche. "Per garantire che queste regole siano comprese e rispettate, vengono inviati aggiornamenti informativi e fornita formazione ai dipendenti. Questo include anche corsi specifici per diverse categorie di personale, in cui viene spiegata l'importanza di rispettare le regole, i benefici per l'azienda e le sanzioni previste in caso di non conformità".

La creazione di una cultura

La formazione non solo educa i dipendenti sui protocolli di sicurezza, ma chiarisce dettagli complessi in modo accessibile, rendendo la compliance più comprensibile e rilevante. Tuttavia, è fondamentale passare dal mero rispetto delle regole alla creazione di una vera cultura aziendale. "Le abitudini si acquisiscono nel tempo e le regole troppo rigide non bastano a creare una cultura, che non si fonda solo sulla formazione, ma anche sul buon esempio". È essenziale quindi che anche le prime linee siano formate e sensibilizzate affinché possano interiorizzare e far proprie le regole, non solo per obbligo, ma perché le sentono parte integrante del loro operato. Questo buon esempio, trasmesso al resto delle rispettive divisioni, diffonde la cultura in un effetto domino.

La comunicazione efficace non riguarda solo i flussi informativi strutturati, ma anche la capacità di instaurare rapporti positivi e piacevoli con colleghi di diverse divisioni. Attivare canali emozionali e costruire rapporti basati sulla comprensione reciproca non solo facilita la comunicazione, ma rappresenta uno strumento per il successo della compliance aziendale. "Quando si crea una chimica tra le persone, le conversazioni diventano più produttive e i flussi informativi più naturali. Se una conversazione non lascia una sensazione di piacevolezza, anche l'informazione più intelligente può non essere recepita adeguatamente. Al contrario, una comunicazione piacevole, supportata dalla capacità di capire l'altro e dalla sintonia, rende qualsiasi argomento, anche il più complesso, più facile da affrontare e comprendere. Questo miglioramento nelle relazioni e nei flussi di comunicazione è essenziale per il successo".

compliance
design | drive
business
integrity