



protiviti®  
Risk & Business Consulting.  
Internal Audit.

## Governare la Compliance in aziende complesse

*Indagine sui sistemi di Compliance  
nei gruppi italiani multinazionali*



Il presente documento è proprietà di Protiviti Srl.

I suoi contenuti non possono essere riprodotti, in tutto o in parte, o citati per la distribuzione senza il preventivo consenso scritto di Protiviti Srl.

# Indice

Introduzione.....	1
Nota metodologica .....	3
Sintesi dei principali risultati.....	7
Dettagli dell'indagine .....	10
Sez. 1 - Complessità e impatto del quadro normativo su organizzazione e processi aziendali .....	10
Sez. 2 - Strumenti e modelli di gestione adottati .....	12
Sez. 3 - Strutture, perimetro e operatività della Funzione di Compliance .....	14
Considerazioni conclusive .....	17



# Introduzione

---

*Compliance: una nuova priorità per i gruppi italiani alle prese con inasprimenti normativi, controlli e sanzioni*

Negli ultimi 5 anni si è assistito ad una proliferazione di **leggi** e **regolamenti** a livello nazionale e internazionale tali da determinare un aumento notevole della **complessità** del quadro normativo in cui le aziende operano, introducendo nuovi vincoli operativi e responsabilità in capo alle stesse e ai loro Vertici.

L'intensificarsi dei controlli da parte di Autorità nazionali e sovranazionali e l'inasprimento delle **sanzioni** comminabili a fronte di situazioni di non conformità, implicano conseguenze potenzialmente rilevanti in termini economici, di immagine e organizzativi.

All'aspetto sanzionatorio, il legislatore affianca tuttavia tratti tipici di un sistema incentivante: a fronte dell'adozione da parte dell'azienda di efficaci sistemi di controllo, infatti, si sostanziano vantaggi che vanno dalla **riduzione delle sanzioni** applicabili fino a vere e proprie **condizioni esimenti**, nel caso di adozione ed effettiva attuazione di **programmi di Compliance**<sup>1</sup>.

Inoltre, all'interno degli accordi con clienti e partner strategici, sono sempre più frequenti vincoli contrattuali che prevedono obblighi di conformità a norme e regolamenti specifici, quale condizione necessaria per l'efficacia degli accordi stessi.


Nasce, quindi, la necessità per le imprese, in particolare per quelle che operano in più Paesi attraverso proprie sedi produttive e/o commerciali, di affrontare in modo **strutturato e coordinato** le tematiche di Compliance, al fine di assicurare la conformità dei processi e dei comportamenti ai requisiti normativi attraverso indirizzi e standard procedurali condivisi e, ove possibile, univocamente applicati nell'ambito del gruppo di appartenenza.

Alla luce dell'attualità e rilevanza del tema, Protiviti ha condotto un'**indagine** rivolta ad un campione rappresentativo di gruppi italiani, quotati e non, operanti anche all'estero (con esclusione di banche e assicurazioni), con l'obiettivo di rilevare:

- i **temi** di Compliance a maggior impatto sull'organizzazione e sui processi aziendali;

---

<sup>1</sup> Si faccia riferimento, ad esempio, alle linee guida in materia Antitrust.

- 
- i **modelli** e le **caratteristiche** dei programmi di gestione della Compliance implementati nell'ambito del gruppo;
  - il **perimetro** e l'**operatività** della Funzione di Compliance, laddove esistente.

Nel presente documento si riportano i principali risultati della ricerca e si forniscono alcuni spunti interpretativi con riferimento alle risposte ottenute.

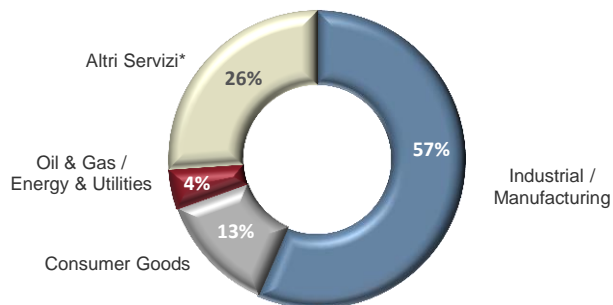
# Nota metodologica

*Le aziende del campione: settori di appartenenza, volumi d'affari e presenza internazionale*

L'indagine è stata condotta nel secondo semestre del 2015, considerando esclusivamente gruppi italiani, quotati e non, con presenza internazionale, ovvero con sedi produttive e/o commerciali in altri Paesi al di fuori dell'Italia. Sono state escluse dall'indagine le aziende operanti nei settori finanziari vigilati (banche e assicurazioni).

Alla ricerca hanno aderito oltre 20 gruppi di società operanti principalmente (83%) nei settori industriale e dei beni di consumo.

**Grafico 1** - Settore di appartenenza del campione

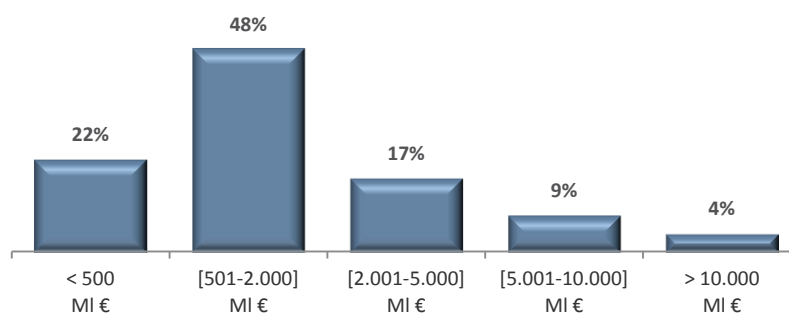


\* Include Fashion & Luxury, Construction e Aerospace

Per quanto concerne l'aspetto dimensionale, il campione si suddivide tra:

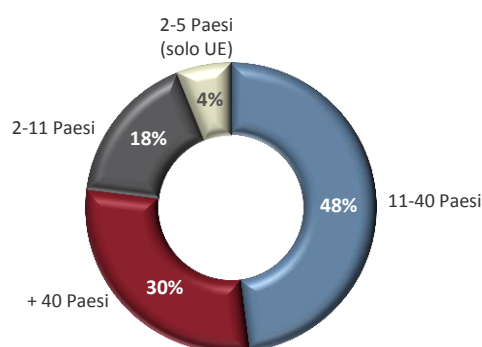
- **gruppi di minori dimensioni** (22%), che nel 2014 hanno registrato un volume d'affari inferiore a 500 Milioni di Euro;
- **gruppi di medie dimensioni** (65%), che nel 2014 hanno registrato un volume d'affari compreso fra 500 e 5.000 Milioni di Euro; nello specifico, 48% con volume d'affari compreso fra 500 e 2.000 Milioni di Euro e 17% con volume d'affari compreso fra 2.000 e 5.000 Milioni di Euro;
- **gruppi di maggiori dimensioni** (13%), che nel 2014 hanno registrato un volume d'affari eccedente i 5.000 Milioni di Euro (di cui 4% con volumi d'affari eccedenti i 10.000 Milioni di Euro).

**Grafico 2 - Dimensioni del campione (volume di affari di gruppo, FY 2014)**



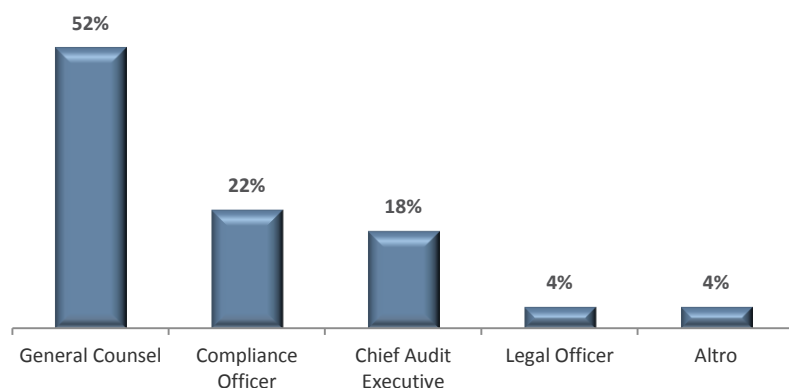
Dei gruppi analizzati, quasi l'80% ha una forte presenza internazionale, con sedi amministrative, produttive e/o commerciali, in più di 11 Paesi fra Unione Europea ed extra-EU (di cui 30% in più di 40 Paesi).

**Grafico 3 - Presenza internazionale dei gruppi del campione, con sedi amministrative, produttive e/o commerciali (Italia inclusa)**



Le figure che, nell'ambito dei gruppi interpellati, hanno risposto all'indagine sono principalmente General Counsel (52%) e Compliance Officer (22%), seguiti da Chief Audit Executive (18%), Legal Officer e altri ruoli specifici (8%).

**Grafico 4 - Ruolo aziendale degli intervistati**





*La struttura del  
questionario  
somministrato*

L'indagine è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario strutturato in 2 sezioni:

- la prima con l'obiettivo di identificare **gruppo, settore** di appartenenza, **estensione geografica** e **fatturato**;
- la seconda con il duplice obiettivo di: i) rilevare il **quadro normativo e regolamentare** che caratterizza il settore di appartenenza e i suoi elementi distintivi; ii) identificare **modelli e strumenti** adottati dai gruppi per gestire i temi di Compliance, nonché le prospettive evolutive future.

Al fine di rilevare il quadro normativo sono stati affrontati, fra gli altri, i seguenti temi:

- valutazioni sull'andamento e sull'evoluzione dello stesso;
- regolamentazione rilevante;
- sanzioni comminate al gruppo o ad altri operatori del settore;
- processi aziendali impattati.

Al fine, invece, di identificare i modelli e gli strumenti di gestione della Compliance, sono stati affrontati, fra gli altri, i seguenti temi:

- modalità di gestione accentrata/decentrata delle singole tematiche di Compliance;
- presenza di programmi di Compliance e obiettivi perseguiti;
- presenza di una Funzione dedicata, relativo inquadramento organizzativo, poteri, ambito di copertura ed evoluzioni previste.

Le risposte ricevute sono state aggregate in modo anonimo e analizzate per individuare i *trend* maggiormente interessanti.



# Sintesi dei principali risultati

---

## *Overview*

L'indagine ha confermato l'aumento della complessità del quadro normativo nei Paesi in cui i gruppi interpellati operano, a causa della progressiva proliferazione e dell'inasprimento delle leggi e dei regolamenti che incidono sul business.

Alla luce di tale situazione e dell'intensificarsi dei controlli e delle sanzioni comminate da Autorità nazionali e sovranazionali, le aziende italiane hanno maturato una maggior coscienza circa la rilevanza della gestione dei temi di Compliance.

Negli ultimi 5 anni, infatti, quasi la metà (46%) dei settori ricompresi nell'analisi è stata interessata da eventi di non conformità, che hanno generato danni economico-finanziari e/o reputazionali in capo ad oltre il 10% delle aziende del campione.

## *Coscienza del quadro regolamentare / normativo e processi impattati*

L'indagine ha indagato l'impatto di una serie di tematiche normative sui processi e sull'organizzazione aziendale del gruppo.

I risultati evidenziano come le normative a maggiore impatto percepito siano anche quelle ad oggi più consolidate e gestite: al primo posto, infatti, è stata indicata la normativa sulla **Salute e sicurezza dei luoghi di lavoro** (D.Lgs 81/08), seguita da quella sulla **Responsabilità amministrativa degli Enti** (D.Lgs 231/01) e dalla **Regolamentazione di settore**.

Risulta, invece, ancora ridotto l'impatto percepito di tematiche emergenti, quali l'**Antiriciclaggio**, l'**Antitrust** e le **Sanzioni internazionali**.

I processi aziendali maggiormente impattati dalle normative sono quelli legati alla gestione caratteristica dell'impresa, quali: **approvvigionamenti, produzione e gestione delle operation, vendite**.

Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo "Dettagli", Sez. 1, del presente documento.

## Strumenti e modelli di gestione della Compliance

Dalla ricerca è emerso che, ai fini di un'efficace gestione dei temi di Compliance, le aziende ritengono sia rilevante la definizione di un sistema adeguato di **Policy e Procedure**. La trasversalità dei temi di Compliance sui processi aziendali rende, inoltre, fondamentale un elevato **grado di coordinamento funzionale** e un **management competente** sulle singole tematiche.

Con riferimento ai modelli di gestione delle differenti tematiche di Compliance, nei gruppi aziendali si possono riscontrare modelli **accentrati, decentrati o misti**. Nel primo caso, per ogni tematica di Compliance rilevante, gli indirizzi, le linee guida e le procedure sono definiti centralmente a livello corporate; nel modello decentrato, la gestione delle singole tematiche è, *in primis*, gestita attraverso presidi autonomi locali; nel modello misto, si riscontra invece un bilanciamento dei due approcci.

La ricerca ha messo in evidenza come alcune tematiche ad oggi molto rilevanti siano gestite secondo un modello accentrato da oltre il 50% dei gruppi analizzati; tra queste, rileviamo la **Corporate Governance**, la normativa in materia di **Responsabilità amministrativa degli Enti** (D.Lgs 231/01), la normativa in materia di **Proprietà intellettuale** (anche alla luce delle regolamentazioni nazionali e sovranazionali, come ad es. l'art. 118 TFUE<sup>2</sup> per la protezione della proprietà intellettuale) e l'**Antitrust** (per effetto, allo stesso modo, della presenza di normative e Autorità sovranazionali).

In modo prevalentemente misto, con tendenza al decentramento sono, invece, gestite quelle tematiche che presentano, tipicamente, tratti distintivi locali quali la **Normativa fiscale**, le **Sanzioni internazionali**, l'**Anticorruzione** e la **Normativa del lavoro**.

La crescente rilevanza dei temi di Compliance ha portato le aziende a sviluppare, in oltre il 60% dei casi, una vera e propria *mission* di Funzione, generalmente incentrata sui seguenti temi cardine:

- rispetto della **normativa esterna** e dei presidi di **autoregolamentazione**;
- sviluppo di una **cultura di Compliance**;
- centralità del sistema di **Policy e Procedure**.

Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo "Dettagli", Sez. 2, del presente documento.

---

<sup>2</sup> Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea.

## *Maturità del sistema di gestione della Compliance*

La ricerca mostra una vasta diffusione di **programmi di Compliance** (adottati dal 70% del *panel*), seppur strutturati e implementati con logiche eterogenee.

Il 74% del campione ha istituito un presidio strutturato delle principali tematiche normative, identificato nella **Funzione di Compliance di Gruppo**, generalmente a riporto il General Counsel.

Si rileva, inoltre, che non sempre c'è una corrispondenza biunivoca fra istituzione di una Funzione di Compliance e implementazione di programmi di Compliance.

Nel 29% dei casi, infatti, i gruppi, pur avendo istituito una struttura dedicata, non hanno ancora avviato veri e propri programmi di Compliance. Questa apparente incoerenza è probabilmente dovuta al fatto che le strutture di Compliance sono state costituite solo di recente.

Nel 65% dei casi analizzati, la Funzione risulta di dimensioni contenute (fra 1 e 3 risorse). In particolare, al crescere della dimensione dei gruppi (in termini di estensione geografica), aumenta la dimensione della stessa; tuttavia, dalla ricerca emerge che l'80% dei gruppi più grandi (con presenza in più di 40 Paesi) presenta strutture di Compliance di piccole dimensioni. Tale evidenza potrebbe essere legata all'utilizzo di risorse esterne a supporto della gestione di tali tematiche.

Nei casi rimanenti (26%), la mancanza di una Funzione di Compliance di Gruppo non appare essere frutto di dimenticanze, bensì di una scelta ponderata; infatti, le aziende del *panel* non prevedono, nel prossimo futuro, la costituzione di una simile Funzione nel Gruppo.

Ad oggi, i principali ambiti di copertura delle Funzioni di Compliance sono: **Responsabilità amministrativa degli Enti** (D.Lgs 231/01), **Anticorruption**, **Privacy** e **Antitrust**.

L'aumento della complessità del panorama normativo e regolamentare e la crescente attenzione posta ai temi di Compliance ha un impatto diretto sulla propensione delle aziende a dedicare risorse alla gestione di tali aspetti: il 76% delle aziende del *panel*, infatti, ha previsto un **budget dedicato** per la gestione della Compliance, e il 77% ha previsto un aumento del budget nel corso del prossimo biennio.

Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo "Dettagli", Sez. 3, del presente documento.

# Dettagli dell'indagine

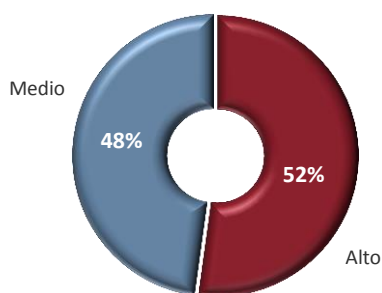
## Sez. 1 - Complessità e impatto del quadro normativo su organizzazione e processi aziendali

*Un quadro regolamentare e normativo altamente complesso e volatile*

La presente ricerca approccia il tema della Compliance mediante l'identificazione di 14 tematiche, la cui volatilità, criticità e impatto sono stati sottoposti alla valutazione di un *panel* selezionato di aziende.

Più del 50% del campione valuta il quadro normativo e regolamentare di riferimento, impattante sul proprio business, come altamente complesso e volatile.

**Grafico 5** - Livello di complessità e volatilità del quadro normativo e regolamentare del settore di business



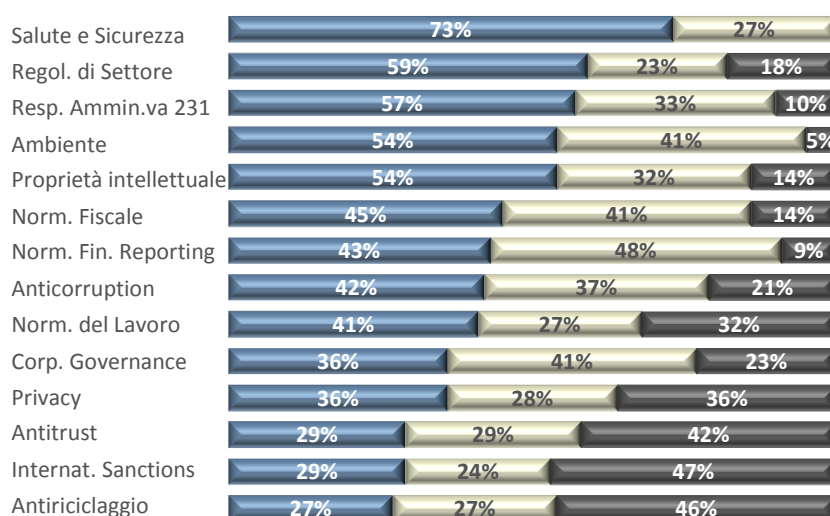
Le normative/regolamentazioni a **maggior impatto** sui gruppi sono:

- Salute e sicurezza sul lavoro (73%);
- Regolamentazione di settore (59%);
- Responsabilità amministrativa degli enti (57%);
- Normativa ambientale (54%);
- Proprietà intellettuale (54%);

mentre le normative a **minor impatto** sono quelle relative a:

- Antitrust (29%);
- Sanzioni internazionali (29%);
- Antiriciclaggio (27%).

**Grafico 6** - Elementi costitutivi del sistema normativo e regolamentare e valutazione di impatto sull'organizzazione



Legenda

Alto Medio Basso

Tutte le aziende del campione, inoltre, operando in un contesto internazionale, sono impattate dalle normative nazionali dei Paesi esteri in cui operano, fra cui si segnalano le più rilevanti:

- UK Anti-Bribery Act (39%);
- US Foreign Corrupt Practices Act (30%);
- International Sanctions (18%).

*Gli impatti economico-finanziari e reputazionali della non Compliance*

Il quadro normativo, nel suo complesso, impatta tutti i processi aziendali in maniera trasversale. Tuttavia, la quasi totalità del *panel* (96%) ha identificato i seguenti i processi maggiormente impattati dai temi di conformità:

- **produzione e gestione delle operation;**
- **approvvigionamenti;**
- **vendite;**
- **amministrazione e finanza;**
- **ricerca e sviluppo.**

Il quadro sopra descritto rende complessa la gestione integrata di tutti i requisiti di Compliance, aumentando l'esposizione al rischio di sanzioni. Il 13% del *panel* ha dichiarato, negli ultimi 5 anni, **danni economico-finanziari e/o reputazionali**.

Tale percentuale sale al 43% estendendo l'ambito dalla singola azienda al settore di appartenenza.

## Sez. 2 - Strumenti e modelli di gestione adottati

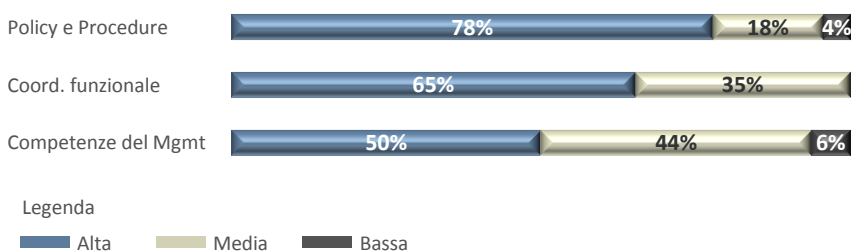
### Strumenti per la gestione della Compliance

I temi di Compliance sono per loro natura trasversali all'organizzazione e ai suoi processi. La loro gestione integrata si fonda principalmente su:

- efficacia del sistema di **Policy e Procedure**;
- **coordinamento fra Funzioni/Direzioni**;
- disponibilità di **competenze interne** specifiche volte a coordinare e gestire in modo efficace ed efficiente le diverse tematiche.

Tutti e tre gli strumenti sono considerati da più del 50% del *panel* come altamente efficaci.

**Grafico 7** - Efficacia degli strumenti di gestione della Compliance



Il sistema di Policy e Procedure, così come il coordinamento funzionale sono considerati altamente efficaci per presidiare i differenti temi di Compliance, rispettivamente dall'80% e dal 65% del *panel*. Le competenze del management invece, vengono percepito come altamente rilevanti dal 50% del *panel*.



## Modelli di gestione della Compliance

Con riferimento ai modelli di gestione delle differenti tematiche di Compliance, nei gruppi aziendali si possono riscontrare modelli **accentrati, misti o decentrati**.

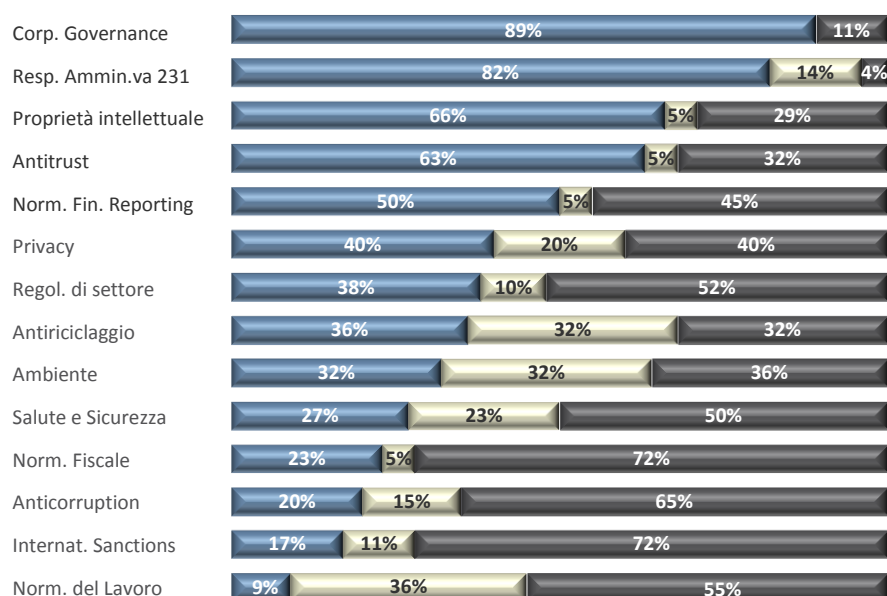
Concentrandoci sui primi due, dalle analisi svolte emerge che gli ambiti di Compliance gestiti prevalentemente a livello Corporate (modello **accentrato**) sono:

- Corporate Governance (89%);
- Responsabilità amministrativa degli Enti (D.Lgs 231/01) (82%);
- Proprietà intellettuale (67%);
- Antitrust (63%);
- Normativa di financial reporting (50%);

mentre quelli gestiti tramite **presidio misto** sono:

- Normativa fiscale (73%);
- Sanzioni internazionali (72%);
- Anticorruzione (65%);
- Normativa del lavoro (55%).

**Grafico 8 - Modelli adottati per la gestione dei processi di Compliance**



Legenda

■ Accentrato ■ Decentrato ■ Misto

## Sez. 3 - Strutture, perimetro e operatività della Funzione di Compliance

### Presenza e dimensionamento della Funzione di Compliance

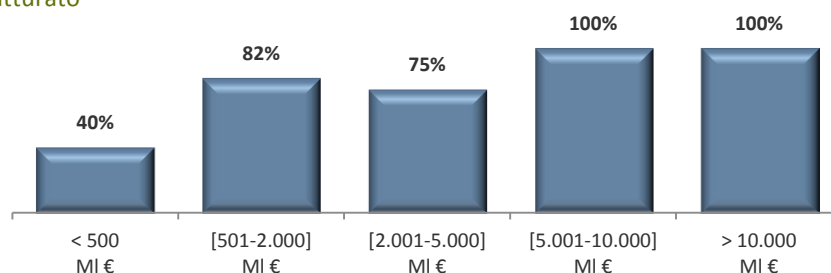
Il 70% del campione ha adottato, a livello di Gruppo, **programmi di Compliance** a presidio di specifiche tematiche normative.

Indipendentemente dall'adozione di programmi di Compliance, il 74% delle *panel* ha istituito una **Funzione di Compliance di Gruppo**.

Dalla ricerca emerge che, nel 29% di questi casi, il gruppo non ha ancora avviato veri e propri programmi di Compliance, in quanto la Funzione risulta essere stata istituita di recente.

La ricerca, inoltre, evidenzia come la propensione ad istituire una Funzione di Compliance aumenti all'aumentare del fatturato del gruppo stesso.

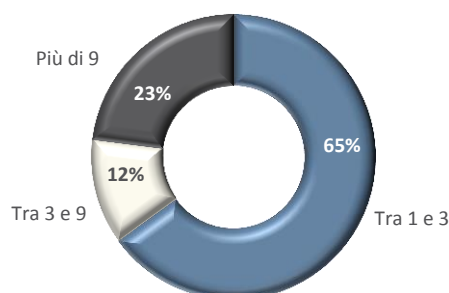
**Grafico 9** - Presenza della Funzione di Compliance nelle aziende in base al fatturato



Tale propensione è legata anche al livello di presenza internazionale del gruppo: infatti, i gruppi che hanno presenza in almeno 11 Paesi sono dotati di una Funzione di Compliance dedicata.

Si rileva che, tra i gruppi dotati di una Funzione di Compliance, il 65% presenta un dimensionamento contenuto (fra 1 e 3 persone).

**Grafico 10** - Dimensione della Funzione di Compliance (numero risorse)



La dimensione della Funzione varia al variare della presenza geografica dei gruppi:

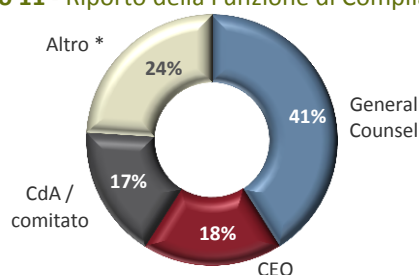
- gruppi con presenza in un numero di Paesi compreso fra 2 e 10 (sia UE sia extra-UE) presentano una Funzione di Compliance composta da 1 a 3 risorse;
- gruppi con presenza in un numero di Paesi compreso fra 11 e 40 presentano una Funzione di Compliance di dimensione variabile, con tendenza (nel 50% dei casi) ad adottare dimensioni ridotte (fra 1 e 3 risorse);
- gruppi presenti in più di 40 Paesi, presentano nell'80% dei casi Funzioni di dimensioni ridotte e, nel 20%, Funzioni con un numero più consistente di risorse (fra 9 e 15).

### *Posizionamento della Funzione di Compliance*

Dal punto di vista organizzativo, la Funzione è tendenzialmente istituita a diretto riporto del **General Counsel** (41% dei casi). In alternativa, si rileva un riporto diretto all'Amministratore Delegato (18% dei casi), al CdA o ad un suo comitato (17% dei casi).

In via residuale, la Funzione è stata istituita a riporto di figure differenti di volta in volta individuate quali, a titolo esemplificativo, Presidente, Chief Audit Executive, Chief Risk Officer.

**Grafico 11** - Riporto della Funzione di Compliance



\* Presidente (6%), Chief Audit Executive (6%), Chief Risk Officer (6%), altri Chief Executives (6%)

### *Tematiche gestite dalle strutture in essere*

Le "strutture di Compliance" istituite dalle aziende del campione gestiscono una pluralità di ambiti. Fra i 14 identificati ai fini dell'indagine, quelli affrontati con maggiore frequenza sono:

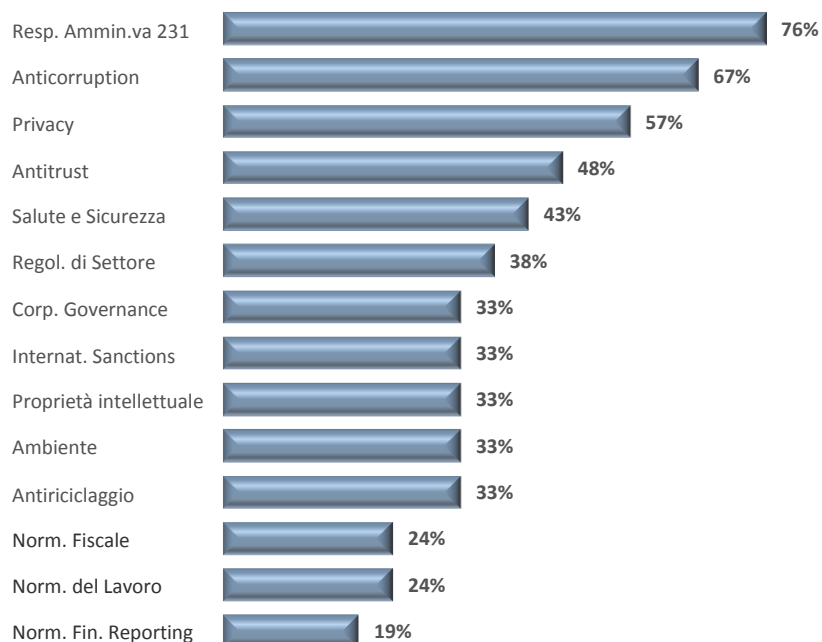
- Responsabilità amministrativa degli Enti (D.Lgs 231/01) (76%);
- Anticorruzione (67%);
- Privacy (57%);

mentre alcune tematiche risultano meno frequentemente incluse nel perimetro di intervento della Funzione di Compliance, in quanto già presidiate da altre strutture aziendali, quali:

- Normativa fiscale (24%);
- Normativa del lavoro (24%);
- Normativa finanziaria (19%);

rispettivamente presidiate dalle strutture fiscali, personale e amministrativa.

**Grafico 12 - Ambito di copertura della Funzione di Compliance di Gruppo**

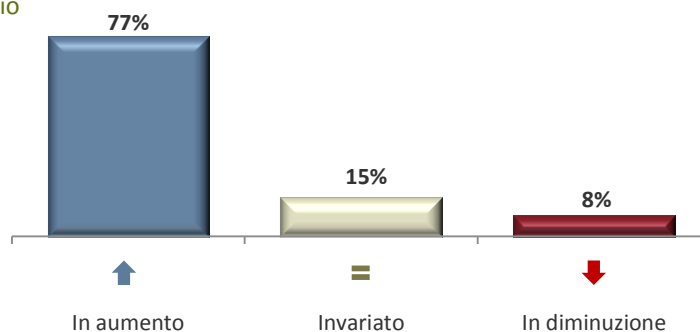


La ricerca evidenzia come, all'interno dei gruppi italiani multinazionali, le tematiche di Compliance "rientrano nell'agenda del Top Management".

*Il budget della Funzione di Compliance*

Il 76% delle aziende del *panel*, infatti, ha istituito un **budget dedicato** al presidio dei temi di Compliance. Fra queste, è emersa una propensione a indirizzare sempre maggiori risorse alla copertura degli ambiti in oggetto, prevedendo, nel 77% dei casi, un **budget in aumento** nel corso del prossimo biennio.

**Grafico 13 - Evoluzione a tendere del budget per la Compliance nel prossimo biennio**



Il budget dedicato alla gestione dei temi di Compliance, nel corso del prossimo biennio, risulta previsto:

- in aumento, nel 77% dei casi;
- invariato, nel 15% dei casi;
- in diminuzione, nell'8% dei casi.

# Considerazioni conclusive

---

*Compliance  
management:  
l'approccio classico  
superato*

Fino a pochi anni fa, l'approccio generalmente assunto dai gruppi verso la Compliance si caratterizzava per essere **destrutturato** e di tipo **reattivo**, ovvero le imprese approcciavano i temi secondo necessità, spesso a seguito di indagini da parte delle Autorità, anomalie e/o non conformità riscontrate.

I gruppi spesso non possedevano una **visione** e un **indirizzo centrale univoco** sui temi di Compliance rilevanti per il business. I **presidi** erano per lo più **parziali e incompleti**, anche a causa dell'assenza di adeguate competenze interne e della presenza di sistemi di Governance non sempre chiari, che di rado prevedevano sistemi sanzionatori strutturati e ancor più raramente meccanismi di premiazione e incentivazione.


Tali sistemi mal si conciliavano con l'esigenza crescente di **presidiare e coordinare in modo efficace** i contesti normativi, nazionali e internazionali, **sempre più complessi** (si veda, ad esempio, la rapida evoluzione delle regolamentazioni in ambito privacy, sanzioni internazionali e anticorruption).

*Compliance  
management: verso  
nuovi paradigmi*

Il quadro attuale evidenzia un *trend* evolutivo in cui i temi di Compliance stanno via via assumendo un ruolo centrale nella gestione delle attività caratteristiche e collaterali al business.

Le aziende mostrano una tendenza e un interesse maggiore a dotarsi di veri e propri **programmi strutturati di gestione della Compliance** volti ad analizzare e gestire, in via **preventiva**, le tematiche normative tramite:

- **“mappatura”** dei requisiti normativi e regolamentari e della loro evoluzione nel tempo;
- **rilevazione e analisi dei rischi** di non conformità su attività e processi;
- istituzione di **flussi di reporting** e canali di segnalazione (**whistleblowing**);
- disegno e diffusione di **politiche e procedure**;
- avvio di programmi di **formazione**;
- effettuazione di attività di verifica (**audit**).



Pur in presenza di approcci differenti nella gestione delle tematiche di Compliance, nei grandi gruppi si nota una tendenza all'**accentramento delle attività di gestione**; tale approccio consente, infatti, di:

- gestire in modo più efficace alcune scelte di business;
- valutare in modo più agevole alcuni rischi di non conformità rilevanti a livello di gruppo;
- contenere i costi in un'ottica di massimizzazione dell'efficienza, evitando duplicazioni di attività fra le varie Funzioni/società del gruppo;
- garantire un migliore coordinamento in caso di richieste provenienti da Pubbliche Autorità in diversi Paesi, nonché nella gestione tematiche che coinvolgono più Paesi contemporaneamente.

Il cambiamento dell'approccio alla gestione della Compliance è quindi evidente, progressivo e continuo.

La strutturazione e la propensione ad investire denota un grado di consapevolezza crescente volto a portare le aziende, in ultima istanza, verso modelli di business sempre più "sociali", consapevoli e conformi alle normative.



# Contatti Protiviti Italia

## Ufficio di Milano

Via Tiziano, 32  
20145 Milano  
Tel.: +39 02 6550 6301  
Fax: +39 02 6550 6333

## Ufficio di Roma

Via Tirso, 26  
00198 Roma  
Tel.: +39 06 4204 9801  
Fax: +39 06 4744 399

## Ufficio di Torino

Via Viotti, 1  
10121 Torino  
Tel.: +39 011 7771 811  
Fax: +39 011 7771 888

[contatti@protiviti.it](mailto:contatti@protiviti.it)

[www.protiviti.it](http://www.protiviti.it)