Confartigianato Imprese Sostenibili

Confartigianato Imprese Bergamo 1945 2025

LA COMPLIANCE AZIENDALE COME VANTAGGIO COMPETITIVO

20 ottobre 2026

Bergamo Auditorium Calegari Via Torretta, 12 | Ore 18.30

Prof. Stefania Servalli

Università degli Studi di Bergamo

XVIII Edizione Settimana per l'Energia e la Sostenibilità 2026

INQUADRA IL QR CODE E SCOPRI DI PIÙ sull'iniziativa

Le imprese di fronte a un contesto in trasformazione

Le imprese operano in un contesto caratterizzato da **trasformazioni** che incidono sulle modalità di **organizzazione, gestione e controllo** delle attività aziendali:

- evoluzione della **regolamentazione e degli standard**;
- **transizione ambientale e sostenibilità**;
- **digitalizzazione** dei processi e delle informazioni;
- crescente **interdipendenza delle filiere produttive**;
- **nuove aspettative di clienti, committenti e altri stakeholder.**

Le **esigenze di conformità** si intrecciano sempre più con quelle di **governo e competitività dell'impresa**.

Che cosa significa compliance aziendale?

La compliance riguarda la **capacità dell'impresa di individuare i requisiti applicabili alla propria attività** e di **adottare criteri, responsabilità e controlli per assicurarne il rispetto**.

In una prospettiva economico-aziendale comporta:

- definire **ex ante criteri e responsabilità**;
- **identificare e valutare i rischi**;
- **organizzare e controllare i processi**;
- **raccogliere informazioni e verificare i risultati**;
- **intervenire sulle criticità e promuovere il miglioramento.**

La compliance **non si esaurisce nella verifica della conformità**: **interessa il modo in cui l'impresa viene governata**.

Dall'adempimento burocratico alla opportunità gestionale

La compliance come Adempimento burocratico	La compliance come Opportunità gestionale
Rispondere a un requisito	Integrare il requisito nei processi
Predisporre documentazione	Produrre informazioni utili
Verificare la conformità	Individuare rischi e anomalie
Correggere le irregolarità	Prevenire criticità ricorrenti
Sostenere un costo	Valutare costi e benefici organizzativi

La compliance può **creare valore** quando **procedure, controlli e informazioni non rimangono adempimenti formali**, ma vengono **utilizzati per individuare criticità, migliorare i processi e orientare le decisioni aziendali.**

Il caso di una piccola officina meccanica (componentistica meccanica)

Aspetto	Applicazione concreta
Responsabilità	Stabilire **chi esegue i controlli dimensionali** e **chi interviene in caso di difetti**
Controllo dei processi	**Verificare durante la lavorazione** che i **pezzi rispettino le specifiche richieste**
Informazioni attendibili	**Registrare i difetti riscontrati, la loro frequenza e le lavorazioni interessate**
Verifica dei risultati	**Confrontare difetti** e **ore di rilavorazione prima e dopo gli interventi correttivi**

I controlli **non servono soltanto a dimostrare la conformità**: possono aiutare a **prevenire gli errori, ridurre le rilavorazioni e migliorare l'efficienza**

Dal controllo dei processi alla riduzione dei costi

Un sistema di gestione può contribuire a individuare **inefficienze non immediatamente visibili:**

- **scarti e rilavorazioni;**
- **consumi energetici anomali;**
- **utilizzo inefficiente dei materiali;**
- **difetti ricorrenti;**
- **interruzioni e tempi improduttivi.**

Rilevare → Analizzare → Individuare le cause → Intervenire → Verificare i risultati

Esempio costo rilavorazioni

Esempio ipotetico

RILAVORAZIONI **5** a settimana
TEMPO MEDIO **2 h** per rilavorazione
COSTO ORARIO **35 €** ipotetico

COSTO ANNUO DEL LAVORO ASSORBITO · 46 SETTIMANE
16.100 €

Esclusi materiali, energia e altri costi

Quando la compliance diventa vantaggio competitivo?

La compliance può contribuire alla competitività attraverso **tre principali dimensioni**:

- **Efficienza**
- **Affidabilità**
- **Posizionamento competitivo**

Quando la compliance diventa vantaggio competitivo?

EFFICIENZA
Minori sprechi, riduzione dei costi evitabili e migliore utilizzo delle risorse

La compliance può favorire una **migliore conoscenza dei costi**

Es. Rilavorazioni: Se vengono **registrate e analizzate,** diventano **misurabili** e possono orientare **interventi correttivi**

Non significa che l'intero costo sia eliminabile. Significa che **l'impresa può individuare la parte potenzialmente evitabile e valutare la convenienza degli interventi.**

Quando la compliance diventa vantaggio competitivo?

AFFIDABILITÀ
Qualità più costante, maggiore capacità di prevenire e gestire criticità

Una gestione più strutturata dei processi consente di individuare tempestivamente le anomalie, limitare errori e disservizi e **garantire una maggiore continuità e affidabilità delle prestazioni offerte ai clienti**

POSIZIONAMENTO COMPETITIVO
Accesso a mercati e filiere, reputazione e continuità delle relazioni commerciali.

La conformità può essere **una condizione necessaria per competere**; il vantaggio dipende dalla **capacità di tradurla in competenze organizzative e risultati**

L'evoluzione degli standard e le implicazioni per le imprese

ISO, sostenibilità e nuovi requisiti organizzativi

L'evoluzione degli standard e delle richieste di sostenibilità rafforza l'attenzione verso la capacità delle imprese di **governare e documentare i propri processi**.

Ambito	**Dimensioni aziendali interessate**
ISO 9001	Qualità, processi, rischi, soddisfazione del cliente
ISO 14001	Gestione ambientale, risorse, emissioni, prestazioni
ISO 45001	Salute e sicurezza, prevenzione dei rischi
ESG e rendicontazione	Informazioni ambientali, sociali e di governance

Al di là delle diverse finalità, **questi strumenti** richiedono alle imprese di definire **responsabilità, controllare i processi**, **raccogliere informazioni attendibili** e **verificare i risultati**

La compliance si trasmette lungo le filiere

Le **imprese committenti** possono richiedere ai propri fornitori evidenze relative a:

- qualità e tracciabilità dei prodotti;
- gestione delle non conformità;
- sicurezza e affidabilità dei processi;
- prestazioni ambientali e utilizzo delle risorse;
- rispetto di requisiti organizzativi e contrattuali.

La capacità di rispondere può incidere su:
Qualificazione dei fornitori → Vendor rating → accesso e continuità delle commesse

La compliance può diventare **una condizione di accesso** e **permanenza nelle catene del valore.**

La compliance nella catena del valore un esempio

Esempio piccola officina meccanica fornitrice di un committente industriale

In occasione del rinnovo della qualifica di fornitore, il committente richiede:

- **tracciabilità dei materiali impiegati;**
- **evidenza dei controlli di qualità effettuati;**
- **registrazione delle non conformità e delle azioni correttive;**
- **informazioni sulla gestione dei rifiuti di lavorazione.**

QUALI CONSEGUENZE



La compliance nella catena del valore un esempio

QUALI CONSEGUENZE?

- **L'incapacità di fornire queste evidenze può compromettere la valutazione del fornitore** (vendor rating) e **la continuità delle commesse**

- Al contrario, un sistema di controlli e registrazioni adeguato può contribuire a **ridurre errori e rilavorazioni**, **migliorando l'efficienza interna** e **l'affidabilità verso il committente**

La compliance può quindi rappresentare sia una **condizione di accesso alle filiere** sia **un'opportunità di miglioramento gestionale**

La compliance nella catena del valore un esempio

La capacità di dimostrare il rispetto dei requisiti richiesti dal committente può incidere su:

- **Qualificazione e valutazione del fornitore** (vendor rating)
- **Mantenimento e rinnovo delle commesse**
- **Accesso a nuovi clienti e opportunità commerciali**

Per una piccola impresa, **non essere in grado di fornire le evidenze richieste** può significare **perdere opportunità di lavoro, anche in assenza di uno specifico obbligo di certificazione**

La compliance nelle micro-imprese

Stessi principi di buona gestione, strumenti differenti in funzione della dimensione, della complessità e dei rischi

Esigenza	Possibile soluzione in una microimpresa
Definire le responsabilità	Attribuzione chiara dei compiti
Identificare i rischi	Individuazione delle criticità prioritarie
Controllare i processi	Verifiche semplici e periodiche
Raccogliere informazioni	Pochi indicatori significativi
Promuovere il miglioramento	Analisi delle anomalie e azioni correttive

La **PROPORZIONALITA'** riguarda **gli STRUMENTI organizzativi**,
NON la rinuncia agli OBBLIGHI applicabili

Dalle procedure alla cultura aziendale

Le procedure, da sole, NON garantiscono il miglioramento:
serve che siano **COMPRESE E UTILIZZATE**

Una **piccola impresa** può anche avere una **documentazione semplice**, ma **sviluppare una buona cultura del controllo e della prevenzione.**

Viceversa, **la presenza di documenti formalmente corretti NON** assicura che le attività siano effettivamente governate.

Dalle procedure alla cultura aziendale

IL RUOLO DELL'IMPRENDITORE È CENTRALE

nelle **PMI/micro** il suo comportamento **orienta direttamente quello dei collaboratori**

IL CONTRIBUTO DELLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA È FONDAMENTALE

nel **diffondere una cultura della compliance** e nell'**accompagnare le piccole e micro imprese nel percorso di cambiamento**