

people in compliance

NEWSLETTER NR. 13/2022



IL MODELLO COORDINAMENTO CENTRALE E INTEGRATO DEI DIVERSI PROFILI DI RISCHIO

a colloquio con **Francesco Lauria**
Chief of Internal Audit & GRC,
Anti-Bribery and Corruption Officer
Lottomatica

RISK & COMPLIANCE

COLLABORAZIONE, CONFRONTO, INTEGRAZIONE PER UNA MAGGIORE COMPLEMENTARIETÀ

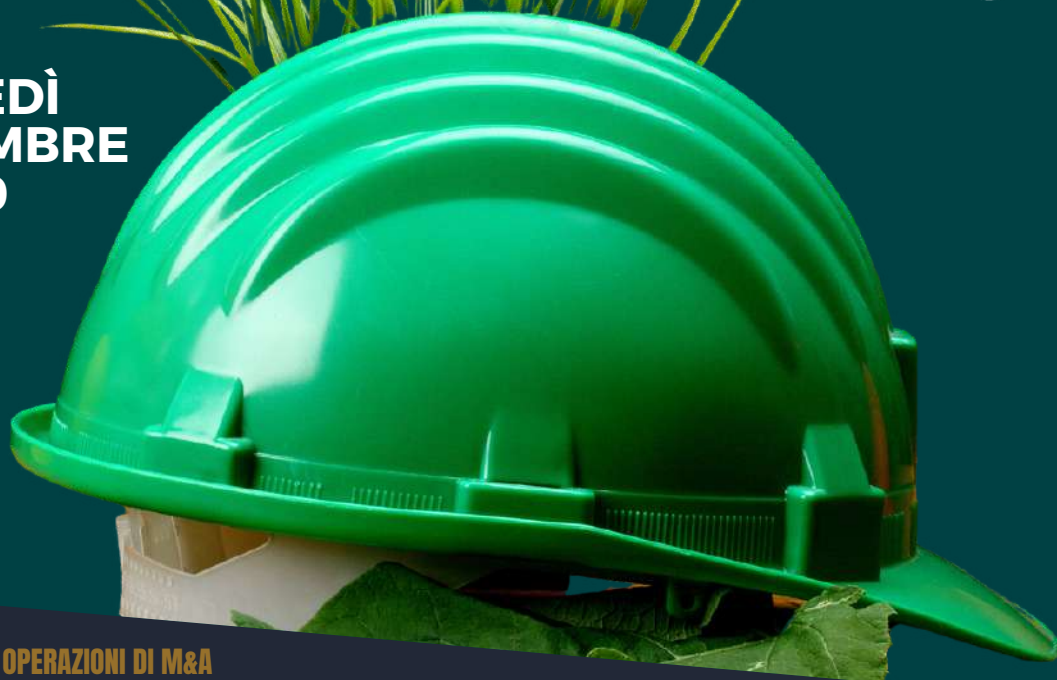
l'intervista a **Valentina Paduano**
Chief Risk & Compliance Officer
Dedalus Group



**EVENTO
ONLINE**

**compliance
design**

**MERCOLEDÌ
14 SETTEMBRE
ORE 15:00**



LA COMPLIANCE NELLE OPERAZIONI DI M&A

LA DUE DILIGENCE GIUSLAVORO, AMBIENTALE, SICUREZZA



MARIO NARDI

Ceo Gruppo
Pietro Fiorentini

LA CONSAPEVOLEZZA
STRATEGICA DELL'ACQUIRENTE:
"SAPERE DI NON SAPERE"

MARA CHILOSI

Partner
Chilosi Martelli

ASPETTATIVE E FINALITÀ DELLA
DUE DILIGENCE E APPROCCI
CONSEQUENTI



PAOLO FABIANI

Legal Director & Chief
Central Services Office
Coop Allenza 3.0

GIUSEPPE BULGARINI D'ELCI

Partner Watson
Farley & Williams

LA DUE DILIGENCE SUGLI
ASPETTI LABOUR: SPUNTI CRITICI
E OPPORTUNITÀ



MONICA RICCARDI

NTO Country Legal
Counsel & ERC Manager
Novartis

RAFFAELLO CARNA'

Carnà & Partners

MODERA E COORDINA



REGISTRATI

S&P GLOBAL RATINGS, BICCARI ASSOCIATE GENERAL COUNSEL

Chiara Biccari entra in S&P Global Ratings – divisione di S&P Global – con la qualifica di Associate General Counsel.



Biccari, che nel suo nuovo ruolo opererà da Milano, lascia Poste Vita dopo oltre 9 anni dove, da ultimo, ha ricoperto la carica di Responsabile Legale – Investment Office.

In precedenza ha lavorato come Senior Lawyer nel dipartimento legale di Barclays Capital e ancor prima, dal 2004 al 2010, come associate nello studio legale Allen & Overy.

ITALGAS, PIACENTINI SEGRETARIO DEL CDA



Valentina Piacentini, Responsabile Affari Societari e Governance di Italgas, ha assunto a partire dallo scorso aprile anche la carica di Segretario del Consiglio di Amministrazione della capogruppo quotata. Piacentini ha iniziato la sua carriera professionale nello Studio Legale Associato Gatti Pavesi Bianchi, conseguendo l'abilitazione di avvocato, per poi passare in azienda nel dipartimento legale di Europa investimenti, società specializzata nel settore delle special situations. Piacentini ha poi assunto il ruolo di Responsabile dell'Ufficio Affari Legali e Societari e dell'Ufficio di Presidenza del gruppo quotato Cose Belle d'Italia (già Mediacontech). A fine 2020 il suo passaggio in Italgas, dove si occupa della Corporate Governance e degli Affari Societari della capogruppo quotata e delle società del Gruppo

POLTRONESOFÀ, TOPI ENTRA NELLA DIREZIONE LEGALE

Manuel Topi entra nella direzione legale di Poltronesofà. Topi, che proviene da Technogym, in precedenza, ha lavorato per 7 anni, fino a fine 2021, nello Studio legale oggi Gatti Pavesi Bianchi Ludovici occupandosi sia di contenzioso (ordinario e arbitrale, di elevato livello) sia di consulenza e assistenza stragiudiziale in favore di banche, società nazionali e multinazionali, fondi d'investimento e private clients.



Topi, avvocato, è dal 2015 Cultore della Materia presso la cattedra di Istituzioni di Diritto Privato dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano ed è autore di diversi contributi, pubblicati su riviste di settore, in tema di responsabilità civile.

GENERALI ITALIA, VARA LA NUOVA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il neo Country Manager & CEO **Giancarlo Fancel** ha varato la nuova struttura organizzativa di Generali Italia con l'obiettivo di realizzare le priorità del Piano strategico Lifetime Partner 24 Driving Growth e affrontare al meglio lo sfidante contesto macroeconomico.

La nuova organizzazione ha previsto la nomina di due general manager **Gianluca Perin** e **Massimo Monacelli** e, a diretto riporto di Fancel, sono state anche definite le principali funzioni centrali di Country quali il Chief Financial Officer, affidata a **Giulia Raffo** (in foto, prima in alto), il Chief Marketing & Product Officer affidata a **Davide Passero**, il Country Chief Investment Officer affidata a **Maurizio Verbich**, il General Counsel affidata a **Cristina Rustignoli** (in foto al centro) e la Corporate Social Responsibility affidata a **Barbara Lucini** (in foto, prima dal basso).



DELOITTE LEGAL NOMINATO IL COMITATO SOSTENIBILITÀ E IL RESPONSABILE DELL'IMPATTO

Il Consiglio di Amministrazione di Deloitte Legal ha nominato il Comitato di Sostenibilità per il conseguimento degli obiettivi e degli impegni assunti con il “Manifesto dello Studio Legale Sostenibile”, e ha nominato il Responsabile dell’Impatto a seguito della trasformazione in “Società Benefit” della Società.

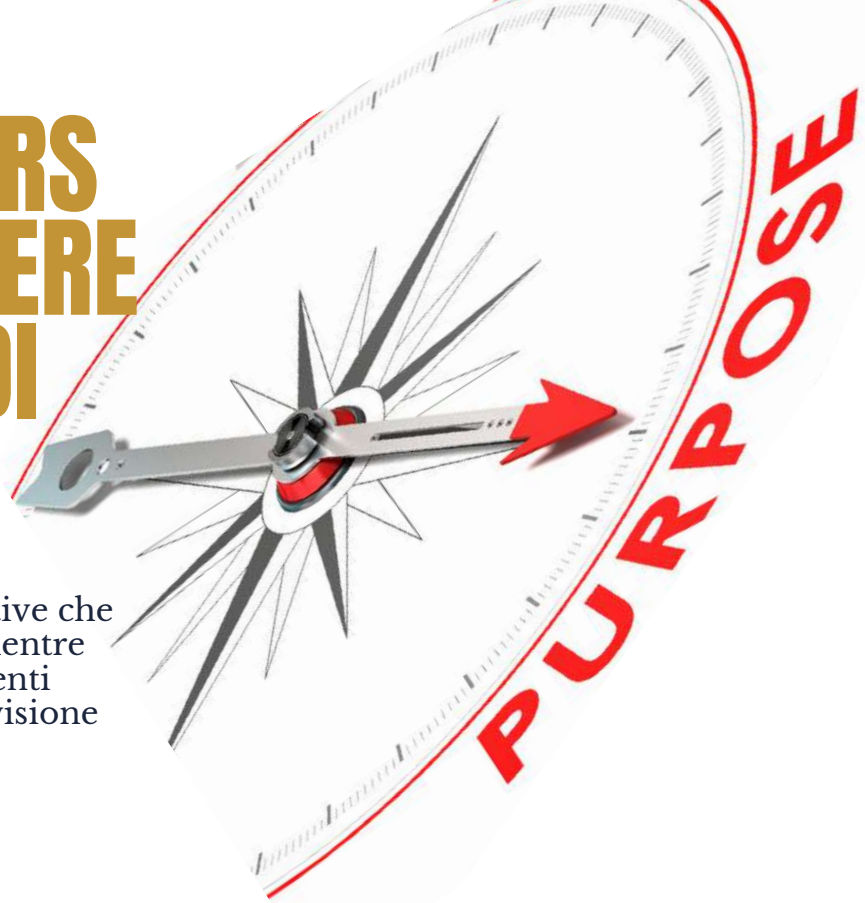
Il Comitato di Sostenibilità, composto dai professionisti (in foto dall'alto verso il basso) **Josephine Romano, Andrea Bonanni Caione, Barbara Pontecorvo, Anna Dalla Libera, Andrea Blasi e Sonia Margherita Belloli** ha il compito di promuovere e supervisionare l’integrazione delle misure di sostenibilità nelle politiche, strategie e pianificazioni del network Deloitte, al fine di favorire lo sviluppo di una società sostenibile e inclusiva, in linea con i principali Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell’Agenda 2030 approvata dalle Nazioni Unite.

Inoltre, per il perseguimento delle finalità di beneficio comune delineate dall’art. 5 dello statuto, viene nominato il Responsabile dell’Impatto, nella persona di Barbara Pontecorvo.



segui su **LinkedIn**

I PUBLIC AFFAIRS PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ



Il dialogo con le Istituzioni è ancora prevalentemente sulle singole iniziative che di volta in volta vengono adottate, mentre difficilmente si assiste a posizionamenti istituzionali capaci di mostrare una visione organica sulla sostenibilità

estratto dall'ultimo numero di *Management&Lobbying*
a cura di Pierpaolo Pota (*leggi la versione integrale*)

Purpose: un nuovo modo di pensare al ruolo dell'azienda

La sostenibilità è al centro dell'impegno delle imprese, non più attente solo a generare profitti ma a creare valore per i territori in cui operano, i dipendenti, l'ambiente e la collettività. Questa nuova funzione dell'azienda è fortemente collegata al concetto di "purpose" e al passaggio da "shareholder capitalism" a "stakeholder capitalism". I termini "purpose" e "ESG", spesso usati erroneamente come sinonimi, sono concetti correlati ma diversi: il purpose anticipa gli ESG, questi ultimi possono contribuire al purpose o meglio indicano come le iniziative sulla sostenibilità riescono a creare valore per gli stakeholder. Questo cambio di ruolo dell'azienda

ha conseguenze rilevanti. Creare valore per gli stakeholder diventa il fine dell'azienda, rappresenta quindi la sua identità costitutiva, che inevitabilmente ne condiziona le strategie di business. Di conseguenza gli stessi impegni sulla sostenibilità devono riflettere la corporate identity dell'azienda. Non si tratta "solo" di iniziative per migliorare la propria reputazione, ma rappresentano le azioni concrete per raggiungere il proprio scopo, il suo ruolo e la sua capacità di competere nel mercato.

Purpose, fattore "G" e implicazioni per i Public Affairs

Un'azienda, definito il suo purpose, deve individuare le aree ESG prioritarie

capaci di realizzare il suo scopo. Tra queste il fattore "G" è centrale per il raggiungimento dei suoi obiettivi. La centralità della governance è stata ben evidenziata tempo fa sempre da McKinsey:

"La nostra attenzione si concentra soprattutto sui criteri ambientali e sociali, ma, come ogni leader sa, la governance non può mai essere ermeticamente separata dal resto. Infatti, per eccellere nella governance è necessario padroneggiare non solo le leggi nella loro forma scritta, ma anche il loro spirito, come ad esempio intervenire sulle violazioni prima che si verifichino o garantire la trasparenza e il dialogo con le autorità di regolamentazione invece di presentare solo formalmente un report e lasciare che i risultati parlino da soli."

Peraltro, l'indicazione da Bruxelles è chiara: per realizzare gli obiettivi sulla sostenibilità, è necessario che le imprese adottino e comunichino le adeguate iniziative sul fronte della governance.

Buone pratiche di governance rappresentano, infatti, l'insieme di regole, procedure e meccanismi di controllo di cui si dota l'azienda per prendere decisioni, garantire il rispetto della normativa, prevenire i rischi e rispondere alle esigenze dei propri stakeholder di riferimento.

Un nuovo approccio ai Public Affairs, capace di realizzare elevati standard di governance, contribuisce in modo rilevante a realizzare lo scopo aziendale e a raggiungere gli obiettivi di sostenibilità nel lungo periodo.

Un esempio da seguire sono le attività di comunicazione promosse dalle aziende, dove si iniziano a vedere i primi cambiamenti: le diverse iniziative sui temi ambientali e sociali da opportunità in chiave reputazionale sono sempre più inserite dalle imprese in una narrazione organica che va a definire la propria corporate identity. È una comunicazione rivolta in prevalenza ai consumatori e dipendenti, per posizionare l'azienda sul mercato, accrescerne la competitività e la riconoscibilità del brand.

Come realizzare a pieno questo cambiamento anche sul fronte delle relazioni istituzionali?

Le aziende sicuramente forniscono il loro contributo al dibattito pubblico sui temi ESG, ma adottano prevalentemente un approccio frammentato: il dialogo con le Istituzioni è prevalentemente sulle singole iniziative che di volta in volta vengono adottate, mentre difficilmente si assiste a posizionamenti istituzionali capaci di mostrare una visione organica sulla sostenibilità. In pratica, la preoccupazione delle aziende nei confronti delle Istituzioni è mostrare di essere ESG compliant, "cosa faccio", piuttosto che raccontare "chi sono", inserendo le iniziative ESG nello scopo aziendale e nelle conseguenti proposte di policy. Rarissimi, inoltre, i casi in cui le aziende comunicano le loro iniziative sul fronte governance.

Buone pratiche di governance del Public Affairs adottate in maniera organica, data la rilevanza dell'attività, possono invece contribuire in maniera rilevante a implementare all'interno dell'azienda gli impegni ambientali e sociali oltre che fornire esternamente una visione identitaria sulla sostenibilità.

IL DIALOGO CON LE ISTITUZIONI È PREVALENTEMENTE SULLE SINGOLE INIZIATIVE CHE DI VOLTA IN VOLTA VENGONO ADOTTATE, MENTRE DIFFICILMENTE SI ASSISTE A POSIZIONAMENTI ISTITUZIONALI CAPACI DI MOSTRARE UNA VISIONE ORGANICA SULLA SOSTENIBILITÀ

Sul fronte interno, una buona governance capace di promuovere i principi della trasparenza, accountability e partecipazione degli stakeholder, produce benefici in termini di prevenzione dei rischi, reputation e condivisione degli obiettivi.

Sul fronte esterno, allineare le proposte di policy alla nuova identità di impresa sostenibile accresce l'autorevolezza con le Istituzioni oltre che la sua visibilità e reputation presso l'opinione pubblica rafforzando la sua funzione etica e sociale.

Buone pratiche di governance dei Public Affairs possono quindi contribuire in maniera rilevante ad implementare il purpose e costruire l'identità dell'azienda sostenibile. Partendo dallo scopo aziendale e di conseguenza individuate le aree ESG prioritarie, è possibile definire un processo di lavoro che intervenga sia sul fronte interno sia sulle attività esterne.

LOTTOMATICA

IL MODELLO SU CUI PUNTARE: COORDINAMENTO CENTRALE E INTEGRATO DEI DIVERSI PROFILI DI RISCHIO

A colloquio con
Francesco Lauria

Chief of Internal Audit & GRC,
Anti-Bribery and Corruption Officer





Due grandi risultati ottenuti

Lo scorso mese di luglio a pochi giorni di distanza l'uno dall'altro (la certificazione Iso 37001 e il rating Esg) sono gli ultimi traguardi raggiunti in un percorso che punta ad obiettivi sempre più ambiziosi di compliance, governance e sostenibilità oltre che di business.

Un percorso formalmente partito nel 2013 con la sottoscrizione da parte di Gamenet della nuova concessione AWP e VLT e che ha vissuto un'altra tappa fondamentale lo scorso 11 maggio 2021 con l'acquisto da parte di Gamenet Group del 100% della partecipazione detenuta da International Game Technology (IGT) in Lottomatica Scosse e Lottomatica Videolot Rete, operatori nel mercato italiano B2C rispettivamente dell'online, delle scommesse sportive e delle gaming machines, portando di fatto alla costituzione del primo operatore italiano del gioco legale e uno tra i principali in Europa.

“
**LA COMPLIANCE ASSUME
 UN'IMPORTANZA
 DETERMINANTE IN
 TERMINI DI TUTELA DEL
 VALORE AZIENDALE
 NONCHÉ DI PROTEZIONE
 DELLA REPUTAZIONE**

A raccontare a compliance.design.it l'organizzazione e l'interpretazione dei profili di compliance della “nuova” Lottomatica è **Francesco Lauria** Chief of Internal Audit & GRC, Anti-Bribery and Corruption Officer, da 9 anni nel Gruppo e che ha vissuto tutte le tappe fondamentali della crescita del Gruppo.

Nel job title si riflette già la filosofia che ne anima l'azione: un controllo integrato delle leve che consentono di impostare in modo veloce e sinergico un'organizzazione di difesa e controllo senza sovrastrutture.

LOTTOMATICA PERFORMANCE ECONOMICHE E FINANZIARIE



● STORIA IN BREVE

● 2006

Viene costituita Gamenet SpA, titolare della concessione AAMS per il Gioco pubblico

● 2013

Gamenet e Lottomatica sottoscrivono la nuova concessione AWP e VLT, della durata di nove anni

● 2014

Trilantic Capital Partners porta la propria partecipazione a c.ca il 100% del capitale

● 2016

Dall'integrazione di Gamenet e Intralot Italia nasce il Gruppo Gamenet

● 2017

Il 6 dicembre Gamenet Group debutta sul segmento STAR del Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana

● 2018

Il 24 luglio Gamenet Group annuncia la sottoscrizione di un contratto per l'acquisizione del 100% del capitale sociale di GoldBet. Operazione completata con successo il 9 ottobre

● 2019

Goldbet e Intralot Italia vengono fuse in un'unica società che mantiene il nome di Goldbet

Gamma Bidco, società costituita per conto dei fondi di investimento gestiti da Apollo Global Management, acquisisce il 67% del capitale sociale di Gamenet Group

● 2020

Il 27 gennaio, Gamma Bidco avvia un'Opa obbligatoria sulla totalità delle azioni di Gamenet Group in circolazione. Il 26 febbraio il processo si completa con il delisting del Gruppo Gamenet.

● 2021

L'11 maggio, Gamenet Group perfeziona l'acquisizione del 100% della partecipazione detenuta da IGT PLC

Il gruppo diventa il primo player nel mercato regolamentato italiano del gioco ed il leader di mercato in tutti i segmenti di attività

Dati al 30.12.2021



3.100

Punti vendita scommesse

1.400

Sale da gioco in franchising

130

Sale da gioco di proprietà

12.000

Bar/tabacchi serviti

1 Mln

Clienti online

92.000

Gaming machines

I piani di risk assessment - siano essi in ambito ERM, D.Lgs. 231/01 o Anticorruption - richiesti ormai da molte normative, sono molto più semplici da sviluppare quando “c'è un unico pilota che conosce i diversi punti da affrontare e l'approccio da utilizzare in base alla tematica” ci racconta Lauria che continua “un coordinamento centrale e integrato dei diversi profili di rischio che impattano l'organizzazione, il business, la strategia e di conseguenza i processi, è un modello che considero vincente”.

In Lottomatica il presidio della compliance ha una struttura relativamente classica divisa su 3 settori indipendenti: una compliance normativa e societaria che si sviluppa all'interno della funzione corporate legal affairs; una regulatory compliance che si articola nell'ambito di una seconda direzione legale dedicata agli aspetti dell'industry chiamata a rispondere non solo ai requirement della normativa antiriciclaggio e dei monopoli di Stato ma anche a quelli emanati dalle singole regioni, province o comuni affinché il gioco venga condotto in modo corretto in ogni realtà; infine una compliance più specialistica che coinvolge gli aspetti normativi relativi al D.Lgs. 231/01, all'anticorruzione e alle tematiche di business ethics e governance a supporto dell'ambito Esg, e che riporta gerarchicamente al board e funzionalmente al Ceo ed è guidata appunto da Lauria.

Se in termini di coordinamento e di direzione l'approccio tende alla più sinergica integrazione, con riferimento ai modelli 231 la scelta di Lauria è quella della specificità. Il gruppo Lottomatica, infatti, oltre avere un modello 231 per la



Francesco Lauria

Chief of Internal Audit & GRC,
Anti-Bribery and Corruption Officer
Gruppo Lottomatica

Francesco Lauria inizia nel 1996 la sua carriera professionale nel campo della consulenza manageriale (Accenture, PwC) lavorando per aziende multinazionali.

Nel 2002 entra in Manuli Rubber Industries, multinazionale quotata in borsa dove avvia la funzione di Internal Audit, la riprogettazione del processo, l'introduzione e la valutazione dei rischi delle procedure aziendali.

Nel 2006 il passaggio in Atahotels (Gruppo Fondiaria-Sai), azienda leader nel settore alberghiero come Internal Audit Director e successivamente come CFO.

Di fine 2013 l'arrivo in Gamenet Group (l'attuale Lottomatica) azienda leader nel settore del gaming e dell'on-line come Chief of Internal Audit & GRC, Anti-Bribery and Corruption Officer per tutto il Gruppo.



“ PER IL NOSTRO SETTORE PIÙ DI ALTRI, LA REPUTAZIONE È FONDAMENTALE PER CONQUISTARE LA FIDUCIA DEL PUBBLICO CON RIFERIMENTO ALLA CORRETTEZZA OPERATIVA E GESTIONALE

capogruppo, gestisce numerosi altri modelli, oltre 15, per le diverse società controllate: non un unico modello trasferito tout court dalla casa madre a tutte le società controllate, ma distinte attività di risk assessment specifiche per singola società a secondo del business di riferimento (online, retail, mondo awp, modo vlt). Una compliance di sostanza e non solo di forma che ha scelto anche di puntare su modelli di responsabilità e vigilanza attiva da parte dei membri dei diversi OdV, proiettando la funzione audit e compliance come referente di tutti gli organismi del Gruppo e non già nel ruolo stesso di membro.

L'attenzione alla “sostanza” si legge anche nella scelta, volontaria, di mantenere e riportare periodicamente - ancora oggi - ai comitati (audit e rischi) obbligatori quando Lottomatica era una società quotata in Borsa.

IMPATTO SULLE PERSONE





Così come volontaria e fortemente voluta dal board è stata la scelta di puntare all'ottenimento della certificazione antibribery Iso 37001 e del rating Esg, due aspetti di estrema rilevanza, anzi statutari, sia per l'azionista di riferimento che per Lottomatica.

“Nel percorso di evoluzione del Gruppo la compliance ha rivestito da sempre un ruolo rilevante” ci racconta Lauria che continua “siamo sempre stati perfettamente consapevoli che la compliance assume un'importanza determinante in termini di tutela del valore aziendale nonché di protezione della reputazione. E, per il nostro settore più di altri, la reputazione è fondamentale per conquistare la fiducia del pubblico con riferimento alla correttezza operativa e gestionale”.

Le prossime tappe? “È in dirittura d'arrivo la certificazione ISO 14001 che è standard di riferimento per i sistemi di gestione ambientale, ma le sfide più importanti sono legate, da un lato, all'integrazione rapida di tutti gli asset provenienti dalle acquisizioni italiane e, dall'altro, alla - già in corso - espansione del business in nuovi mercati geografici.” Il desiderata? “Puntare alla certificazione del sistema di gestione della compliance secondo la norma ISO 37301”, conclude Lauria. Un desiderata ma non troppo lontano per una realtà che già viaggia in maniera spontanea verso un approccio gestionale in grado di affrontare i rischi aziendali in maniera integrata.



Lo scorso 25 luglio Lottomatica ha ottenuto la certificazione anticorruzione secondo lo standard UNI ISO 37001:2016 “Anti bribery management system”. La certificazione rilasciata dall'organismo di certificazione accreditato Rina Services riguarda anche le società concessionarie del

Gruppo, Gamenet, Lottomatica Videolot Rete e GBO Italy. Il processo di certificazione di natura volontaria, fortemente voluta dal CdA ha richiesto un impegnativo processo di implementazione che ha previsto la verifica dei sistemi di controllo e delle misure attuate dal Gruppo allo scopo di prevenire e mitigare il rischio di corruzione. In particolare il sistema di controllo implementato dal Gruppo Lottomatica si è evoluto negli anni in un'ottica di miglioramento continuo ed ha previsto l'implementazione di un processo di valutazione e

monitoraggio dei rischi in ambito antibribery and corruption che consente di individuare eventuali presidi di controllo già in essere nel framework di riferimento nonché lo svolgimento di specifiche attività di audit periodiche volte ad assicurare la corretta implementazione dei presidi in essere. Tale certificazione permette inoltre al Gruppo di disporre di un ulteriore presidio contro il rischio di corruzione che si affianca al Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.Lgs. n.231/2001.

RATING ESG, LOTTOMATICA PRIMA TRA LE AZIENDE DI GIOCO

Il rating riconosciuto da Sustainalytics arriva a poche settimane di distanza dall'approvazione del primo piano di sostenibilità di Lottomatica



Guglielmo Angelozzi
CEO Lottomatica

Lottomatica ha ottenuto lo scorso 27 luglio da Sustainalytics un rating ESG pari a 10.2, un risultato che posiziona il gruppo guidato da **Guglielmo Angelozzi** al primo posto, a livello mondiale, tra le novanta aziende valutate nella subindustry “Casinos and Gaming” e al secondo tra le quasi cinquecento dell’industry “Consumer Services”.

Il rating riconosciuto da Sustainalytics arriva a poche settimane di distanza dall'approvazione del primo piano di sostenibilità di Lottomatica, un altro

passaggio fondamentale della strategia del gruppo in materia di ESG.

Il rating riconosciuto da Sustainalytics arriva a poche settimane di distanza dall'approvazione del primo piano di sostenibilità di Lottomatica, un altro passaggio fondamentale della strategia del gruppo in materia di ESG.

“Siamo convinti che, per proseguire nel nostro cammino di crescita, il raggiungimento di performance economiche ottimali debba essere inserito all’interno di una visione sempre più ampia e consapevole”, ha commentato Angelozzi, una prospettiva che metta al centro l’impatto sulle persone e sulle comunità e che integri pienamente i driver di sostenibilità nell’ambito delle strategie di business e dei modelli operativi”.

Sustainalytics, società del gruppo Morningstar e tra le più importanti agenzie internazionali di rating ESG, ha valutato così il percorso di crescente impegno e continuo miglioramento in tema di sostenibilità ambientale, sociale e di governance costruito negli anni da Lottomatica.

Il gruppo, in un’ottica di trasparenza verso i propri stakeholder, si è sottoposto volontariamente al processo di valutazione, svolto in totale indipendenza dall’agenzia..



**LA COMPLIANCE NELLE
OPERAZIONI DI M&A**

OPERAZIONI CROSS BORDER
CONCENTRAZIONE E RISCHI
ANTITRUST. GOLDEN POWER
E SANZIONI INTERNAZIONALI

SAVE THE DATE

MERCOLEDÌ
25 OTTOBRE 2022
ORE 15:00

REGISTRATI

RISK & COMPLIANCE

COLLABORAZIONE, CONFRONTO, INTEGRAZIONE PER UNA MAGGIORE COMPLEMENTARIETÀ

*compliance*design.it ha
intervistato **Valentina
Paduano**, Chief Risk &
Compliance Officer
Dedalus Group





Quasi 15 anni tra risk e compliance, prima da consulente e poi come manager. Come è cambiato l'approccio alla gestione del rischio nelle organizzazioni?

In Italia, fino al 2012 le aziende dotate di un processo di risk management e quindi di una risorsa dedicata erano davvero poche, sicuramente virtuose, sebbene parliamo di un approccio al rischio tipicamente a silos, non centralizzato e difficilmente con un indirizzo strategico e di governance.

Nel 2012, il Codice di Autodisciplina (oggi Codice di Corporate Governance) ha introdotto per la prima volta il concetto della gestione dei rischi, all'interno di un sistema integrato con il controllo interno. Questa è stata la vera concreta svolta che ha dato il via ad un cambio di passo in materia di risk management: engagement diretto del board, governance chiara e pervasiva lungo tutta l'organizzazione e a tutti i livelli, link con gli obiettivi di performance e quindi visione strategica, necessità di una gestione centralizzata ossia un modello ERM. È aumentato in maniera importante il numero di aziende con risorse e processi di risk management e le aziende con processi esistenti hanno rivisto e ripensato i propri framework.

Le aziende hanno compreso il valore aggiunto che un buon processo ERM può offrire e il rispetto dei requisiti del Codice di Autodisciplina non è stato un mero esercizio di compliance.

Tuttavia, dal 2012 ad oggi, le aziende che hanno continuato ad investire sul risk management, con l'obiettivo di far crescere la cultura interna, farlo diventare sempre più pervasivo ed avanzato, sono poche. Ho percepito un po' di "appiattimento" che si è riflesso nella modalità in cui le aziende hanno gestito la pandemia. La maggioranza ha dimostrato di non aver gestito il rischio, bensì l'emergenza. Tuttavia la pandemia stessa è stato un altro elemento fondamentale di cambiamento perché ha riportato il management sull'importanza di un'efficace processo di risk management e le aziende sono tornate a investire.

**“
LE AZIENDE HANNO
COMPRESO IL VALORE
AGGIUNTO CHE UN BUON
PROCESSO ERM PUÒ
OFFRIRE E IL RISPETTO DEI
REQUISITI DEL CODICE DI
AUTODISCIPLINA NON È
STATO UN MERO ESERCIZIO
DI COMPLIANCE**

Lo si vede nella mobilità del mercato del lavoro in questo periodo in ambito risk e nella gestione più preparata rispetto agli ultimi eventi politici.



GLI STRUMENTI DISPONIBILI OGGI IN GRADO DI INTERCETTARE ED ANALIZZARE PUNTUALMENTE UNA GRANDE QUANTITÀ DI DATI, COMPARANDOLI SU SCALA GLOBALE, CONSENTONO IL PASSAGGIO DA UN APPROCCIO BASE E STATICO AD UNO DINAMICO E AVANZATO

Risk e compliance due facce della stessa medaglia. Più complementarietà o sovrapposizioni?

Complementarità senza dubbio!

Tuttavia difficilmente riflesso nelle realtà aziendali. Spesso viaggiano su binari paralleli e non è necessariamente colpa del management. Chi fa compliance spesso non ha un approccio, una formazione risk e comunque non è disposto a collaborare con i colleghi del risk.

Ecco collaborazione, confronto, integrazione sono le parole chiave che dovrebbero guidare verso una maggiore complementarietà.

Aziende diverse, industry diverse, organizzazioni diverse: approccio al rischio e alla compliance necessariamente diverso?

Il filo conduttore è (o dovrebbe essere) l'ERM framework che definisce un chiaro approccio metodologico, operativo e di governance adattabile a qualsiasi industry e dimensione aziendale.

Adattabile perché le specifiche del settore, la cultura aziendale e le aspettative del top management sono diverse e indirizzano in modo diverso l'approccio, pur rimanendo nella sua sostanza costante, ovvero un approccio che sia vicino al business, che parli la lingua del business, senza ovviamente venir meno a esigenze normative soprattutto lato compliance.

Risk, compliance e AI-Tech. Quanto l'innovazione tecnologica sta impattando sul ruolo e in che modo?

La tecnologia è sicuramente un altro fattore importante in questo percorso di cambiamento culturale. Gli strumenti disponibili oggi in grado di intercettare ed analizzare puntualmente una grande quantità di dati, comparandoli su scala globale, consentono il passaggio da un approccio base e statico ad uno dinamico e avanzato.

Tuttavia, siamo ancora molto lontani da questo traguardo per competenze (sia dei risk manager che dei compliance officer) e per modelli produttivi strutturalmente vecchi che non si prestano per lo sfruttamento tecnologico moderno (si pensi alla media delle fabbriche italiane ed al relativo livello tecnologico!).

Come pensa debba evolvere il mondo del rischio e compliance e (parallelamente) quella dei suoi professionisti nel prossimo futuro?

L'evoluzione deve essere guidata da una sempre maggiore collaborazione e confronto tra le due funzioni e tra settori diversi, un continuo learning. Inoltre, è fondamentale continuare a lavorare sull'importanza strategica di risk e compliance.



Valentina Paduano ha assunto lo scorso maggio l'incarico di Chief Risk & Compliance Officer del Gruppo Dedalus.

In precedenza ha lavorato per Sogefi Group, Prysmian e come consulente (EY, Protiviti).

Dal 2019 è board member di FERMA (Federation of European Risk Management Associations) e da aprile 2021 di ANRA (Associazione Nazionale Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali).



ANALIZZARE I RISCHI RISPETTO AL BUSINESS, AL MERCATO DI RIFERIMENTO, ALLE ASPETTATIVE DI INVESTITORI, BOARD, MANAGEMENT, AIUTA A DEFINIRE UNA ROADMAP OPERATIVA CHIARA, SOLIDA E CONSISTENTE



Lei si è anche occupata di sostenibilità e environment, a che punto siamo oggi?

C'è tantissimo da fare! La sostenibilità è sempre stata vista come un esercizio di compliance normativo, legato principalmente alla disclosure non finanziaria, non si ha ancora una chiara visione strategica né tantomeno integrazione. La spinta che l'EU sta dando sui temi di sostenibilità tuttavia ha forse invertito la rotta e almeno la consapevolezza che sostenibilità vuol dire business strategy credo che oggi ci sia. Tuttavia, quanto poi le aziende siano disposte a scaricare a terra questa consapevolezza è discutibile.

Uno sguardo all'ultimo incarico appena assunto in Dedalus: qual è la linea guida?

La linea guida è l'approccio risk-based che si traduce nell'analizzare, comprendere il business e le aspettative degli stakeholders (interni ed esterni) ed identificare le priorità di azione. Le risorse sia economiche che di tempo non sono infinite, ed è fondamentale capire su cosa si deve intervenire, quando e come farlo. Analizzare i rischi rispetto al business, al mercato di riferimento, alle aspettative di investitori, board, management, aiuta a definire una roadmap operativa chiara, solida e consistente. Io sto lavorando a questo. Focus sulle priorità di rischio identificate con il top management aziendale rispetto alle strategie perseguite e definizione di un Compliance Program che parte da una risk analysis sui vari topic di compliance di pertinenza del gruppo per definire la corretta modalità di approccio.



**LA COMPLIANCE NELLE
OPERAZIONI DI M&A**

**KNOW YOUR PARTNER
ESG E DUE DILIGENCE
DI SOSTENIBILITÀ**

SAVE THE DATE

**MERCOLEDÌ
5 OTTOBRE 2022
ORE 15:00**

REGISTRATI

CORPORATE SUSTAINABILITY DUE DILIGENCE COME LA PROPOSTA UE POTREBBE AVERE IMPATTO SULL'ESISTENTE REGOLAMENTAZIONE ITALIANA

a cura di [Global Risk Profile](#)

Il 23 febbraio 2022,

la Commissione Europea ha adottato una proposta di Direttiva sulla sostenibilità aziendale (di seguito denominata Proposta). L'impatto di questa normativa sulle società che soddisfano le soglie richieste e che hanno sede o svolgono attività commerciali nell'UE è significativo, poiché introduce un quadro comune di obblighi di due diligence a lungo atteso.

L'adozione della proposta mostra che la questione della responsabilità ambientale delle imprese in Europa e la sua attuazione su larga scala è andata oltre il semplice auspicato desiderio. Diversi paesi europei hanno già implementato pienamente le proprie legislazioni nazionali sulla due diligence ESG, tra cui Francia, Germania e Paesi Bassi.

La proposta mira a stabilire un quadro giuridico comune che renda le imprese europee direttamente responsabili del rispetto dell'ambiente e dei diritti umani fondamentali, non solo nello svolgimento delle proprie attività imprenditoriali, ma anche per le filiali e terze parti nella propria supply chain.





La Legislazione Italiana sulla Due Diligence alla luce della Direttiva UE

In Italia, il rispetto dei diritti umani fondamentali è un caposaldo delle attività economiche svolte dalle imprese private. Si tratta di un vecchio principio consolidato nell'ordinamento italiano che emerge dall'interpretazione dell'articolo 41 della Costituzione italiana. Esso stabilisce che l'attività economica non possa essere svolta contro il raggiungimento di fini sociali, il che significa che non deve essere commesso alcun danno alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana. L'8 febbraio 2022 la Camera dei Deputati italiana ha approvato una proposta di legge che ha modificato l'articolo 41 inserendo la salute delle persone e l'ambiente fra i propri valori primari protetti.

In base a questa Proposta, tutte le società sono tenute a condurre attività di due diligence sui diritti umani e sull'ambiente in tutta le loro attività applicando politiche di due diligence e compliance.

Il campo di applicazione della Proposta copre solo le grandi imprese (società con oltre 500 dipendenti e un fatturato netto globale superiore a 150 milioni di euro) e le società operanti in alcuni settori ad alto impatto come quello minerario e tessile (nello specifico le imprese con 250 dipendenti e un fatturato netto globale pari a o superiore a 40 milioni di euro). Sebbene le micro, piccole e medie imprese (PMI) siano escluse dall'ambito di applicazione

della proposta, è importante sottolineare che diverse PMI saranno da questa impattate se fanno parte della supply chain di grandi imprese interessate.

Paesi e due diligence ESG

- **FRANCIA**
ha implementato la sua Corporate Duty of Vigilance Law dal 2017.
- **GERMANIA**
The Supply chain due diligence act è stata adottata dal parlamento federale tedesco l'11 giugno 2021 ed entrerà in vigore il 1° gennaio 2023.
- **PAESI BASSI**
Nel 2019 hanno introdotto una legge sulla due diligence relativa al lavoro minorile, che obbliga le società che operano nel mercato olandese a condurre la due diligence relativa al lavoro minorile e a presentare una dichiarazione a un'autorità pubblica, dichiarando di aver indagato potenziali rischi sullo sfruttamento del lavoro minorile nelle proprie attività e supply chain.

Il Decreto Legislativo 231 introdotto nel 2001 ha stabilito la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche per i reati commessi nel proprio interesse o vantaggio, e può essere considerato



l'equivalente più vicino a una legge sulla due diligence di corporate sustainability in Italia.

Questa legge individua i criteri che rendono responsabili le società e tra i reati vi sono specifiche violazioni dei diritti umani e reati ambientali, tra cui la schiavitù, la tratta di esseri umani, il lavoro forzato, la tutela della salute e sicurezza sul lavoro e l'inquinamento ambientale. Le aziende dovrebbero disporre e attuare efficacemente un programma di conformità in grado di prevenire questi reati, così da essere esonerati da qualsiasi responsabilità nel caso in cui uno di questi reati venga comunque commesso.

Inoltre, da gennaio 2017, le grandi imprese in Italia sono obbligate a pubblicare i Report di Sostenibilità in attuazione della Direttiva 2014/95/UE, la cosiddetta Non-Financial Reporting Directive (NFRD).

Questa Direttiva è stata recepita nell'ordinamento italiano dal Decreto Legislativo 254 /2016. Gli enti di interesse pubblico, nell'ambito della legge, devono includere le dichiarazioni non finanziarie come parte integrante dei loro obblighi di rendicontazione pubblica annuale.

Secondo la Direttiva 2014/95/UE, le informazioni non finanziarie da includere sono essenzialmente "informazioni nella misura necessaria per comprendere lo sviluppo, le prestazioni, la posizione e l'impatto della attività dell'impresa, relative, come minimo, alle questioni ambientali, sociali e relative ai dipendenti, rispetto dei diritti umani, anticorruzione e concussione".

Iniziative delle Autorità italiane nella promozione della due diligence di corporate sustainability

Nel 2012 è stato introdotto lo strumento del "rating di legalità" (legality rating). Sulla base di tale strumento di policy, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato può assegnare delle "stelle" quale indicazione del grado di rispetto delle regole etiche dell'impresa che abbia richiesto il rating. Il rating di legalità premia le iniziative di sicurezza e trasparenza volontariamente adottate dalle imprese, consentendo un più agevole accesso ai finanziamenti pubblici e al credito bancario.

Nel 2014, inoltre, è stata costituita dall'INPS la Rete del Lavoro Agricolo di Qualità, attraverso l'art. 6 del DL 91/2014, che nel 2016 è stato recepito dalla Legge (Legge 199/2016). La Rete del Lavoro Agricolo di Qualità è una rete di imprese conformi a specifici requisiti. Possono aderire alla rete aziende agricole che, tra i vari requisiti, non siano state condannate per violazioni del diritto del lavoro e della legislazione sociale, per delitti contro la pubblica amministrazione, delitti contro la pubblica sicurezza, delitti contro la pubblica economia, industria e commercio, crimini contro gli animali e delitti in materia delle imposte sul reddito e sul valore aggiunto.

Pertanto, mentre alle aziende in Italia vengono offerti determinati premi per un corretto comportamento nell'ambito del quadro legislativo, la Direttiva UE richiederà di più a tutte le aziende, indipendentemente dalle loro intenzioni.



La Proposta di Direttiva implica qualcosa di nuovo per le aziende in Italia?

La Proposta non mira a sostituire gli obblighi di due diligence esistenti a livello nazionale. In questa prospettiva, l'Italia dovrà valutare se il regime esistente debba essere adattato alle regole di due diligence della Proposta o se le leggi nazionali già esistenti siano adeguate.

Sebbene gli obblighi di due diligence per le imprese italiane non siano una novità, la Proposta comporta alcuni ulteriori importanti obblighi per le imprese che richiederanno un intervento significativo da parte del Paese e del Governo.

In primo luogo, le imprese dovrebbero integrare la due diligence sulla sostenibilità nelle politiche aziendali e disporre di una chiara politica di due diligence.

In tal senso la politica di due diligence dovrebbe prevedere: una descrizione dell'approccio aziendale alla due diligence, un codice di condotta che descriva le regole e i principi che devono essere seguiti dai dipendenti e dalle filiali dell'azienda e una descrizione dei processi messi in atto per attuare la due diligence, comprese le misure adottate per verificare il rispetto del codice di condotta.

Inoltre, la Proposta stabilisce un obbligo di due diligence. Questo dovere è composto dai seguenti elementi: identificare, fermare, prevenire, mitigare e contabilizzare.

Ciò significa che le società e i loro amministratori dovrebbero identificare eventuali effettivi o potenziali effetti negativi sui diritti umani e sull'ambiente, adottando tutte le misure appropriate per porre fine agli effetti negativi attuali e prevenire futuri impatti negativi. Le aziende dovrebbero inoltre valutare periodicamente l'attuazione delle proprie misure di due diligence al fine di verificare che eventuali impatti negativi siano adeguatamente identificati e che siano attuate misure preventive o correttive.

Al fine di consentire un'identificazione completa degli impatti negativi, tale identificazione dovrebbe basarsi su informazioni quantitative e qualitative.

La Proposta introduce anche obblighi relativi alla supply chain dell'azienda. Le aziende dovranno valutare la propria supply chain almeno una volta all'anno, e quando vengono prese decisioni aziendali importanti, per quanto concerne i rischi quali il lavoro forzato, il lavoro minorile, la sicurezza sul lavoro inadeguata e gli impatti ambientali come l'inquinamento e il degrado dell'ecosistema.

I prossimi passi

La Proposta passerà al Parlamento europeo e al Consiglio per approvazione o modifica. Una volta adottata la Proposta, gli Stati membri avranno due anni per attuare la direttiva.

people in compliance

BY COMPLIANCEDESIGN.IT



segui su **LinkedIn**

