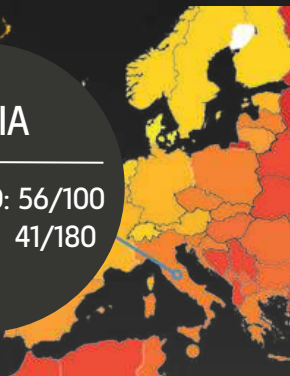




people in compliance

ITALIA

PUNTEGGIO: 56/100
POSIZIONE: 41/180



CPI 2022

**L'Italia conferma il
punteggio e guadagna
una posizione**



ritratti e organizzazioni

**Parola d'ordine:
adattabilità al cambiamento**

Paolo De Benedetti,
Direttore Controllo Interno
Arnoldo Mondadori Editore



Il ruolo del compliance manager

Cosa si aspetta il board?
A quali risultati deve tendere un compliance
programme? Come misurare l'efficacia?



**Prevenzione, sviluppo
transnazionale e dialogo
con le Autorità: il futuro del
corporate crime passa di qui**

L'intervista con Jean Paule Castagno
Partner White Collar Crimes Orrick

compliance
design

GRC talks

Costruire la compliance del futuro a partire dalle persone

Organizzazione,
competenze, modelli
e tecnologia

Open Milano
Viale Monte Nero, 6
giovedì, 2 marzo
ore 17:30



PARTNER



PANEL RELATORI



**Ombretta
Faggiano**

Group General Counsel,
Chief Compliance Officer
Esaote



**Simone
Pellegrini**

Head of Group
Compliance Pirelli



**Fabrizio
Santaloja**

Managing Partner EMEA
EY Forensic Services



Giorgio Totis

Group Compliance VP
Prysmian &
Presidente
Lab4Compliance



**Jean-Paule
Castagno**

Partner White Collar
Crimes Orrick

MODERA L'INCONTRO



partecipa

ITA Airways Stefano Pantaleo assume la carica di head of compliance

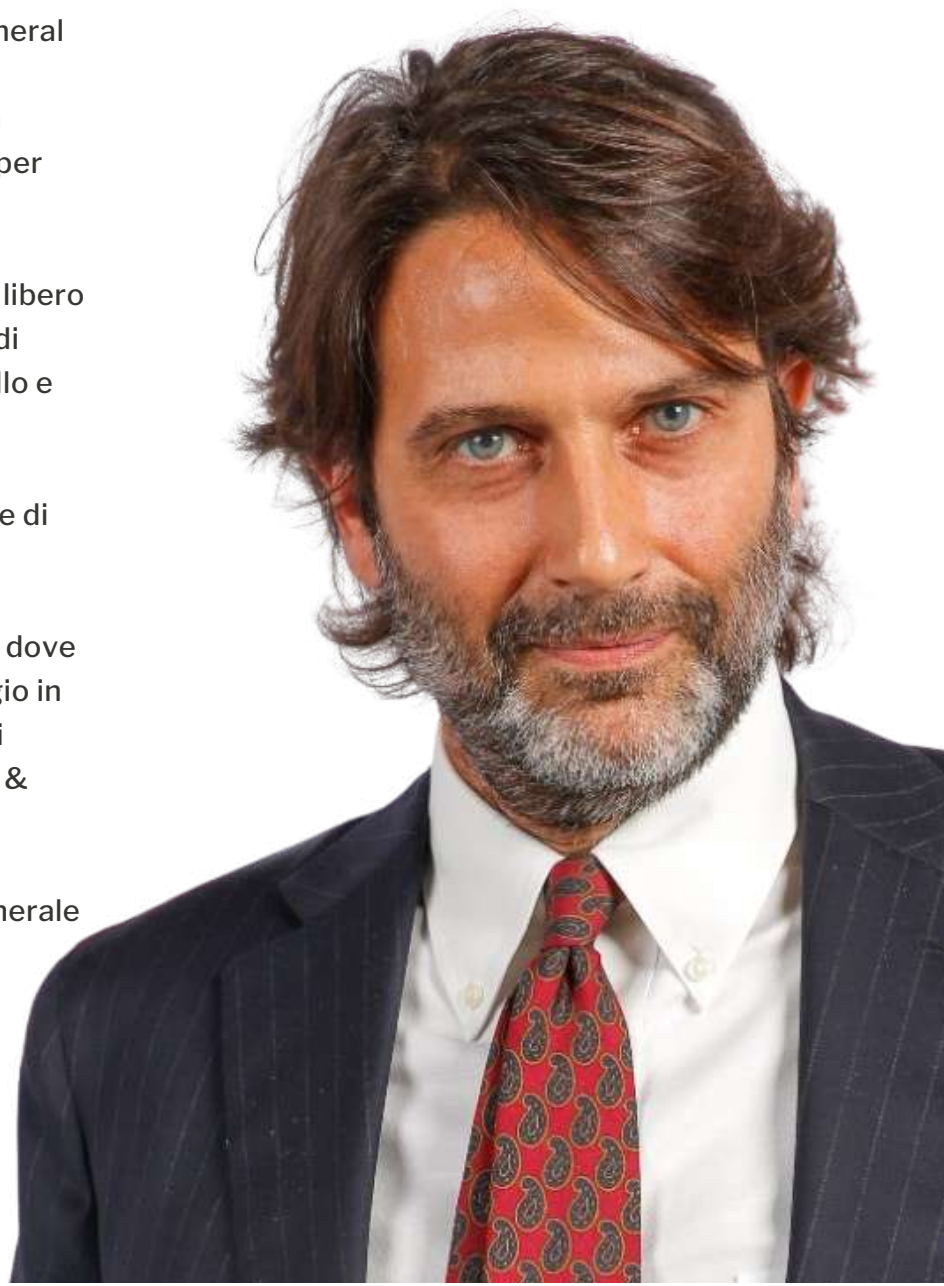
Il professionista si unisce al team capitanato dal General counsel **Paolo Quaini**, anche lui recentemente passato in ITA da Alitalia.

Stefano Pantaleo (in foto) entra in ITA Airways per assumere la carica di head of compliance. Pantaleo riporterà al General Counsel **Paolo Quaini**, anche lui recentemente passato da Alitalia alla nuova compagnia di bandiera (clicca per leggere news).

Dopo oltre nove anni trascorsi come libero professionista presso importanti studi legali, nazionali e internazionali (Zitiello e Associati, Paul Hastings e Camozzi & Bonisconi), nel gennaio 2011 passa in azienda ed entra nella direzione legale di Cementir Holding.

Nel 2018, invece, l'approdo in Alitalia dove ha ricoperto - fino all'attuale passaggio in ITA - il ruolo di vice president legal di Alitalia, con focus sull'area contracts & litigation.

Pantaleo è membro del Consiglio Generale di AIGI (Associazione Italiana Giuristi d'Impresa) e responsabile territoriale della sezione Sud.



AXA Partners Italia Coccia nominata Head of Legal and Corporate Affairs

Antonella Coccia ha assunto la carica di Head of Legal and Corporate Affairs di AXA Partners in Italia.

Nel suo nuovo ruolo sarà alla guida di un team di avvocati esperti in fase di ampliamento e riorganizzazione, con il compito di indirizzare e coordinare tutte le attività legali e corporate delle entità italiane del Gruppo AXA Partner. Riporterà al CEO Italia e all'head of legal SEILA (south Europe and Latam).

Avvocato di formazione, dopo oltre 11 anni trascorsi in studio come libera professionista (di cui gli ultimi sei in Kpmg), nel febbraio 2013 è entrata nella direzione legale del Gruppo Axa Italia, ricoprendo da ultimo il ruolo di Responsabile Corporate Governance e Corporate Affairs società settore salute nonché Responsabile Compliance 231/01 di Gruppo.



Interdittive antimafia, calo di oltre il 27% verso lo scorso anno

Diminuiscono del 27,4% i provvedimenti (sia comunicazioni che informazioni) emessi dai prefetti per bloccare i rapporti con la Pubblica amministrazione delle imprese sospettate di essere infiltrate dalla criminalità organizzata. Complessivamente passano a 1.488 contro i 2.050 del 2021. È questa la fotografia che emerge dai dati del Ministero dell'Interno.

Una importante inversione di tendenza che – per gli addetti al settore – può trovare spiegazione: nelle aumentate attività dell'ufficio antimafia; nella sempre più intensa opera di prevenzione dell'ultimo periodo; ma anche per le novità procedurali introdotte nel novembre 2021 dal decreto legge 152 per favorire la continuità aziendale, che avrebbe allungato i tempi dei provvedimenti per l'obbligo di attivare un contraddittorio con l'impresa per consentirle di spiegare la sua situazione.

Su base regionale, invece, agli estremi della graduatoria troviamo la Calabria con un - 47,9% e l'Emilia Romagna con un + 119,8%, con la provincia di Reggio Emilia che ha registrato un balzo nell'attività preventiva, passando dalle 15 informazioni interdittive del 2020 alle 106 del 2022.

COMUNICAZIONI E INFORMAZIONI INTERDITTIVE

ANDAMENTO REGIONALE 2022 VS 2021

Regione	2022	2021	Variazione vs 2021	
Calabria	273	524	-251	-47,9%
Campania	333	468	-135	-28,8%
Sicilia	212	312	-100	-32,1%
Lazio	13	86	-73	-84,9%
Puglia	80	127	-47	-37,0%
Liguria	14	38	-24	-63,2%
Piemonte	53	68	-15	-22,1%
Veneto	25	40	-15	-37,5%
Lombardia	84	95	-11	-11,6%
Marche	10	21	-11	-52,4%
Toscana	22	32	-10	-31,3%
Umbria	3	10	-7	-70,0%
Molise	0	7	-7	-100,0%
Valle D'Aosta	1	6	-5	-83,3%
Basilicata	75	79	-4	-5,1%
Sardegna	5	6	-1	-16,7%
Friuli Venezia Giulia	3	3	0	0,0%
Trentino Alto Adige	0	0	0	0,0%
Abruzzo	16	7	9	128,6%
Emilia Romagna	266	121	145	119,8%

Totale interdittive

(comunicazioni + informazioni)	1.488	2.050	-562	-27,4%
--------------------------------	-------	-------	------	--------

Fonte: elaborazione di compliancedesign.it sui dati del Ministero dell'Interno



Corruption Perception Index 2022

ITALIA
PUNTEGGIO: 56/100
POSIZIONE: 41/180

**L'ITALIA
 CONFERMA IL
 PUNTEGGIO E
 GUADAGNA
 UNA POSIZIONE**

PUNTEGGIO/PAESE

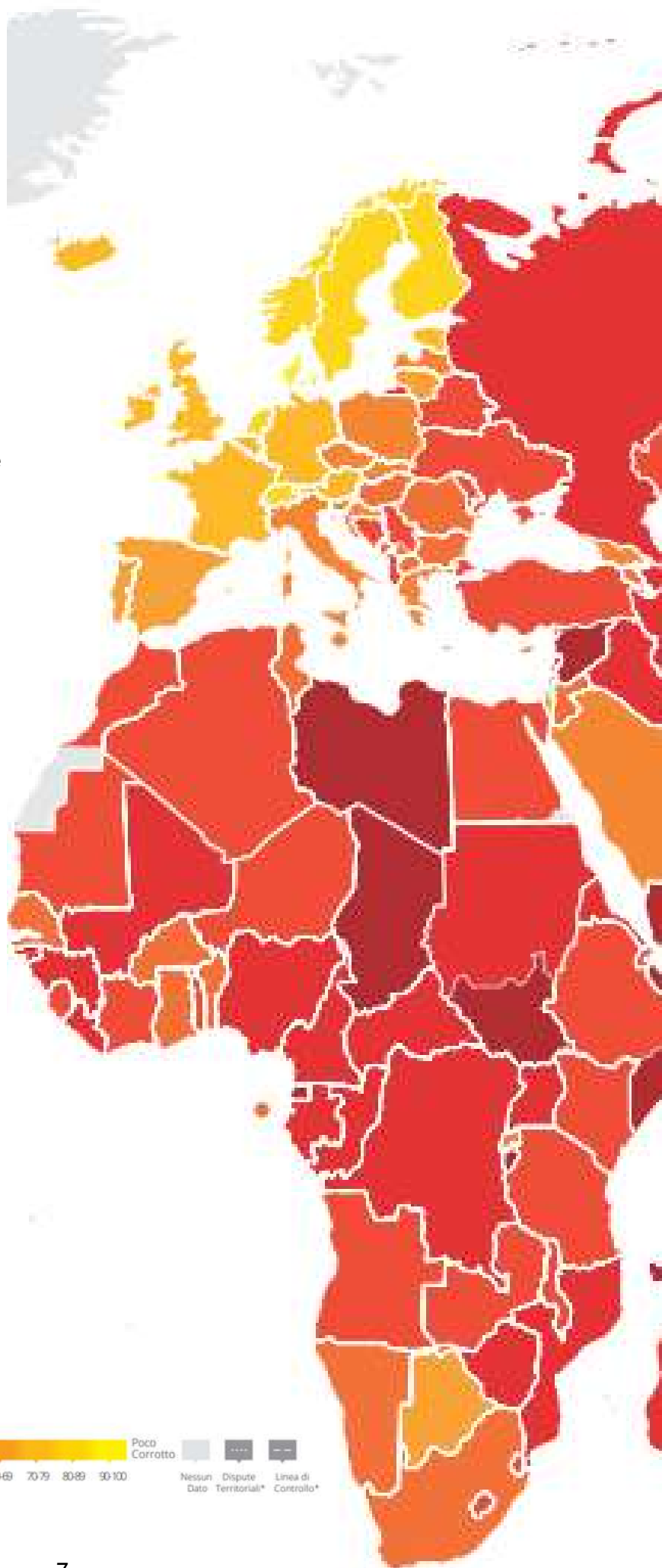
90	Denmark	60	Spain
87	Finland	59	Latvia
83	Sweden	56	Czechia
80	Netherlands	56	Italy
79	Germany	56	Slovenia
77	Ireland	55	Poland
77	Luxembourg	53	Slovakia
74	Estonia	52	Cyprus
73	Belgium	52	Greece
72	France	51	Malta
71	Austria	50	Croatia
62	Lithuania	46	Romania
62	Portugal	43	Bulgaria
		42	Hungary

Transparency International

ha pubblicato l'edizione 2022 dell'Indice di Percezione della Corruzione (CPI). Il CPI 2022 colloca l'Italia al 41° posto, con un punteggio di 56. Dopo il balzo in avanti di 10 posizioni nel CPI 2021, l'Italia conferma il punteggio dello scorso anno e guadagna una posizione nella classifica globale dei 180 Paesi oggetto della misurazione.

Con un punteggio medio di 66 su 100, l'Europa occidentale e l'Unione europea (UE) è ancora una volta la regione con il punteggio più alto nell'Indice di Percezione della Corruzione (CPI) e l'Italia è tra i paesi dell'area che hanno registrato maggiori progressi dal 2012 al 2022, nonostante resti ancora sotto la media del punteggio europeo. Il CPI 2022 conferma, infatti, l'Italia al 17° posto tra i 27 Paesi membri dell'Unione Europea.

A livello globale, nel CPI 2022, la Danimarca rimane al vertice con 90 punti, seguita dalla Nuova Zelanda e dalla Finlandia con 87 punti, a seguire la Norvegia con 84 e Singapore e la Svezia con 83. In fondo alla classifica troviamo la Somalia con 12 punti, la Siria e il Sud Sudan con 13 punti, il Venezuela con 14 punti. In generale, la classifica trasversale che raggruppa le nazioni con un sistema di governo democratico registra un punteggio medio molto alto, pari a 70 punti; al contrario le autocrazie generano un punteggio medio molto basso, pari a 26 punti. Dal 2012 al 2022, solo 25 Paesi hanno compiuto progressi significativi, mentre ben 155 Paesi non ne hanno compiuti e alcuni hanno addirittura peggiorato il loro punteggio.



Il risultato è senz'altro frutto dell'applicazione delle misure normative in tema di prevenzione della corruzione adottate nell'ultimo decennio e dell'attenzione che su di essa ha riversato il decisore politico. Il clima generale di fiducia verso il funzionamento del sistema dell'anticorruzione, alimentato anche dagli sforzi profusi da numerosi stakeholder del settore privato e della società civile, non è stato tuttavia tale da consentire un più deciso passo in avanti.



Iole Anna Savini
(Presidente Transparency Italia)

L'Italia ha fatto importanti passi in avanti nella lotta alla corruzione. Non possiamo dirci pienamente appagati. La lotta alla corruzione richiede l'impegno costante del Paese, la dedizione quotidiana di governo, parlamento, istituzioni e società civile

Chiediamo a governo e parlamento una legislazione sulle lobby. Non va criminalizzata l'attività delle lobby (...). È però necessario rendere trasparente tale attività; - Quello che serve sono limiti stringenti e trasparenza assoluta su benefici diretti e indiretti, anche non finanziari, del lobbista e del rappresentante politico. Vanno colpiti i conflitti d'interesse che si creano e sanzionate le violazioni anche degli obblighi dichiarativi.



Giuseppe Brusia
(Presidente ANAC)

Parola d'ordine: adattabilità al cambiamento

“Essere pronti come strutture di controllo a capire dove si sta andando è fondamentale”

compliance.design.it
ha incontrato **Paolo De Benedetti**,
Direttore Controllo Interno
Arnoldo Mondadori Editore



Un Gruppo che genera un

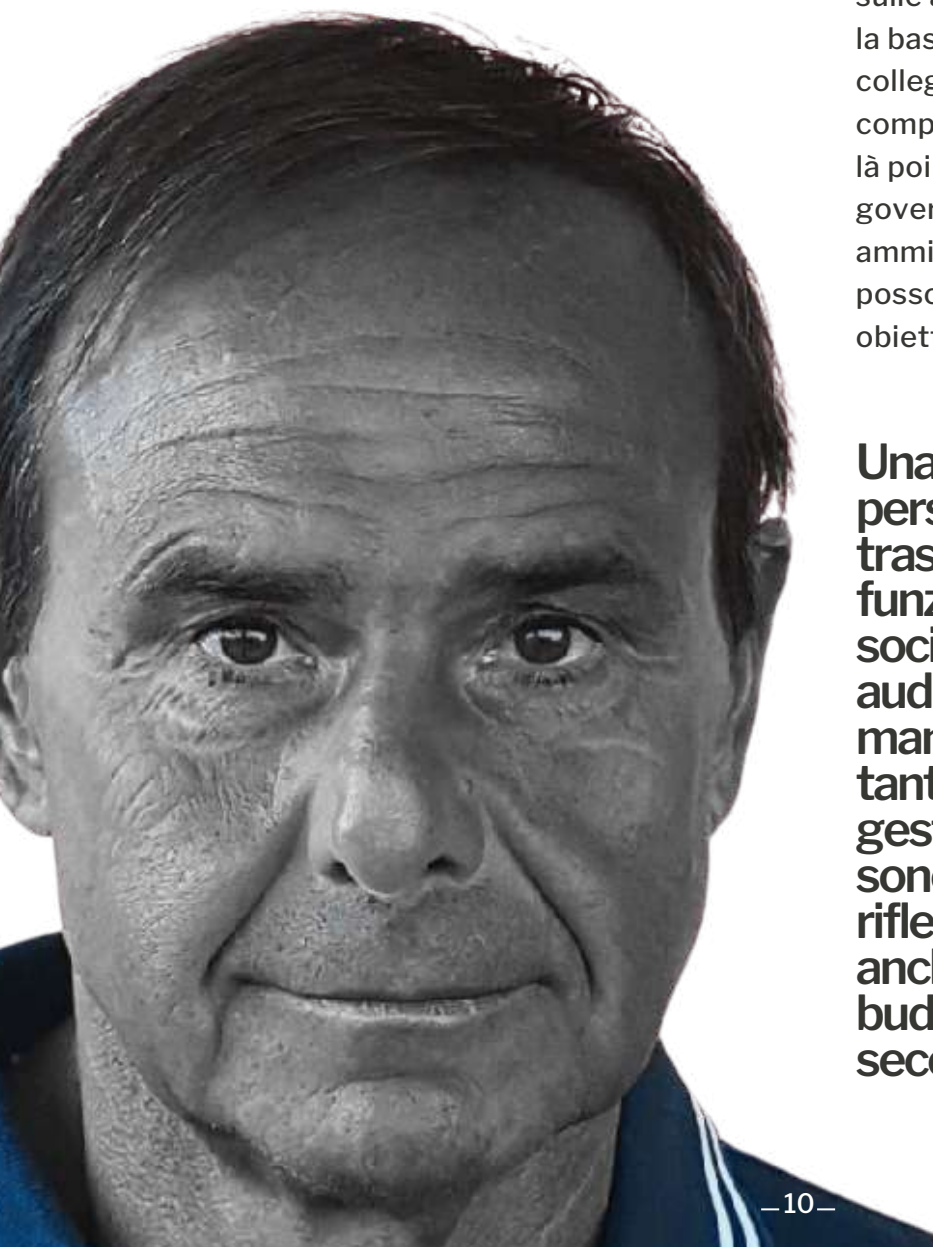
fatturato di circa 800 milioni di euro l'anno e impegna 1.800 dipendenti. Un settore, quello dell'editoria, in profonda trasformazione, che nel corso del tempo ha portato l'azienda a focalizzarsi sul segmento libri (trade e scolastica) e sul settore digital media.

Mondadori è una società quotata in borsa e fa del codice di Corporate governance la sua bussola. Non opera in un settore particolarmente sensibile, ma per Dna e storia è sempre stata una società attenta alla cultura del controllo dei rischi e della compliance, anche quando questi termini non erano ancora così diffusi.

La limitata esposizione ai rischi legati al business, si traduce anche in una struttura snella e fluida della quale **Paolo De Benedetti** è il fulcro: responsabile dell'internal audit, del Risk Management, componente degli Organismi di Vigilanza della capogruppo e delle controllate e, a chiudere il cerchio, responsabile della struttura compliance con riporto diretto all'amministratore delegato.

“Con la struttura di compliance mi occupo dell'aggiornamento dei modelli 231, delle procedure di policy interne e di quelle legate alla corporate governance. Lavoriamo in perfetta sinergia con la Direzione Affari Legali e Societari” racconta De Benedetti che continua “ negli ultimi 4 anni ci siamo concentrati molto sulle attività di risk management che sono la base di partenza di molte attività che si collegano in maniera sinergica con la compliance, l'internal audit, il business, al di là poi della tematica del codice Corporate governance in cui il Consiglio di amministrazione deve mappare i rischi che possono inficiare il raggiungimento degli obiettivi strategici”.

Una struttura che conta 7 persone che copre in modo trasversale le esigenze funzionali a difesa della società. Non solo internal audit, ma anche risk management, creando tantissime sinergie utili nella gestione dei periodi nei quali ci sono dei picchi di lavoro e con riflessi importanti e sensibili anche sulla gestione del budget. Un tema mai secondario per la compliance



Una struttura che conta 7 persone che copre in modo trasversale le esigenze funzionali a difesa della società. Non solo internal audit, ma anche risk management, creando tantissime sinergie utili nella gestione dei periodi nei quali ci sono dei picchi di lavoro e con riflessi importanti e sensibili anche sulla gestione del budget. Un tema mai secondario per la compliance.

Dinamicità delle competenze e integrazione tra funzioni di difesa, costruita nel tempo e mantenuta costantemente: “sotto la mia area d’azione ci sono tutte le anime della governance legate ai controlli”, sottolinea De Benedetti che aggiunge “, avere secondo e terzo livello insieme genera moltissime sinergie; anche con gli stessi comitati endoconsiliari, il comitato controllo rischi e sostenibilità, l’organismo di vigilanza e il collegio sindacale si lavora molto bene proprio perché c’è questo tipo di automatismo”.

Un’organizzazione fluida e rodada nel tempo che monitora e presidia costantemente le classiche peculiarità del business come la gestione dei diritti d’autore, i processi editoriali e poi ovviamente - nell’ottica del retail - tutto ciò che concerne la gestione corretta della legge 81 salute e sicurezza presso i negozi; ma che allo stesso tempo ha dovuto far fronte velocemente agli improvvisi cambiamenti organizzativi derivanti dall’impatto del Covid su tutte le tematiche 231, sugli aspetti di cyber Security ed anche ai cambiamenti richiesti dalle nuove normative sulla supply chain e standard Esg.

“Con la pandemia la struttura della compliance si è attivata per una revisione completa di tutte le procedure così come per le attività di audit presso i negozi localizzati in tutta Italia. Nel febbraio 2020 dell’intera popolazione aziendale era attivo solamente un test per 40 persone in smart working: nell’arco di due settimane praticamente tutti erano a casa - afferma De Benedetti, che continua - pensate il tipo di cambiamento richiesto ad una società storica come Mondadori”.

Negli ultimi 4 anni ci siamo concentrati molto sulle attività di risk management che sono la base di partenza di molte attività che si collegano in maniera sinergica con la compliance, l’internal audit, il business, al di là poi della tematica del codice Corporate governance



La pandemia ha però portato con sé solamente un'accelerazione molto forte di tutto ciò che è il tema tecnologia, ma anche ad una riflessione più attenta sulla cultura e i valori di un'organizzazione. Se da un lato l'azienda ha avviato un percorso proprio di ridefinizione della gestione tecnologica delle attività di monitoraggio e controllo, dall'altro sta dando vita ad un progetto per sviluppare una propria Carta dei Valori che vada al di là del codice etico.

“Le dimensioni che la Mondadori ha raggiunto nel tempo, unita al fatto di avere avuto sempre tanti business diversi, ha portato spesso l'organizzazione ad agire per silos. Una Carta dei Valori, secondo me, consente di superare questo approccio rafforzando l'identità della Mondadori: se tu ben comprendi e condividi tali valori, è più facile agire in modo trasversale e coerente - sottolinea De Benedetti, che incalza - ma è necessario che ci sia il commitment di tutti: dall'alto verso il basso e viceversa”.

In oltre 22 anni di militanza nel Gruppo, De Benedetti ha visto e vissuto profondi cambiamenti, ma ciò che dal suo racconto sembra colpirlo maggiormente è la velocità e imprevedibilità di quelli vissuti nell'ultimo periodo.

“Fino a qualche anno fa si parlava sempre dei risultati trimestrali e tu eri valutato con la logica del breve periodo; ultimamente si è passati ad una valutazione di medio lungo-periodo con l'attenzione ai temi Esg e della sostenibilità. Conciliare oggi una visione di creazione del valore di medio lungo periodo in un contesto economico, finanziario, tecnologico e geopolitico di elevatissima incertezza è davvero difficilissimo - afferma De Benedetti, che spiega - sicuramente quello su cui bisogna sempre più far leva è l'adattabilità al cambiamento. Essere pronti come strutture di controllo a capire dove si sta andando è fondamentale”.

Conciliare oggi una visione di creazione del valore di medio lungo periodo in un contesto economico, finanziario, tecnologico e geopolitico di elevatissima incertezza è davvero difficilissimo. Sicuramente quello su cui bisogna sempre più far leva è l'adattabilità al cambiamento.



I TRUST AL TEST CIRCOLARE 34/E

ORE 16: SALUTI INTRODUTTIVI
A CURA DI MARCO VIGANÒ E ROSSANO RUGGERI

TRUST E ANTIRICICLAGGIO

ARMANDO TADINI *

UFFICIALE SUPERIORE DELLA GUARDIA DI FINANZA

IL "TAGLIANDO" SUI TRUST INTERNI ED ESTERI

VALENTINA OTTANI SCONZA

COUNSEL GIANNI ORIGONI & PARTNERS

CASI PRATICI

SABRINA NUMA

AMMINISTRATORE DELEGATO ARGOS TRUSTEES

I TRUST E LA RIVALUTAZIONE DELLE PARTECIPAZIONI
IN DOTAZIONE, PRO E CONTRO

SILVIA GALLI

STUDIO NAVA&VIGANÒ

*IN ATTESA DI AUTORIZZAZIONE

MODERA

FABRIZIO VEDANA, ACROSS FAMILY ADVISORS

con il supporto di

MARTEDÌ
28 FEBBRAIO
ORE 16:00



evento tenuto in modalità ibrida

**CLICCA E SCEGLI
COME PARTECIPARE**

per informazioni:
info@acrossgroup.it

Il ruolo del compliance manager

Cosa si aspetta il board?
A quali risultati deve tendere un compliance programme? Come misurare l'efficacia?



Si è tenuto lo scorso 19 gennaio il primo appuntamento del ciclo GRC Talks: 8 incontri di networking e confronto con i principali protagonisti del mondo compliance, risk e governance.

Il primo Talk ha avuto come tema di riferimento il ruolo del compliance officer sia nelle sue dinamiche e interazioni con il board, sia rispetto alla propria organizzazione e programma di compliance.

L'incontro ha visto la partecipazione di **Silvio Cavallo** (GC e Chief Compliance Officer di Pillarstone), **Bruno Cova** (Partner Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher), **Francesco Martiniello** (Head of Compliance e AML illimity), **Nadège Rochel** (Health Care Compliance Officer Janssen Italy) e il coordinamento e la moderazione di **Fabrizio Santaloja** (Managin Partner EY Forensic & Integrity Services).

Quello che stiamo notando

da qualche anno è - da un lato - una pressione sempre crescente delle autorità regolatorie che pretendono sempre di più e - dall'altro - un'attenzione molto maggiore da parte degli stakeholders su tutti i temi di integrità, di sostenibilità, di liceità del business.

L'altro tema da non sottovalutare è legato alla produzione normativa che, a livello internazionale, obbliga le organizzazioni a modificare o adattare il perimetro della funzione compliance e dei temi gestiti in maniera pressoché continuativa.

Dando uno sguardo oltre oceano colpisce come che negli ultimi 12 mesi, in più occasioni, sia il DOJ (Department of Justice) che la SEC (Securities and Exchange Commission) hanno parlato apertamente della necessità che i programmi di corporate compliance siano accountable e empowering: quindi una richiesta specifica alle aziende di dotare di adeguati mezzi, risorse e persone i programmi di corporate compliance.

Accanto a questo, in un'ottica soprattutto di situazioni di enforcement, c'è la spinta a considerare il compliance officer come la prima linea di difesa - assieme magari ad altre funzioni - contro possibili condotte non corrette.

Sicuramente nell'ottica americana il ruolo della compliance e dei suoi manager si sposta sempre più in alto nel rispetto delle responsabilità.

Tutto questo si collega strettamente alle responsabilità degli amministratori, in una situazione di violazione delle norme di compliance: è il consiglio di amministrazione che determina la struttura del sistema di controllo e che determina anche il commitment dell'azienda a lavorare sugli aspetti di controllo.



Fabrizio Santaloja
Managin Partner EY
Forensic & Integrity Services

Bruno Cova, è mutata la sensibilità del CDA rispetto ai rischi derivanti dalla non compliance?

Collegamento tra amministratore e compliance: tutto parte da lì.

Il Cda ha, tra gli altri, il dovere di agire in modo diligente, di agire in modo informato, e il dovere di curare l'assetto organizzativo che è un tema ovviamente molto legato alla compliance.

Abbiamo avuto una profonda evoluzione normativa legata al D.lgs. 231, che ha incoraggiato i doveri di controllo, e una ampia evoluzione dei codici di Corporate Governance che hanno molto puntato sulle questioni legate alla gestione del rischio.



Bruno Cova
Partner Delfino e Associati
Willkie Farr & Gallagher

La sensibilità degli amministratori è sicuramente aumentata nel tempo. L'attenzione c'è!

Il rischio di non conformità è il rischio di breve periodo più importante per un'organizzazione: se un'azienda sbaglia strategia potrebbe anche avere il tempo di correggersi, un errore sulla compliance è spesso letale. In alcuni casi la mera minaccia di un provvedimento di revoca della licenza di operare ha portato alla chiusura di aziende nel giro di breve tempo.

Quindi i consiglieri di amministrazione sono da un lato virtuosamente interessati a questo tema perché hanno capito che è un tema importante per la gestione della società, dall'altro - oltre la loro capacità e professionalità - c'è anche il timore del rischio di dover rispondere per i danni creati e in alcuni casi addirittura dal punto di vista penale.

Un'ultima annotazione sempre legata agli sviluppi recenti: l'avvento della dichiarazione non finanziaria così come altri provvedimenti più recenti in corso, in alcuni casi di adozione da parte dell'Unione Europea, rilanciano un'importante attività di disclosure, obbligando le organizzazioni a dare delle informazioni corrette al mercato e quindi ad occuparsi ovviamente di temi di compliance.

Il rischio di non conformità è il rischio di breve periodo più importante per un'organizzazione: se un'azienda sbaglia strategia potrebbe anche avere il tempo di correggersi, un errore sulla compliance è spesso letale.



Nadège Rochel, quali sono gli obiettivi di un compliance program efficace? E come possiamo misurarne l'efficacia?

Io distinguerei tre pilastri principali su cui concentrarsi e lavorare per avere un programma efficace: Prevent, Detect e Correct. Perché tutto poi possa funzionare è imprescindibile e fondamentale l'allineamento del leadership team a supporto del ruolo della compliance.

Partiamo dal pacchetto prevenzione, sicuramente il più importante: innanzitutto è necessario avere una persona o un team dedicato, che parta da un risk assesment che tenga conto delle priorità dell'azienda, per sviluppare poi delle procedure capaci di ridurre il livello di rischio e accessibili alla

popolazione aziendale. Inoltre, una helpline (whistleblowing) efficace che possa mettere in grado i dipendenti di fare domande e segnalare.

Un pacchetto pesante ma importantissimo se lo colleghiamo al rischio che l'azienda può correre in termini operativi, penali e reputazionali.

A questo primo pilastro segue il Detect con un monitoraggio continuo che ne verifichi il funzionamento, così come un piano di "discipline reaction" nel caso di comportamenti che sfociano in sanzioni (Correct).

Oggi, con l'evoluzione del lavoro e del ruolo della compliance, abbiamo l'opportunità di cambiare il modo di misurazione del nostro lavoro. Nel World Economic Forum di Davos si parla sempre più spesso di "stakeholder economy"; lo scorso settembre il Department of Justice (DOJ) in America ha parlato di Cultura della Compliance. In questa rinnovata sensibilità il ruolo della compliance in azienda non è più solo considerato di mero controllo ma sempre più di veicolo culturale.

Misurare quello che facciamo con i vecchi parametri, i tradizionali KPI, non sono sicura che oggi ci aiuti a far comprendere bene l'efficacia del nostro ruolo e lavoro: l'obiettivo che ci dovremmo porre è quello di avere un impatto sui comportamenti, in modo che la gente faccia la cosa giusta perché è la cosa giusta da fare, non perché scritto in qualche procedura.

Ad esempio, una attività che sto realizzando nella mia organizzazione punta a misurare come tutta l'attività di comunicazione e training impatta sulla qualità della documentazione: affinché sia più completa e adeguata in caso di controllo.



Nadège Rochel
Health Care Compliance
Officer Janssen Italy



Francesco Martiniello, come ha strutturato la funzione in illimity? Con quale configurazione?

Un aspetto che mi piace sempre enfatizzare è la capacità della compliance di intervenire ex-ante: ossia la capacità di conformare un processo, un prodotto, un sistema, un canale commerciale, una partnership o un modulo contratti che sia a quello che è il panorama normativo. L'intervento è sempre prima, poi c'è la parte di controllo che è l'altra faccia della medaglia, ossia la verifica se ciò che abbiamo costruito continua nel tempo a funzionare allo stesso modo.

Uno degli aspetti più stimolanti della mia esperienze in illimity è stata "il foglio bianco" ossia la possibilità di poter costruire ex-novo il dipartimento e lo staff portandomi dietro tutta l'esperienza fatta precedentemente in Consob e Unicredit.

L'idea di base è stata quella di evitare di avere dei presidi specialisti per segmento normativo e quindi fare in modo che tutti conoscessero quantomeno le norme legate al business con il quale si interfacciavano. Cosa che non sempre è facile. Sono riuscito a far capire alle persone che progressivamente sono entrate nel mio team quanto fosse importante avere una visione olistica.

Ho creato essenzialmente tre Unit che presidiano rispettivamente: le tematiche di conformità connesse a temi propriamente societari e alle normativa dei mercati degli strumenti finanziari e dei servizi di investimento; le tematiche di conformità essenzialmente connesse al processo del

credito, nonché ai prodotti e servizi bancari e di pagamento; i temi antiriciclaggio e di prevenzione e contrasto del rischio di violazione delle sanzioni finanziarie adottate dagli organismi nazionali e sovranazionali preposti.

Non abbiamo in illimity un business particolarmente esposto al rischio sanzioni finanziarie - essendo un business prevalentemente domestico - ma prevenire è sempre meglio che curare.

Costruire la funzione antiriciclaggio da zero è stata una fucina straordinaria di sperimentazione informatica e tecnica. Una straordinaria occasione di sperimentare la tecnologia applicata ai controlli con grandi risultati e apprezzamenti da parte delle Autorità stesse. La combinazione tecnologia e professionalità sono ormai un binomio fondamentale per migliorare l'attività di controllo specie in contesti grandi e multinazionali.



Francesco Martiniello
Head of Compliance e AML
illimity

Silvio Cavallo, come la compliance entra nel mondo dell'investimento straordinario e quali aspetti vengono valutati?

La compliance nel nostro caso è guardata su due livelli: quello della management company e lato investimenti di portafoglio.

Sul versante gestore ci sono due momenti sempre più importanti: il primo considera la compliance come parte integrante di un processo di investimento sano e prudente; il secondo guarda alla compliance come parte del track record del gestore.

Dimostrare di avere un approccio solido e robusto alla compliance, è diventata oggi una conditio sine qua non per poter ottenere capitali.

Con riferimento agli investimenti di portafoglio invece, nella fase antecedente l'investimento, per un investitore è fondamentale la totale consapevolezza

della società target e dei suoi principali rischi di compliance. La due diligence basata sul rischio è il primo passo di un processo di investimento prudente: antibribery, anticorruption, antiriciclaggio, antitrust, risvolti 231. Ma sempre più centrali stanno diventando le tematiche di sostenibilità e gli aspetti di Cyber Security.

Per un gestore un problema di compliance può avere un impatto gigantesco non soltanto sul singolo asset ma su tutto il portafoglio di investimenti, sulla sua reputazione e quindi la stessa capacità di attrarre capitali rischia di essere pregiudicata e compromessa.

Nella prospettiva di un gestore la due diligence è ovviamente finalizzata a comprendere i rischi storici cristallizzati e i possibili futuri, ma è soprattutto mirata a valutare il gap tra lo standard di compliance del gestore e quello della società di portafoglio.

Fatto l'investimento, la prima cosa da fare è chiudere il divario. Nella nostra esperienza non si può prescindere da un approccio "tone from the top" e da una consapevole e diffusa integrazione della compliance all'interno dell'azienda. Risalta quindi in maniera evidente la centralità del consiglio di amministrazione e, strettamente collegata, anche la necessità di dotare la target di un robusto impianto di corporate governance per minimizzare i rischi di ricaduta sul gestore attraverso gli amministratori (generalmente dipendenti o comunque espressione del gestore stesso). "Last but not least" è altrettanto fondamentale un dialogo costante tra gestore e società di portafoglio per trasferire in modo chiaro le principali priorità di compliance del gestore e intercettare eventuali rischi nascenti.



Silvio Cavallo
General Counsel e Chief
Compliance Officer
Pillarstone

Prevenzione, sviluppo transnazionale e dialogo con le Autorità: il futuro del corporate crime passa di qui

compliance**design**.it ha raccolto in un'intervista la visione di Jean Paule Castagno, responsabile del dipartimento italiano di White Collar and Corporate Investigation di Orrick.

Un racconto a due vie, tra metamorfosi del sistema penale e progetti professionali.



Un'area, quella del diritto penale (e dei penalisti) sempre piuttosto lenta nel recepire i cambiamenti. Quale fase sta attraversando invece oggi?

Penso che ci sia stata una rivoluzione del sentire e della rilevanza del mondo del diritto penale. Grazie ai temi 231, e quindi ad una responsabilità legata anche alla persona giuridica, il diritto penale ha iniziato la sua metamorfosi, che non è ancora compiuta. Guardando al futuro ci saranno molti spazi di sviluppo, soprattutto transnazionali.

Inoltre, il penalista è sempre più coinvolto nel valutare nuove linee di prodotto, nuovi trend di business, spesso molto innovativi, che scontano mancanze legislative con un rischio più alto sia regolatorio fino al penale. Ad esempio, il mondo fintech, o più ampiamente tech applicato ai vari settori, pone spesso problemi interpretativi che richiedono un assessment specifico.

Last but not least, la neonata Procura Europea con il suo ampio raggio d'azione e con i grandi poteri investigativi - che consentono al pubblico ministero di non dover più seguire l'iter della rogatoria internazionale - crea nuove sfide, anche interpretative ed ermeneutiche.

Quale sarà allora la chiave di lettura del futuro?

Credo che la direzione che si sta imboccando sia, da un lato, sempre più internazionale e dall'altro abbia un'ottica sempre più spinta verso la prevenzione. La riforma Cartabia e i recenti cambiamenti legislativi mirano a ridurre la durata dei processi e a concentrarsi su quelli che abbiano un solido substrato investigativo. Sono convinta che le aziende saranno sempre più impegnate a

C'è l'imprenditore, ci sono i professionisti, ma se non ci confrontiamo con le Autorità (anche quelle locali) e non portiamo a termine un reciproco scambio culturale di formazione - in cui il professionista deve rappresentare un po' il trait d'union - non riusciremo a impostare quella leva qualitativa che la governance e la compliance oggi richiedono

lavorare sull'investigation e sui piani rimediali in linea con il concetto di giustizia riparativa applicata alle corporation di ispirazione anglo-americana.

Molti imprenditori italiani non hanno ancora consapevolezza della portata e delle conseguenze del rischio, c'è ancora un salto culturale da compiere - soprattutto nelle PMI italiane - per far comprendere che la compliance non è solo mitigazione del rischio ma un valore di business e può essere il passaporto per lavorare con grandi clienti e spiccare un salto di posizionamento nel mercato.

Altro punto fondamentale è il dialogo con l'Autorità. C'è l'imprenditore, ci sono i professionisti, ma se non ci confrontiamo con le Autorità (anche quelle locali) e non portiamo a termine un reciproco scambio culturale di formazione - in cui il professionista deve rappresentare un po' il trait d'union - non riusciremo a impostare

quella leva qualitativa che la governance e la compliance oggi richiedono.

A proposito di salto. Cosa l'ha spinto nel passaggio dalla boutique alla law firm?

Fu una sfida che decisi di cogliere e che mi ha portato oggi a ricoprire il ruolo di responsabile del dipartimento italiano di White Collar and Corporate Investigation di Orrick.

Tornando indietro a 11 anni fa, il passaggio in Clifford Chance fu una scelta all'epoca molto disruptive rispetto alla crescita di un penalista. Trovare un punto di equilibrio nella metodologia di lavoro, all'inizio non fu semplice. Per mia formazione, però, avevo sempre interpretato il diritto penale in una dimensione transnazionale e gli anni a seguire mi hanno dato ragione. Nel 2019 ci fu poi l'occasione di lanciare un progetto completamente nuovo in Orrick, studio legale internazionale che non aveva internamente in Italia la practice di diritto

penale dell'economia dell'impresa. Si trattava quindi di una nuova avventura: creare qualcosa che tenesse conto da principio delle mie inclinazioni e visione.

Quali le differenze tra i due studi internazionali?

Clifford Chance è una realtà "londoncentrica", lo studio americano tiene maggiormente conto delle particolarità del mercato locale. Orrick, negli Stati Uniti, era particolarmente avanti sul White Collar Crime e sulla Corporate Investigation e quindi abbiamo

Tornando indietro a 11 anni fa, il passaggio in uno studio internazionale fu una scelta all'epoca molto disruptive rispetto alla crescita di un penalista. Trovare un punto di equilibrio nella metodologia di lavoro, all'inizio non fu semplice.



Andrea Stigliano



Jean Paule Castagno



Chiara Bettinzoli

dato vita ad un progetto che partisse dalla difesa in giudizio, e che si sviluppasse a 360° a partire dalle investigation fino all'assistenza preventiva di analisi del rischio, ma con approccio molto sinergico rispetto a tutte le altre practice dello studio.

Il valore dell'integrazione è il quid pluris che uno studio multipractice, italiano o internazionale che sia, può dare ai suoi assistiti.

Com'è strutturato oggi il suo team?

Con **Andrea Stigliano** - che mi ha seguito da Clifford Chance e che ha creduto da subito in questo progetto - ci siamo sentiti molto imprenditori di start up dovendo costruire tutto da zero. Anche durante la pandemia il progetto è cresciuto molto bene e oggi il team conta, oltre noi due, **Chiara Bettinzoli** e altri tre giovani professionisti che sono con noi da più di un anno. Credo che le nuove generazioni siano

davvero il motore dell'innovazione, del cambiamento, e che abbiano diritto di accedere una formazione seria, tema sempre centrale del nostro team.

Quale invece la relazione con le altre practice?

Le tre core practice di Orrick a livello globale sono Energy, Tech e Finance dalle quali il nostro team viene coinvolto per quanto riguarda l'attività di assessment in merito ai profili regolamentari e penali. In aggiunta presidiamo numerose operazioni di M&A per lo svolgimento di due diligence e analisi del rischio penale e compliance ormai uniti dalla 231.

Siamo inoltre riusciti in questi tre anni a sviluppare una forte trasversalità della nostra practice rispetto a tutte le altre aree in cui lo studio presta assistenza ai clienti, creando e diffondendo al contempo una cultura del rischio, per mitigarlo ed individuare le soluzioni più efficaci per i clienti, sia nazionali sia internazionali.



compliance
design

GRC
talks

**prossimi
incontri**

PARTNER

EY

20 aprile 2023

La Compliance a supporto delle operazioni societarie

Predisporre adeguati
strumenti di garanzia
e negoziali

partecipa

8 maggio 2023

La Compliance come asset

Il ruolo del compliance
programme nelle
valutazioni dei fondi
di investimento

partecipa

2 marzo 2023

Costruire la compliance del futuro a partire dalle persone

Organizzazione,
competenze, modelli
e tecnologia

partecipa

29 maggio 2023

PNRR e anticorruzione

Modelli e attività di
prevenzione per ridurre
l'esposizione ai rischi

partecipa

27 marzo 2023

Compliance, Commitment e Comunicazione

Il ruolo della
comunicazione e della
formazione nella creazione
di una cultura interna della
compliance

partecipa

29 giugno 2023

La conquista del rating ESG

Integrare la
strategia ESG
nella struttura GRC

partecipa

compliance
design

