



people in compliance



In Pillole

Cambi, nomine, best practice, certificazione parità di genere, modello 231 e digitalizzazione, partnership ed eventi



Talk #2

Compliance e Carriera

Evoluzione, opportunità e percorsi di carriera, in Italia e all'estero



ritratti e organizzazioni

Il futuro della Compliance è ora!

La gestione del rischio sempre più cruciale per il vantaggio competitivo sul mercato

Pietro Pisanelli



l'intervista

Ogni parola, ogni gesto, ogni comportamento conta

La cultura dell'Etica al centro della Compliance Week di Generali

Giada Conti e Livio Russo

Compliance, Commitment e Comunicazione

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

compliance
design



Susanna Luini
Head of Compliance
Governance, Culture and
Privacy ENI



Paolo Marpillero
Group Compliance Manager
Ferrari



Davide Morandi
Chief Compliance Officer
Credem



Massimiliano Carpino
Senior Advisor Compliance &
Investigations EY Forensic &
Integrity Services



evento online

lunedì, 27 marzo 2023
ore 17:30



eventi@compliance.design.it



compliance.design.evento.it

REGISTRATI



TERNA OTTIENE LA CERTIFICAZIONE ISO 37301:2021

Ottenuto dall'Istituto Italiano del Marchio di Qualità il certificato ISO 37301:2021 esteso alle principali società del Gruppo; l'adozione dei nuovi standard contribuisce al raggiungimento di importanti obiettivi di sviluppo sostenibile da parte del gestore della rete elettrica nazionale



Terna ha ottenuto la certificazione ISO 37301:2021 riconosciuta da Accredia, Ente Unico nazionale di accreditamento, estesa a tutte le “compliance obligation” rilevanti delle principali società del gruppo (Terna Rete Italia, Terna Energy Solutions e Terna Plus). Al fine di accertare la conformità del Sistema di Gestione della compliance di Terna allo standard richiesto, l'Organismo di Certificazione IMQ, supportato dalle strutture interne del gestore della rete elettrica nazionale, ha verificato a campione circa 40 strutture organizzative e intervistato oltre 60 persone del Gruppo, per un totale di circa 200 ore di attività.

La certificazione riconosce a Terna la capacità di garantire non solo processi conformi alle normative nazionali ed europee, ma anche un'importante opportunità di crescita della cultura della compliance all'interno del Gruppo.

“L'importante certificazione che IMQ ha rilasciato a Terna conferma, ancora una volta, l'impegno del Gruppo a operare in conformità alle indicazioni che vengono dall'Europa. Questo importante traguardo sottolinea anche la capacità dell'azienda di essere fedele ai principi di buona governance, trasparenza e sostenibilità”, ha dichiarato **Giuseppe Del Villano**, Direttore Corporate Affairs di Terna.

La norma ISO 37301:2021

è un recente standard internazionale che specifica i requisiti e fornisce le linee guida per sviluppare, mantenere e migliorare il sistema di gestione della compliance. L'adozione di questo modello contribuisce anche al raggiungimento di tre importanti obiettivi di sviluppo sostenibile: ‘decent work and economic growth’, ‘peace, justice and strong institutions’ e ‘sustainable cities and communities’.

IL GRUPPO ENAV DIGITALIZZA IL MODELLO 231

Il Gruppo ENAV digitalizza il modello 231 attraverso un tool calibrato ad hoc sulla intranet aziendale, accessibile a tutti i dipendenti, in grado di trasformare la compliance al D.Lgs. 231/01 da mero adempimento formale ad un percorso maggiormente partecipativo e mirato, con elevate capacità di interazione e innovazione. Questo nuovo strumento – implementato grazie al lavoro congiunto del team di Internal Audit guidato da Gianpaolo Porchiazzo e dell’Innovation Hub di ENAV – ridisegna l’approccio per la fruizione del documento, trasformandolo in un percorso customizzato sulle esigenze delle persone del Gruppo.

La certificazione riconosce a ENAV la capacità di garantire non solo processi conformi alle normative nazionali ed europee, ma anche un’importante opportunità di crescita della cultura della compliance all’interno del Gruppo. La metodologia e gli strumenti del “compliance design” consentono ai



destinatari del MOG di utilizzare il sistema con un metodo learning-by-doing grazie all’interazione tra utente e documento che stimola l’utilizzo e la comprensione del MOG. La nuova piattaforma è in grado di integrare normativa, design, comunicazione e tecnologia per agevolare le strutture aziendali nella fruizione dei documenti e per offrire una vera bussola della compliance 231.



seguidici su **LinkedIn**

GENERALFINANCE, TOVAGLIERI RESPONSABILE COMPLIANCE E AML



Tommaso Tovaglieri dalla metà di febbraio ricopre il ruolo di Responsabile Compliance e AML in Generalfinance. La funzione riporterà direttamente all'AD Massimo Gianolli. Tovaglieri lascia Credimi, azienda fintech per i finanziamenti all'impresе dove era entrato ad inizio 2022.

La nomina rientra nell'ambito della riorganizzazione, in linea con quanto previsto nelle azioni strategiche del Piano Industriale, che ha ridefinito l'assetto dei controlli interni, con l'istituzione di tre

unità separate e specializzate nei rispettivi ambiti – Risk, AML e Compliance, Internal Audit – al fine di rafforzare le attività di controllo di secondo e terzo livello nonché al raggiungimento degli obiettivi del piano industriale.

ROBERTA BATTISTIN ENTRA IN CARNÀ & PARTNERS

Roberta Battistin, dopo oltre 22 anni trascorsi nello Studio Legale Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher entra, in qualità di partner, nella boutique Carnà & Partners.

Dottore Commercialista e Revisore Legale ha maturato nel corso della sua carriera professionale una grande esperienza in ambito controllo societario e corporate governance in relazione a società quotate e non quotate, nelle attività in materia di responsabilità amministrativa delle società ex D.Lgs. n. 231/2001 e nella consulenza fiscale e societaria in operazioni di M&A. Inoltre, Battistin è Presidente di Collegi Sindacali e di Organismi di Vigilanza in diverse società di rilevanza nazionale.

L'ingresso della professionista si innesta nel contesto di rafforzamento dello studio fondato da Ascensionato Carnà nei settori della corporate governance, della compliance e dei sistemi di gestione dei rischi integrati.



PTG, BONELLIEREDE E AMBIMED: PARTNERSHIP PER LA COMPLIANCE AZIENDALE ALLA UNI ISO 31030



Roger Warwick
CEO PTG



Enrico Vergani
Partner BonelliErede



Alessandro Perone
Chief Operating Officer
& Partner di Ambimed

L'iter di compliance è stato studiato e sviluppato dai professionisti di PTG e BonelliErede e dai medici specialisti di Ambimed in maniera rigorosamente tailor made, e prevede una valutazione della conformità rispetto alle linee guida UNI ISO 31030, l'individuazione delle attività necessarie e opportune rispetto alle esigenze specifiche, e indicazioni di miglioramento da mettere in atto.

Pyramid Temi Group (PTG), società di Travel Risk Management, BonelliErede e Ambimed, azienda specializzata in servizi di Business Travel Medicine per la tutela

della salute dei dipendenti ovunque nel mondo, hanno dato vita ad una partnership per garantire la conformità delle aziende alla norma UNI ISO 31030 sulla gestione dei rischi, prima, durante e dopo il viaggio.

L'esigenza di lanciare sul mercato un servizio di compliance negli ambiti della salute e della sicurezza in viaggio d'affari è sorta conseguentemente alla pubblicazione della UNI ISO 31030, che illustra le linee guida per una corretta gestione di tutti i rischi connessi alle trasferte del personale aziendale, ma che non è attualmente certificabile.

KYOWA KIRIN RITROVATO NUOVA LEGAL & COMPLIANCE DIRECTOR PER IL SUD EUROPA

Marilena Ritrovato (foto in alto) è entrata a far parte di Kyowa Kirin con il ruolo di Legal & Compliance Director per il Sud Europa (Spagna, Italia e Portogallo). La manager proviene da Grünenthal Italia dove ha ricoperto, da ultimo, il ruolo di Head of Legal & Compliance.

Ritrovato, ha iniziato il suo percorso professionale prima come Compliance Officer e poi come Legal Counsel nella filiale italiana di Ucb Pharma, per poi fornire il proprio supporto anche ai Paesi del South-East Cluster (Grecia, Romania e Bulgaria). Successivamente è entrata a far parte del Gruppo Danone ricoprendo il ruolo di Compliance Officer per il Southern Cluster, costituito da Italia e Grecia, per tutte le società del Gruppo (Danone, Mellin e Nutricia).

“Grazie alla sua comprovata pluriennale esperienza professionale nell’ambito della compliance, Marilena è la persona ideale per ricoprire questo nuovo incarico”, afferma **Claudia Coscia** (foto in basso), Southern Cluster General Manager Kyowa Kirin, “Si amplia così la nostra squadra in Italia, Spagna e Portogallo. Insieme, continueremo a lavorare ed impegnarci per sviluppare nuovi trattamenti per le malattie con bisogni insoddisfatti a beneficio dei pazienti”.



Marilena Ritrovato



Claudia Coscia

Grünenthal Italia, certificata per la parità di genere

Grünenthal Italia e lo stabilimento produttivo di Origgio hanno ottenuto la certificazione per la parità di genere. Il riconoscimento è stato conferito al termine di un percorso di valutazione iniziato nel corso del 2022 e condotto da Bureau Veritas, che ha analizzato diversi aspetti della cultura aziendale e dell'indirizzo strategico, tra i quali i processi di selezione, gestione della carriera e crescita interna; le tutele relative all'equità, alla conciliazione dei tempi vita-lavoro e alla genitorialità oltre che le azioni previste a medio termine e la relativa governance.

L'insieme di tali misure e il sistema di gestione dell'organizzazione garantiscono la parità di genere nel contesto lavorativo, valutato e giudicato conforme ai requisiti della norma UNI/PDR 125:2022.

In considerazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile e nell'ambito delle nostre strategie aziendali, nell'ultimo anno di attività abbiamo avviato un percorso strutturato volto ad incoraggiare una cultura ancora più aperta, inclusiva e priva di pregiudizi, in grado di accogliere e valorizzare tutte le diversità," – spiega **Luigi Uccella** (in foto), Head of Human Resources Italy in Grünenthal.

"E' un impegno a 360 gradi che spazia dalla comunicazione interna alle politiche di gestione delle persone e delle competenze e si fonda sul riconoscimento, sull'apprezzamento e sull'importanza di creare un ambiente in cui tutte le persone, indistintamente, si sentano rispettate e supportate nel fare del loro meglio, sviluppando il loro pieno potenziale." Grünenthal è un'azienda farmaceutica che si occupa di ricerca, sviluppo, produzione e commercializzazione di farmaci. In Italia sono oltre 550 persone le persone impiegate nel Gruppo, con un'importante occupazione al femminile, anche nella leadership aziendale.



Luigi Uccella
Head of Human Resources Italy

da un'idea di

CARNÀ
&partners

ESG COMPLIANCE E SUCCESSO SOSTENIBILE

1

martedì 18 aprile 2023

La governance del successo sostenibile e della creazione del valore, attraverso sistemi di gestione dei rischi integrati

2

martedì 23 maggio 2023

I rischi ESG e le aspettative delle Autorità di Vigilanza per banche, intermediari finanziari e assicurativi

3

martedì 18 luglio 2023

Il piano strategico ed i rischi di greenwashing e greenhushing

4

martedì 12 settembre 2023

Sostenibilità e reporting alla luce della Direttiva CSRD

giovedì 21 giugno

Magna Pars, Milano

INNOVA
in compliance

ore 18:30
welcome drink

ore 19:00
round table
"Innovazione e cultura dell'etica:
verso un'economia della responsabilità sociale"

ore 20:00
premiazione
INNOVA in compliance

ore 20:30
light dinner and networking

* Invitation only

compliance
design

Compliance e Carriera. Evoluzione, opportunità e percorsi di carriera, in Italia e all'estero

Si è tenuto lo scorso 6 febbraio il secondo incontro del ciclo GRC Talks:
8 incontri di networking e confronto con i principali protagonisti del mondo compliance sviluppati in collaborazione con EY Forensic & Integrity Services.

Il talk dal titolo "Compliance e Carriera" ha aperto una finestra sul fenomeno - sempre più evidente - di crescita, consapevolezza ed "emancipazione" della funzione compliance e dei suoi manager, sia nell'ambito della stessa organizzazione aziendale che nel mercato.

Un trend che porta necessariamente con sé nuove considerazioni rispetto ai percorsi e alle opportunità della carriera.

L'incontro ha visto la partecipazione di **Ettore Carneade** (Responsabile Direzione Compliance Gruppo MPS), **Riccardo Guarino** (GC e Compliance Officer Iperal), **Sergio Marini** (Ethics & Compliance Director LVMH), **Nicoletta Ravidà** (Director Southern Europe Legal & Compliance Recruiter Taylor Root International) e il coordinamento e la moderazione di **Piero Di Michele** (Partner EY Forensic & Integrity Services).

GRC
talks

C'è stata sicuramente una progressiva e crescente importanza che la compliance e il risk management hanno avuto in tanti settori, oltre quelli per loro natura più esposti a forte pressione delle autorità di regolamentazione, vigilanza e controllo. I ruoli e le funzioni di compliance in primis, ma anche quelli di risk manager e controllo interno, sono cresciuti anche per numerosità e percezione in termini di business partnership.

La compliance si sta sempre più affermando come una vera e propria professione autonoma, distinguendosi soprattutto dal ruolo del general counsel o dalla funzione legale più in generale, dov'è ancora spesso inclusa. Questa evoluzione ed emancipazione porta con sé nuove considerazioni rispetto alle carriere e, più ampiamente, rispetto al quadro delle opportunità sia a livello Italia che internazionale.

take aways

1 Cresce l'importanza della compliance in azienda, aumentano le posizioni organizzative e le opportunità, non solo in industry altamente regolate

2 Ottimo outlook sulle carriere internazionali. Si può crescere molto sfruttando la domanda di competenze e skill di risk & compliance management non solo negli altri Paesi europei, ma anche in Nord America ed Asia

3 L'ibridazione delle competenze aggiunge valore, la compliance si avvicina al business. E non basta più il tradizionale mix di skill giuridiche ed economiche, occorre essere aperti ad apprendere l'applicazione di nuove tecnologie

Etica, integrità, conformità ma anche sostenibilità ed impatto sociale, rispetto dell'ambiente, buona governance: la compliance e l'ESG trovano progressivamente aree di convergenza, anche nelle dinamiche di domanda ed offerta di lavoro.

Reactive vale più di preventive. Investono molto di più in compliance aziende che sono state fortemente impattate da frodi, incidenti ed illeciti.

4

5



Piero Di Michele
Partner EY Forensic &
Integrity Services

Nicoletta Ravidà, come si sta evolvendo il quadro delle opportunità di carriera in Italia e all'estero per i professionisti della compliance?

Negli anni il ruolo del compliance manager è evoluto tantissimo: le aziende sono sempre più sotto pressione, nel mirino di diverse autorità o obbligate ad operare in un mercato sempre più regolamentato e, di conseguenza, si stanno progressivamente strutturando per far fronte ai requisiti richiesti. È sicuramente una funzione che se è già in divenire, lo sarà ancora di più nei prossimi anni tra sostenibilità, governance e stakeholder sempre più attenti.

L'Inghilterra, paese che anche nel legal ha guidato molti di questi cambiamenti, può essere preso come riferimento per gli sviluppi futuri di questa funzione;

infatti, qui il ruolo della compliance è molto evoluto e si traduce in una serie differenti di "job titles" tipica dei mercati strutturati. In una recente salary survey di Taylor Root UK sulla compliance, il ruolo ha diversi inquadramenti e remunerazioni a secondo degli anni di esperienza: si parte dalla figura del Compliance Analyst che si posiziona sui 40-55 mila sterline, per poi arrivare fino al Chief Compliance Officer che può raggiungere le 190 mila sterline, con dei bonus anche molto elevati.

Di converso il mercato italiano è molto variegato – sia come inquadramento del ruolo, sia come remunerazione che come struttura del dipartimento compliance: ci sono realtà aziendali in cui la compliance è ben strutturata e realtà', in cui lo è molto meno. Le realtà aziendali in cui questa funzione tende ad essere più strutturata sono principalmente sulla piazza milanese e romana.

Il valore economico dato alla funzione dipenderà da come l'azienda percepisce la funzione stessa e al messaggio che vuole dare sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa: se la compliance ha come obiettivo la tutela delle regole, dei valori, della reputazione e dei suoi stakeholder quel ruolo verrà non solo remunerato di più ma anche inquadrato a parità di altre funzioni di rilievo in azienda, se invece la funzione è percepita come meramente compilativa e di verifica riceverà un collocamento ed una retribuzione diversa.



Nicoletta Ravidà
Director Southern Europe
Legal & Compliance Recruiter
Taylor Root International

Il valore economico dato alla funzione dipenderà da come l'azienda percepisce la funzione stessa e al messaggio che vuole dare sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa: se la compliance ha come obiettivo la tutela delle regole, dei valori, della reputazione e dei suoi stakeholder quel ruolo verrà non solo remunerato di più ma anche inquadrato a parità di altre funzioni di rilievo in azienda, se invece la funzione è percepita come meramente compilativa e di verifica riceverà un collocamento ed una retribuzione diversa.

Mediamente le posizioni che si vedono oggi sul mercato in Italia si collocano intorno ai 50/60 mila euro annui lordi per profili con un'esperienza di medio livello mentre intorno ai 100 mila euro per i responsabili di dipartimento, fatta eccezione però per il mercato finanziario dove le retribuzioni sono mediamente più elevate, in quanto

storicamente in questo settore la compliance è sempre stata una funzione di rilievo. Al di là dell'aspetto retributivo è ormai un dato di fatto che nella compliance (così come nel legale) si dà crescente importanza alle attitudini personali, alle cosiddette "soft skills" che richiedono al candidato di andare oltre alla sua specializzazione tecnica e di sviluppare anche caratteristiche personali: dovrà essere curioso/a, avere un'apertura mentale verso la tecnologia, la cybersecurity, la sostenibilità, verso tutto ciò che è nuovo; conoscere il business in cui opera molto bene, avere la capacità di lavorare in team con le altre funzioni dell'organizzazione e infine rendersi una figura "accessibile" a cui il business si sente di potere fare affidamento. Infine, una novità sempre più ricorrente tra le expertise richieste è la conoscenza del diritto penale o della normativa privacy.

Compliance | Corporate and commercial

London

Job title	Salary (£)	Bonus
Compliance Analyst	40,000-55,000	10-15%
Senior Compliance Analyst	50,000-65,000	10-20%
Compliance Manager	65,000-85,000	10-15%
Compliance Counsel (Qualified)	80,000-100,000	10-25%
Senior Compliance Manager	90,000-120,000	20-30%
Senior Compliance Counsel (Qualified)	110,000-130,000	20-30%
Head of Compliance	120,000-150,000	20-40%
Head of Compliance (Qualified)	130,000-170,000	25-40%
Chief Compliance Officer	190,000+	30%+

Sergio Marini, dal suo osservatorio parigino e mondiale, qual è la visione sul profilo e sul futuro dei professionisti della compliance?

In Francia stiamo assistendo ad una fenomeno interessantissimo che è quella della migrazione degli avvocati dal mondo legale al mondo della compliance. C'è tantissima domanda, c'è obbligo di compliance, la richiede la legge, la richiedono gli stakeholder, la richiede il mercato.

L'equivalente francese del nostro D.Lgs. 231 del 2001 è arrivato oltralpe solo nel 2016, c'è quindi una inevitabilmente un'attenzione e tensione verso queste nuove professioni.

Sicuramente l'interesse sarà costante e crescente, un vero trampolino di lancio nelle aziende perché oltre l'attenzione al rischio in senso più ampio, ci sarà accesso a tutto quello che è legato alle attività ESG, soprattutto sulla parte governance. Sono anche convinto che questo crescente interesse per la professione sarà comune in tutti i paesi europei. Ma è comunque la realtà, il contesto nazionale, il mercato a fare la differenza.

Nel mercato americano oggi un'azienda non può non avere una struttura di compliance. Non dico un compliance manager, ma una struttura di compliance.

In Italia oggi un'azienda può ancora non avere un compliance manager. Questo non vale forse per le attività regolamentate, ma per le altre è ancora possibile.



Sergio Marini
Ethics & Compliance
Director LVMH

Negli Stati Uniti invece ci sono state sentenze recenti che obbligano le aziende - soprattutto quelle finanziarie - che vogliono fare un settling con le autorità su tematiche di compliance a far sottoscrivere l'accordo con le stesse autorità tanto dal CEO quanto dal compliance manager: si individua quindi il compliance officer come un garante del comportamento dell'azienda nell'interesse della società civile.

Negli Stati Uniti questa funzione è indispensabile, obbligatoria. In Asia siamo invece siamo nella situazione contraria: non ho ancora incontrato società cinesi che abbiano un presidio di compliance, a meno che non siano presenti all'estero.

Nel mercato americano oggi un'azienda non può non avere una struttura di compliance. Non dico un compliance manager, ma una struttura di compliance. In Italia oggi un'azienda può ancora non avere un compliance manager.

Questo non vale forse per le attività regolamentate, ma per le altre è ancora possibile.

Negli Stati Uniti invece ci sono state sentenze recenti che obbligano le aziende - soprattutto quelle finanziarie - che vogliono fare un settling con le autorità su tematiche di compliance a far sottoscrivere l'accordo con le stesse autorità tanto dal CEO quanto dal compliance manager: si individua quindi il compliance officer come un garante del comportamento dell'azienda nell'interesse della società civile. È la figura che agisce per garantire che l'organizzazione si comporti e abbia delle strutture idonee per rispettare le norme, nell'interesse degli azionisti e stakeholder.

Partendo da questo presupposto non posso che essere molto fiduciosi sullo stato e sviluppo che avrà la figura nel prossimo futuro.

Vede in futuro una convergenza della professione dell'ESG manager nel compliance manager?

Non so quale delle due funzioni prevarrà, ma le cose possono anche benissimo convivere. Quello che io certamente vedo nella mia azienda è che uno dei miei partner naturali, quotidiani, è proprio il responsabile della sostenibilità: quello che facciamo è strettamente correlato. Un'integrazione la vedo molto probabile.

Ettore Carneade, quante opportunità ci sono per chi ha competenza di business di lavorare nel mondo della compliance, e viceversa?

La mia esperienza nasce dalla rete commerciale di MPS, per poi spostarmi in direzione generale con responsabilità commerciali e di marketing. Se, all'epoca, mi avessero detto che sarei diventato il Compliance Officer del Gruppo avrei chiesto "cos'è la compliance?".

La conoscenza del business sul campo è un bagaglio di esperienza unico che ti permette costruire un progetto compliance davvero by design. Il team compliance di MPS è di 65 persone, in buona parte fatto da colleghi, che dopo qualche anno di filiale, hanno scelto di scommettere sulla funzione, spostarsi in direzione centrale a Siena e focalizzare sulla compliance il proprio percorso di studio universitario.

Diversamente da altri settori, la iper-regolamentazione che contraddistingue l'industria dei servizi finanziari, fa sì che non ci sia processo della banca che non contempli la presenza della Compliance: la BCE non esclude, infatti, nessun campo di competenza.

Abbiamo quindi dovuto attrezzarci, specializzare il campo dei controlli e della metodologia; servivano persone che sapessero coniugare sistemi e norme, ed ho attinto a tutte le competenze del team, oltre la forte radice di legali.

Quando poi la partnership con il commerciale è passata da sfida a collaborazione necessaria, una delle

persone con maggiore seniority del team compliance è passato nel commerciale con responsabilità sui prodotti: si può passare dal commerciale o comunque da funzioni di linea alla Compliance, ma è vero anche il contrario. Io sono un convinto assertore dell'ibridazione; credo però che sia più utile e necessaria non tanto quella che passa dalla funzione di linea alla Compliance, quanto quella a cui si può attingere da altri settori economici.

Vede in futuro una convergenza della professione dell'ESG manager nel compliance manager?

In banca c'è uno sviluppo di carattere normativo talmente forte e diffuso che la funzione deputata a regia sugli ESG fa davvero fatica. Per rispondere bisogna definire il contenuto di ESG: nel mondo bancario c'è una forte componente di risk management proprio perché la BCE chiede di monitorare dati e numeri; se devi prevenire la compliance invece viene per prima.



Ettore Carneade
Responsabile Direzione
Compliance Gruppo MPS

Riccardo Guarino, quali sono oggi le principali tematiche da approfondire in un percorso di studi universitario e post- universitario per chi vuole lavorare in compliance?

Un professionista che abbia abbracciato sia l'esperienza legale che l'esperienza consulenziale ha sicuramente un mix di prospettive e competenze ottimale per poi approcciare bene la funzione compliance in azienda.

La compliance ha un orizzonte e uno spettro di azione molto ampio che va dalla privacy, agli ESG passando per la 231; tocca tutti i processi aziendali e sono quindi necessarie non solo competenze tecniche, ovviamente fondamentali, ma soft skills, per riuscire a parlare e interagire con ogni funzione, comprendere quali sono i processi ed entrarci senza appesantirli.



Riccardo Guarino
GC e Compliance Officer
Iperal Supermercati

È un mondo che sta correndo e crescendo tantissimo ma che secondo me ha un preciso punto dal quale è più opportuno partire: la conoscenza della 231 che davvero tocca tutti i processi.

È l'incipit fondamentale per poi passare, in un'ottica di compliance sempre più integrata, allo sviluppo di competenze specifiche, privacy in primis.



segui su **LinkedIn**

La Certificazione della parità di genere tra Sostenibilità e Compliance

Roma, 20 marzo 2023 ore 15.00
Villa Lubin Sede CNEL Sala Parlamentino

Saluti Istituzionali e Apertura Lavori

Tiziano Treu *Presidente CNEL*
Giorgio Martellino *Presidente AITRA - Giurista d'Impresa*
Giuseppe Busia *Presidente ANAC*

Modera

Florinda Scicolone *Consigliere Direttivo AITRA*
Diversity & inclusion Specialist- Giurista d'Impresa

Intervengono

Claudia Cattani *Membro Cda e Presidente C.S. di primarie società*
Irma Conti *Presidente Nazionale ADGI*
Ines Gandini *Membro Consiglio Direttivo Nedcommunity*
Tiziana Ferrantini *Vice Presidente AITRA, Giurista d'Impresa*
Elena Mocchio *Responsabile Innovazione e Sviluppo UNI*
Ente Italiano di Normazione
Gianluca Di Giulio *Responsabile Relazioni Istituzionali e Esterne*
Accredia -Ente Italiano di Accreditamento
Antonio Romeo *Direttore Dintec Unioncamere*
Daniela Asaro *Head of Health & Well-Being Certification Strategic*
Center Rina
Giorgia Briamonte *Head of Compliance Sustainability & Risk*
Management Sirti - Azienda Certificata UNI/PDR 125:22

Conclude

Cinthia Pinotti *Comitato Scientifico AITRA*
Già Presidente Sezione Corte dei Conti Piemonte

Il convegno è a titolo gratuito.
Per partecipare in presenza scrivere
entro il 17 marzo a
servizi.aitra@gmail.com

Il futuro della Compliance è ora!

La gestione del rischio sempre più cruciale per il vantaggio competitivo sul mercato

compliance**design**.it ha incontrato
Pietro Pisanelli, Head of Compliance
and Risk Management Vodafone Italia



Oltre 20 anni in Vodafone

dove oggi riveste il ruolo di Head of Compliance and Risk Management, ma è 10 il numero che ritorna più spesso nel racconto di **Pietro Pisanelli** a compliance.design.it sull'esperienza compliance della multinazionale britannica della telefonia.

Gli ultimi 10 anni sono stati infatti contrassegnati da un aumento esponenziale della complessità nella quale le aziende si trovano a navigare. Complessità con connotazioni nuove e diverse che mettono a dura prova anche società, come Vodafone Italia, che da sempre si sono contraddistinte per attenzione alla compliance normativa e regolamentare: “la compliance è sempre stata al centro dell’agenda dei vertici e del Consiglio di Amministrazione, dal tone from the top alla presenza di funzioni specialistiche con compiti di supporto al business nell’identificare e gestire i rischi” racconta Pisanelli “a questo si aggiunge l’appartenenza a un gruppo multinazionale che ci ha messo di fronte ad un set molto articolato di policy interne da rispettare, aumentate significativamente negli ultimi 10 anni proprio per tener conto della crescente complessità del contesto in cui operiamo, dell’incremento delle normative e regolamentazioni e dell’aumentata magnitudo dei rischi in ambiti cyber, privacy, geopolitico e arena competitiva, solo per citarne alcuni”.

Negli ultimi 10 anni sono numerosi gli esempi di scandali (non finanziari) che hanno pesantemente inciso sulla performance azionaria dei titoli delle società, a testimoniare che gli effetti di un breach di compliance non sono più limitati a sanzioni o multe ma incidono sulla brand reputation.

Brand reputation, ESG e l'imprevedibile contesto esterno hanno radicalmente inciso sulla gestione del rischio compliance ormai cruciale anche per raggiungere un vantaggio competitivo sul mercato. Tutto questo in Vodafone ha avuto come risvolto un maggior investimento di risorse, un'evoluzione di approccio e di modelli oltre che di governance complessiva.



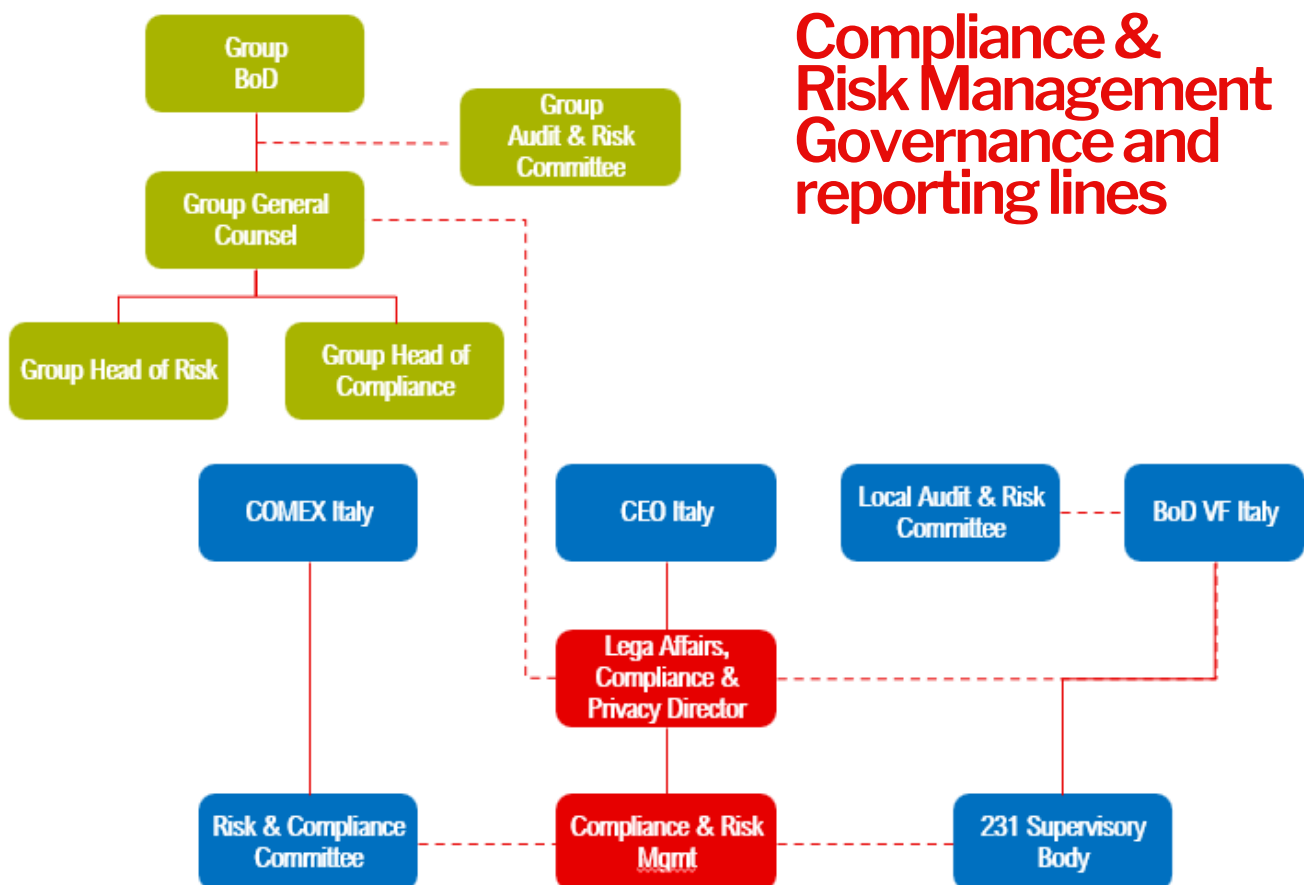
Oltre a ciò una serie di fattori di rischio esogeni (pandemia, guerra, supply chain disruption, data breach) stanno diventando sistemici, globali e tra loro interdipendenti, per cui le aziende si trovano ad operare in contesti in cui lo stato di crisi è la nuova normalità.

Inoltre, le organizzazioni non sono entità statiche ma realtà dal perimetro fluido e in continua crescita: globalizzazione, aumento del numero di rapporti con le terze parti e il crescente ricorso all'outsourcing, la digitalizzazione e l'evoluzione dei modelli di business - che rivoluzionano il modo in cui i prodotti e i servizi vengono portati sul mercato - aumentano l'esposizione al rischio.

Brand reputation, ESG e l'imprevedibile contesto esterno hanno radicalmente inciso sulla gestione del rischio compliance ormai cruciale anche per raggiungere un vantaggio competitivo sul mercato.

La logica con cui ci muoviamo non è più solo difensiva o di prevenzione ma è anche di generatore di valore. I rischi sono visti come opportunità per raggiungere un vantaggio competitivo sul mercato.

Oggi il cliente e la gestione del cliente stanno diventando l'elemento centrale nella creazione di valore e, nell'ottica di migliorare la customer experience, la lettura dei dati e l'Intelligenza Artificiale sono un indispensabile supporto alle aziende nella gestione strategica del rischio



Tutto questo in Vodafone ha avuto come risvolto un maggior investimento di risorse, un'evoluzione di approccio e di modelli oltre che di governance complessiva. Sta progressivamente aumentando la consapevolezza che “si genera valore nel rispondere alle aspettative dei tuoi dipendenti, dei tuoi clienti, degli stakeholders, e che la sostenibilità non è più una scelta o una strategia di differenziazione. La fiducia dei clienti va ripagata” sottolinea Pisanelli.

Negli ultimi 10 anni, l'industry in cui Vodafone opera, ha posto gli operatori dinanzi a nuove sfide: un ecosistema più ampio, nuovi competitors che sono challenger, nuovi partner strategici che sono anche competitors, ma che disegnano una nuova value chain per sostenere una necessaria trasformazione da TelCo a TechCo (da vendita voce/dati a ICT) e quindi espone a nuovi rischi ed aumenta la complessità di gestione.

A questo si aggiunge uno scenario geopolitico complesso che ha determinato maggiore pressione competitiva e regolatoria.

Affrontare con successo queste sfide richiede però anche un'ulteriore imprescindibile considerazione: “occorrono leggi e regolamentazioni che impongano modelli di compliance sostenibili per le aziende. È vitale recuperare un dialogo costruttivo e permanente con i regolatori e i policy makers per una reciproca comprensione delle esigenze. L'interesse comune è a un livello superiore: la conduzione etica del business e la tutela della comunità in cui l'impresa opera, a partire dal cliente, lo stakeholders principale. Il dialogo costruttivo aiuta a realizzare modelli di prevenzione efficaci, sostenibili e, talvolta, utili a rafforzare i sistemi di controllo interno. Bisogna costruire insieme”, conclude Pisanelli.

Parte del team risk & compliance Vodafone Italia



Laura Manzoni



Andrea Bertin



Paola Clementi



Eugenio Roccati



Pietro Pisanelli
Head of Compliance
and Risk Management

LA VIA DI VODAFONE ALLA COMPLIANCE

L'obiettivo cardine è stato la diffusione della cultura di compliance in tutta Vodafone, aumentando il coinvolgimento e la consapevolezza della prima linea di controllo (il management). E, più in generale, coinvolgendo tutta l'organizzazione nelle attività di verifica sull'efficacia dei controlli.

logica di "Trust by Design", i prodotti devono essere disegnati per essere compliant; innovando il modello delle 3 linee di controllo con riferimento alla gestione e all'assurance sui rischi di compliance e rafforzando la seconda linea.

È stato stressato il principio di Accountability del Business, chiamato a svolgere Self Assessment con Rating sulle attività di controllo da esso svolte nell'ambito della funzione che gestisce.



Antonio Corda
Legal Affairs Compliance &
Privacy Director Vodafone Italia

È stata definita una nuova risk roadmap e sono state ridefinite le priorità, tenendo conto che per alcuni rischi la magnitudo è aumentata (vedi Cyber), mentre altre tassonomie ormai obsolete sono state smantellate. Si è agito sulla cultura del rischio secondo due direttrici: ripensando il processo di sviluppo prodotti in una

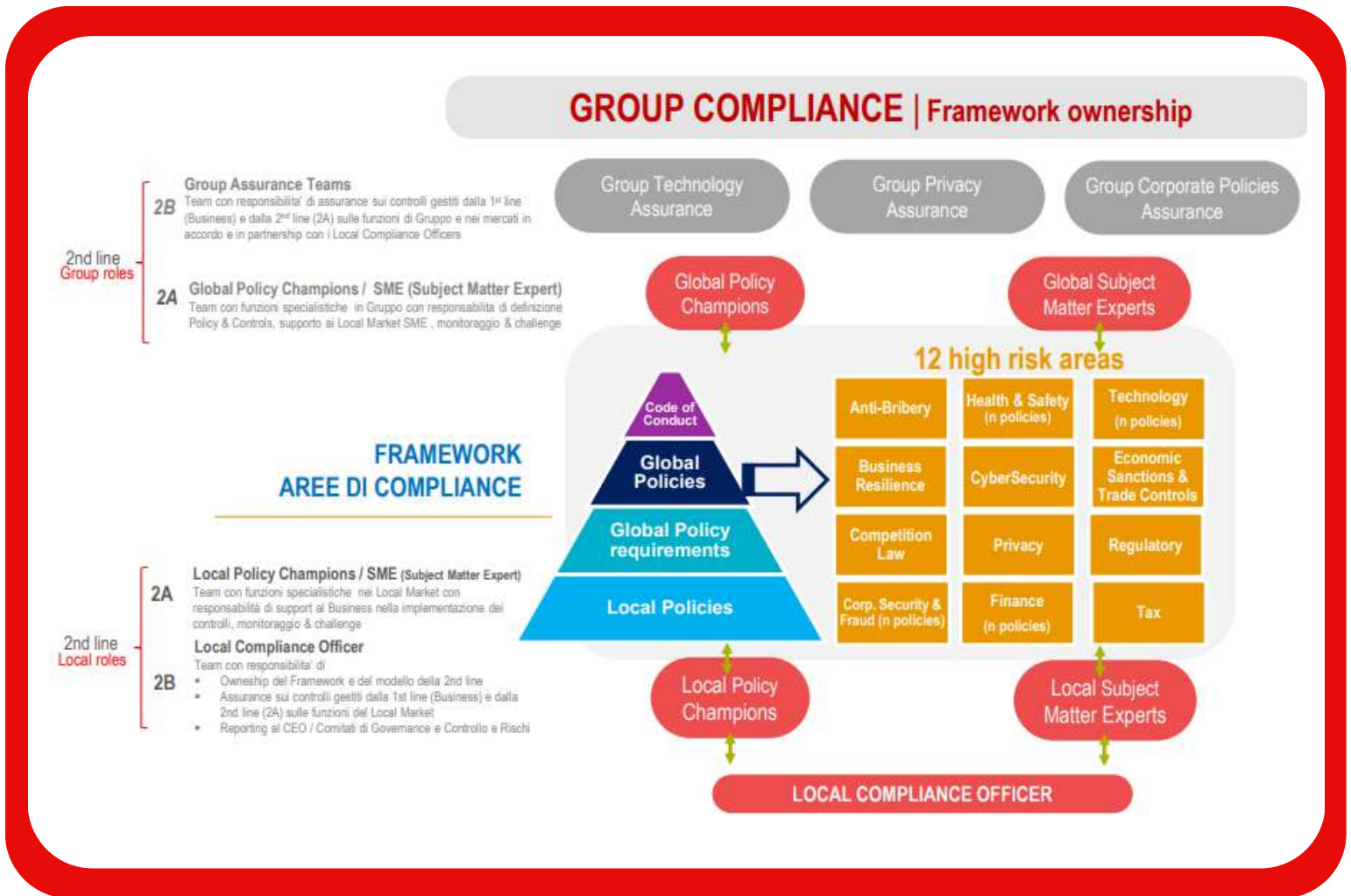
Un vero e proprio strumento di auto-disciplina. Si è rafforzato l'Empowerment della seconda linea, dove agli specialisti che supportano il business nell'identificare e monitorare su base continuativa i rischi e dettano le linee guida per implementare i controlli, si sono affiancati dei team di assurance indipendenti per svolgere su base sistematica, Quality Review

sul Self-Assessment della prima linea o veri e propri audit sull'intero insieme dei controlli di una Policy. Si è cercato un maggiore allineamento e integrazione tra i tre attori del controllo, incluso Internal Audit, necessario in un mondo di risorse finite o in contrazione.

Questo progetto trasformativo ha richiesto un sostanziale cambio di mind-set e un grosso sforzo nella formazione, ma ha enormemente contribuito alla realizzazione di una visione olistica che rende la compliance parte integrante del processo aziendale e dello sviluppo prodotto/servizio per i clienti, uscendo quindi da una logica verticale in cui ogni team guarda solo ai temi di cui si occupa.

Differenziante è stata la recente collocazione organizzativa della funzione Compliance all'interno della direzione Legal Affairs, Compliance & Privacy che ha permesso di realizzare importanti sinergie con altri stream di gestione del rischio legale e privacy e di sfruttare la posizione privilegiata e l'empowerment dato dal direttore Antonio Corda, anche nel suo ruolo di board member.

Il futuro della Compliance è ora! Perché azionisti, board, management devono avere la rassicurazione sullo stato della compliance nel day by day in un'ottica di sostenibilità e per acquisire vantaggio competitivo.



compliance
design

GRC
talks

**prossimi
incontri**

PARTNER

EY

8 maggio 2023

La Compliance come asset

Il ruolo del compliance
programme nelle
valutazioni dei fondi
di investimento

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 maggio 2023

PNRR e anticorruzione

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

partecipa

20 aprile 2023

La Compliance a supporto delle operazioni societarie

Predisporre adeguati
strumenti di garanzia
e negoziali

partecipa

29 giugno 2023

La conquista del rating ESG

Integrare la
strategia ESG
nella struttura GRC

partecipa

Generali Compliance Week

Ogni parola, ogni gesto, ogni comportamento conta

La cultura dell'Etica al centro della settimana che Generali dedica annualmente alla Compliance



Creare e mantenere un ambiente etico è una delle principali priorità del Gruppo Generali. L'annuale Compliance Week è stata l'occasione per l'intera organizzazione di riflettere sull'importanza dei comportamenti e sul ruolo del Codice di Condotta come fondamento per una cultura equa e inclusiva.

compliance.design.it ha raccolto da Giada Conti (Head of Group Compliance Education & Governance) e Livio Russo (Group Ethics Officer) alcuni frame sulle motivazioni, l'organizzazione e i risultati dell'iniziativa.

Perché avete deciso di dedicare la Compliance Week al tema dell'etica?

La cultura della Conformità e dell'Etica sono al centro del nostro DNA e sono i valori che hanno permesso a Generali di guadagnare la fiducia dei propri stakeholder e di conservarla per quasi due secoli. Di conseguenza creare e mantenere un ambiente di lavoro etico è da sempre una delle priorità del Gruppo.

L'etica ha un'importanza fondamentale all'interno di qualsiasi organizzazione. Tutte le imprese sono esposte a rischi legati a violazioni del quadro normativo ed etico, che potrebbero avere ripercussioni non solo dal punto di vista reputazionale ma anche economico. Per questo motivo è sempre opportuno comunicare a tutta l'organizzazione l'importanza dell'etica per tutte le attività dell'impresa.

Un ulteriore elemento fondante di un approccio etico è legato alla necessità di far conoscere quanto più possibile i nostri canali interni di segnalazione delle violazioni del codice di condotta.

Per rafforzare la nostra cultura dello "Speak Up" è necessario infondere, in tutti i nostri collaboratori, la consapevolezza

che chiunque può segnalare comportamenti non etici senza la paura di subire ripercussioni o ritorsioni.

Nelle grandi aziende spesso è proprio la paura di subire ritorsioni a far sì che i dipendenti decidano di non segnalare anche casi evidenti di cattive condotte, abusi o altro, contribuendo – seppur involontariamente – al perpetuarsi di comportamenti che poi possono determinare gli scandali che conosciamo tutti.

Noi auspichiamo e lavoriamo per far sì che ogni dipendente del Gruppo Generali sia consapevole di poter contare sui canali di segnalazione e sul team della Compliance, qualora si senta vittima o assista a comportamenti non etici, con la garanzia che la propria segnalazione verrà presa in carico e gestita con la massima correttezza e riservatezza.

Quale sforzo organizzativo ha richiesto l'organizzazione dell'evento?

Come ogni anno, abbiamo potuto contare sul supporto e il coinvolgimento di numerose funzioni aziendali sia a livello centrale che locale, senza le quali la realizzazione di un simile evento non sarebbe possibile.

Con un lavoro sinergico da parte degli esperti del team di Compliance presenti in tutto il Gruppo, abbiamo innanzitutto definito il "concept" della Compliance Week in un'ottica "customer centric", creando un apposito ambiente digitale presso cui tutti i dipendenti potessero fruire dei contenuti sia in modalità sincrona, sia on demand, tradotti nelle lingue in uso presso il Gruppo. Il network della Funzione Compliance, che ricordiamo comprende circa 450 persone presenti in tutto il mondo (Europa, Asia, Americhe), ha agito quale volano dell'evento

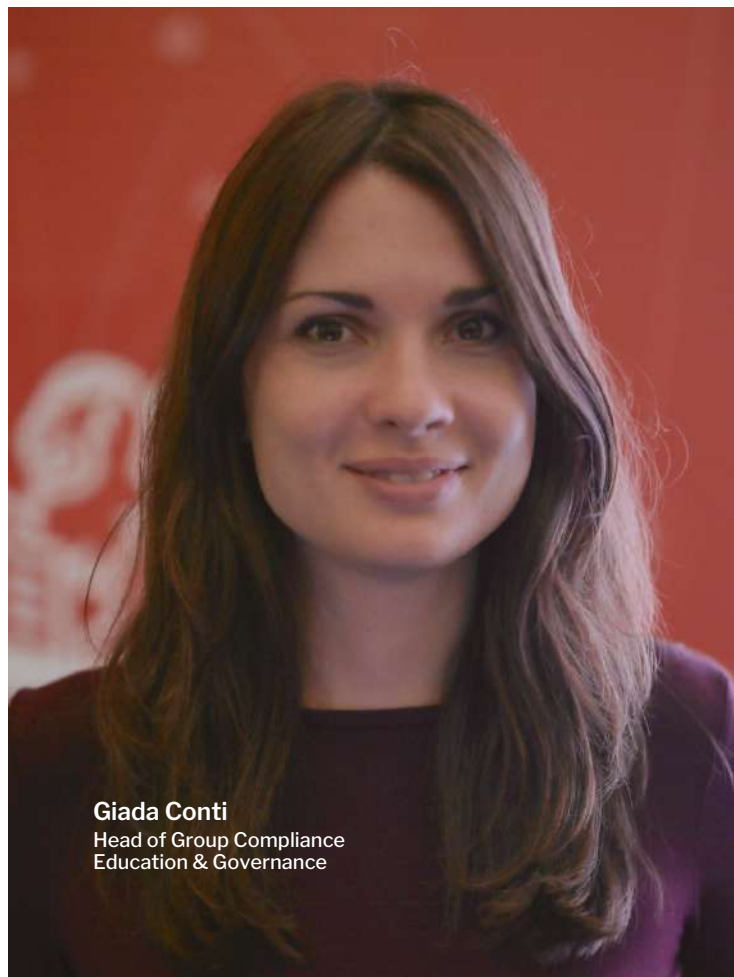
garantendo una piena diffusione ed implementazione e contribuendo a quanto definito a livello di Gruppo con iniziative locali ad hoc.

Per quanto riguarda la campagna di comunicazione, abbiamo focalizzato l'attenzione su un messaggio semplice e di facile assimilazione, basato sul concetto che "ogni parola, ogni gesto, ogni comportamento conta", declinato tramite alcuni visual tratti dal mondo dello sport.

Abbiamo ovviamente utilizzato tutti i nostri canali di comunicazione interna, in particolare l'intranet aziendale di Gruppo, in modo da favorire la massima condivisione. Due fattori hanno contribuito al successo di questa edizione: in primo luogo il "Tone from the Top" garantito dal coinvolgimento diretto dei nostri top manager che hanno condiviso il loro punto di vista e i messaggi chiave sulla centralità di continuare a costruire una cultura etica e incentivare lo Speak Up all'interno di Generali. In secondo luogo, in un'ottica di inclusione, la possibilità di fornire tutte le sessioni sottotitolate nelle 19 lingue ufficiali del Gruppo ha fatto sì che i messaggi potessero essere diffusi e fruiti dalla totalità della popolazione aziendale senza barriere linguistiche.

Cosa vi portate a casa, come lesson learnt da questo evento?

Innanzitutto la consapevolezza che a livello globale possiamo far affidamento su un gruppo di collaboratori eccezionali, che sono coinvolti con entusiasmo, competenza e professionalità in tutte le nostre sfide. Le nostre persone sono lo "strumento" più efficace per garantire un presidio dei rischi di compliance costante e capillare. Oltre a ciò, come accennato prima, la grande soddisfazione per il coinvolgimento attivo dei nostri Top Manager. Il Tone from the Top non deve rimanere solo un concetto astratto, o



Giada Conti
Head of Group Compliance
Education & Governance



Livio Russo
Group Ethics Officer

uno slogan facilmente spendibile, ma essere dimostrato con azioni e comunicazioni coerenti come è stato fatto durante la Compliance Week, dove il Top Management con il loro sentito supporto, hanno dato prova di quanto ci credano e di quanto vogliano fungere da esempio in questo senso.

Quali KPIs usate per misurare l'efficacia del programma con particolare riferimento ai temi dell'etica?

Nel 2022 è stato avviato il progetto degli Ethics KPIs per misurare il livello di cultura etica all'interno delle società del Gruppo. Sono stati identificati sette Pilastri indicativi del grado di maturità etica a loro volta misurati attraverso specifici indicatori di performance volti anche ad indicare obiettivi da raggiungere.

Si fa un gran parlare di compliance come asset anziché come burden. Quali sono secondo voi le prossime sfide che il mondo della compliance deve affrontare?

Il ruolo della compliance è supportare il management e i dipendenti delle aziende a operare sul mercato nel rispetto di principi etici e delle disposizioni di normative interne ed esterne.

In un mondo sempre più complesso e con la proliferazione di normative specialistiche, il ruolo della compliance è sempre più rilevante sia come supporto all'interpretazione e all'adozione di processi efficienti nel rispetto delle regole, sia come funzione indipendente di controllo. Per le istituzioni finanziarie la Funzione Compliance è obbligatoria essendo esplicitamente prevista dalle normative di settore, ma la sua importanza è testimoniata dal fatto che sempre più imprese anche industriali decidono di dotarsi di questa funzione, anche senza un previsione normativa.

La principale sfida è dotare la Funzione Compliance delle competenze necessarie, non solo normative ma anche tecniche, informatiche e di business, per essere un partner di valore per tutti i colleghi. Tra queste competenze ci sono anche le soft skill che consentano di gestire con la dovuta diligenza e attenzione anche le segnalazioni e le relative investigazioni più complesse.

Ethics KPIs

- 1** Allegations Insight: un'analisi delle segnalazioni di violazioni del codice di condotta;
- 2** Anti-Financial Crime Prevention: un'analisi sia del livello di fruizione dei training sulla prevenzione dei reati finanziari sia sul livello dei controlli;
- 3** Customer Advocacy: una valutazione sia della percezione del cliente rispetto ai prodotti o servizi che gli vengono offerti sia la percezione che i dipendenti hanno rispetto all'agire dell'azienda nei migliori interessi dei clienti;
- 4** Ethics Awareness: un'analisi del livello di fruizione della formazione e dell'impegno e consapevolezza della cultura dell'etica e del buon comportamento;
- 5** Diversity, Equity and Inclusion: una valutazione della percezione dei dipendenti hanno rispetto agli aspetti DEI;
- 6** Speak Up: la valutazione della fiducia dei dipendenti nei processi di segnalazione che riflette la loro percezione;
- 7** Tone from the Top: iniziative di comunicazione del Top Management che dimostrino il loro impegno nell'affrontare temi etici. ivare lo Speak Up all'interno di Generali.

compliance
design

