

people in compliance



ritratti e organizzazioni

Compliance e sostenibilità, un investimento per il business

Pierfrancesco De Rossi,
CEO Siemens Mobility Italia



soft skills

Con la *psychological safety* l'errore non esiste

Isabella Mandelli,
Watercolor Artist & Life Skills Trainer



il punto

Compliance come faro nella lotta alla corruzione

Angela Melissari,
Chief Compliance Officer MM SpA

Sono aperte le
candidature per la
Prima Edizione di

360 integrity & transparency

compliance
design

AITRA 

l'iniziativa sviluppata da compliance.design.it
in collaborazione con AITRA per promuovere e valorizzare
i progetti più attenti ai valori dell'anticorruzione, della
trasparenza, dell'etica e integrità

Roma, 8 febbraio 2024

SCOPRI DI PIÙ 

con il supporto di

EQS GROUP



eventi@compliance.design.it

LE CATEGORIE

Roma, 8 febbraio 2024

TOP LEVEL COMMITMENT

Progetti tesi a rafforzare l'attenzione e il commitment degli organi apicali e del top management circa le tematiche riguardanti la sostenibilità lato Governance, l'anticorruzione e la trasparenza

RISK ASSESSMENT & PLANNING

Progetti tesi a rafforzare l'attenzione e il commitment degli organi apicali e del top management circa le tematiche riguardanti la sostenibilità lato Governance, l'anticorruzione e la trasparenza

KNOW YOUR PARTNER

Progetti e azioni che dimostrano l'attenzione dell'organizzazione rispetto agli stakeholders. A partire dalla catena di fornitura (attraverso l'implementazione di tematiche di sostenibilità per gli aspetti di Governance e nella prospettiva di quanto previsto dalla Direttiva sulla Due Diligence; formazione ai fornitori), per passare agli investitori (attraverso ad esempio l'adozione di una politica di dialogo con gli stakeholders improntata sul principio della trasparenza).

SISTEMI DI SEGNALAZIONE (WHISTLEBLOWING E POLICY DI FORMAZIONE)

Progetti tesi a rafforzare l'attenzione e il commitment degli organi apicali e del top management circa le tematiche riguardanti la sostenibilità lato Governance, l'anticorruzione e la trasparenza

COMPLIANCE DESIGN

Progetti tesi a rendere maggiormente intelligibili gli adempimenti di compliance per tutto il personale dell'organizzazione

360 integrity & transparency

compliance
design

AITRA 

L'INIZIATIVA È APERTA

a team e manager che svolgono compiti di responsabilità nelle aree Compliance, Ethics, Anticorruzione, Governance, Risk e Internal Auditing di aziende pubbliche e private con sede in Italia.

OGNI CANDIDATURA

dovrà proporre un progetto rientrante in una (o più) delle 5 categorie di seguito indicate, evidenziando gli elementi di unicità, creatività e/o innovatività nonché i risultati e benefici ottenuti dall'azienda e dagli stakeholder.

IL PROGRAMMA

ore 17:30 registrazione
ore 18:00 round table
ore 19:00 premiazione
ore 19:30 cocktail e light dinner

PER INFORMAZIONI E PARTECIPAZIONE

eventi@compliancecdesign.it

**INVIA LA
CANDIDATURA!**
clicca e segui le indicazioni



Vechain Foundation San Marino, Stefania Tonutti per gli aspetti regolamentari e legali

Stefania Tonutti entra in Vechain, una delle principali piattaforme mondiali blockchain con headquarter in San Marino, con il compito di presidiare tutti gli aspetti regolamentari e legali della società, con particolare focus su compliance e tematiche affini (in particolare MICAR) sia per l'head quarter sia per le due branches in Italia ed in Irlanda.

La professionista, dopo alcune esperienze in primari studi boutique nell'ambito del diritto e delle nuove tecnologie, si è spostata in azienda (Danieli, Volkswagen



Stefania Tonutti

Bank, UniCredit) dove si è principalmente occupata di contrattualista informatica, data protection e compliance.

Boldyn Networks Italia, Porchiazzo per gli Affari Legali e Compliance

Boldyn Networks, operatore globale attivo nella fornitura di infrastrutture per le comunicazioni, controllato dal fondo pensionistico canadese CPPIB che gestisce 570 miliardi di asset, ha nominato Gianpaolo Porchiazzo general counsel & compliance officer della branch italiana.

Porchiazzo, manager con solida esperienza nelle telecomunicazioni, servizi essenziali e nelle infrastrutture critiche manterrà gli incarichi, pro bono, di EU General Manager per l'americana International Sanctions&Export Control Society ([leggi la news](#)) nonché di Membro



Gianpaolo Porchiazzo

del Comitato di Ricerca del Centro per gli Studi sulla Cybersicurezza e Relazioni Internazionali dell'Università di Firenze.

Transparency Italia, Michele Calleri eletto presidente

L'Assemblea annuale dei soci di Transparency International Italia ha eletto **Michele Calleri** nuovo presidente, mentre Renato Molinari è stato nominato vicepresidente. I neoeletti collaborano con l'Associazione dalla sua fondazione e negli anni hanno supportato attivamente le tante iniziative associative. L'Assemblea ha inoltre eletto i tre nuovi membri del Collegio dei Probiviri: **Giovanni Castagni** (Presidente), **Elena Galbiati** (membro) e **Filippo Rossi** (membro).

La neoletta presidenza ha proposto un manifesto elettorale fortemente indirizzato all'impegno dell'Associazione verso le giovani generazioni, attraverso il coinvolgimento attivo della cittadinanza nella promozione della cultura dell'integrità e della trasparenza e nella consapevolezza che non corrompere conviene, sempre.

Michele Calleri

Tra i punti di maggior evidenza la valorizzazione dell'attività volontaria dei Soci quale contributo essenziale per il successo dell'Associazione. Infine, di fondamentale importanza: la diffusione dei principi e dell'attività associativa presso tutte le sedi istituzionali per il perseguimento degli obiettivi propri della missione associativa: l'impegno quotidiano affinché i governi, le istituzioni, le imprese e gli enti adottino tutte le pratiche e gli strumenti necessari per prevenire e contrastare la corruzione.



segui su **LinkedIn**

Automobili Lamborghini in cooperative compliance



Paolo Poma

Automobili Lamborghini è stata ammessa dall'Agenzia delle Entrate al regime di cooperative compliance ex D. Lgs. 128/2015, a partire dall'anno di imposta 2022. Il percorso di adesione, iniziato a maggio 2022, si è concluso oggi con successo.

L'accordo consente una gestione preventiva del rischio fiscale attraverso la risoluzione anticipata delle controversie tributarie, in un rapporto di piena fiducia e collaborazione fisco-contribuente. Grazie all'adempimento collaborativo che si instaura tra le parti, i controlli fiscali sono attuati in maniera preventiva e continuativa, consentendo quindi di azzerare i contenziosi mirando ad un aumento del livello di certezza sulle questioni fiscali rilevanti.

L'ammissione al regime di cooperative compliance risponde, non solo al crescente interesse da parte degli stakeholders verso i comportamenti dell'azienda in materia di politiche fiscali, ma mira anche al rafforzamento dei criteri ESG, in particolare del pilastro Governance, tramite una maggiore accuratezza e trasparenza dei processi finanziari.

“La cooperative compliance è il proseguimento naturale del rapporto collaborativo e trasparente che Lamborghini ha sempre avuto con le istituzioni e che ha portato negli anni risultati evidenti nell'importante sviluppo dell'azienda a beneficio di tutti i suoi portatori di interesse. Il regime rientra appieno nel modello di integrità e compliance adottate dal Gruppo VW e raggiunge gli obiettivi di sostenibilità prefissati da Lamborghini” ha affermato **Paolo Poma**, Chief Financial Officer e Managing Director di Lamborghini.

Whistleblowing, modelli di riferimento e comparazioni

A seguito del recepimento della Direttiva contenute nel Dlgs 24/2023, gli adempimenti a carico delle aziende sono significativi e molte non sembrano avere una struttura interna adeguata a farvi fronte.

In particolare, un aspetto cruciale è rappresentato da strumenti e processi dedicati alla gestione ed investigazione delle segnalazioni, elementi determinanti e spesso sottovalutati in fase di progettazione organizzativa.

WATCH VIDEO





Si è tenuto lo scorso 30 novembre un nuovo appuntamento del ciclo GRC talks sviluppato in collaborazione con EY Forensic & Integrity Services

Il talk dal titolo "**Whistleblowing, modelli di riferimento e comparazioni**" ha visto la partecipazione di **Milena Cirigliano** (Responsabile compliance integrata, antitrust e privacy - italiana petroli), **Jessica Meloni** (Head of Italy Legal Department and Head of Legal Europe Ocean Product – Ceva Logistic), **Valentina Paduano** (Board Member ANRA e Chief Risk & Compliance Officer, Dedalus Group) e la moderazione di **Marianna Lamolinara** (Partner EY Forensic & Integrity Services).

L'evento è stato patrocinato da **ANRA** (Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali)

Di seguito una sintesi dei temi del talk e il link ai filmati integrali dei singoli interventi

[WATCH VIDEO](#)



Non è stato un percorso fluido

e semplice quello che le aziende hanno dovuto affrontare nell'adeguarsi alla normativa da poco entrata in vigore: tra dubbi interpretativi e ambiguità del testo normativo, oltre alle criticità legate al proprio ambiente e spesso in contesti multinazionali.

Al di là di ogni aspetto prettamente di compliance, l'esercizio di implementazione di un sistema di whistleblowing - che sta coinvolgendo tutt'ora le organizzazioni - non può non essere vissuto in chiave (pro)positiva: sia per i dipendenti o stakeholder in generale, sia per la stessa azienda che deve farne uno strumento a supporto del proprio sistema di controllo interno nel gestire eventuali situazioni di rischio.



Marianna Lamolinara
Partners EY Forensic & Integrity Services



Jessica Meloni

Head of Italy Legal Department and Head of Legal Europe Ocean Product – Ceva Logistic

Per superare ambiguità e interpretazioni della normativa è stato necessario mettere a sistema un'ampia attività di analisi e confronto, creare una indispensabile armonizzazione tra i vari dipartimenti (it, risorse umane, marketing, comunicazione) locali e globali, con l'obiettivo di comprendere il contesto di riferimento ed essere certi di attivare i meccanismi più efficienti, identificando le competenze giuste all'interno di ogni organizzazione.

Il tema dell'internazionalizzazione è stato spesso molto critico: a partire dall'esercizio - mai banale - di dover tradurre tutto nelle lingue locali ed essere in grado poi di ricevere, sempre nell'idioma locale, anche le reportistiche; passando attraverso un complesso lavoro per armonizzare la disciplina tra policy interne, normative e team locali; fino a scontrarsi con una mai semplice gestione del flusso dei dati, soprattutto da o verso certi Paesi.

Ma anche sul fronte tutto interno le difficoltà da superare non sono state poche: capire chi è il referente che si occupa della gestione della segnalazione,

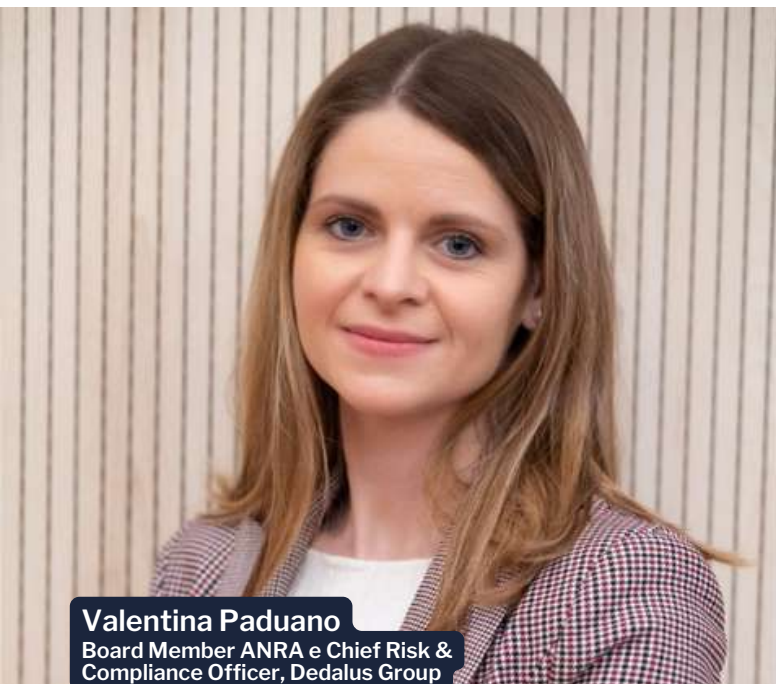
Al di là di ogni aspetto prettamente di compliance, l'esercizio di implementazione di un sistema di whistleblowing che coinvolge tutt'ora le organizzazioni, non può non essere vissuto in chiave (pro)positiva: sia per i dipendenti o stakeholder in generale, sia per la stessa azienda che deve farne uno strumento - e spesso è stato proprio così - per supportare il proprio sistema di controllo interno nel gestire eventuali situazioni di rischio.

normare quelli che sono tutti i flussi anche da un punto di vista della privacy (quindi anche l'atto di nomina dei soggetti), oltre a fornire complete e chiare istruzioni per chi poi deve effettivamente gestire le segnalazioni.



Milena Cirigliano

Responsabile compliance integrata, antitrust e privacy - italiana petroli



Valentina Paduano
Board Member ANRA e Chief Risk &
Compliance Officer, Dedalus Group

Per superare ambiguità e interpretazioni è stato necessario mettere a sistema un'ampia attività di analisi e confronto, creare una indispensabile armonizzazione tra i vari dipartimenti (it, risorse umane, marketing, comunicazione) locali e globali, con l'obiettivo di comprendere il contesto di riferimento ed essere certi di attivare i meccanismi più efficienti, identificando le competenze giuste all'interno dell'organizzazione.

Nessuna implementazione piatta e standardizzata, quindi, ma la necessità di un'attenta profilazione e personalizzazione delle soluzioni che tengano conto dei budget, degli assetti di governance, della struttura e autonomia delle funzioni, evitando di sovradimensionare o sottodimensionare l'impianto, o generare un difetto sistemico duplicando o sovrapponendo strumenti che creano modelli disfunzionali. L'auspicio o "l'esercizio coraggioso" che compete ai manager coinvolti è quello - da un lato - di

superare l'applicazione a silos della normativa e fare una lettura simmetrica e sistemica delle diverse norme che il whistleblowing coinvolge (decreto legislativo 231, gdpr, decreto legislativo 2426, normativa antitrust) per creare una soluzione multi-compliant.

Dall'altro, quello, apparentemente più semplice, di sviluppare un modello e un formulario che aiuti e guidi il whistleblower a raccontare i fatti, evitando eccessi narrativi rispetto a quanto potenzialmente rilevante ai sensi di legge.

A tal proposito si apre una vera e propria scelta di campo per le organizzazioni: è meglio impostare o meno la denuncia in forma anonima? Se il decreto legislativo 231 richiede di agire nei confronti del whistleblower che abbia denunciato un fatto di reato in maniera "temeraria", l'anonimato può essere efficace per ridurre le paure di ritorsioni legate all'ecosistema nel quale il whistleblower si muove, oltre ad essere fondamentale per ottenere la conformità antitrust e ai protocolli anticorruzione.

La formazione diviene, quindi, uno snodo cruciale per il corretto utilizzo e funzionamento del sistema. Rendere facilmente reperibili e intellegibili le informazioni sull'uso dello strumento, sensibilizzare gli stakeholder sul fatto che in ogni caso saranno tutelati, che possono sentirsi tranquilli di segnalare, è il percorso da intraprendere. Senza creare però l'effetto opposto.

Nessuna implementazione piatta e standardizzata ma la necessità di un'attenta profilazione e personalizzazione delle soluzioni che tengano conto del budget, degli assetti di governance, della struttura e autonomia delle funzioni.

Siemens Mobility

Compliance e sostenibilità, un investimento per il business

Il sistema di compliance non è statico e immutabile, ma è in costante evoluzione.

I temi ambientali, sociali e di governance (ESG) sono integrati nel sistema di compliance e costituiscono il presupposto fondamentale per uno sviluppo sostenibile

*compliance**design**.it*

ha incontrato

Pierfrancesco De Rossi

CEO di Siemens Mobility Italia

di Matteo Rizzi



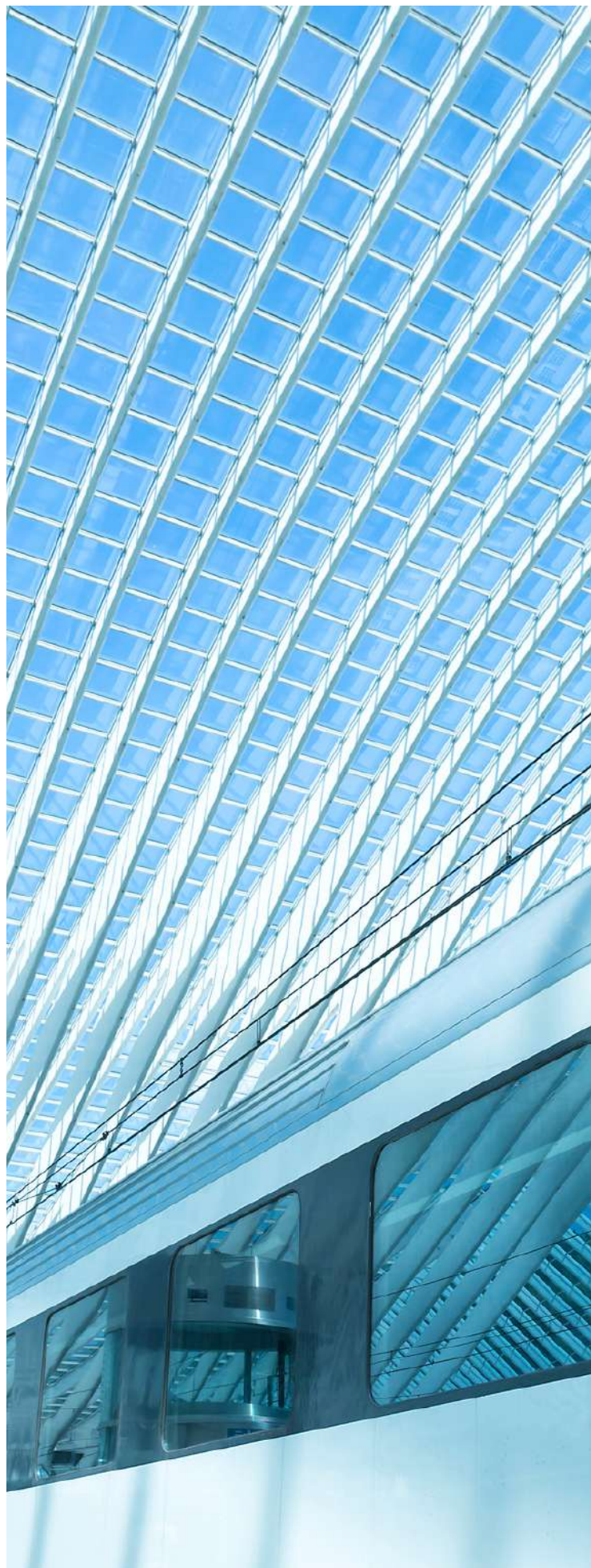
È evidente che oggi non stiamo più parlando solo di compliance, ma di etica, un concetto molto più ampio che è strettamente legato a valori concreti e tangibili. Stiamo parlando di un sistema vivo che promuove e incoraggia valori autentici e reali.

Il sistema di compliance non è statico e immutabile, ma è in costante evoluzione. I temi ambientali, sociali e di governance (ESG) sono integrati nel sistema di compliance e costituiscono il presupposto fondamentale per uno sviluppo sostenibile.

È il messaggio lanciato da Pierfrancesco De Rossi, CEO di Siemens Mobility Italia che ha incontrato *compliance design.it* per discutere dell'approccio della funzione compliance all'interno della propria azienda, presente in Italia da oltre 120 anni.

L'evoluzione della compliance in Siemens ha sempre rispecchiato le mutevoli esigenze del mercato e della società. Questo significa che la compliance è oggi un insieme di valori che si adatta ai principi etici della società.

"Siamo partiti dall'anticorruzione, che era una delle priorità". Con il tempo, Siemens ha sviluppato una cultura della compliance che ha abbracciato l'antitrust, l'antiriciclaggio, il controllo delle esportazioni e, infine, si è estesa ad includere i diritti umani, le questioni ambientali, sociali e di governance in generale.



“È evidente che oggi non stiamo più parlando solo di compliance, ma di etica, un concetto molto più ampio che è strettamente legato a valori concreti e tangibili. Stiamo parlando di un sistema vivo che promuove e incoraggia valori autentici e reali”.

Siemens ha deciso di implementare i temi ESG attraverso un programma denominato DEGREE che interviene in sei aree: decarbonizzazione, ethics, governance, efficienza delle risorse, equità e employability. “Queste sono le aree in cui la compliance si trasforma in etica, abbracciando temi come la diversità, i diritti umani e il benessere dei nostri colleghi e stakeholder, oltre a quelli ambientali che sono di fondamentale importanza”, spiega De Rossi. “Ma ciò che è veramente importante di questo programma ambizioso è la sostenibilità: per noi è un investimento volto anche a sviluppare e incentivare il business”.

L’approccio di Siemens è culturale, oltre che normativo. I temi ESG rappresentano una forma di compliance estesa, “camminano di pari passo con le questioni economiche che riguardano qualsiasi azienda: un tempo riconducibili alla mera conformità, ora percorrono un binario parallelo a quello del business, avanzando nella stessa direzione, rafforzandosi reciprocamente”.

**I temi ESG
rappresentano
una forma di compliance
estesa, “camminano di pari
passo con le questioni
economiche che riguardano
qualsiasi azienda**

Siemens Mobility

è una società a gestione separata di Siemens AG. Leader nelle soluzioni di trasporto, Siemens Mobility innova il suo portafoglio nelle aree chiave relative a materiale rotabile, automazione ferroviaria ed elettrificazione, sistemi chiavi in mano, e servizi correlati. Con la digitalizzazione, Siemens Mobility consente agli operatori della mobilità di tutto il mondo di rendere l’infrastruttura intelligente, aumentare il valore in modo sostenibile durante l’intero ciclo di vita, migliorare l’esperienza dei passeggeri e garantire la disponibilità.

In Italia la società gestisce progetti integrati di segnalamento metropolitano ed elettrificazione oltre ad un network di depositi e centri di manutenzione delle proprie locomotive distribuiti nelle aree più strategiche del paese.

I servizi di manutenzione sulle piattaforme tecnologiche delle locomotive vengono erogati su tutta la rete nazionale, per meglio rispondere alle esigenze degli operatori sulle tratte in cui operano. In particolare, il Rail Service Center di Novara, realizzato con un investimento di 6 milioni di euro, è uno dei tredici centri d’eccellenza mondiali per la manutenzione di rotabili - Treni passeggeri, Alta Velocità, Locomotive, Metropolitane - ed è il secondo in Europa per la manutenzione di locomotive dopo il sito nella fabbrica di Allach in Germania.

Il commitment e il sostegno dei vertici aziendali nella promozione di una cultura di compliance efficace è fondamentale, così come è importante riuscire a incidere attraverso l'esempio. Il messaggio deve venire dall'alto. L'esempio è, infatti, il modo migliore e più efficace per raggiungere non solo le menti, ma anche i cuori di tutti.

Un esempio di questo approccio allargato della compliance riguarda il percorso che l'azienda ha intrapreso per ottenere il Certificato Anticorruzione in conformità con lo standard internazionale ISO 37001:2016 – Sistema di Gestione Anticorruzione rilasciato da IMQ lo scorso settembre. L'azienda ha così individuato alcune aree di intervento: "un punto di partenza per ulteriori miglioramenti che contribuiscono a far crescere la nostra consapevolezza". Non solo le funzioni di staff, ma anche la vendita e l'area commerciale si sono impegnate ciascuno a collaborare per raggiungere l'obiettivo. "È stato un grande lavoro di squadra che ha coinvolto davvero tutti in azienda, parlando di compliance e di etica".

L'apertura e l'impegno verso i temi ESG sono un punto di forza per essere competitivi sul mercato e attrarre i talenti. "Se raggiungeremo l'obiettivo zero emissioni entro il 2025-2030, diventeremo un'azienda più attraente sul mercato.



Pierfrancesco De Rossi

Se promuoviamo la diversity, creando un ambiente senza discriminazioni, ad esempio, per le donne che in Italia soffrono ancora di gender pay gap, così come per le persone di diversa nazionalità, queste ultime si sentiranno più a loro agio a lavorare con noi, perché sono valorizzate. Di conseguenza, l'azienda può crescere più velocemente e in maniera sostenibile", indica il CEO. Tutto ciò contribuisce alla reputazione che rappresenta uno degli asset aziendali più importanti "perché abbraccia la percezione sul mercato da parte di tutti gli stakeholder, dai dipendenti ai partner commerciali, fino ai clienti".

Il commitment e il sostegno dei vertici aziendali nella promozione di una cultura di compliance efficace è fondamentale, così come è importante riuscire a incidere attraverso l'esempio. "Il messaggio deve venire dall'alto. L'esempio è, infatti, il modo migliore e più efficace per raggiungere non solo le menti, ma anche i cuori di tutti".

Con la *psychological safety* l'errore non esiste

È essenziale far capire che non c'è nulla di male nel prendere rischi e, se si commette un errore, questo dovrebbe essere visto come un processo di apprendimento e progressione

*compliance*design.it

ha incontrato **Isabella Mandelli**
Watercolor Artist & Life Skills Trainer

di *Matteo Rizzi*



Il concetto di "psychological safety" implica la convinzione condivisa che tutte le persone possano prendere e correre rischi senza incorrere in un giudizio. È essenziale far capire che non c'è nulla di male nel prendere rischi e, se si commette un errore, questo dovrebbe essere visto come un processo di apprendimento e progressione. Dal punto di vista emotivo, è quindi necessario concentrarsi sulla persona, consentendo di sentirsi liberi di correre rischi e di condividere dubbi in termini di conformità.

È la visione di **Isabella Mandelli**, artista eco sociale e life skill trainer, che ha condiviso con compliance.design.it la sua prospettiva di compliance, delineando la sua missione di introdurre la creatività nelle aziende e promuovere un cambio di paradigma.

La carriera di Mandelli ha avuto inizio nel ruolo di venditore e successivamente ha ricoperto il ruolo di direttore vendite e marketing in diverse aziende multinazionali nel settore della tecnologia medica. Nel corso degli anni, ha progredito fino a raggiungere la posizione di amministratore delegato per una grande multinazionale statunitense operante nel medical device,

Preferisco parlare di prosperità anziché crescita, poiché la prosperità comprende anche il benessere umano per raggiungere la sostenibilità aziendale. Il percorso è quello di una "leadership premurosa" che si prende cura delle persone a tutti i livelli



permettendole di acquisire una visione completa del ruolo della compliance. “Nel ruolo di venditore ci si concentra principalmente sull'obiettivo di massimizzare i profitti dell'azienda. La conformità normativa è certamente parte integrante di questa posizione, ma è affrontata in modo più operativo”. Da amministratore delegato, invece, “si tratta di abbracciare una visione più olistica, assumendo un approccio panoramico e una responsabilità più ampia, che pone in primo luogo la sicurezza delle persone e dell'azienda. Non si tratta più esclusivamente di perseguire il profitto o le vendite, ma di raggiungere risultati complessivi”.

Con la decisione di vita di passare dal ruolo di amministratore delegato a quello di artista eco-sociale, l'obiettivo di Mandelli è ora quello di condividere la sua esperienza e introdurre temi legati alla sostenibilità sociale, “un concetto che ritengo fondamentale per il futuro delle aziende”. Nel perseguire la crescita, infatti, la missione di Mandelli è quella di creare un'economia

più partecipativa, coinvolgendo i dipendenti nei processi decisionali chiave, come la definizione del budget e il processo di talent review, con particolare attenzione al benessere dell'individuo. "Ridurre lo stress, spesso derivato da una pressione eccessiva sulla crescita aziendale, è una priorità".

L'obiettivo è promuovere un ambiente in cui i dipendenti si sentano valorizzati, meno giudicati e dove le gerarchie aziendali siano abbassate. Incentivare la creatività individuale è parte integrante di questo approccio, poiché "credo che ciò liberi energie positive che contribuiscono a risultati più soddisfacenti e sostenibili nel tempo". L'approccio di Mandelli in parte prende spunto dalle teorie della Doughnut Economy di Kate Raworth, in cui "preferisco parlare di prosperità anziché crescita, poiché la prosperità comprende anche il benessere umano per raggiungere la sostenibilità aziendale". Il percorso è quello di una "leadership premurosa" che si prende cura delle persone a tutti i livelli.

È fondamentale investire non solo nella comprensione formale delle procedure, che è essenziale, ma anche in un coinvolgimento emotivo più profondo per garantirne un'applicazione efficace

"La chiave di questo cambiamento è una forma di conformità emozionale, che coinvolge le persone non solo dal punto di vista procedurale", ma anche nel "come" le procedure vengono adottate. "Questo coinvolge la comprensione dei rischi e dei benefici associati ad un approccio procedurale, ma soprattutto la comprensione dell'aspetto umano coinvolto". In merito a questo, Mandelli ha basato il suo approccio sulla regolamentazione internazionale ISO 45003 del 2021 che sottolinea l'importanza di creare un ambiente di lavoro in cui i dipendenti possano sentirsi a loro agio, promuovendo il benessere sul posto di lavoro, fornendo una guida per la gestione dei rischi psicosociali e la promozione del benessere sul lavoro, come parte integrante di un sistema di gestione della sicurezza e salute.



Cos'è la compliance

È importante definire cos'è la compliance per Mandelli, considerata come “uno stile di vita, poiché strettamente legata all'etica personale di ciascun individuo”. In particolare, nelle grandi organizzazioni, deve essere strutturata, ma trova la sua vera origine “in una base molto più intima e personale, influenzata dall'educazione, dallo stile e dall'approccio alla vita”. Le procedure quindi sono più di un semplice foglio, un PowerPoint o un training, “coinvolgono la parte più intima ed emozionale delle persone”. Pertanto, è fondamentale investire non solo nella comprensione formale delle procedure, “che è essenziale”, ma anche in un “coinvolgimento emotivo più profondo per garantirne un'applicazione efficace”.

La base di tutte le aziende deve partire proprio dalla compliance, basata su regole etiche, morali e disciplinari. “Queste regole assicurano che l'azienda sia in uno stato di sicurezza ottimale, permettendole di continuare a condurre un business sano”. L'obiettivo è che la prosperità non sia solo economica, ma anche umana. Questo approccio è fondamentale per evitare che le persone vedano la compliance come un'attività obbligatoria e distante.

L'approccio ha quindi l'opportunità di trasformare il lavoro dei responsabili della compliance e di tutti i lavoratori, dalle vendite al marketing alle funzioni di back office “in un qualcosa che le persone possano percepire come prezioso e fondamentale”. La consapevolezza, l'umanizzazione e la premura rappresentano quindi elementi cruciali per rendere il percorso di compliance non solo un adempimento formale, ma un aspetto integrante della cultura aziendale che le persone abbracciano con comprensione e coinvolgimento autentico.

I Barabubbles

Per instaurare fiducia all'interno dei team, Mandelli ha introdotto i *Barabubbles*, quattro personaggi di fantasia che rappresentano i quattro stili comportamentali derivati da **Carl Jung**, che ha teorizzato la psicologia analitica: Barabà, Oco, Finolu e Boda. “L'obiettivo è far sì che ogni leader sia consapevole del proprio stile comportamentale e approccio comunicativo e, allo stesso tempo, consapevole dell'approccio comunicativo dei membri del proprio team”. Questa consapevolezza favorisce “un ambiente più disteso, basato sul riconoscimento reciproco, sull'abbassamento delle gerarchie e sulla sospensione del giudizio”.

Durante gli incontri con i manager o i team, “mi assicuro che ogni persona possa identificarsi nei quattro personaggi animati dei *Barabubbles*”, che Mandelli utilizza come veicolo per introdurre i concetti della sicurezza psicologica e della filosofia de “l'errore non esiste”, un approccio alla vita che premia l'autenticità e la fragilità, considerando l'errore come un'opportunità di crescita e di innovazione, promuovendo un ambiente di fiducia e di inclusione. Una volta che le persone si riconoscono nei personaggi si inizia a dipingere. “Fornisco gli acquerelli e la carta, e offro tutorial video disponibili sulla pagina Instagram *Barabubbles* o direttamente durante la sessione. Imposto delle regole di cosa non si può fare: per esempio, è vietato competere e di dire “non sono capace o ho fatto un errore”. Non è un corso di acquerello ma un'attività intima dove si riscopre la nostra essenza creatività portando alla luce autenticità e vulnerabilità, nell'accettazione dell'errore e delle forme espressive di tutti. Consegno loro penne completamente indelebili, eliminando la possibilità di cancellare, per

stimolare il flusso creativo e l'accettazione degli errori".

In risposta all'esperienza, "inizialmente, si nota una certa rigidità", ma man mano che le persone si rendono conto dell'importanza di accogliere se stessi senza giudizio, "emergono personaggi creativi e unici".

Alla fine, si completa il processo con una valutazione del team, identificando le prevalenze delle personalità e apprezzando la diversità che rende il gruppo più forte, poiché ognuno si riconosce e accoglie gli altri. Alla conclusione della sessione, Mandelli presenta al leadership team un'opera d'arte unica, un quadro creato basandosi sui valori, la missione e i simboli dell'azienda. "Questa consegna rappresenta un manifesto emotivo per il team di leadership, un simbolo tangibile dei concetti e delle esperienze condivise durante la formazione".

Una storia di vita

Questo percorso di consapevolezza di Mandelli è nato da un processo di sviluppo personale durante l'assunzione del ruolo di amministratore delegato. "Durante i primi anni da leader di vendite e marketing ho ottenuto successi in ogni ambito raggiungendo e superando i target assegnati, fino a quando è emerso un sondaggio anonimo composto da 12 domande". La prima domanda riguardava "se il tuo capo si prendesse cura di te come persona, mentre la seconda chiedeva se le tue idee contassero". Le risposte dovevano essere valutate da 1 a 5. Al momento della pubblicazione dei risultati, "avevo ottenuto un punteggio di 2 in queste domande".

A questo punto, la CEO si è rivolta a consulenti esterni specializzati in formazione, "i quali mi hanno suggerito di acquisire maggiore consapevolezza di me stessa e degli altri". Questo ha portato ad

una riflessione su come la "leadership influenzasse il contesto umano e, in particolare, su come potesse impattare sia sul lavoro che sulla vita privata".

Questo processo di consapevolezza ha ispirato Mandelli a creare i Barabubbles. "Il mio ufficio da amministratore delegato era ricco di acquerelli; durante le riunioni, dipingevo sia in modalità virtuale che dal vivo. Era un approccio un po' fuori dagli schemi, ma ha avuto un impatto significativo". Questa pratica ha permesso di mettere in luce "la mia parte umana e di favorire una conoscenza più approfondita tra me e i membri del team".

Da qui è emersa l'idea della leadership premurosa, con la riduzione delle gerarchie, l'assenza di giudizio, la concezione che l'errore non esista, la sperimentazione condivisa e la promozione della creatività. "Ho dato spazio ai membri del team per essere se stessi e scoprire la loro scintilla creativa, favorendo un ambiente di lavoro positivo e sereno". Questo approccio ha funzionato così bene che "il nostro team era veramente felice, ottenendo risultati concreti e sostenibili".

La consapevolezza, l'umanizzazione e la premura rappresentano quindi elementi cruciali per rendere il percorso di compliance non solo un adempimento formale, ma un aspetto integrante della cultura aziendale che le persone abbracciano con comprensione e coinvolgimento autentico

MM Spa Compliance come faro nella lotta alla corruzione

La consapevolezza del rischio di corruzione e l'urgente necessità di prevenirlo si consolidano sempre di più sia tra le aziende private, che in quelle pubbliche.

compliance.design.it
ha incontrato
Angela Melissari
Chief Compliance Officer
e DPO di MM Spa

di **Matteo Rizzi**



La consapevolezza del rischio

di corruzione e l'urgente necessità di prevenirlo si consolidano sempre di più sia tra le aziende private, che in quelle pubbliche. Nel contesto pubblico, la consapevolezza e gli sforzi preventivi assumono un ruolo preminente, mentre quando si esplora il territorio privato diventa cruciale discernere tra le dinamiche internazionali e quelle locali. A livello internazionale, la prevenzione della corruzione è un principio ampiamente diffuso, soprattutto tra le grandi realtà aziendali USA e nell'industria farmaceutica. In Italia, le aziende locali, inizialmente estranee a tali dinamiche, stanno ora abbracciando numerose best practice derivanti proprio dall'esperienza del settore pubblico.

Cambiare mentalità richiede tempo, ma il rafforzamento dei principi di legalità rappresenta un passo fondamentale verso una percezione significativamente inferiore della corruzione

*compliance*design.it ne ha discusso con **Angela Melissari**, dal 2018 Chief Compliance Officer e Data Protection Officer di MM Spa, società partecipata del Comune di Milano, creata nel 1955 per progettare e costruire le prime linee metropolitane che, ad oggi, si occupa anche di acque pubbliche e patrimonio immobiliare. Melissari vanta una lunga esperienza nell'ambito audit, risk e compliance in diverse Società (quali Allianz e Sogin), oltre ad essere Presidente del Collegio dei Revisori di AITRA (Associazione Italiana Trasparenza e Anticorruzione) e Probiviro Nazionale di Federmanager.

MM Spa, pur non essendo vincolata agli obblighi anticorruzione di cui alla legge 190/2012, in quanto società quotata, essendo partecipata dal Comune di Milano, ha comunque abbracciato volontariamente misure preventive significative. “Attraverso l'implementazione di una robusta policy anticorruzione, associata al nostro Modello 231 e al Codice Etico,





abbiamo esteso l'applicazione dei principi contenuti in tali documenti anche ai nostri fornitori nazionali e internazionali", spiega Melissari. "Questo approccio proattivo nasce dalla consapevolezza che il rischio di corruzione è intrinsecamente legato al rischio reputazionale. Abbattere uno significa, inevitabilmente, preservare l'integrità dell'altro, contribuendo a creare un ambiente aziendale più sicuro e sereno".

Sebbene la corruzione non possa essere completamente eliminata, esistono

Il rischio di corruzione è intrinsecamente legato al rischio reputazionale. Abbattere uno significa, inevitabilmente, preservare l'integrità dell'altro, contribuendo a creare un ambiente aziendale più sicuro e sereno

normative, meccanismi di controllo e organismi di vigilanza efficaci. "Dichiarare che la corruzione non esiste in Italia sarebbe un'affermazione fuorviante. Tuttavia, è cruciale evidenziare che sono disponibili strumenti e contromisure per ridurre e contenere questo rischio". La sfida rimane legata alla mentalità: "cambiare mentalità richiede tempo, ma il rafforzamento dei principi di legalità rappresenta un passo fondamentale verso una percezione significativamente inferiore della corruzione". La prospettiva di realizzare progressi tangibili nella prevenzione della corruzione è concreta e, in questo ambito, "ci impegniamo attivamente". La visione di MM Spa è orientata a plasmare un "contesto aziendale in cui la trasparenza, l'integrità e la legalità costituiscano il fondamento imprescindibile di ogni attività".

All'arrivo da MM Spa nel 2018, Melissari ha ricevuto l'incarico di istituire la Struttura di Compliance. "Sfruttando la mia esperienza pregressa, ho plasmato la compliance come una struttura di controllo di secondo livello, distintiva dalla branca legale e dotata di caratteristiche proprie," una compliance che



Angela Melissari

si occupa di attività di compliance audit oltre alla verifica ex post delle procedure e del Modello 231, coprendo anche la normativa in tema di protezione dei dati personali (GDPR). "Gli audit non solo migliorano l'efficacia e l'efficienza dei processi interni di un'azienda, garantendo la conformità alle normative, ma sono anche un potente mezzo per dimostrare a diversi stakeholder che l'azienda è affidabile e meritevole di fiducia". La principale sfida è stata quindi quella della "consapevolezza culturale in materia di compliance".

Oltre alle responsabilità operative, "ho riconosciuto la necessità di un lavoro preliminare di sensibilizzazione tra i colleghi riguardo al mio ruolo professionale". Gradualmente, "ho delineato le attività svolte durante gli audit e l'obiettivo del mio lavoro. Ho comunicato chiaramente che la mia funzione non era quella di un investigatore autoritario, bensì di una collega che individuava eventuali non conformità alle normative interne ed esterne".

Attraverso un impegno costante e significativo nella diffusione della cultura della compliance, "siamo riusciti a costruire un rapporto collaborativo".

E quello scetticismo iniziale si è ribaltato, anzi, "i colleghi stessi si rivolgono a me in caso di dubbi", segnando un importante traguardo sulla cultura aziendale. La chiave di questa trasformazione è stata quella di far percepire la compliance non come una mera imposizione, ma come uno strumento di supporto al business: "la leva cruciale risiede nel far comprendere l'utilità di ciò che si fa".

Permane come fattore indispensabile, in ogni caso, la presenza di un forte impegno da parte della leadership aziendale, "che per mia fortuna in MM esiste", infatti, "se la leadership non è propensa a comprendere i rischi e il concetto di rischio, diventa arduo diffondere una cultura aziendale orientata a questo approccio".

Negli ultimi 10/15 anni, abbiamo assistito a un notevole miglioramento nell'approccio al rischio in generale, ma emerge ancora una marcata disparità tra le realtà regolamentate e quelle non regolamentate. Nelle prime, il concetto e la cultura del rischio "hanno raggiunto livelli straordinari, evidenziati dall'uso di avanzati strumenti informatici appositamente progettati"

Gli audit non solo migliorano l'efficacia e l'efficienza dei processi interni di un'azienda, garantendo la conformità alle normative, ma sono anche un potente mezzo per dimostrare a diversi stakeholder che l'azienda è affidabile e meritevole di fiducia

Negli ultimi 10/15 anni, “abbiamo assistito a un notevole miglioramento nell'approccio al rischio in generale”, ma emerge ancora una marcata disparità tra le realtà regolamentate, come il settore bancario, finanziario e assicurativo, e quelle non regolamentate, come i settori industriali e commerciali. Nei primi, il concetto e la cultura del rischio “hanno raggiunto livelli straordinari, evidenziati dall'uso di avanzati strumenti informatici appositamente progettati”. Tuttavia, nelle altre realtà, questo processo è “ancora in fase embrionale”. Alcune aziende stanno appena iniziando a “affrontare questo cambiamento, e il processo è ancora in corso con una certa lentezza”.

È strategico il ruolo di un Manager “che deve saper adattarsi a diverse sfaccettature e trovare soluzioni ottimali in base alle specifiche caratteristiche dell'organizzazione.

La capacità di calibrare modalità e tempistiche in modo appropriato è essenziale per un approccio di gestione del rischio e della compliance che sia pragmatico e risponda alle esigenze specifiche di ciascuna realtà aziendale”.

Diverse realtà aziendali possono infatti presentare livelli di sensibilità e propensione al rischio variabili, “in base a fattori come la quotazione in borsa, le dimensioni, la presenza internazionale o le commesse all'estero”.

L'evoluzione del sistema socioeconomico e l'impatto accelerato delle nuove tecnologie hanno comunque rivoluzionato la figura del manager, trasformandola da un ruolo prevalentemente lineare e focalizzato sull'organizzazione del lavoro a un “profilo di leadership dinamico e multidimensionale”. In Italia, in aggiunta, la strada per diventare dirigente è caratterizzata da sfide croniche. Si pensi, ad esempio a “come l'accesso a posizioni di leadership che avviene in età più tarda rispetto agli altri paesi europei e alla limitata presenza femminile”. Questi fattori possono rendere complesso per i manager “rimanere al passo con l'evoluzione rapida del panorama professionale”.

Ma oggi, essere un manager significa essere un leader. “Certamente, il manager moderno si trova di fronte a diverse sfide, tra cui la necessità di comprendere e seguire l'evoluzione tecnologica continua”. Ma è essenziale che agisca come esempio, “incarnando attraverso il proprio comportamento i valori aziendali e trasmettendoli ai collaboratori”. La leadership moderna “richiede empatia”; il manager non dovrebbe essere percepito come una figura distante e irraggiungibile, “ma come una persona comprensiva e umana”. La capacità di guidare attraverso l'ispirazione e la connessione con il team è diventata un aspetto fondamentale per affrontare le sfide del mondo del lavoro odierno.



Il nuovo ruolo strategico

Sono andato al convegno della compliance.
Si parlava del nuovo ruolo strategico della compliance.
Poi sono andato al convegno del risk management.
Si parlava del nuovo ruolo strategico del risk management.
Poi sono andato al convegno dell'internal audit.
Si parlava del nuovo ruolo strategico dell'internal audit.
Poi sono andato al convegno dei legal, delle segreterie societarie,
degli acquisti e dell'esg.

Poi finalmente sono tornato in azienda e abbiamo organizzato una
riunione strategica: l'internal audit, la compliance, il legal, la
segreteria societaria, gli acquisti e l'esg.
Pure gli affari generali, che sennò il tipo si offende.
Eh, stavolta cambia il vento.. cambia si.

Poi niente, era venerdì, erano le cinque.
E poi i bambini alle sei hanno basket, e piove pure.
Va beh, buon week-end allora.

Lunedì,
però, tutti qui alle nove.
Che facciamo la riunione strategica.

compliance
design

COMPLIANCE,
KNOWLEDGE &
NETWORKING