

# people in compliance



financial services

## Adattarsi all'evoluzione dei rischi, tra compliance e innovazione

**Nicola Mitidieri**,  
Responsabile Compliance, Antiriciclaggio e Privacy  
DeA Capital Real Estate SGR



il punto

## Parità di genere e buone prassi

**Paola Barazzetta**,  
Partner Corporate & Compliance  
PwC TLS Avvocati e Commercialisti



ritratti e organizzazioni

## La compliance diventa predittiva

**Daniele Salzotto**,  
International Chief Compliance & Ethics Officer  
GE Aerospace

# EFRAG & OIC JOINT OUTREACH EVENT

SULL' EXPOSURE DRAFT DELLO IASB SUI FINANCIAL INSTRUMENTS WITH CHARACTERISTICS OF EQUITY  
EMENDAMENTI PROPOSTI A IAS 32, IFRS 7 E IAS 1

EVENTO ONLINE  
MILANO, 12 MARZO 2024



EVENTO IN DIRETTA STREAMING  
MARTEDÌ 12 MARZO  
ORE 09:30-13:00

Si ringrazia PwC Italia per  
la gentile collaborazione

## PROGRAMMA E RELATORI

ORE 09:30 - 10:00  
**SALUTI DI BENVENUTO**

**Andrea Toselli**  
*Presidente e CEO PwC Italia*

**Wolf Klinz**  
*Presidente EFRAG FR Board*

**Michele Pizzo**  
*Presidente CdA OIC*

ORE 11:10 - 11:30  
Coffee Break

ORE 11:30 - 12:50  
**TAVOLA ROTONDA**

**MODERATORE**  
**Tommaso Fabi**  
*Direttore Tecnico OIC*

**PARTECIPANTI**

**Laura Abeni**  
*Responsabile delle Politiche Contabili  
e del Reporting IFRS di Assicurazioni Generali*

**Fabio Goia**  
*Executive Director, Responsabile Bilancio e Vigilanza  
Capogruppo Intesa Sanpaolo*

**Francesco Ronco**  
*Partner - Technical & Methodology Leader, PwC Italia  
e membro Comitato per i Principi Contabili OIC*

**Francesca Sabatini**  
*Responsabile Ricerca e Investor Relations di Banca  
Profilo, socio AIAF*

**12:50 Q&A E CHIUSURA LAVORI**

### INTERVENTI

ORE 10:00 - 10:30  
**Patrina Buchanan**  
*Membro IASB*

ORE 10:30 - 10:50  
**Simone Scettri**  
*Presidente Comitato per i Principi Contabili OIC*

ORE 10:50 - 11:10  
**Sebastien Harushimana**  
*Presidente EFRAG FR TEG*

REGISTRATI





# BNP Paribas Cardif Vita, Antonia Di Bella Presidente del Consiglio di Amministrazione

L'assemblea degli azionisti di BNP Paribas Cardif Vita ha nominato **Antonia Di Bella**, già presente nel CdA dall'aprile 2023, come Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Di Bella vanta un'esperienza trentennale nella consulenza e nel settore assicurativo. Nel corso della sua attività professionale si è occupata della revisione legale dei bilanci delle compagnie di assicurazione e riassicurazione, di consulenza in ambito di Corporate Governance, IFRS, Solvency II. La nuova Presidente ha ricoperto e ricopre importanti cariche sociali, come sindaco e amministratore indipendente in prestigiose società quotate e non, tra cui Assicurazioni Generali, Assimoco, Ariston Holding NV, Interpump Group, Italmobiliare, MAIRE Tecnimont. Attualmente è Of Counsel di ADVANT Nctm.



Antonia Di bella

Entrano nel CdA anche **Camillo Candia**, top manager che vanta una lunga carriera nel settore assicurativo e **Jacques Faveyrol** che, con oltre 30 anni di esperienza nel settore, porta un ampio bagaglio di competenze tecniche e manageriali.

Le nuove nomine contribuiranno a rafforzare la governance della Compagnia, guidata dall'AD **Alessandro Deodato**, e a consolidarne ulteriormente la posizione di leadership nel mercato Bancassurance in Italia.



segui su **LinkedIn**

# Satispay, Federico Finzi assume l'incarico di Group General Counsel



**Federico Finzi** passa in Satispay dove assume il ruolo di Group General Counsel. Lascia Amazon (dopo oltre 12 anni) dopo aver ricoperto, da ultimo, il ruolo EU & MENA Operations Legal Director & Associate General Counsel, con la responsabilità di coordinare un team di circa 50 persone che si occupano di transportation, logistica, sustainability, product compliance, trade compliance e in generale di tutte le questioni regolatorie relative alle operations del Gruppo statunitense in Europa, Medio Oriente e Nord Africa.

Prima di entrare in Amazon, Finzi ha lavorato nel Gruppo Fiat come General Counsel dell'area R&D e in Accenture fino alla fine del 2007 come senior legal manager. L'esordio della sua carriera professionale, invece, come avvocato nello studio legale Rucellai & Raffaelli.

## Valentino, Clara Giove assume il ruolo di General Counsel



**Clara Giove** entra nella Maison Valentino assumendo il ruolo di General Counsel. Avvocato con più di 15 anni di esperienza internazionale sia in studio legale che in azienda, vanta un solido curriculum nell'industria della moda e del lusso.

La Giove riporterà direttamente a **Jacopo Venturini** Chief Executive Officer del gruppo.



DeaCapital RE Sgr

# Adattarsi all'evoluzione dei rischi, tra compliance e innovazione

*compliance*design.it ha incontrato **Nicola Mitidieri**  
Responsabile Compliance, Antiriciclaggio e Privacy  
di DeA Capital Real Estate SGR

di *Matteo Rizzi*





**Affinché un sistema dei controlli interni possa considerarsi adeguato ed efficace, occorre assicurare centralità al ruolo delle funzioni di controllo all'interno dell'intero contesto organizzativo. È necessario, quindi, definire le giuste condizioni per implementare un sistema di compliance integrata nei processi decisionali interni, in modo da consentire l'adozione di scelte consapevoli da parte dell'intermediario, a tutela degli investitori, degli stakeholder, del management e del mercato in generale.**

È la visione di **Nicola Mitidieri**, Responsabile Compliance, Antiriciclaggio e Privacy di DeA Capital Real Estate SGR che ha incontrato **compliance design.it** per riflettere sul ruolo della compliance all'interno di una delle principali Società di Gestione del Risparmio in Italia.

**In un mondo in costante evoluzione, la compliance deve essere pronta anche a riconsiderare decisioni passate alla luce dei numerosi cambiamenti normativi, delle tecnologie emergenti e delle best practice di settore, accompagnando l'azienda verso le nuove sfide e opportunità che il sistema finanziario proporrà al mercato**



"L'approccio della funzione compliance è mutato nel tempo, risultando profondamente innovato nelle sue metodologie e nella visione complessiva", spiega Mitidieri. Oggi, infatti, il ruolo e il controllo esercitato dalla compliance "assume organicamente una nuova veste consulenziale e di supporto all'intera organizzazione, anche ai fini della strutturazione di progetti aziendali e linee di business, restando chiaramente ferma la naturale declinazione dei controlli ex post tipici delle funzioni di controllo".

**Nelle maglie strategiche di una moderna compliance, inoltre, deve essere presente la collaborazione attiva con le autorità di vigilanza, quale necessario dialogo volto a declinare taluni cantieri normativi e sviluppare processi efficaci ed efficienti, a tutela dell'integrità di uno specifico mercato di riferimento**

Nelle maglie strategiche di una moderna compliance, inoltre, deve essere presente la “collaborazione attiva con le autorità di vigilanza”, quale necessario dialogo volto a declinare taluni cantieri normativi e sviluppare processi efficaci ed efficienti, a tutela dell'integrità di uno specifico mercato di riferimento”.

Per fare ciò e in una visione complessiva, occorre disporre di adeguate risorse e competenze professionali, soprattutto “per affrontare le sfide dell'evoluzione tecnologica anche legate al panorama normativo”, sempre più complesso e articolato. Non è quindi più sostenibile il vecchio leit motiv “abbiamo sempre fatto così”. In un mondo in costante evoluzione, la compliance deve essere pronta anche “a riconsiderare decisioni passate” alla luce dei numerosi cambiamenti normativi, delle tecnologie emergenti e delle best practice di settore, accompagnando l'azienda verso le nuove sfide e opportunità che il sistema finanziario proporrà al mercato.



Nicola Mitidieri

## Il ruolo delle norme

Nonostante il settore finanziario sia caratterizzato da un vasto tessuto regolamentare e per tale ragione spesso percepito come un mercato rigido, la normativa non deve essere vista come una “limitazione all'autonomia del sistema finanziario”. Secondo Mitidieri, infatti, è un concetto superato quello di considerare i settori normati come intrinsecamente limitati; piuttosto, occorre disporre di adeguate funzioni e risorse “con il compito di interpretare e tradurre le norme in processi, in modo da preservare l'autonomia aziendale nel pieno rispetto della normativa”. In ogni norma, anche la più severa, “esistono sempre margini di autonomia per l'azienda destinataria; occorre individuare il giusto punto di equilibrio nella traduzione degli obblighi normativi in processi organizzativi, senza ingessare l'operatività interna”.



In questo risiede la più grande sfida dei professionisti che operano nel mondo della compliance, poiché non si tratta più semplicemente di "garantire la conformità alla norma, ma di agire in sintonia con essa, all'interno di un perimetro che dia discrezionalità e progettualità all'intermediario".

## L'Antiriciclaggio

Nel contesto della prevenzione dei rischi in un ambiente finanziario complesso, la gestione dell'antiriciclaggio diventa di vitale importanza per un intermediario, specialmente in presenza di una clientela internazionale, dotata di strutture organizzative e societarie complesse. In questo scenario, la questione del titolare effettivo assume un ruolo altrettanto rilevante, insieme a tutte le procedure di Know Your Customer. La digitalizzazione, che annette la pratica del digital onboarding, "è già una realtà e rappresenta un impegno per preservare l'efficacia della compliance normativa".

Con gli attuali scenari geopolitici internazionali anche aggravati dagli attuali conflitti tra paesi, ha assunto un nuovo risalto la correlazione tra il fenomeno del riciclaggio e il finanziamento del terrorismo, "un aspetto non trascurato ma spesso in ombra nel passato, che oggi richiede un attento monitoraggio", specie nei rapporti e nelle relazioni con i cosiddetti paesi terzi ad alto rischio, black list, russofoni, etc.. Da questo, l'attenzione al fenomeno è sempre crescente da parte del mercato e delle Autorità di Vigilanza, attesa la significativa influenza ed esposizione che un intermediario possa esercitare sull'economia globale.

**La sostenibilità,  
quale ultima tassello  
introdotta a livello  
normativo nell'Unione  
Europea, pur non avendo  
ancora raggiunto una  
definizione consolidata con  
decisioni e posizioni certe,  
richiede un'interpretazione  
attenta per essere integrata  
all'interno di  
un'organizzazione,  
considerando il contesto di  
mercato e la condivisione di  
informazioni con gli  
investitori, oltre ai rapporti  
con le Autorità di Vigilanza**

## Sostenibilità e tecnologia

Nello sviluppo del sistema finanziario moderno, i manager non possono trascurare né i processi di sostenibilità, che influenzano le decisioni aziendali, né la necessità di avviare progetti di innovazione tecnologica. La sostenibilità, quale ultima tassello introdotto a livello normativo nell'Unione Europea, "pur non avendo ancora raggiunto una definizione consolidata con decisioni e posizioni certe, richiede un'interpretazione attenta per essere integrata all'interno di un'organizzazione", considerando il contesto di mercato e la condivisione di informazioni con gli investitori, oltre ai rapporti con le Autorità di Vigilanza. È un percorso nuovo che definisce nuove sfide per gli intermediari e chiede maggiore consapevolezza per gli investitori nelle scelte delle operazioni di investimento.



# ETICA E TRASPARENZA, LE CHIAVI PER COSTRUIRE IL TRUST DELL'AZIENDA CON IL MERCATO E LE NUOVE GENERAZIONI

**GRC**  
talks

EVENTO  
ONLINE



MERCOLEDI 27 MARZO ORE 14:30

**Nel contesto contemporaneo, l'etica e la trasparenza emergono come pilastri fondamentali nella creazione di relazioni durevoli fra l'azienda e il mercato, in particolare le nuove generazioni.**

**Il Talk vuole confrontarsi sul ruolo cruciale che etica e trasparenza giocano nel costruire e mantenere la fiducia dell'azienda e nell'attrarre interessi e scelte delle giovani generazioni.**

**L'integrità a tutto tondo, sia nella progettualità industriale che nella conduzione di impresa, favorisce non solo la sostenibilità aziendale, ma anche la creazione di una legacy generazionale di lungo periodo basata su valori condivisi**

REGISTRATI



# Parità di genere e buone prassi

Secondo i dati del Global Gender Gap Report 2023 del World Economic Forum (Wef) pubblicato a giugno 2023, la situazione sulla parità di genere nel mondo appare ancora oggi poco ros(e)a: si stima infatti che il livello globale di parità di genere sia pari al 68,4%, con l'incremento di un solo punto percentuale nell'ultimo decennio. Per raggiungere il 100% (la perfetta parità) ci vorranno 131 anni. Ma se da un lato è necessario partire dalla complessità dei dati, dall'altro è essenziale concentrare l'attenzione sugli strumenti a disposizione delle aziende per applicare buone prassi e 'fare la cosa giusta'.

[compliancedesign.it](https://www.compliancedesign.it)

ha intervistato **Paola Barazzetta**,  
Partner Corporate & Compliance PwC TLS  
Avvocati e Commercialisti e Inclusion &  
Diversity Leader PwC Italia





**Secondo i dati del World Economic Forum, c'è ancora molta strada da fare per raggiungere la parità di genere. Quali strategie potrebbero adottare i decisori politici ed economici italiani per affrontare questa disparità?**

Ferma restando la necessità di interventi urgenti in materia da parte delle istituzioni competenti, è evidente che trovare soluzioni nuove e innovative all'antico problema della disparità di genere dovrebbe essere una priorità nelle agende degli operatori politici ed economici italiani.

A livello delle organizzazioni aziendali, il punto di partenza di qualsiasi intervento deve certamente essere un approccio metodologicamente solido, basato sull'analisi dei dati disponibili, in particolare di quelli relativi all'organizzazione o società, da mettere a confronto con quelli del mercato di riferimento.

Particolare attenzione dovrà essere riposta sulle "best practice" sviluppate e/o implementate da quelle realtà aziendali e istituzionali che da anni e con grande impegno dedicano ingenti risorse alla materia della parità di genere.

Le azioni eventualmente individuate a seguito dell'analisi della situazione specifica dovranno essere variegata e ad hoc in funzione della singola realtà, seguendo un approccio trasversale e integrato, che tenga conto dei diversi fenomeni analizzati e delle svariate dimensioni della diversità. In altri termini, le azioni maggiormente efficaci per un settore di impresa o istituzionale non è detto che siano altrettanto valide per altre dimensioni del tessuto economico e produttivo.



Paola Barazzetta

### **Come si monitora il gender gap all'interno di un'organizzazione?**

Con riferimento alla tipologia dei dati da analizzare, fondamentale risulta essere il monitoraggio ed il raffronto della rappresentatività femminile aziendale rispetto all'offerta del mercato esterno, anche in relazione alle percentuali annuali di laureate e a laureati per area disciplinare.

In secondo luogo, non può mancare l'analisi della rappresentatività femminile nei singoli livelli dell'organizzazione dell'impresa, la verifica dei rating e delle promozioni interne (nonché eventuali scostamenti causati dalla variabile del gender) oltre che, ovviamente, dell'eventuale gender pay gap: monitoraggio quest'ultimo da effettuarsi anche nell'ambito del processo di certificazione della parità di genere.

A questo proposito, vale la pena precisare che qualora ci si trovi di fronte a realtà aziendali complesse e articolate, come ad esempio in caso di gruppi anche a carattere multi-territoriale, l'approccio dovrà essere a maggior ragione integrato e onnicomprensivo delle varie realtà territoriali.

Elementi assolutamente rilevanti risultano inoltre essere quelli relativi all'esistenza e concreta applicazione di policy e procedure aziendali, gestite e "sponsorizzate" da un management sensibile e proattivo nell'approccio alla materia e nell'implementazione di iniziative mirate all'inclusione ed alla diversità (c.d. "tone of the top").

#### **Quali ulteriori azioni possono agevolare ed accelerare il cambiamento?**

Un approccio attento e strutturato non potrà non contemplare l'implementazione di percorsi mirati a sostenere la formazione e la sensibilizzazione sulle varie dimensioni della diversità, incluso il genere, nei confronti di tutti i livelli e tutte le dimensioni dell'organizzazione con l'obiettivo di aumentare la sensibilità, le competenze e di minimizzare eventuali pregiudizi, favorendo così un cambiamento culturale nell'organizzazione e, di riflesso, nella società intesa nella sua accezione più ampia. La formazione all'interno delle organizzazioni potrà essere gestita su più fronti: da una parte, indirizzata specificamente alle donne e finalizzata ad incrementarne l'empowerment e la leadership, anche attraverso percorsi di mentoring e coaching e, dall'altra, indirizzata a tutta la popolazione aziendale, attraverso percorsi formativi a più ampio spettro, che portino ad un auspicabile ridimensionamento di eventuali bias.

#### **E l'approccio di PwC?**

In PwC, da oltre dodici anni ormai esiste una funzione Inclusion & Diversity che si occupa della promozione delle pari opportunità nelle varie dimensioni della diversità. Con specifico riferimento al genere, monitorano l'equilibrio di genere attraverso l'analisi del pay gap, delle promozioni, dei rating, dei risultati della Global People Survey, delle presenze, degli ingressi e delle uscite nelle linee di servizio e a tutti i livelli di seniority.

Per valorizzare le persone, PwC investe sui percorsi di formazione e di sviluppo, programmi che vengono organizzati con professionisti interni all'organizzazione (Professional Coach e Partner di PwC) o con partner esterni.

Dal 2015, PwC è socio sostenitore di Valore D, la prima realtà in Italia di grandi aziende e organizzazioni che promuove l'equilibrio di genere e la leadership femminile. PwC partecipa alle attività dell'associazione e allo scambio di best practice.

Anche traendo spunto dalle proprie esperienze interne, nel mercato PwC supporta le aziende nel percorso di raggiungimento della parità di genere attraverso un'attività di assistenza e consulenza fortemente tailorizzata sulla realtà specifica, nonché nell'eventuale ottenimento della Equal Salary Certification rilasciata dalla Equal-Salary Foundation, entità no-profit di diritto svizzero. In particolare, PwC svolge attività di auditing per conto della Fondazione: un team strutturato con competenze multidisciplinari accompagna i clienti nell'analisi sullo stato di implementazione della parità di genere e retributiva, nel processo di certificazione, e nel successivo monitoraggio.





## Global Gender Gap Report

Il Global Gender Gap Report del World Economic Forum misura il divario di genere in 146 Paesi, con elementi di valutazione basati su quattro dimensioni: 1. partecipazione economica e opportunità, 2. istruzione, 3. salute e sopravvivenza, 4. potere politico.

Al ritmo attuale, si stima che l'Europa dovrebbe raggiungere la parità di genere tra 67 anni. Nonostante ciò, il Vecchio Continente è oggi la regione nel mondo con il più alto indice di parità, pari al 76,3% complessivo, con un terzo dei paesi europei tra i primi 20 della classifica, e 20 su 36 con un indice di almeno il 75%. Più in dettaglio, Islanda, Norvegia e Finlandia sono i Paesi con i migliori risultati, sia a livello regionale che mondiale, mentre Ungheria, Repubblica Ceca e Cipro sono in fondo alla classifica.

Secondo lo stesso rapporto del WEF, l'Italia si colloca al 79° posto nella classifica mondiale, con un punteggio di 0.705 su 1 (dove 1 rappresenta la parità perfetta); tale dato mostra un peggioramento rispetto al 2022, anno in cui l'Italia occupava il 63° posto. Inoltre, il Belpaese si trova oggi al 30° posto (su 36 analizzati) nella classifica europea, registrando dati nettamente inferiori rispetto ai vicini (ad esempio, Spagna 0.791, Portogallo 0.765 e Francia 0.756).

Proseguendo nella disamina di ulteriori numeri rispetto a quelli contenuti nel report - ed in continuità con il passato - l'Italia registra i dati peggiori nella dimensione della partecipazione economica e delle opportunità, dove si posiziona al 104° posto nella classifica mondiale e 34° nella classifica europea, con un punteggio pari a 0.618 (a fronte di una media europea del 0.697). Le donne italiane, infatti, incontrano ancora oggi grandi difficoltà ad accedere al mercato del lavoro, a raggiungere posizioni di leadership, a conciliare vita lavorativa e familiare e a ricevere

una retribuzione equa rispetto agli uomini.

In questo ambito, aspetto non trascurabile è la disparità di accesso e di risultati nell'istruzione e nella formazione, che penalizza le donne soprattutto nei settori STEM (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica), a causa di una scarsa valorizzazione delle competenze e delle vocazioni femminili in questi ambiti, la mancanza di modelli adeguati e di un orientamento specializzato, la segregazione del mercato del lavoro, che impiega le donne in settori meno remunerativi e innovativi, e la persistenza di stereotipi e pregiudizi di genere che influenzano le scelte e le aspettative delle ragazze.

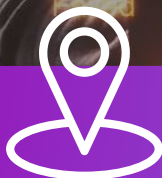
Altro elemento centrale nell'elenco delle criticità relative alla partecipazione economica ed alle opportunità è sicuramente quello della genitorialità; dall'analisi dei dati, infatti, emerge chiaramente come anche la scelta di diventare genitore impatti sulla carriera professionale e sull'indipendenza economica: insufficienti servizi di assistenza alla genitorialità, carenti strumenti di conciliazione vita/lavoro, scarse infrastrutture e offerta di servizi di assistenza all'infanzia e pochi incentivi all'educazione, portano troppo spesso le donne a dover affrontare la scelta tra carriera e genitorialità, in quanto - tradizionalmente - la maggiore percentuale del tempo dedicato alla cura ricade su di loro.

Il contesto globale, la pandemia, la guerra e l'aumento dell'inflazione, inoltre, hanno aggravato la situazione descritta, rallentando ulteriormente il processo per raggiungere la parità di genere, sia in Italia che nel resto del mondo.

# CYBER ATTACK E DATA BREACH: PREPARARSI ALL'EVENTO PER GESTIRE LA CRISI

**GRC**  
talks

EVENTO  
ONLINE



MARTEDÌ 23 APRILE 2024 | ORE 14:30

Cyber attack ed appropriazioni fraudolente di dati ed informazioni in possesso delle aziende rappresentano minacce sempre diffuse, in ogni settore economico.

Il Talk intende fornire un quadro esplorativo sulle sfide specifiche associate alla gestione delle crisi generate da cyber attack e data breach, incluse le attività di prima risposta agli eventi, comunicazione con gli stakeholder, ripristino dell'operatività.

In un contesto in cui il rischio non può essere eliminato, investire solo sulla prevenzione può non bastare: la sfida è preparare l'organizzazione ad una pronta ed efficace crisis response per proteggere reputazione, fiducia dei clienti, credibilità nei confronti delle istituzioni e delle autorità di regolamentazione e vigilanza e, in generale, di tutti gli stakeholder.

REGISTRATI





GE Aerospace

# La compliance diventa predittiva

L'intelligenza artificiale, da un lato, e la raccolta sistematica di dati, dall'altro, consentono lo sviluppo di strumenti capaci di anticipare le decisioni e di affrontare le scelte decisionali in modo efficiente ed efficace all'interno di un'organizzazione.

*compliance*design.it ha parlato con Daniel Salzotto  
International Chief Compliance & Ethics Officer di GE Aerospace

di Matteo Rizzi



## La digitalizzazione svolge un ruolo

chiave nella trasformazione della compliance, passando da un approccio preventivo a uno predittivo. L'intelligenza artificiale, da un lato, e la raccolta sistematica di dati, dall'altro, consentono lo sviluppo di strumenti capaci di anticipare le decisioni e di affrontare le scelte decisionali in modo efficiente ed efficace all'interno di un'organizzazione.

È quanto racconta a **compliance.design.it** **Daniel Salzotto**, International Chief Compliance & Ethics Officer di GE Aerospace, condividendo la sua esperienza nella società leader a livello mondiale nella progettazione, produzione e manutenzione di motori, componenti e sistemi aeronautici.

"La nostra attenzione è concentrata sulla predizione dei rischi attraverso la tecnologia, che ci consente di indirizzare le

La nostra  
attenzione è  
concentrata  
sulla predizione dei rischi  
attraverso la tecnologia,  
che ci consente di  
indirizzare le azioni dove  
esiste un rischio effettivo.  
Stiamo affrontando  
questa sfida internamente,  
senza affidarci a consulenti  
esterni. Abbiamo reclutato  
un analista nel nostro team  
per progredire verso una  
gestione più avanzata e  
predittiva dei rischi



Operazioni di controllo qualità sul casing del motore CFM LEAP presso lo stabilimento Avio Aero di Brindisi

azioni dove esiste un rischio effettivo", spiega Salzotto. Questa tecnologia si basa su due pilastri principali: la capacità di connettere una vasta quantità di dati e la capacità di un tool di apprendere ed interpretare i dati, prevedendo comportamenti futuri.

L'obiettivo è passare da un approccio reattivo a uno proattivo, anticipando e affrontando i rischi prima che si manifestino. "Stiamo affrontando questa sfida internamente, senza affidarci a consulenti esterni. Abbiamo reclutato un analista nel nostro team per progredire verso una gestione più avanzata e predittiva dei rischi".



**GE Aerospace è un'azienda tecnologica e manifatturiera, con decine di migliaia di operatori difficili da raggiungere a causa della natura del loro lavoro. Molti di loro non sono spesso connessi a computer o non controllano regolarmente la posta elettronica, rendendo difficile affrontare temi di compliance con gli stessi strumenti utilizzati per gli altri dipendenti**

Attualmente, il progetto si trova in una fase pilota, ma una volta che la tecnologia sarà pienamente fruibile per l'intero team, "anche le strategie di formazione e comunicazione diventeranno più rilevanti e tempestive".

Come opera questa tecnologia? Un esempio pratico potrebbe riguardare i siti produttivi. Attraverso il collegamento dei dati provenienti da diverse funzioni aziendali - come i dati sulla gestione del personale, il numero di nuove assunzioni in un sito, i dati finanziari e quelli dell'open reporting - è possibile ottenere un ranking del rischio di compliance nei vari siti produttivi (la società ne conta oltre 90). Ciò consente non solo di identificare quali sono gli stabilimenti con il più alto rischio di compliance, ma anche di correlare l'andamento del rischio con specifiche dinamiche di business.



Daniel Salzotto

Questo aiuta GE Aerospace a concentrare in maniera mirata le azioni di mitigazione del rischio più opportune.

## La comunicazione e la formazione

La comunicazione riveste un ruolo fondamentale nella promozione di una cultura aziendale basata sull'etica e sull'integrità. In questo contesto, GE Aerospace ha sviluppato tre livelli di interazione. Il primo livello è il 'tone from the top', con i leader che comunicano regolarmente attraverso messaggi, town hall meeting e video messaggi per stabilire le aspettative aziendali.

"Spesso si rifanno a case study con l'obiettivo di informare e far comprendere ai dipendenti che l'aspettativa sull'integrità è la base fondante della cultura aziendale".

Il secondo livello coinvolge i 'people leaders', figure all'interno dell'azienda con diretti riporti, che lavorano per garantire che il tema della compliance sia discusso nelle riunioni con il proprio team.

"Riteniamo fondamentale che ciascun leader comunichi ai propri team le aspettative sull'integrità, andando a supporto del 'tone from the top' nei dettagli del lavoro quotidiano".

Infine, il terzo livello è legato alla natura stessa dell'azienda e consiste nella diffusione capillare di messaggi di compliance. GE Aerospace è un'azienda tecnologica e manifatturiera, con decine di migliaia di operatori difficili da raggiungere a causa della natura del loro lavoro.

"Molti di loro non sono spesso connessi a computer o non controllano regolarmente la posta elettronica, rendendo difficile affrontare temi di compliance con gli stessi strumenti utilizzati per gli altri dipendenti".

La funzione ha quindi cercato di comprendere il business, l'organizzazione delle fabbriche e i ritmi di lavoro degli operai, "inserendoci in quei ritmi per trasmettere messaggi semplificati ma rilevanti per la tipologia di attività svolta dai colleghi".

Inoltre, l'azienda organizza sessioni informative specifiche su temi e rischi operativi. "Organizziamo round table con i dipendenti per raccogliere il loro punto di vista e collaboriamo con altre funzioni aziendali per affrontare rischi e sfide specifiche. Lo scopo è ottenere un impegno collettivo a ogni livello dell'organizzazione".

## La cultura della compliance

La compliance non riguarda solamente procedure, protocolli e controlli, "ma rappresenta anche una funzione chiave nella costruzione di una cultura aziendale basata sull'etica, sul rispetto reciproco e sull'integrità", sottolinea Salzotto.

L'obiettivo di GE Aerospace è far sentire le persone "sempre a loro agio nel sollevare dubbi o esprimere dissenso, sia all'interno delle loro funzioni che attraverso la segnalazione di violazioni di policy tramite il nostro sistema di open reporting". Nel settore aerospaziale, inoltre, la compliance assume una connotazione specifica che va oltre il semplice rispetto delle leggi e dei regolamenti, poiché è strettamente correlata al concetto di sicurezza in un contesto normativo in rapida evoluzione.



Assemblaggio nello stabilimento Avio Aero di Rivalta di Torino della Accessory Gearbox del GE9X



"Viaggiare in aereo ci fa spesso dare per scontato che tutta la tecnologia sia progettata e costruita per affrontare le operazioni complesse in piena sicurezza", spiega Salzotto. "La gestione dei rischi è quindi essenziale, dato il legame intrinseco del settore aerospaziale con questioni di sicurezza e fiducia".

Per focalizzare il lavoro della funzione compliance, a marzo 2023 GE Aerospace ha istituito una nuova organizzazione denominata *International Compliance Organization*, guidata dallo stesso Salzotto. "Abbiamo costituito team regionali di compliance per conferire all'organizzazione una missione ampia e coerente". Questi team, composti da professionisti esperti nelle aree di competenza, "parlano la lingua delle persone locali e comprendono la cultura locale".

Questa struttura offre due vantaggi principali: da un lato, trasmette i requisiti normativi e regolamentari alla leadership dell'organizzazione "che può quindi tenerli in considerazione nella redazione delle policy e nella definizione dei processi"; dall'altro, riveste un ruolo chiave a livello locale per garantire che le azioni, i processi e i rischi siano gestiti – non solo in linea con i requisiti locali – ma soprattutto in linea con le aspettative e gli standard del gruppo, "spesso superiori a quelli locali".

La cultura aziendale di GE Aerospace, radicata con oltre 125 anni di storia, "conserva gli stessi valori in tutto il mondo": dagli Stati Uniti, all'America Latina, all'Europa, all'Asia. Pertanto, è essenziale avere chiare le aspettative dell'azienda sui temi dell'etica e dell'integrità, "indipendentemente dalla posizione geografica", al fine di effettuare valutazioni adeguate e calibrare eventuali azioni o strategie.

## L'approccio internazionale

A fronte di una lunga esperienza sia in Italia che all'estero, Salzotto sottolinea la diversità degli approcci nella definizione delle policy di compliance. L'approccio anglosassone, infatti, "si concentra sui principi e sulle aspettative di comportamento, spesso delineati in modo semplice e chiaro". In Italia, e in gran parte d'Europa, "tendiamo invece ad essere più precisi e dettagliati". Questa precisione, insieme alla complessità delle organizzazioni gestite, "può rendere difficile comprendere chiaramente le aspettative di comportamento e i rischi associati", aprendo inoltre "la necessità di creare eccezioni". La sfida, quindi, "sta nel semplificare il contesto, focalizzando la discussione sui principi etici fondamentali".

Gli stakeholder, che includono azionisti, clienti, dipendenti e l'opinione pubblica in generale, infatti, "non distinguono i potenziali problemi in base alla localizzazione di origine". Pertanto, semplificare il contesto e concentrarsi sull'identificare "la cosa giusta", seguendo il classico esempio del *newspaper test*, è la soluzione che permette di superare la diversità degli approcci.



Casing del motore CFM LEAP 1B nello stabilimento Avio Aero di Brindisi

compliance  
design

COMPLIANCE,  
KNOWLEDGE &  
NETWORKING