

people in compliance

by compliancedesign.it



GRC talks

Compliance e sostenibilità di filiera, supply chain due diligence



ritratti e organizzazioni

Risk & Process Management “enabler” della trasformazione strategica di Biesse

Simone Traini,
Head of Risk & Process Management



aree e settori

Trasparenza e formazione per la costruzione di una cultura aziendale etica

Maria Milano,
Compliance Manager PetrolValves



il punto

La parità di genere entra nella filiera dei fornitori

Donatella Rosato,
Head of Legal & Compliance Italy & Greece Danone

aml
integrity
design

Al via la prima edizione di
aml integrity design

l'iniziativa di **AITRA** e **compliance design.it**
in partnership con **Confindustria Assoimmobiliare**

che nasce con l'obiettivo di **favorire il dialogo** tra operatori del settore bancario e finanziario, autorità di vigilanza e tutti gli stakeholder coinvolti **nel processo di diffusione della cultura del contrasto al riciclaggio** di denaro e al finanziamento del terrorismo.

PROGRAMMA E RELATORI

14:30 Accredito partecipanti

15:00 Saluti e Introduzione

Giorgio Martellino, Nicola Mitidieri Aitra
Roberto Schiavelli Confindustria Assoimmobiliare
Carmine Scoglio Vice Presidente Andaf

**IL PACCHETTO EUROPEO ANTIRICICLAGGIO:
LE PRINCIPALI SFIDE ISTITUZIONALI E
REGOLAMENTARI**

Antonio Marrone Banca d'Italia
Titolare Divisione "Normativa, cooperazione
internazionale, metodologie e analisi dei rischi"
Unità di Supervisione e Normativa Antiriciclaggio

Tavola rotonda

**IL REFERENTE RESPONSABILE AML,
I SISTEMI DI GESTIONE DEL RISCHIO E I FLUSSI
INFORMATIVI NEI MODELLI DI GOVERNANCE**

Luca Canestrelli Responsabile Antiriciclaggio Italy
Unicredit Banca

Francesco Martiniello Chief Compliance & AFC
Officer illimity Bank

Stefano Scaroina Head of Compliance & AML
Gruppo Cassa Depositi e Prestiti

Elisabetta Zeppieri Hogan Lovells
Modera

Roberto Schiavelli Presidente Comitato
Normativo Confindustria Assoimmobiliare

**INNOVAZIONE TECNOLOGICA
E PREVENZIONE DEL RICICLAGGIO**

Federica Fonck UIF
Unità di Informazione Finanziaria
Servizio Operazioni Sospette

Tavola rotonda

**DIGITALIZZAZIONE DEL SISTEMA
ANTIRICICLAGGIO E INTELLIGENZA ARTIFICIALE**

Luitgard Spogler Presidente Banca Sistema

Domenico Farina Partner Deloitte Risk Advisory

Filippo Rizzuto Responsabile Compliance
& Anti-Money Laundering SACE Fct

Gustavo Troisi Presidente Comitato
Pianificazione e Controllo Andaf

Modera

Nicola Mitidieri Responsabile Sezione
Antiriciclaggio AITRA

Chiusura lavori

Nicola Mitidieri Aitra
Michele Lotito compliance design.it

18:30 Networking Cocktail

REGISTRATI

Compliance e sostenibilità di filiera, supply chain due diligence

compliance
design



WATCH VIDEO





Si è tenuto lo scorso 28 maggio un nuovo appuntamento del ciclo GRC talks sviluppato in collaborazione con EY Forensic & Integrity Services

Il talk dal titolo

"Compliance e sostenibilità di filiera, supply chain due diligence"

ha visto la partecipazione di

Daria Angelini (Compliance Director Webuil), **Antonio Buonafine** (Head of Governance & Compliance Arvedi Group), **Nicoletta Pia di Cagno** (Compliance Director Versace),

Gaetano Vittoria (Director Legal, Global Business Counsel/ESG, Nordic Regional Counsel McDonald's) e la moderazione di **Marianna Lamolinara** (Partner EY Forensic & Integrity Services).

WATCH VIDEO



Il rischio di non compliance

deve essere affrontato e gestito attraverso un ragionamento che coinvolga tutta la filiera. Questo approccio, guidato dalle esigenze del mercato, dei clienti e dei finanziatori, sta diventando sempre più cruciale sia in Italia che all'estero, riflettendosi anche nelle due diligence, dove le domande relative ai criteri ESG sono aumentate significativamente.

Rispondere a queste richieste senza considerare l'intera supply chain è ormai impossibile.

È quanto emerso, in sintesi, nel talk dal titolo *"Compliance e sostenibilità di filiera, supply chain due diligence"*, organizzato da **compliance.design.it** in collaborazione con **EY Forensic & Integrity Services**.

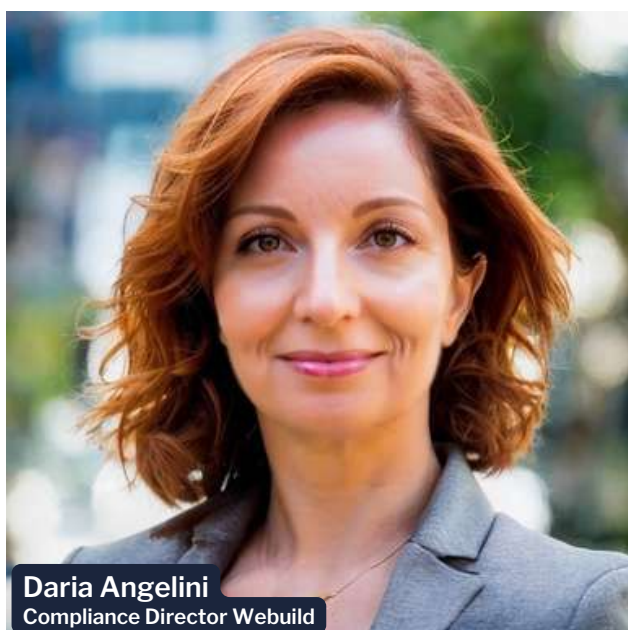
Non basta più una due diligence stringente sul primo anello della catena con robuste clausole di compliance, ma è necessaria una gestione delle partnership che coinvolga tutti gli anelli della filiera. Tuttavia, molte filiere sono composte da piccole e medie imprese che mancano delle risorse e dell'organizzazione per soddisfare i requisiti di compliance. È quindi fondamentale lavorare in collaborazione per migliorare tutti i gradi della catena in termini di governance, sviluppo tecnologico e innovazione.



Marianna Lamolinara
Partner EY Forensic & Integrity Services

La gestione deve evolversi da un approccio separato a uno più olistico.

Sebbene i modelli organizzativi italiani, grazie anche all'implementazione del Decreto Legislativo 231, siano tra i più avanzati in Europa e preparino le aziende a rispondere adeguatamente alle esigenze dei mercati internazionali, in alcuni casi le normative non sono sufficientemente ampie per coprire tutte le necessità della filiera. Le aziende devono quindi adottare sistemi di gestione che superino le prescrizioni normative, allineando tutti i partner agli stessi principi di tutela, siano essi ambientali, di sicurezza sul lavoro o altro.



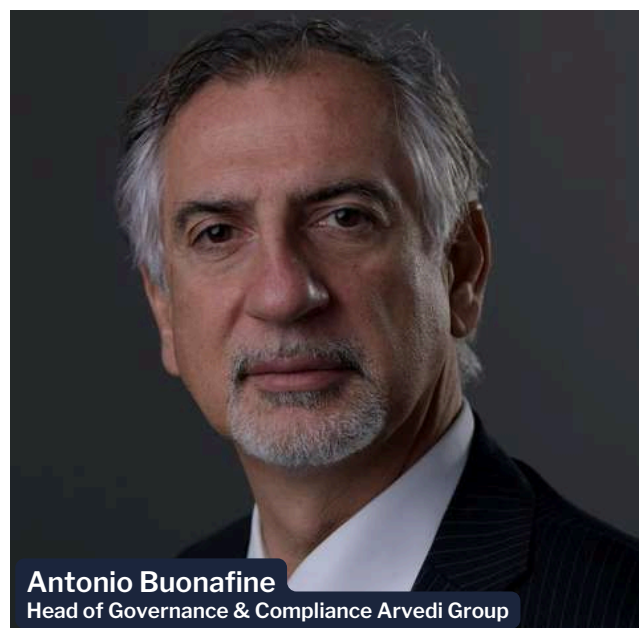
Daria Angelini
Compliance Director Webuild

È fondamentale quindi che l'approccio alla selezione delle terze parti vada oltre la semplice conformità formale e si concentri sulla sostanza. Troppo spesso ci si limita all'adeguamento formale alle normative, trascurando un impegno sostanziale, un approccio metodologicamente scorretto e pericoloso. Solo una forte cultura interna aziendale può colmare questo gap. Implementare un processo di selezione delle terze parti lungo tutta la catena di fornitura, su più livelli, è una scelta impegnativa che richiede significative risorse economiche, umane e temporali.

Non basta più una due diligence stringente sul primo anello della catena con robuste clausole di compliance, ma è necessaria una gestione delle partnership che coinvolga tutti gli anelli della filiera.

Per raggiungere questo obiettivo, il supporto del vertice aziendale è fondamentale, ma è altrettanto essenziale coinvolgere tutti gli stakeholder principali, poiché i rischi da gestire sono molteplici e complessi.

Le decisioni non possono essere demandate a una sola funzione aziendale. È necessario istituire una governance collegiale che permetta un confronto costruttivo tra diverse competenze (salute e sicurezza, finanza, legale, fiscale, compliance e risorse umane), specialmente per decisioni difficili come interrompere rapporti con fornitori storici o escludere fornitori problematici. Queste decisioni devono essere anche tracciabili per garantire trasparenza, protezione delle parti coinvolte e facilità di reporting al board, prevenendo future contestazioni.



Antonio Buonafine
Head of Governance & Compliance Arvedi Group

La chiave del successo risiede nella consapevolezza e nella collaborazione tra tutti gli stakeholder aziendali, creando una sinergia che supera i semplici adempimenti normativi e promuove una cultura aziendale integrata e armoniosa, dove ogni dipartimento comprenda e supporti il lavoro degli altri, come in un'orchestra ben accordata.

È importante, inoltre, comunicare anche ai fornitori le ragioni di eventuali decisioni negative, incentivandoli a migliorare le loro pratiche e attivando un ciclo virtuoso che rafforzi l'intera catena del valore. Questo non solo migliora la sostenibilità e la conformità, ma crea anche una filiera più solida e responsabile, capace di rispondere adeguatamente alle sfide normative e di mercato.

La recente legislazione europea offre un'opportunità unica per unificare linguaggio e messaggi a livello normativo.



Nicoletta Pia di Cagno
Compliance Director Versace



Gaetano Vittoria
Director Legal, Global Business Counsel/ESG,
Nordic Regional Counsel McDonald's

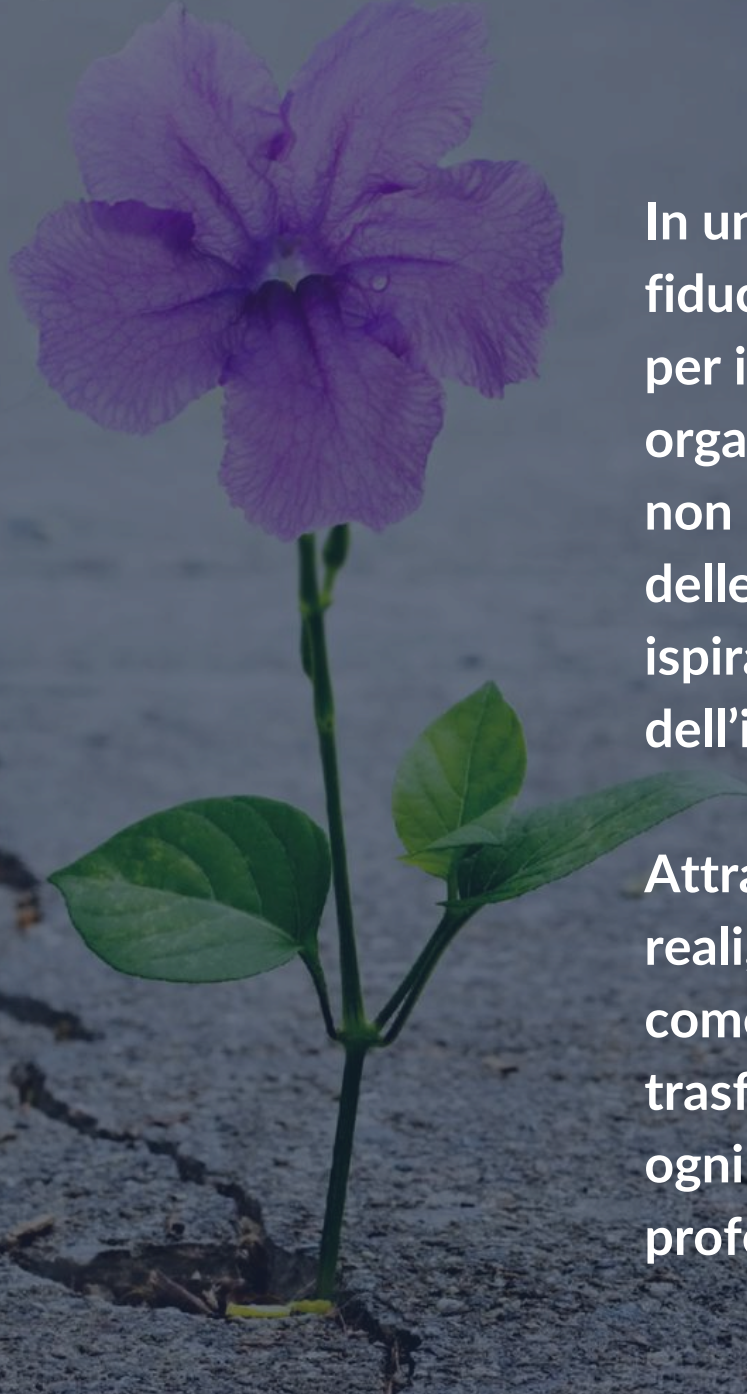
L'impatto si estende anche alle aziende non europee, obbligando il business e i presidi di compliance a collaborare strettamente per interpretare e applicare correttamente le normative. È cruciale non solo comunicare efficacemente le implicazioni delle leggi al business, ma anche comprendere le esigenze operative dell'azienda, creando una collaborazione profonda e bidirezionale.

La CSDDD influenzerà giuridicamente e contrattualmente le aziende, così come la normativa sulla reportistica sta imponendo un dialogo serrato tra business, legal e compliance.

Questi cambiamenti, insieme ad altre normative settoriali (come il regolamento sulla deforestazione), rappresentano un'evoluzione culturale e giuridica che richiede un'intensificazione del confronto interno.

La chiave del successo risiede nella consapevolezza e nella collaborazione tra tutti gli stakeholder aziendali, creando una sinergia che supera i semplici adempimenti normativi e promuove una cultura aziendale integrata e armoniosa, dove ogni dipartimento comprenda e supporti il lavoro degli altri, come in un'orchestra ben accordata.

Talk about Integrity

A purple flower with five petals and green leaves is growing out of a crack in a grey, textured surface. The background is a soft, out-of-focus grey.

In un'epoca in cui l'etica e la fiducia sono elementi centrali per il successo duraturo delle organizzazioni, crediamo che non ci sia nulla di più potente delle storie per illustrare e ispirare l'importanza dell'integrità.

Attraverso narrativa e vicende reali, vogliamo raccontare come l'integrità sia una forza trasformativa che permea ogni aspetto delle nostre vite professionali e personali.

Risk & Process Management “enabler” della trasformazione strategica di Biesse



di Matteo Rizzi

L'Italia è disseminata di molteplici imprese il cui ingegno e successo sono punti di riferimento nel proprio settore a livello internazionale. La necessità capitalizzare queste eccellenze passa anche attraverso una gestione oculata dei rischi e un costante processo di trasformazione ed ottimizzazione, indispensabili per rimanere competitivi in un mercato globale in continua evoluzione.

Un esempio significativo di questo approccio è il caso di Biesse, azienda attiva nel settore della produzione di linee integrate e macchine per la lavorazione di legno, vetro, pietra e materiali compositi. Fondata nel 1969 a Pesaro e quotata sul segmento Euronext di Borsa Italiana dal 2001, Biesse ha dimostrato un costante impegno nell'espandere la propria presenza internazionale e diversificare il proprio portafoglio di prodotti, con oltre l'80% del fatturato generato all'estero. Con 785 milioni di euro di ricavi nel 2023 e una recente acquisizione di un nuovo Gruppo nel settore della pietra, l'azienda si è posta l'obiettivo ambizioso di diventare leader nella industry di riferimento come portafoglio di offerta multi-material.

Oggi l'azienda sta transitando verso un modello in cui il centro rimane strategico e la forza operativa si sposta sui mercati esteri attraverso il rafforzamento delle società controllate locali. Una trasformazione che richiede una gestione oculata dei rischi e un'attenta pianificazione dei processi aziendali.



Simone Traini

Ed è in questo contesto che **compliance**design**.it** ha incontrato **Simone Traini**, Head of Risk & Process Management di Biesse, per raccontare del cambiamento strategico dell'azienda, che ha posto il risk management al centro delle sue operazioni.

“Il percorso di trasformazione di Biesse non si limita alla mera espansione geografica e alla diversificazione dei prodotti, ma si estende anche alla ristrutturazione interna dell'organizzazione e all'impegno per il miglioramento continuo dei processi aziendali e per l'eccellenza”, spiega Traini.

“Oggi l'azienda sta transitando verso un modello in cui il centro rimane strategico e la forza operativa si sposta sui mercati esteri attraverso il rafforzamento delle società controllate locali. Una trasformazione che richiede una gestione oculata dei rischi e un'attenta pianificazione dei processi aziendali. Le ottimizzazioni consentiranno alle linee di business e alle controllate estere di operare al meglio, garantendo che i processi aziendali siano sempre in linea e coerenti con i modelli di compliance e il sistema di corporate governance di Biesse, a tutale della Società”.

Per affrontare questa sfida, l'azienda ha istituito nel 2023 la funzione Risk and Process Management, guidata da Traini, con una solida esperienza nel disegno e nell'implementazione di modelli evoluti di Enterprise Risk Management, di compliance integrata e di processi di internal audit. Traini, ha ricevuto il compito di sviluppare un modello di gestione dei rischi a livello aziendale, in conformità con i più alti standard internazionali, come il COSO Framework e la ISO 31000, integrando le best practice di risk management sviluppate dai peer.

Ogni controllata estera si è organizzata autonomamente nella costruzione della propria organizzazione e nel disegno dei processi a livello locale



Verso il modello One Company

Il passaggio fondamentale nella trasformazione della Società è il cambio di approccio verso una logica di One Company. "Ogni controllata estera si è organizzata autonomamente nella costruzione della propria organizzazione e nel disegno dei processi a livello locale". Il cambio di paradigma avviene quindi con il progetto di risk management, enabler della costruzione della "One Company", trasformando il ruolo del Risk Manager in una figura strategica, coinvolta nella definizione di processi, modelli, metodologie e linee guida di Gruppo.

All'interno del progetto di One Company, uno dei top risk da affrontare è quello legato al change management. "È un progetto altamente complesso e disruptive per il Gruppo, perché stiamo ridisegnando i processi aziendali e l'organizzazione aziendale in un'ottica di Gruppo, con l'obiettivo di permettere al centro di essere più snello, definendo le linee guida, i modelli di compliance e gli indirizzi strategici e lasciando ai mercati l'attuazione operativa".

Le linee guida vengono poi trasferite ai mercati esteri, che hanno il compito di applicarle, ed alle funzioni di controllo centrali e locali, per il monitoraggio della corretta attuazione. Fondamentale in questo passaggio è la comunicazione con tutta l'organizzazione.



“C'è il rischio che le persone non riescano a recepire questo cambiamento necessario: la trasformazione del Gruppo da un insieme di aziende eterogenee, gestite in maniera indipendente, verso una logica di One Company basata su principi di riferimento e criteri uniformi e trasversali, inderogabili da parte di tutte le società Biesse”.

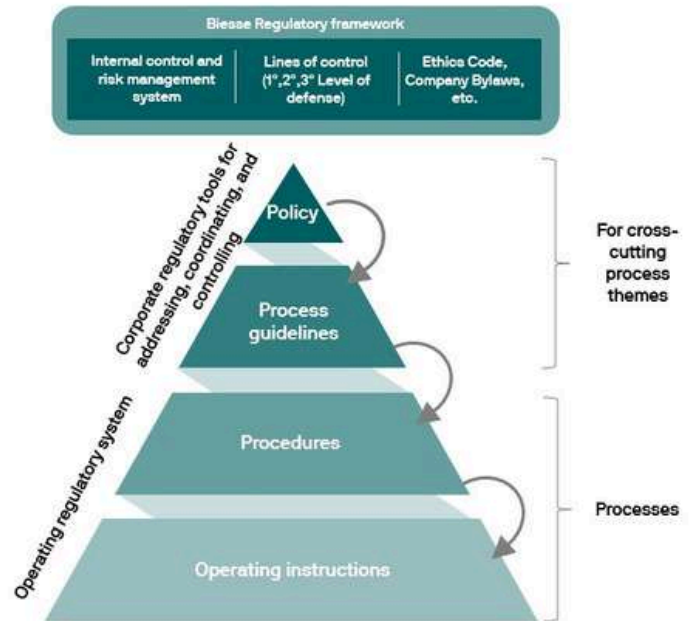
Mappatura dei processi aziendali e revisione del sistema normativo

Negli ultimi anni, l'attenzione di Biesse è stata posta sulla creazione di processi aziendali di Gruppo, con la realizzazione della prima Process Map, con l'obiettivo di rappresentare l'intera catena del valore end-to-end e i principali processi aziendali di Gruppo.

Da lì, il lavoro si è focalizzato a realizzare processi omogenei e integrati a livello di Gruppo, anche attraverso l'individuazione e la nomina di un Process Owner di competenza. “L'obiettivo è costruire linee guida per ciascun processo, finalizzate ad un'adeguata gestione del processo di riferimento, individuando chiaramente ruoli, comportamenti, flussi informativi e principi di controllo per indirizzare efficacemente i rischi operativi e di compliance”.

Inoltre, la struttura Risk & Process Management ha recentemente aggiornato il proprio Sistema Normativo, articolato in quattro livelli gerarchici,

L'obiettivo è costruire linee guida per ciascun processo, finalizzate ad un'adeguata gestione del processo di riferimento individuando chiaramente ruoli, comportamenti, flussi informativi e principi di controllo



Biesse Regulatory system

The hierarchical levels of the Regulatory System

As highlighted in the graph besides, Biesse's Regulatory System is articulated into 4 hierarchical levels:

- 1 **POLICY:** define the fundamental principles and non-negotiable rules of conduct that must inspire all activities
- 2 **GUIDELINES:** related to L1 of Biesse Process Map (Mega-Process), identify roles, behaviors, information flows, and control principles
- 3 **PROCEDURES:** related to L2 of Biesse Process Map (Major Process), describe the tasks and responsibilities of the organizational references involved, the management and control methods, and the communication flows.
- 4 **OPERATING INSTRUCTIONS:** define, in detail, the operational procedures related to a specific function/organizational unit/professional area.

al fine di renderlo sempre più aderente all'operatività e maggiormente fruibile da chi è chiamato ad applicarlo.

Inoltre, la struttura Risk & Process Management ha recentemente aggiornato il proprio Sistema Normativo, articolato in quattro livelli gerarchici, al fine di renderlo sempre più aderente all'operatività e maggiormente fruibile da chi è chiamato ad applicarlo.

Il ruolo del Risk & Process Manager nel processo di trasformazione aziendale

Il risk management è un elemento cruciale nel processo di trasformazione strategica di Biesse. “Sono percepito come un valore aggiunto dalle altre funzioni aziendali. Non sono solo un custode dei rischi che ricopre una funzione di controllo di secondo livello, ma una partner strategico che contribuisce al miglioramento continuo dei processi e dell’organizzazione aziendale”, sottolinea Traini.

“In particolare, supporto il vertice aziendale nella realizzazione del piano strategico e nell’esecuzione della strategia”. L’obiettivo ultimo è migliorare le attività operative quotidiane, promuovere le best practice, e aiutare le funzioni aziendali ad operare con criteri, regole e strumenti comuni, propedeutico all’ottimizzazione delle performance societarie. Il ruolo del Risk Manager è diventato sempre più ampio e strategico, trasformandosi in un agente del cambiamento ed un facilitatore del processo di trasformazione aziendale di Biesse”.

“In particolare, supporto il vertice aziendale

nella realizzazione del piano strategico e nell’esecuzione della strategia”.

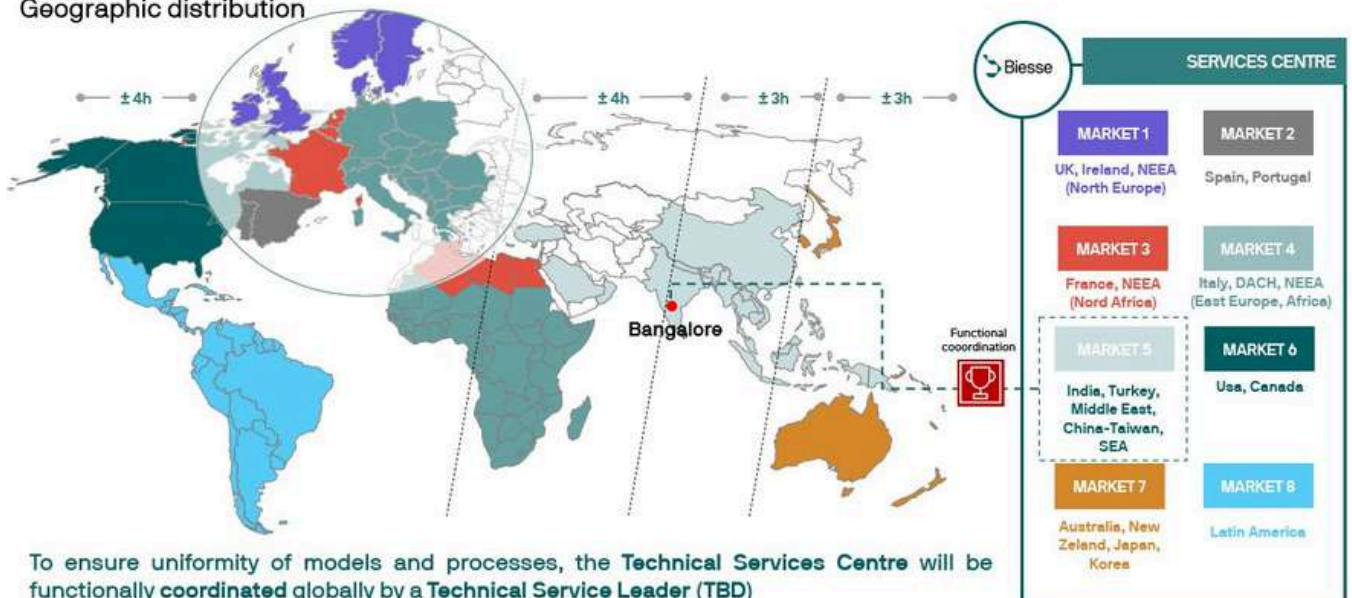
L’obiettivo ultimo è migliorare le attività operative quotidiane, promuovere le best practice, e aiutare le funzioni aziendali ad operare con criteri, regole e strumenti comuni, propedeutico all’ottimizzazione delle performance societarie.

Il ruolo del Risk Manager è diventato sempre più ampio e strategico, trasformandosi in un agente del cambiamento ed un facilitatore del processo di trasformazione aziendale di Biesse”.

Inoltre, si è assistito ad un coinvolgimento sempre più diretto e incisivo del risk management nel processo decisionale strategico, supportando il vertice aziendale nell’analisi dei rischi associati a decisioni strategiche chiave. Un esempio è quello della recente valutazione dell’impatto indiretto legato principalmente all’aumento dei costi logistici dovuti alla chiusura parziale del canale di Suez. Infatti, l’azienda spedisce i macchinari principalmente via mare, e questo ha avuto un impatto significativo sull’aumento dei costi di trasporto e sui margini. “Abbiamo fatto un’analisi quantitativa del rischio, per comprendere il potenziale impatto economico-finanziario.

Technical Services

Geographic distribution



Sulla base di questa analisi, la Società ha definito un piano d'azione per recuperare parzialmente il margine eroso dall'aumento dei costi”.

Rischio di compliance

Il CdA ha recentemente approvato anche il primo Risk Appetite Statement, guidato da principi di flessibilità che tengano in adeguata considerazione le complessità legate alla presenza di rischi di diversa natura (strategici, operativi, finanziari e di compliance).

Con specifico riferimento ai rischi di compliance, la Società ha adottato un approccio estremamente prudentiale, definendo un livello target di rischio accettabile molto basso. Ad oggi, c'è una grande consapevolezza riguardo all'importanza di rispettare le normative e di garantire un monitoraggio continuativo dell'evoluzione normativa aziendale, in un quadro regolamentare nazionale ed internazionale sempre più complesso.

Questo è un grande passo avanti rispetto al passato, e dimostra una sensibilità crescente nei confronti della compliance nel mercato. “È il risultato di esperienze passate che ci hanno insegnato l'importanza di essere conformi alle normative. Tuttavia, ritengo che il vero cambiamento sia una presa di consapevolezza che si è sviluppata nel tempo”.

Nel corso degli anni, i vari organi sociali come i comitati e i consigli hanno spinto sempre più per la realizzazione di modelli di compliance evoluti e integrati. Nonostante l'azienda sia quotata dal 2001, ha implementato il nostro primo modello di controllo in materia di financial reporting solo nel 2015, su richiesta del Comitato Contro e Rischi.

La maggiore maturità su tali tematiche è stata influenzata sia dall'ingresso di nuovi amministratori nel tempo, sia dalla consapevolezza crescente degli organi sociali.

“La compliance non può più essere intesa semplicemente come un onere per le organizzazioni aziendali, ma come un'opportunità di rafforzare il proprio sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Su questo tema stiamo accelerando nelle attività di formazione e comunicazione allo scopo di promuovere la diffusione della cultura del rischio e del controllo. Sono convinto che solo un'interlocuzione costante e una condivisione continua delle esperienze consentono, da un lato, alle funzioni di compliance di garantire una sempre maggiore efficienza nel supportare il business e, dall'altro, alle funzioni di business di comprendere appieno e di condividere gli obiettivi e il valore della compliance, in modo da poter assolvere consapevolmente agli adempimenti che ne derivano facendone parte integrante dell'agire quotidiano”.

Inoltre, in tale contesto, la struttura Legale di Biese ha avviato, con il supporto metodologico della struttura Risk&Process Management, un Progetto finalizzato all'implementazione di un processo di compliance integrata, con l'obiettivo di presidiare al meglio gli ambiti di compliance applicabili per Biese e stimolare l'integrazione tra chi opera nelle attività di business e le funzioni aziendali poste a presidio dei vari rischi di compliance.

Sono convinto che solo un'interlocuzione costante e una condivisione continua delle esperienze consentono alle funzioni di compliance di garantire una sempre maggiore efficienza nel supportare il business, e alle funzioni di business di comprendere appieno e di condividere gli obiettivi e il valore della compliance



PetroValves Trasparenza e formazione per la costruzione di una cultura aziendale etica



La trasparenza si afferma come uno dei principi fondamentali per costruire e mantenere la fiducia dei clienti, dei partner commerciali e della società nel suo complesso. Passaggio fondamentale in questo processo è la creazione di una cultura dell'etica aziendale attraverso l'impegno costante di tutti i membri dell'organizzazione.

È l'esperienza di PetrolValves, azienda fondata nel 1956 e attiva nella produzione di valvole per il settore oil & gas. Con sede a Castellanza, in provincia di Varese, opera su scala internazionale, con filiali in Italia e all'estero, incluse Kazakistan, Arabia Saudita e Stati Uniti.

Nell'ultimo decennio, dopo essere entrata a far parte del fondo Thyssen-Bornemisza (TBG Group), PetrolValves ha intrapreso un significativo percorso di trasformazione, ponendo particolare attenzione alla compliance.

compliance*design.it* ha intervistato **Maria Milano**, *Compliance Manager di PetrolValves*, per raccontare di questo processo che pone la formazione e la cultura dell'etica al centro. "Nonostante le nostre strutture produttive siano principalmente localizzate a Castellanza e Piacenza, il nostro approccio è fortemente orientato a livello globale, in linea con le esigenze del nostro settore, caratterizzato da progetti internazionali per importanti clienti nel campo del petrolio e del gas".

La trasparenza si è trasformata in un principio fondamentale sia a livello etico che aziendale, poiché le informazioni sono facilmente accessibili e i clienti si aspettano una maggiore chiarezza e apertura da parte delle aziende

La funzione di compliance inizialmente era inclusa nel dipartimento legale, tuttavia, nel 2021 è stata separata garantendo così un alto grado di indipendenza con riporto diretto al consiglio di amministrazione. Da quando Maria Milano è entrata a far parte di PetrolValves nel 2020 ha lavorato attivamente sul programma di compliance, strutturato su quattro pilastri fondamentali: formazione, procedure, audit e monitoraggio normativo.

Milano enfatizza l'importanza della trasparenza, sempre più rilevante nel mondo delle aziende, soprattutto con la diffusione dei social media e dei big data.



“La trasparenza si è trasformata in un principio fondamentale sia a livello etico che aziendale, poiché le informazioni sono facilmente accessibili e i clienti si aspettano una maggiore chiarezza e apertura da parte delle aziende. La compliance, precedentemente vista come un ostacolo al business, è ora considerata un partner essenziale che contribuisce alla creazione di una cultura aziendale etica e trasparente”.

PetrolValves ha sviluppato una politica specifica legata alla trasparenza e all'anticorruzione, investendo in formazione e comunicazione, adottando anche approcci innovativi, oltre ai tradizionali corsi di formazione, come nel momento in cui è stata introdotta la piattaforma di whistleblowing. “È gratificante notare che il canale di segnalazione viene utilizzato attivamente dai colleghi, indicando un'accoglienza positiva delle iniziative. È incoraggiante constatare che le segnalazioni provengono anche da settori periferici dell'organizzazione. Le persone hanno voglia di essere ascoltate”, sottolinea Milano.

Tuttavia la formazione si differenzia dalla creazione di una cultura aziendale. “La formazione avviene durante i momenti di training aziendale, mentre creare una cultura significa interiorizzare le informazioni e i principi discussi durante tali training e applicarli nella pratica”. È quindi la somma dei comportamenti conformi all'etica aziendale che realmente definisce la cultura aziendale. Un focus particolare è dedicato alla tematica dell'anti-corruzione con il supporto di formatori specializzati in etica, che collaborano anche con la pubblica amministrazione.

“È una scelta mirata, poiché la corruzione è un fenomeno culturale che richiede un approfondito lavoro formativo”. Durante le sessioni, non ci si limita alle teorie accademiche, ma si pone l'accento soprattutto sui casi pratici,



Maria Milano

Attraverso un approccio basato sul rischio, ho identificato le funzioni più esposte al rischio e ho personalizzato la formazione per soddisfare le loro specifiche esigenze

poiché la corruzione può manifestarsi in varie forme, spesso basate su schemi relazionali e scambi di favori. Sono stati utilizzati anche giochi cooperativi per coinvolgere attivamente i partecipanti, un approccio che unisce il team building all'apprendimento, rendendo la formazione più coinvolgente ed efficace. La formazione è stata principalmente indirizzata al management, in quanto sono figure chiave che devono comprendere i rischi legati alla corruzione e come affrontarli.

“Attraverso un approccio basato sul rischio, ho identificato le funzioni più esposte al rischio e ho personalizzato la formazione per soddisfare le loro specifiche esigenze”.

Passaggio fondamentale nella struttura della compliance di PetrolValves è stato quello di revisionare tutte le procedure aziendali, che costituiscono un corpus di 150 documenti circa. "Rivedere i processi da ogni angolazione è fondamentale per garantire la corretta implementazione dei presidi necessari".

Attualmente, come detto, gli sforzi maggiori sono focalizzati sulla formazione anti-corrruzione e sull'analisi dei processi per individuare i punti di maggior rischio, come la fase di firma contrattuale e di spedizione dei prodotti. Un compito particolarmente complesso poiché richiede una comprensione approfondita del business, compresi i meccanismi psicologici che lo influenzano.

"Il lavoro del compliance manager richiede una vasta gamma di competenze, che spaziano dall'aspetto giuridico all'economia e persino alla psicologia". La trasversalità delle competenze è quindi un tema centrale in questo ruolo: la compliance per essere efficace deve essere il risultato di una profonda conoscenza del business ed è

necessario, inoltre, essere in grado di comunicare e collaborare con tutte le funzioni.

In questo contesto, quindi, il monitoraggio normativo assume un aspetto fondamentale in un contesto regolamentare in continua evoluzione. "L'attuale fervore normativo è straordinario, probabilmente influenzato da una serie di fattori, tra cui il post-covid, l'attenzione crescente verso la sostenibilità e il cambiamento climatico, e l'evolversi dell'intelligenza artificiale e dei big data".

Questi fenomeni stanno determinando una trasformazione significativa nel modo in cui si affrontano le normative e i rischi aziendali, portando l'azienda verso attraverso la transizione del panorama normativo e tecnologico.

“È qui che il responsabile della compliance deve concentrare i propri sforzi per fornire la giusta interpretazione dei nuovi modelli di governance, i quali saranno influenzati da tre fattori chiave: la sostenibilità, la trasparenza e le tecnologie, in particolare l'intelligenza artificiale”.



Danone La parità di genere entra nella filiera dei fornitori

di Matteo Rizzi



Aumentare la consapevolezza

delle politiche sulla parità di genere attraverso un meccanismo di premialità all'interno dei rapporti lungo la catena di approvvigionamento.

È l'approccio adottato da Danone, azienda leader nel settore alimentare, che si è data l'impegno di attivare una campagna di sensibilizzazione in tema di equità di genere. **compliance**design**.it** ha incontrato **Giovanna Rosato**, Head of Legal & Compliance Italy & Greece di Danone, per condividere la sua esperienza.

“L'azienda ha dedicato molta attenzione a tutte le politiche legate alla parità di genere, al supporto alle donne che tornano dalla maternità e a tutte le policy correlate. Questo impegno ha portato ad attivare varie iniziative con rilevanza sia interna che esterna all'azienda che hanno reso possibile completare con successo il percorso per il conseguimento della Certificazione per la Parità di Genere secondo la Prassi UNI/Pdr 125:2022. Crediamo con grande convinzione nell'importanza di evidenziare e promuovere le buone pratiche interne anche attraverso una certificazione esterna”, spiega Rosato. “Abbiamo scelto di intraprendere il percorso della certificazione perché crediamo fermamente nei suoi valori alla base,

Quando abbiamo voluto dare un segnale positivo e coinvolgere i fornitori in una catena di valori condivisi abbiamo pensato a quali fossero per la nostra azienda le priorità in termini sociali anche in considerazione della nostra missione

che sono stati sempre abbracciati e promossi dal top management. Questo impegno è stato supportato sin dall'inizio, avendo già implementato in azienda le buone pratiche per la parità di genere prima ancora di avviare il percorso di certificazione”.



Il valore della Certificazione lo si riscontra non solo in termini di riconoscimento formale alle pratiche già attuate dall'azienda, ma innesca un circolo virtuoso in favore di tutti coloro che decidono di completare il percorso e che sono all'esterno della realtà aziendale. Il conseguimento di questa certificazione, infatti, potrebbe portare anche un vantaggio competitivo concreto: "nella partecipazione

alle gare d'appalto con la pubblica amministrazione, il codice degli appalti prevede una possibilità di premialità per le società certificate sulla parità di genere, a condizione che la stazione appaltante inserisca tale premialità nel capitolato come requisito". Tuttavia, ad oggi le pubbliche amministrazioni raramente prevedono questa possibilità.

UN MANIFESTO PER LA PARITÀ DI GENERE: UN INVITO ALL'IMPEGNO E ALLA COLLABORAZIONE

Danone, in collaborazione con il Women's Institute, ha elaborato il Manifesto per la Parità di Genere nella Filiera Italiana come risultato di un impegno concreto per promuovere una cultura di uguaglianza e inclusione, non solo all'interno della propria azienda ma per creare un approccio di sistema. L'obiettivo è invitare il maggior numero di aziende alla sottoscrizione e ad assumere un impegno autonomo per valorizzare e premiare i fornitori che dimostrano un'elevata attenzione alla parità di genere.

"L'obiettivo è chiaro: dare massima visibilità a questa iniziativa affinché possa essere promossa da quante più aziende nel privato e affinché, anche a livello istituzionale, venga promossa in maniera sempre più ampia, seguendo l'esempio delle aziende che stanno già aderendo", spiega **Giovanna Rosato**, Head of Legal & Compliance Italy & Greece di Danone.

"Si mira a sensibilizzare tutti gli interlocutori del mercato per dare attuazione concreta alle norme esistenti, come quelle presenti nel codice degli appalti pubblici o in altre normative che premiano la parità di genere. Tuttavia, affinché questa prassi diventi consolidata e concretamente attuata, è necessario sollecitare ulteriormente gli attori del cambiamento e rafforzare questo principio, specialmente considerando che non tutte le pubbliche amministrazioni applicano nei loro capitolati di gara i meccanismi premiali per i fornitori dotati della Certificazione per la Parità di Genere, come previsto nel codice degli appalti".

L'impegno di Danone si è concretizzato anche attraverso un accordo di secondo livello sottoscritto con le parti sociali a gennaio. "Danone si è impegnata ufficialmente nei confronti delle parti sociali, dei dipendenti e degli interlocutori a fornire una premialità che varia tra il 5% e il 10% per i fornitori dotate della Certificazione. Quindi, l'invito alle altre aziende è di fare lo stesso, cercando di negoziare accordi simili per concretizzare l'obiettivo". Il primo passo è sottoscrivere il manifesto, "ma l'importante è tradurre effettivamente quest'impegno in azioni concrete".

L'obiettivo di Danone, di sensibilizzare nell'ambito privato le aziende della propria filiera di fornitori ad affrontare il percorso per la certificazione sulla Parità di Genere, è anche quello di creare un sistema che coinvolga sempre più soggetti in questo viaggio all'insegna della parità, affinché con il contributo anche dei fornitori lungo la catena di distribuzione e di approvvigionamento si possa innescare un positivo cambiamento nel sistema. Il tutto per sensibilizzare sempre più opinione pubblica e istituzioni sull'importanza reale di questa certificazione e dei valori che ne sono ispiratori.

Un elemento chiave di questo percorso è il coinvolgimento del top management, incluso **Fabrizio Gavelli**, Presidente e Amministratore Delegato, **Sonia Malaspina**, Direttrice Relazioni Istituzionali, Comunicazione e Sostenibilità, **Paolo Origgi**, Direttore Risorse Umane, che operando all'interno di un apposito Comitato Guida, fornisce input strategici e supervisiona le azioni volte a raggiungere gli obiettivi di parità di genere e a mantenerli e implementarli nel tempo, contribuendo a diffondere la cultura di questo importante valore.

Ma l'impegno di Danone non si ferma qui. L'azienda sta estendendo il suo modello di buone pratiche anche ai fornitori lungo la catena di approvvigionamento. "Parlando con i nostri fornitori, abbiamo notato che, soprattutto le piccole e medie imprese, non hanno effettivamente le conoscenze necessarie per ottenere la certificazione sulla parità di genere. Potrebbero avere elementi utili per iniziare se analizzassero più approfonditamente i propri dati, ma spesso non sono consapevoli dell'opportunità o non ne conoscono i vantaggi, sia in termini di valori sia di opportunità di business". Da un lato, c'è quindi una mancanza di consapevolezza e conoscenza delle tappe

necessarie per ottenere la certificazione, nonché dei vantaggi che comporta; dall'altro, ci sono anche implicazioni operative che non sono sempre chiare e l'impegno economico che, purtroppo, in alcuni casi rappresenta un deterrente.

Abbiamo deciso di intraprendere il percorso della certificazione perché crediamo fermamente nei suoi valori alla base, che sono stati sempre abbracciati e promossi dal top management. Questo impegno è stato supportato sin dall'inizio, avendo già implementato in azienda le buone pratiche per la parità di genere prima ancora di avviare il percorso di certificazione



L'obiettivo di Danone, di sensibilizzare nell'ambito privato le aziende della propria filiera di fornitori ad affrontare il percorso per la certificazione sulla Parità di Genere, è anche quello di creare un sistema che coinvolga sempre più soggetti in questo viaggio all'insegna della parità, affinché con il contributo anche dei fornitori lungo la catena di distribuzione e di approvvigionamento si possa innescare un positivo cambiamento nel sistema. Il tutto per sensibilizzare sempre più opinione pubblica e istituzioni sull'importanza reale di questa certificazione e dei valori che ne sono ispiratori.

Un elemento chiave di questo percorso è il coinvolgimento del top management, incluso **Fabrizio Gavelli**, Presidente e Amministratore Delegato, **Sonia Malaspina**, Direttrice Relazioni Istituzionali, Comunicazione e Sostenibilità, **Paolo Origgi**, Direttore Risorse Umane, che operando all'interno di un apposito Comitato Guida, fornisce input strategici e supervisiona le azioni volte a raggiungere gli obiettivi di parità di genere e a mantenerli e implementarli nel tempo, contribuendo a diffondere la cultura di questo importante valore.

Da un lato, c'è quindi una mancanza di consapevolezza e conoscenza delle tappe necessarie per ottenere la certificazione, nonché dei vantaggi che comporta; dall'altro, ci sono anche implicazioni operative che non sono sempre chiare e l'impegno economico che, purtroppo, in alcuni casi rappresenta un deterrente.

Ma l'impegno di Danone non si ferma qui. L'azienda sta estendendo il suo modello di buone pratiche anche ai fornitori lungo la catena di approvvigionamento. "Parlando con i nostri fornitori, abbiamo notato che, soprattutto le piccole e medie imprese, non hanno effettivamente le conoscenze necessarie per ottenere la certificazione sulla parità di genere. Potrebbero avere elementi utili per iniziare se analizzassero più approfonditamente i propri dati, ma spesso non sono consapevoli dell'opportunità o non ne conoscono i vantaggi, sia in termini di valori sia di opportunità di business".



Con l'intento di fornire un supporto concreto alla filiera dei fornitori è stata avviata una campagna di sensibilizzazione con alcuni dei fornitori più importanti per cercare di coinvolgerli in questo percorso, contribuendo anche con formazione e materiali utili per avviare o completare il processo verso la certificazione sulla Parità di Genere.

L'obiettivo è procedere in maniera sempre più inclusiva coinvolgendo quanti più fornitori possibile. "In parallelo", continua Rosato, "abbiamo lavorato per sensibilizzare l'implementazione dello sviluppo delle buone pratiche in termini di parità di genere anche in maniera più sistematica".

Danone ha quindi introdotto una modifica nella procedura di acquisti interna per la selezione dei fornitori, aggiungendo come criterio di premialità il possesso di buone pratiche in termini di gestione paritaria e sostenibilità delle risorse, che corrisponde a circa il 5-10% della valutazione totale delle gare, per incentivare l'ottenimento di tale certificazione.

Questa scelta e le attività operative poste in essere sono in linea anche con gli obiettivi di beneficio comune che Danone, come Società Benefit, si è data sin dal 2020, nonché con gli obiettivi e i programmi del Danone Impact Journey, ossia del programma di sostenibilità di Danone. "Quando abbiamo voluto dare un segnale positivo e coinvolgere i fornitori in una catena di valori condivisi abbiamo pensato a quali fossero per la nostra azienda le priorità in termini sociali anche in considerazione della nostra missione".

Oltre al percorso appena descritto, Danone sta supportando i fornitori nel comprendere l'importanza non solo della parità di genere, ma in generale della sostenibilità sociale per quanto riguarda la mappatura dei rating ESG, offrendo anche consulenza con partner esterni e strumenti per migliorare le proprie pratiche.



In occasione della realizzazione di un progetto per mappare i principali fornitori e ottenere un assesment sul loro rating di sostenibilità, Danone ha avviato un percorso pilota per fornire loro supporto attraverso il sostegno di consulenti specializzati per far acquisire maggiore consapevolezza non solo sui contenuti dell'assesment, ma anche sulle potenzialità di miglioramento della proprio rating. "Questa strategia contribuisce a un cambiamento positivo nel settore, promuovendo una cultura di dialogo, collaborazione e responsabilità condivisa. È un esempio di come un'azienda possa non solo adottare pratiche interne di parità di genere ma anche influenzare positivamente l'intera catena di approvvigionamento".

Questa strategia contribuisce a un cambiamento positivo nel settore, promuovendo una cultura di dialogo, collaborazione e responsabilità condivisa



il Consiglio di amministrazione

Vuoi un consiglio?
Non fare l'amministratore.

Barney R.

compliance
design

COMPLIANCE,
KNOWLEDGE &
NETWORKING