

# people in compliance

NEWSLETTER NR. 2/2022



## LEADERSHIP ROLE MODEL

**Rosario Pistorio**

CEO Sonatrach  
Raffineria Italiana

**Giuseppe Maduri**

CEO Astellas Pharma  
Italy, Greece, Malta, Cyprus

## GOOGLE, ABBADESSA È ETHICS & BUSINESS INTEGRITY REGIONAL COMPLIANCE LEAD EMEA



**Antonio Francesco Abbadessa** è entrato in Google come ethics & business integrity regional compliance lead. Basato a Londra, Abbadessa si occuperà di sviluppare e implementare un programma di etica e conformità in tutta la regione Emea. Il professionista lascia – dopo 5 anni – VEON, società che fornisce servizi di comunicazione e digitali, dove da ultimo, ha rivestito la carica di group ethics & compliance officer – operations supervisionando una squadra di 70 professionisti in 10 Paesi (Russia, Ucraina, Uzbekistan, Kazakistan, Kirghizistan, Armenia, Georgia, Algeria,

Bangladesh e Pakistan), garantendo un'esecuzione coerente e sostenibile del Compliance Programm tra il gruppo e le società operative.

Prima di entrare in VEON Abbadessa ha lavorato per oltre un decennio in Accenture che ha lasciato nel 2015 da director of legal services – regulatory and compliance operations Africa and Middle East, partecipando – tra le altre attività di supporto legale – all'implementazione di programmi di compliance globale (anti-corrruzione, antiriciclaggio e privacy dei dati). In precedenza ha lavorato come libero professionista nello studio legale Mazzoni e associati.

## VANESSA CAPOGROSSO ENTRA IN TELEPASS

**Vanessa Capogrosso** è la nuova responsabile corporate affairs, m&a e della segreteria societaria di Telepass, società controllata da Atlantia.

La professionista proviene da SIA – società fondata nel 1977 come Società Interbancaria per l'Automazione da Banca d'Italia, ABI e un pool di banche italiane – che eroga soluzioni e tecnologie per il

settore bancario e finanziario nonché piattaforme per i mercati finanziari e servizi per i pagamenti elettronici. Nel suo passato professionale, dopo un lustro di libera professione nel 2001 passa alla direzione legale di Allianz e, nel 2008, in quella di A2A. Entra in SIA nel maggio 2019 ricoprendo da ultimo la carica di responsabile legale corporate e m&a.





**Giovanna Rosato** da ottobre 2021 riveste il ruolo di head of compliance Italy and Greece per il gruppo Danone.

---



**Maria Antonietta Totaro** da ottobre 2021 è head legal & compliance Italy di Alcon, multinazionale con focus sui dispositivi per la cura delle patologie oculari e della visione. Proviene da Dompè.

---



**Alessandra Zoccatelli** entra in Bausch+Lomb Italia con la qualifica di senior legal & compliance officer. La professionista lascia Angelini Holding.

---



**Fabio Accorinti** ad ottobre 2021 è stato nominato chief compliance officer del gruppo assicurativo Poste Vita

---



**Stefania Tonutti** dallo scorso novembre è stata nominata head of legal & compliance di Volkswagen Financial Services Italy. Ricopre anche il ruolo di privacy manager.

---



**Giacomo Leo** è entrato in Interpumpgroup rivestendo il ruolo di general counsel del gruppo e presidente delle società nord americane. Proviene da Valentino.

---



**Laura Tonelli** da novembre 2021 è la nuova compliance & risk director di Intrum, operatore europeo dei servizi al credito. Proviene da Aquileia Capital Service.

**Sabina Baruffaldi** è stata nominata ad inizio anno responsabile anticorruzione, trasparenza, compliance, antiriciclaggio di Invimit Sgr. Proviene da Torre Sgr.

---

**Francesco Marotta** è stato nominato head of legal and AML compliance di Uniongoldenpay.

---

**Daniele Di Iulio** è il nuovo responsabile affari legali, compliance e governance di Fater. Proviene da Admanta – holding italiana di McKesson Europe.

## PRYSMIAN: LE SOCIETÀ ITALIANE AMMESSE AL REGIME DI COMPLIANCE COOPERATIVO

Prysmian Group, leader mondiale nel settore dei sistemi in cavo per l'energia e le telecomunicazioni, è stata ammessa al cosiddetto regime di compliance cooperativo con le autorità fiscali italiane. Le sette società italiane del gruppo hanno completato con successo la fase di verifica dell'adeguatezza del quadro di controllo fiscale per la rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale. L'ammissione al regime – che si applica a partire dal periodo fiscale 2020 – consente di stabilire un rapporto di fiducia e trasparenza con l'amministrazione tributaria italiana, finalizzato alla preventiva analisi delle questioni di maggiore rischio fiscale.



**Pier Francesco Facchini**

“Questo è senza dubbio un passo importante, l'incoronazione del lavoro molto sostanziale svolto dalla squadra negli ultimi due anni”, ha dichiarato **Pier Francesco Facchini**, chief financial officer del gruppo.

“Una migliore copertura delle questioni fiscali, in un rapporto trasparente di fiducia reciproca con le Autorità Fiscali italiane, consente di garantire una maggiore sostenibilità e stabilità dei risultati del Gruppo, contribuendo in modo equo e corretto allo sviluppo della comunità in cui operiamo”.

L'ingresso di Prysmian nel regime di compliance cooperativo è in linea con le best practice internazionali. Per il gruppo la gestione del rischio fiscale è un aspetto cruciale della gestione aziendale etica e responsabile, in linea con la strategia di sostenibilità del gruppo basata sulla trasparenza e sulla consapevolezza che le imposte costituiscono una significativa fonte di contributo allo sviluppo economico e sociale dei Paesi in cui il gruppo opera.

Lo sviluppo di un modello efficace di gestione del rischio fiscale, l'adozione di una strategia fiscale di gruppo e l'ammissione al regime di compliance cooperativo consentiranno pertanto di eliminare il rischio fiscale, inteso come rischio di operare in contrasto con i principi del diritto tributario, nell'ambito di tale rapporto con l'agenzia delle entrate. Ai sensi di legge, con ordinanza di ammissione notificata dalle autorità fiscali italiane, Prysmian e le altre sei società del gruppo Italia sono state aggiunte all'elenco delle società che agiscono in piena trasparenza nei confronti dell'Erario Italiano pubblicato sul sito istituzionale dell'Agenzia.

# ANNA DORO UNA STORIA TRA LEGAL E COMPLIANCE

**Anna Doro**, presidente e membro di diversi Odv e collegi sindacali. Una storia tra legal e compliance che passa dalla libera professione in Clifford Chance ad aziende del mondo bancario e assicurativo del calibro di Citigroup, Barclays, Credit Suisse, Generali.

Fondatrice di ADvisory società specializzata in consulenza regolamentare, compliance, D.lgs. 231/2001, sostenibilità. L'abbiamo intervistata per i lettori di [compliance.design.it](http://compliance.design.it)

**(D) Partiamo da lei. Quale esperienza professionale sceglierebbe oggi potendo sceglierne solo una?**

Sceglierei quella in Citigroup e quella in Clifford Chance, perché, anche se esperienze diverse, mi hanno entrambe formato come legale, general counsel e come head of compliance ai massimi standard. Clifford Chance è uno dei primi studi del mondo e dovunque opera lo fa a livelli altissimi; allo stesso modo, Citigroup è una delle prime banche del mondo. La funzione compliance che ho ricoperto prima in Salomon Brothers e, dopo la fusione con Citibank in Citigroup è stata una delle prime funzioni compliance ad esistere in Italia. Quasi nessuno aveva la compliance nel 1998, io ho imparato tutto da loro e l'ho messo in pratica da pioniere in



Italia. La seconda esperienza top è stata in Generali, che è stato anche il mio primo datore di lavoro italiano. In Generali ho partecipato al grande turn-around lanciato da **Mario Greco** che ha integrato le 3 grandi compagnie assicurative italiane (Generali, INA e Toro) dando vita al primo grande gruppo assicurativo italiano al contempo modernizzando la più vecchia compagnia assicurativa, uno sforzo epico fatto in soli 3 anni. Un'esperienza totale, inclusiva e elettrizzante.

**(D) Se dovesse consigliare un giovane agli esordi, quale percorso suggerirebbe?**

Suggerirei di cominciare con un'esperienza internazionale. I grandi gruppi internazionali, di matrice anglosassone e ancor di più americana, sono spesso ancora avanti. In tal modo si acquisiscono capacità e standard di massimo livello che formano professionalmente e possono poi essere rivendute successivamente.

Altro suggerimento: acquisire un alto livello di conoscenza della normativa regolamentare e delle nuove tecniche e strumenti al servizio della compliance.

**(D) Parliamo di compliance. Rispetto agli inizi, a che punto siamo oggi in Europa?**

La Compliance è nata negli Stati Uniti negli anni '70 a seguito di una serie di scandali per corruzione che scoppiarono nell'industria USA (curiosamente non in ambito finanziario). A valle di ciò fu emanata una normativa che prevedeva che le società che si dotavano di strumenti e funzioni utili a prevenire la commissione di violazioni e reati avrebbero avuto degli sconti di pena in caso di incidente per cui ci fosse stata una violazione (sa molto di 231/2001, vero?). A ciò si aggiunge adesso, rispetto agli anni '70, la compliance verso altri requisiti in ossequio anzitutto ai principi dei codici etici e della sostenibilità, ovvero verso i principi di correttezza e eticità dei comportamenti e poi di sostenibilità delle attività economiche nel lungo periodo. Questo ultimo concetto sarà a breve sviluppato in un nuovo capitolo normativo che, almeno in Europa, sta per essere implementato e coinvolgerà tutte le imprese anche le più piccole.

Per una volta va detto che l'Europa, sulla sostenibilità, è più avanti degli altri Paesi occidentali, anche dell'America, perché si sta dotando di una legislazione molto completa e complessa (si pensi alla Direttiva sulle Informazioni non-Finanziarie, i recenti obblighi per gli Asset Manager di relazionare sugli investimenti non sostenibili, la Tassonomia, che crea degli standard univoci per rendicontare sulla sostenibilità, ecc.).

**(D) Per quanto riguarda l'Italia?**

Si può guardare agli altri Paesi, che hanno introdotto già da tempo la "Responsabilità Sociale di Impresa" (CSR), anche se spesso la relativa funzione si trova nell'ambito Investor Relation, comunicazione o, nel migliore dei casi, del CFO.





## Anna Doro

Dal 1992 esercita la professione di Avvocato prima come libera professionista in Italia e all'estero in studi italiani e internazionali, tra cui lo studio Clifford Chance, e successivamente, fino al 2017, come Legale Interno, Compliance Officer e General Counsel in alcuni tra i principali gruppi finanziari e assicurativi mondiali tra cui Citigroup, Barclays, Credit Suisse e Generali Italia.

Per tali gruppi è stata responsabile delle attività Legali, di Compliance, Antiriciclaggio, Affari Societari, Antifrode, Data Privacy e quelle relative al Dlgs. 231/01, oltre che dei rapporti con le Autorità di Vigilanza (Banca d'Italia, Consob, UIC, Antitrust).

Dal 2008 ed il 2011 è stata Membro del Comitato Direttivo di ASSOSIM; tra il 2007 e il 2010 è stata Membro del Comitato Esecutivo, Presidente della Commissione Tecnica "Linee Guida associative per l'implementazione del Modello Organizzativo Legge 231/2001" e Presidente della Commissione Tecnica "Legal and Compliance" di AIBE (Associazione Banche Estere). E' stata Presidente dell'OdV di Guccio Gucci e Guccio Logistica e membro dell'OdV di Citigroup International Limited, Citibank N.A. e Generali Business Solution.

Svolge attività di consulenza legale e regolamentare in materia finanziaria, societaria e relativa al D.lgs. 231/2001 e si occupa di operazioni straordinarie tra cui cessioni, fusioni e acquisizioni. E' attualmente Membro del Collegio Sindacale e dell'Organismo di Vigilanza di TIM, Presidente dell'OdV di Autostrade per l'Italia (ASPI) e di Cellularline, membro del consiglio di amministrazione di Net Insurance.

CLIFFORD  
CHANCE

Tuttavia, con l'avvento della nuova normativa UE (quest'anno) ci saranno specifiche prescrizioni normative che sposteranno il focus della sostenibilità dal "nice to have" al "must have" e probabilmente anche la relativa funzione si sposterà di conseguenza verso la compliance, che così passerà da essere strumento di difesa a strumento strategico d'impresa.

L'Italia dovrà implementare questa nuova funzione della compliance da sola e penso che potrebbe ben creare un "Italian way" da essere preso a modello. Oggi, nelle aziende, ci sono tanti manager esperti con tutta la capacità per farlo.

**(D) Quanto conta la dimensione aziendale nello sviluppare una cultura d'impresa "compliance"?**

Ho imparato nella mia esperienza che non basta essere grandi e internazionali per essere role model. Ci sono grandissime aziende internazionali che avrebbero da imparare da realtà molto più piccole di loro. Mentre ci sono altre grandi aziende che invece hanno sviluppato nel tempo una cosiddetta "company culture" che include dei principi e standard che chiunque vada a lavorare lì acquisisce immediatamente e che improntano i comportamenti e gli obiettivi di tutto il gruppo e che possono fare sicuramente da role model in molte materie.

**(D) L'Italia è un Paese a trazione Pmi. Quale sarà l'impatto degli adeguamenti normativi sulle realtà medio-piccole?**

Con le PMI bisogna andare un passo alla volta, tante sono le costrizioni che le riguardano, tra cui i mezzi e le risorse spesso limitati e anche la stabilità stessa dell'impresa soprattutto negli ultimi tempi. Il ruolo della compliance può avere un effettivo valore



soprattutto in certi ambiti specifici, meno regolatori (salvo i casi di settori regolamentati) è più sostanziali, ad esempio in ambito 231/2001 e sostenibilità. Tra pochi anni, grazie alle modifiche in materia di obbligo di rendicontazione non finanziaria che stanno per essere approvate in Europa, anche le Pmi dovranno porsi il tema della sostenibilità del loro business e cominciare a calcolarne e rendicontarne gli impatti e implementare i relativi piani di miglioramento, questo aprirà la strada sia all'implementazione dei modelli organizzativi, per chi ancora non li avesse, e anche alla funzione che tutto questo deve controllare ex ante ed ex post, ovvero la compliance. Magari anche esternalizzata.

**WORKSHOP**

# PRIVACY



**GDPR e audit: l'esigenza di tutelare i dati nel rapporto tra titolare e responsabile**

**Prof. Avv. Patrizia Beraldi**

**Finalità e modalità di esecuzione degli audit**

**Avv. Daniele Cutolo**

**Scelta del responsabile: ranking system and final result**

**Avv. Giulia Fermani**

**L'oggettività dell'attività tecnica, pro e contro delle metodologie utilizzate**

**Ing. Matteo Mattei**

**Idoneità delle procedure di verifica: l'importanza della formazione**

**Dott.ssa. Francesca Persi**

**DIRETTA  
STREAMING**

giovedì 17 febbraio  
ore 16:00 - 17:00

**REGISTRATI  
SUBITO**

la partecipazione è gratuita  
[compliance.design.it/eventi](https://compliance.design.it/eventi)

**compliance  
design**



Due aziende diverse per storia, industry e processi, ma che convergono nel guardare il rischio con un'altra prospettiva. Un approccio che riporta al centro il capitale umano, ne rafforza la consapevolezza per disegnare un progetto di valore e aiutare le stesse aziende ad essere più competitive.

---



# LEADERSHIP ROLE MODEL

**Rosario Pistorio**  
CEO Sonatrach  
Raffineria Italiana

**Giuseppe Maduri**  
CEO Astellas Pharma  
Italy, Greece, Malta, Cyprus



**Rosario Pistorio**  
CEO Sonatrach  
Raffineria Italiana

Le figure apicali e tutto il top management devono, oggi, affrontare alcune sfide tra le più complesse degli ultimi decenni.

L'acronimo VUCA - Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity - sintetizza bene la difficoltà dell'ambiente nel quale il top management si trova ad operare e la necessità di porsi dinanzi alla sfida di gestire la flessibilità in un contesto difficilmente prevedibile e, allo stesso tempo, mantenere la rigidità dei controlli.

Per **Rosario Pistorio**, Ceo di Sonatrach Raffineria Italiana, si può affrontare questa dicotomia solo con una leadership forte e condivisa. Quattro le leve fondamentali su cui agire: una governance chiara e ben strutturata, la trasparenza dei processi, l'empowering dei dipendenti preposti ai controlli e una forte connotazione e condivisione valoriale.

In linea con la cultura aziendale, si è sviluppata in Sonatrach una struttura di governance molto articolata e complessa, con più di trenta comitati interdipendenti, nella quale si è inserito un modello 231 che è stato riscritto recentemente (dal dicembre 2018 la società ha una nuova proprietà algerina, nda) in versione bottom up, garantendo un disegno più vicino a quelle che sono le esigenze di business.

Tuttavia, la resilienza mostrata dalla società in questo periodo di estrema turbolenza non sarebbe stata possibile senza una governance altrettanto attenta alla trasparenza dei processi. Il programma di risk discovery e risk management si è tradotto in un incoraggiamento continuo a quello che non solo costituisce la normale gestione dei rischi

“Si possono avere le migliori norme o le migliori competenze ma, una base valoriale forte, trasferita quotidianamente all'interno della società, è indispensabile per una gestione più semplice di tutte le tematiche organizzative. E, in tutto questo, ovviamente il ruolo del leader è indispensabile”. E' chiaro il messaggio di **Giuseppe**

**Maduri** - Ceo di Astellas Pharma Italia, Grecia, Malta, Cipro - che ribadisce:

“Nessuno può far parte di un processo parallelo all'organizzazione.

L'amministratore delegato in primis ma anche la prima di linea di riporto devono essere dei role model: devono vivere il modello e aderire alla sua base valoriale.” Alimentare e promuovere continuamente l'attenzione all'aspetto culturale e valoriale deve essere un presupposto fondamentale di ogni organizzazione. Sicuramente conta come viene organizzata e gestita la parte “hardware” dei processi di un'azienda ma sono gli aspetti “soft” a fare poi la differenza.

Oggi per tutte le organizzazioni è necessario avere una governance chiara, che sia compresa da tutti i dipendenti. Ma, un aspetto altrettanto importante - sottolinea **Maduri** - “è cercare di invertire sempre di più la piramide, cercare di dare maggiore autonomia decisionale a quelle figure che realmente vivono quel contesto organizzativo”.

La responsabilità, inoltre, non è relegabile solo alle figure tipiche che si occupano di compliance e 231, la responsabilità deve essere diffusa in capo a tutte le figure apicali delle aziende.



**Giuseppe Maduri**  
CEO Astellas Pharma  
Italy, Greece, Malta, Cyprus

## leadership role model

ma è soprattutto un processo strutturato, che permette a tutti i dipendenti di coinvolgere le persone proposte all'interno dell'organizzazione per il continuo mantenimento della compliance.

Leadership, secondo il parere di Pistorio, significa incoraggiare la comunicazione, la trasparenza nell'individuazione dei processi problematici e favorire l'integrazione tra odv, collegio sindacale e funzioni preposte ai controlli all'interno della vita aziendale: significa permettere a chiunque di poter accedere alle informazioni, di potersi documentare, di conoscere i rischi per mitigarli, gestendoli all'interno dei flussi aziendali anziché evitarli o, peggio ancora, nasconderli.

Ottenere un risultato del genere richiama però la precisa responsabilità del vertice aziendale di rendere autonomi e autorevoli in azienda tutte le persone preposte ai controlli. Mutuando un termine anglossassone: empowering.

«Nel primo bilancio di sostenibilità - spiega l'amministratore delegato di Sonatrach - è stata riportata, in copertina, una frase di Henry Ford il quale asseriva che "le due cose più importanti non compaiono nel bilancio di un'impresa: la sua reputazione ed i suoi uomini": questa è una frase nella quale ci riconosciamo molto». In un "annus horribilis" come il 2020, in cui tutte le aziende del settore oil & gas hanno riportato perdite per centinaia di milioni, intitolare le prime pagine del del documento di programmazione quinquennale "Le nostre flawless operation" significa tracciare la rotta: garantire sempre l'eccellenza delle operazioni, l'unico modo per assicurare una struttura capace di affrontare in maniera sostenibile periodi così complessi.



Astellas ha sviluppato un modello che lavora su comitati cross funzionali con una accountability ben definita che consente di poter prendere più facilmente e in autonomia delle decisioni all'interno di un perimetro di riferimento, ben delineato e conosciuto.

"E' chiaro" - continua Maduri - "che ci sono quotidianamente situazioni in cui i comitati cross funzionali, appartenenti quindi a diverse funzioni, non hanno la possibilità di prendere delle decisioni e decidono di scalare".



In Astellas la governance prevede non più di tre livelli organizzativi, su ognuno dei quali si ha la facoltà di prendere delle decisioni nell'alveo di quanto stabilito dal piano strategico aziendale ad inizio di ogni anno. "Per questo" - osserva Maduri - "spesso discutiamo con i miei collaboratori dell'importanza e dell'utilità di inserire all'interno del nostro piano strategico aziendale le tematiche 231 e di gestione rischi, per contribuire costantemente ad



## SONATRACH RAFFINERIA ITALIANA

E' una società con sede centrale ad Augusta, appartenente al gruppo algerino Sonatrach che ne è il socio unico.

L'azienda opera nel settore della raffinazione del petrolio greggio nella raffineria di Augusta, nello stoccaggio e distribuzione di prodotti finiti con i 2 depositi costieri di Napoli e Palermo ed il deposito di Augusta attiguo alla raffineria.

La Società è leader europeo nella produzione di basi lubrificanti, bitumi e paraffine.



Agire da leader, disegnare e connotarsi di una robusta mappa valoriale e sostenerla aiuta anche tutte realtà che ruotano intorno alle grandi aziende: i valori si fanno esempio e vanno condivisi. «Negli ultimi due anni - riferisce Rosario Pistorio - abbiamo deciso di sottoporci ad un Sustainability Impact Rating. Ci siamo confrontati in modo molto trasparente su 26 tematiche trasversali, 17 obiettivi su criteri ESG, ottenendo un punteggio di valutazione, e soprattutto definendo un piano di azione sui gap da colmare. Tutto questo lo abbiamo reso pubblico, non solo all'interno dell'azienda ma anche presso le comunità locali».

«Un passo – evidenza - molto apprezzato, a grande valore aggiunto nei confronti di tutti gli stakeholder». E per concludere, Pistorio fa una interessante riflessione: «Noi siamo una grande multinazionale che si avvale in Italia del supporto di più di 100 ditte appaltatrici. La testimonianza diretta, giorno dopo giorno, dei nostri lavoratori e di tutti i lavoratori dell'indotto sull'importanza di operare all'interno di un sistema strutturato di compliance rappresenta una prova inequivocabile che il valore ultimo a cui tendere è quello della sostenibilità integrata dei processi, fondamentale per garantire continuità e competitività in un ambiente sempre più sfidante»

## ASTELLAS PHARMA

E' è una società farmaceutica giapponese nata nel 2005 dalla fusione di Yamanouchi Pharmaceutical con Fujisawa Pharmaceutical.

La sede della compagnia è a Tokyo. Il fatturato globale è di circa 11 miliardi di dollari con oltre 15 mila impiegati in tutto il mondo. In Italia conta circa 130 persone, di cui oltre un terzo impegnate nelle funzioni di sede e due terzi sul territorio.



alimentare l'aspetto culturale". Perché il modello possa dispiegare tutti i suoi positivi effetti sull'organizzazione è altresì importante comunicarlo e stimolarlo. Un processo che non deve essere solo push, ma anche pull.

Un leader deve saper ascoltare le proprie persone, andare oltre le riunioni formali per capire realmente ed avere il polso della situazione sulla gestione delle attività e dei potenziali rischi. Ascoltare "serve ad aumentare il livello di consapevolezza" osserva Maduri, "essere consapevoli su quello che facciamo con il supporto di una base valoriale forte ci mette nelle condizioni di gestire anche il rischio da una prospettiva diversa".

E continua, "spesso ci si blocca all'interno dell'organizzazione perché si ha paura di sbagliare, si ha paura del rischio." Cultura, valori ed esempio concreto aiutano le persone a capire qual è il perimetro di riferimento e a farsi carico con meno timore di quei rischi che in azienda naturalmente ci sono e che devono far parte di un piano strategico. "Creare consapevolezza aiuta le organizzazioni ad essere più competitive" conclude Maduri.

# CORRUZIONE PERCEPITA, L'ITALIA SALE AL 42ESIMO POSTO DELL'INDICE DI TRANSPARENCY INTERNATIONAL



In un anno l'Italia ha scalato dieci posizioni nella classifica di **Transparency International**: secondo i dati dell'Indice della percezione della corruzione 2021 siamo al 42° posto su una classifica di 180 paesi. Nel 2020 l'Italia occupava il 52° posto. Cresce dunque la fiducia internazionale, anche se è ancora lontana la media dell'Ue che è di 64 (66 per l'Europa Occidentale). In dieci anni sono stati 14 i punti guadagnati.

L'emergenza generata dalla pandemia ha fortemente influenzato l'elaborazione del CPI, dal momento che in alcuni casi ha generato una minor fiducia nei Paesi che hanno preferito rimuovere le garanzie di controllo, in altri ha determinato un rafforzamento della coscienza collettiva e risposte più solide da parte dei Governi", fa notare la presidente di Transparency International Italia **Iole Anna Savini** commentando i dati.

Sul fronte anticorruzione e trasparenza sono ancora diversi i temi ancora in sospeso.

"Tra le questioni più rilevanti - sostiene il direttore **Giovanni Colombo** - vi è il ritardo nella trasposizione della direttiva europea 2019/1937 sul tema del whistleblowing, i cui termini sono scaduti a dicembre 2021, che consentirebbe di completare la disciplina contenuta nella legge 179/2017. Siamo inoltre ancora in attesa della pubblicazione del registro dei titolari effettivi e ci auguriamo che il processo legislativo per la regolamentazione del lobbying sia portato a termine nel migliore dei modi".

In un momento così importante per il futuro del Paese e con il prossimo arrivo dei fondi per la realizzazione dei progetti del Pnrr, "l'obiettivo della trasparenza deve essere prioritario per il Paese" - ha dichiarato **Giuseppe Busia** Presidente dell'Autorità Nazionale Anticorruzione - "è l'elemento chiave per far sì che la ripresa dell'Italia sia duratura, e non si fermi al 2026. La prevenzione della corruzione va coniugata con efficienza della pubblica amministrazione".

SCORE COUNTRY/TERRITORY

88	Denmark
88	Finland
85	Sweden
82	Netherlands
81	Luxembourg
80	Germany
74	Ireland
74	Estonia
74	Austria
73	Belgium
71	France
62	Portugal
61	Lithuania

61	Spain
59	Latvia
57	Slovenia
56	Italy
56	Poland
54	Czechia
54	Malta
53	Cyprus
52	Slovakia
49	Greece
47	Croatia
45	Romania
43	Hungary
42	Bulgaria

Efficienza che richiama il tema della digitalizzazione, indispensabile per garantire massima trasparenza degli appalti. "Anac sta lavorando molto a tale obiettivo attraverso la Banca dati unica degli appalti pubblici, da cui passeranno i contratti del Pnrr" sottolinea Busia, che indica come ulteriore obiettivo, la realizzazione della Piattaforma unica della Trasparenza, sempre prevista dal Pnrr e affidata ad Anac.

# CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2021

## EUROPEAN UNION

64/100

AVERAGE SCORE

## L'INDICE DI PERCEZIONE DELLA CORRUZIONE (CPI) DI TRANSPARENCY INTERNATIONAL

Misura la percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica in numerosi Paesi di tutto il mondo. Lo fa basandosi sull'opinione di esperti e assegnando una valutazione che va da 0, per i Paesi ritenuti molto corrotti, a 100, per quelli "puliti": il punteggio dell'Italia nel 2021 è 56, ben tre punti in più rispetto al 2020.

A livello globale, Danimarca e Nuova Zelanda rimangono al vertice della classifica, affiancati quest'anno anche dalla Finlandia, con 88 punti (+3). La Germania si conferma nel gruppo di testa, con 80 punti, il Regno Unito ne ottiene 78 (+1), la Francia 71 (+2), gli Stati Uniti 67 come lo scorso anno. In fondo alla classifica Siria, Somalia e Sud Sudan. In quest'ultimo anno 2 su 3 tra i paesi analizzati (123 su 180) presentano ancora importanti problemi di corruzione.

# LO VOGLIAMO UN DIRITTO DI VETO?

Laddove una specifica iniziativa e/o controparte debbano essere sottoposti a una valutazione preventiva della Compliance, il relativo giudizio finale può (o deve) poi essere “bloccante”? In altre parole, in caso di riscontrate criticità, la Compliance può porre un veto a procedere?

Sgombriamo il campo da un possibile equivoco: ci sono situazioni in cui tale “diritto di veto” non viene nemmeno in rilievo, come nel caso in cui un’operazione superi specifici limiti di valore formalizzati all’interno di procedure interne (si pensi ad un omaggio superiore a X, laddove X sia il limite espresso); o quando il deal comporti situazioni di oggettiva contrarietà a normative esterne (si pensi ad una transazione verso un paese oggetto di sanzioni internazionali o ancora a un cartello sui prezzi con un concorrente). In questi casi è evidente come il divieto non dipenda da un giudizio o da una valutazione della Compliance ma dalla semplice applicazione di una normativa esterna o interna.

Tuttavia il più delle volte l’operazione che viene sottoposta a valutazione preliminare si colloca in una “zona grigia” e tale valutazione non può che comporsi di giudizi di opportunità e/o probabilistici e potenziali. Pensiamo al caso di una controparte con un rischio reputazionale o al caso dell’assunzione di un familiare di un



**Paolo Marpillero**  
Vice Presidente lab4compliance

**Paolo Marpillero Errera** è Avvocato in-house, dal gennaio 2020, compliance manager del Gruppo di Ferrari, incaricato, in particolare, di sviluppare, implementare e supervisionare il Compliance Program di Gruppo con specifico riferimento alle tematiche ex D.Lgs. 231/2001, Anticorruzione e Rischio Terze Parti. E' inoltre componente dell'Organismo di Vigilanza di società del Gruppo. Prima ha lavorato per dieci anni all'interno delle Direzioni Legale e Compliance di varie società del Gruppo Eni.

politico locale o alla gestione di un possibile conflitto di interessi. In questi casi, dunque, che valore può assumere il feedback della Compliance?

Da un punto di vista di disegno, le possibili alternative sono:

- che la Compliance abbia un ruolo consultivo e in questo caso la sua valutazione concorrerà, unitamente alle eventuali ulteriori valutazioni di altra natura (e.g. commerciale, finanziaria, strategica etc.), a determinare una decisione consapevole e approfondita da parte del business;

- che vi sia (anche) un ruolo autorizzativo, nel qual caso per chiudere un'operazione sarà necessaria una sorta di green light, mentre una red light sarebbe ostativa alla finalizzazione.

Si tratta di una scelta di pura opportunità aziendale, senza dover scomodare best practice, requisiti di buona governance o ancora il posizionamento organizzativo interno della Compliance. L'importante è che, riprendendo la nuova ISO37301, la funzione Compliance sia fornita di "authority, status and independence" e tali requisiti non vengono messi in discussione che si opti per il caso (i) o per il (ii) di cui sopra.

Per identificare una soluzione, la tematica andrebbe portata sul piano della responsabilizzazione. L'esistenza del potere di veto comporta il rischio di una tendenziale de-responsabilizzazione delle funzioni promotrici dell'iniziativa di business che sono così portate a "scaricare" sulla Compliance la paternità del giudizio finale in materia di profili di compliance/etici/reputazionali, potenzialmente disinteressandosene. Viceversa, un solo ruolo consultivo consente una maggiore responsabilizzazione delle linee di business che vengono direttamente coinvolte nell'intero processo valutativo oltre che supportate e accompagnate nel comprendere tutti gli aspetti di un'iniziativa incluse le possibili conseguenze in termini di rischi di compliance. I benefici sono evidenti: si crea una generale cultura di compliance in grado di generare nelle stesse linee di business consapevolezza e sensibilità per le nostre tematiche; inoltre si instaura un rapporto di integrazione e sinergia tra business e Compliance la quale, in caso di diritto di veto, corre invece il rischio di diventare un mero "censore".

D'altronde, quale tra i seguenti due scenari preferireste: "la Compliance non ha autorizzato il deal" oppure "condividendo le valutazioni della Compliance, ho deciso di non procedere al deal"?

## lab4compliance

è un'associazione senza scopo di lucro composta da professionisti esperti nel settore dell'etica e della Compliance a 360°.

L'associazione vuole essere per i propri membri una vera e propria community finalizzata allo svolgimento di attività di ricerca, promozione, divulgazione e formazione sulle più rilevanti tematiche di etica e compliance. L'associazione mira, inoltre, alla promozione e valorizzazione del ruolo della Compliance, quale centro nevralgico di una vita aziendale sempre più attenta alla prevenzione dei rischi, al fine di preservare il successo, l'integrità e la reputazione delle organizzazioni nazionali ed internazionali.

Mission dell'associazione è quella di sostenere e promuovere la cultura dell'etica e della compliance e le relative best practices attraverso la creazione di molteplici occasioni di confronto, discussione e approfondimento nonché di supportare i professionisti del settore creando modelli, metodologie e best practices condivise e sempre più strutturate.

---

### Lab4Compliance.com

Un laboratorio di idee. Una stanza di confronto.  
Un facile benchmark. Uno sguardo dall'interno della Compliance.



**ISCRIVITI  
ALLA  
NEWSLETTER  
SCOPRI PER  
PRIMO LE  
NOSTRE  
ULTIME NEWS  
I TRENDS  
GLI EVENTI**

**REGISTRATI  
SUBITO**

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

La piattaforma d'informazione dedicata ai protagonisti del mondo GRC