

people in compliance

NEWSLETTER NR. 18/2022

PORTARE LE INFORMAZIONI CORRETTE, IN MODO SEMPLICE NEL CORE BUSINESS AZIENDALE. COSÌ VINCE LA COMPLIANCE

*compliance*design.it ha incontrato il team
Legal Governance e Compliance di
McDonald's Italia guidato da Luisa Adami



LA COMPLIANCE? SEMPRE PIÙ INCISIVA NELLA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE AZIENDALI

l'intervista a Bruno Cova
partner di Delfino Associati Wilkie
Farr & Gallagher



GRC talks

Il ruolo del compliance manager

Cosa si aspetta
il board?

A quali risultati
deve tendere un
compliance
programme?

Come misurare
l'efficacia?

Open Milano
Viale Monte Nero, 6 
giovedì, 19 gennaio 2023
ore 17:30

PARTNER



PANEL RELATORI

Silvio Cavallo

General Counsel e
Chief Compliance Officer
Pillarstone



Bruno Cova

Partner at Delfino e
Associati Willkie Farr &
Gallagher



**Nicoletta Pia
di Cagno**

Compliance Director
Versace



**Francesco
Martiniello**

Head of Compliance e AML
illimity



Nadège Rochel

Health Care
Compliance Officer
Janssen Italy



MODERA L'INCONTRO 

**Fabrizio
Santaloja**

Managing Partner
Europe West Leader
EY Forensic & Integrity
Services



partecipa

WHISTLEBLOWERS: IL GOVERNO RECEPISCE LA DIRETTIVA UE



L'esecutivo ha, finalmente, approvato il decreto legislativo di attuazione della direttiva 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio recependo la direttiva europea sul whistleblowing. Nella bozza dello schema di decreto legislativo vengono estese le tutele anche ai privati e viene allargata la platea dei beneficiari delle protezioni: oltre ai dipendenti pubblici vengono tutelati come whistleblower anche collaboratori, consulenti, volontari o tirocinanti ma anche colleghi di lavoro della persona segnalante che hanno con essa un rapporto abituale. Inoltre, si allarga

l'orizzonte di quelle che sono considerate ritorsioni nei confronti del whistleblower: oltre il licenziamento o la decurtazione dello stipendio, vengono prese in considerazione le discriminazioni o i danni, anche alla reputazione, in particolare sui social media. Inoltre, nella stessa bozza si prevede pure il potenziamento del team dell'Autorità Anticorruzione per garantire tempi certi e dare una risposta al whistleblower e la possibilità di intervenire anche comminando sanzioni – fino a 50mila euro – ai datori di lavoro o i superiori che si vendicano contro il whistleblower.

people in
compliance



segui su **LinkedIn**

ALDIERI AUTOTRASPORTI, OTTENUTA LA REVOCA DELL'AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA

La società brianzola ha ottenuto la revoca dell'amministrazione giudiziaria con quattro mesi di anticipo rispetto al termine previsto dal Tribunale di Milano

Ad agire a difesa della società **Jean-Paule Castagno** (foto in alto) e **Chiara Bettinzoli** dello studio legale Orrick, **Roberto Marcianesi** (foto in basso) name partner dello studio M&A Marcianesi & Associati e i professionisti di EY Forensic & Integrity guidati da **Fabrizio Santaloja** (foto al centro).

I FATTI

Il 17 maggio 2022 il Tribunale di Milano annunciò l'amministrazione giudiziaria per Aldieri Autotrasporti nell'ambito di un'indagine sulle infiltrazioni della 'Ndrangheta. Aldieri aveva precisato che l'intervento giudiziario fosse esclusivamente finalizzato alla verifica dei rapporti

contrattuali in essere nell'ambito dell'esercizio dell'attività di trasporto e, in particolare, con due fornitori attenzionati da parte della Procura della Repubblica di Milano e con i quali da tempo erano stati interrotte le relazioni commerciali. La revoca del provvedimento, spiega in una nota l'Aldieri Autotrasporti è avvenuta "grazie alle misure intraprese sulla governance e sui sistemi di controllo interni". La società precisa che "non solo ha ulteriormente migliorato il proprio assetto organizzativo, introducendo nuove funzioni all'interno dell'organigramma societario, ma ha altresì rafforzato le procedure operative ed i protocolli di comportamento nell'ambito di tutte le aree sensibili rilevanti in relazione al business condotto, qualificandosi come modello di riferimento per tutti coloro i quali operano nel settore dei trasporti".



Jean-Paule Castagno



Fabrizio Santaloja



Roberto Marcianesi

segui su
LinkedIn



people in compliance



segui su [LinkedIn](#)

CASO JUVENTUS, VERSO L'ARCHIVIAZIONE I COMPONENTI DEL COLLEGIO SINDACALE

Andrà verso l'archiviazione la posizione dei tre sindaci del collegio sindacale della Juventus, coinvolti nell'inchiesta sui falsi in bilancio che la procura di Torino ipotizza siano stati commessi per ridurre il grande passivo della Juventus.

I pm **Marco Gianoglio**, **Mario Bondoni** e **Ciro Santoriello** hanno inviato al gip la richiesta di rinvio a giudizio per 13 dei 16 indagati e, nella lista dei nomi, non compaiono i tre componenti. Si tratta di **Silvia Lirici** difesa da **Marco Calleri** (in foto), **Nicoletta Paracchini** e del presidente **Paolo Piccatti**, entrambi assistiti da **Luigi Giuliano**.

BCG RISK & COMPLIANCE: ENTRA SAVINI

Magda Savini entra nel dipartimento Risk & Compliance di Boston Consulting Group (BCG). Lascia Londra dopo oltre 9 anni di esperienza nel settore dei servizi finanziari, di cui gli ultimi quattro trascorsi in Citi ricoprendo la carica di Vice



I tre componenti avevano chiesto di essere sentiti dai magistrati per dimostrare l'estraneità rispetto le contestazioni: oltre al falso in bilancio i capi d'accusa riguardano l'aggiotaggio, l'ostacolo alla vigilanza Consob e false fatturazioni. Al centro dell'inchiesta ci sono plusvalenze considerate artificiali per 155 milioni di euro, le notizie false sulla manovra stipendi, le perdite di esercizio inferiori a quelle reali.



President – AML EMEA Compliance Risk Management. In precedenza ha lavorato in BNP Paribas e Barclays.

DI TANNO ASSOCIATI APRE AL PENALE TRIBUTARIO E SOCIETARIO

Lo studio Di Tanno prosegue nel percorso di integrazione dell'offerta professionale specialistica con l'ingresso di due nuovi partner, **Antonio Iorio** (foto a sx) e **Laura Ambrosi** (foto a dx) che dal prossimo gennaio daranno vita alla nuova practice dedicata al penale tributario e societario.

L'allargamento all'ambito penale finanziario si pone in linea di continuità con il lateral hire che nel 2020 ha portato all'ingresso del team



specializzato in materia regolamentare e societaria degli intermediari finanziari, facente capo ai soci **Roberto Della Vecchia** e **Emanuele Marrocco**.



Unitamente ai due nuovi partner anche gli associate **Stefano Sereni** e **Giulia Sara Pulerà**, entrambi avvocati specializzati nell'assistenza processuale.

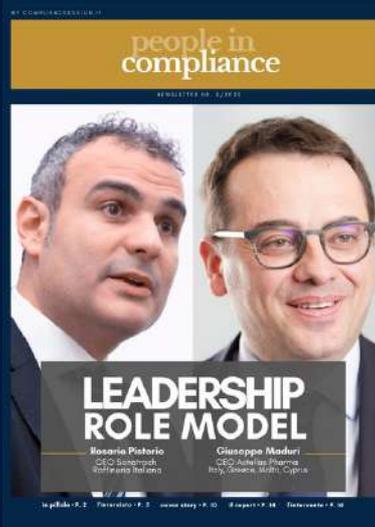
DOXEE OTTIENE LA CERTIFICAZIONE ISO 37001

Doxee, multinazionale high-tech leader nell'offerta di prodotti in ambito Customer Communications Management (CCM), Digital Customer Experience e Paperless, guidata da **Sergio Muratori Casali** (in foto), ha ottenuto la certificazione UNI ISO 37001:2016 (Anti-bribery Management System). Il Sistema di Gestione Anticorruzione si integra con le altre certificazioni acquisite da Doxee, tra cui ISO 9001 (Sistema di Gestione per la Qualità), ISO 27001 (Sistema di Gestione per la Sicurezza delle

Informazioni) e ISO 14001 (Sistema di Gestione Ambientale), volte a promuovere e favorire una cultura di integrità e trasparenza. Passaggio fondamentale per il raggiungimento di questo obiettivo è stato il coinvolgimento di tutti gli stakeholder, interni (manager e dipendenti) ed esterni (clienti, partner, fornitori), attraverso specifiche attività di Due Diligence e sottoscrizioni di impegno nel rispetto delle "policy antibribery".



people in compliance



INTESA SANPAOLO CERTIFICATA PER LA PARITÀ DI GENERE

Intesa Sanpaolo è il primo grande gruppo bancario italiano a ottenere la certificazione per la parità di genere prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), grazie al suo impegno in materia di diversità e inclusione. Il processo di valutazione è stato condotto da Bureau Veritas, attivo nei servizi di ispezione, verifica di conformità e certificazione, che ha esaminato sei macroaree: cultura e strategia, governance, processi del personale (HR), opportunità di crescita in azienda neutrali per genere, equità remunerativa per genere, tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro.

In particolare, Intesa Sanpaolo si è distinta per il coinvolgimento e l'impegno dei suoi vertici nei confronti delle iniziative di diversità e inclusione; per i principi in materia di Diversity & Inclusion (policy pubblicata nel 2020 che guida la politica di inclusione); per il suo piano strategico con iniziative per la valorizzazione delle diversità come componenti essenziali per la crescita del



gruppo; per il lavoro del Comitato operativo Diversity & Inclusion che dal 2020 ha l'obiettivo di diffondere una cultura inclusiva in costante dialogo con le strutture interne.

“Questa certificazione volontaria prevista dalla missione 5 del Pnrr riconosce il nostro impegno di primo datore di lavoro privato in Italia per l'inclusione di tutte le diversità e la valorizzazione del merito di ogni persona che lavora in Intesa Sanpaolo, così come le nostre attività per promuovere un cambiamento culturale nella società e nel nostro Paese”, ha commentato Paola Angeletti (in foto) chief operating officer di Intesa Sanpaolo.

segui su **LinkedIn**

POSTE ITALIANE OTTIENE LA CERTIFICAZIONE "EQUAL-SALARY"

Poste Italiane è la prima tra le società del Ftse Mib settore assicurativo e la più grande azienda per numero di dipendenti a ricevere la certificazione "Equal-Salary" per la rigorosa applicazione delle politiche retributive senza pregiudizi di genere.

La certificazione, rilasciata da "Equal-Salary" è stata sviluppata in collaborazione con l'Università di Ginevra, rispettando gli standard e le best practice internazionali e permette alle società di verificare e rendere pubblica l'equità retributiva, a parità di mansione, all'interno dell'organizzazione aziendale. Il riconoscimento è stato conferito al termine di un percorso, basato su una rigorosa metodologia riconosciuta dalla

Commissione Europea, e con il supporto della società PwC Italia, e ha previsto una analisi dettagliata dei livelli retributivi di tutta la popolazione aziendale, focus group, interviste e survey sulla percezione dei dipendenti dell'impegno aziendale in tema di inclusione e diversità. È stato inoltre effettuato uno studio delle politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane.



"Come società quotata e primo datore di lavoro in Italia siamo molto soddisfatti per questo riconoscimento che attesta la concreta applicazione dei principi di equità salariale e conferma l'impegno continuo nelle politiche di Diversity&Inclusion, uno dei pilastri del nostro Piano strategico '2024 Sustain & Innovate Plus' – ha dichiarato **Matteo Del Fante** (in foto a sx), AD di Poste Italiane.

"Favorire lo sviluppo di una cultura basata sull'equità e sul merito anche nelle politiche retributive e nel percorso di carriera è fondamentale nella nostra strategia per garantire la competitività del Gruppo e generare effetti positivi per il sistema-Paese".



"Siamo orgogliosi di ricevere questa certificazione che sottolinea la validità del nostro modello basato sull'inclusione e sulla valorizzazione delle diversità e fa di Poste Italiane un riferimento

nell'applicazione dei principi di Diversity&Inclusion – commenta **Giuseppe Lasco** (in foto a dx), Condirettore Generale di Poste Italiane – Investiamo ogni giorno nella creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, improntato sul rispetto e sulla tutela della figura femminile in azienda, dunque la parità retributiva è un pilastro fondamentale anche per attrarre e far crescere i migliori talenti contribuendo alla crescita del Gruppo nel lungo periodo".



Siamo un team di professionisti con esperienza multidisciplinare, in grado di offrire consulenza qualificata e servizi integrati per l'amministrazione, la protezione, la valorizzazione e la trasmissione del vostro patrimonio alle future generazioni.

RICERCA

un profilo junior da inserire nella funzione compliance e legale

sede di lavoro Milano

INVIA LA TUA CANDIDATURA

info@acrossgroup.it



Telefono: +39 02 3676 4120
E-mail: info@acrossgroup.it
Indirizzo: Via Paleocapa 4, Milano
www.acrossgroup.it

PORTARE LE INFORMAZIONI CORRETTE, IN MODO SEMPLICE NEL CORE BUSINESS AZIENDALE. COSÌ VINCE LA COMPLIANCE

*compliance*design.it ha incontrato il team
Legal, Governance e Compliance di
McDonald's Italia guidato da Luisa Adami





“Tutti noi abbiamo in qualche modo formalizzato, collaborato, fatto risk assesment, partecipato a una presa di decisione che è stata fondamentale per il business. Il dipartimento è sempre presente in tutte le decisioni importanti e strategiche”. A dirlo è **Luisa Adami**, da cinque anni alla guida del dipartimento Legal, Governance e Compliance di McDonald's Italia. General Counsel cui fanno capo anche l'ufficio Insurance e quello Franchising che, non solo in Italia, porta direttamente una funzione di business all'interno di un dipartimento legal e compliance.

Il dipartimento ha assunto negli anni sempre più una funzione di business partner, un ruolo di assoluto rilievo nell'ambito della governance aziendale che lavora in modo cross functional nei comitati (oltre l'organismo di vigilanza di cui la stessa Adami fa parte), in gruppi di lavoro ma anche attraverso Task Force, come quella sulla privacy o quelle create ad hoc per rispondere alle nuove necessità imposte dal periodo di pandemia.

Prima dell'arrivo di Adami i carichi di lavoro erano definiti a livello territoriale, geografico, ma con l'aumentare dei progetti, delle complessità del business e delle stratificazioni regolamentari è stato riorganizzato tutto il dipartimento creando delle aree di competenza che hanno snellito il flusso, migliorandone l'efficacia.



Luisa Adami

Il perché di questa configurazione è presto detto. Da un lato il business di McDonald's è ampio e complesso e non si limita al food ma si estende fino al Real Estate con tutti gli aspetti legati alla ricerca o costruzione delle location, appalti, locazioni, affitti di ramo d'azienda, oltre ai

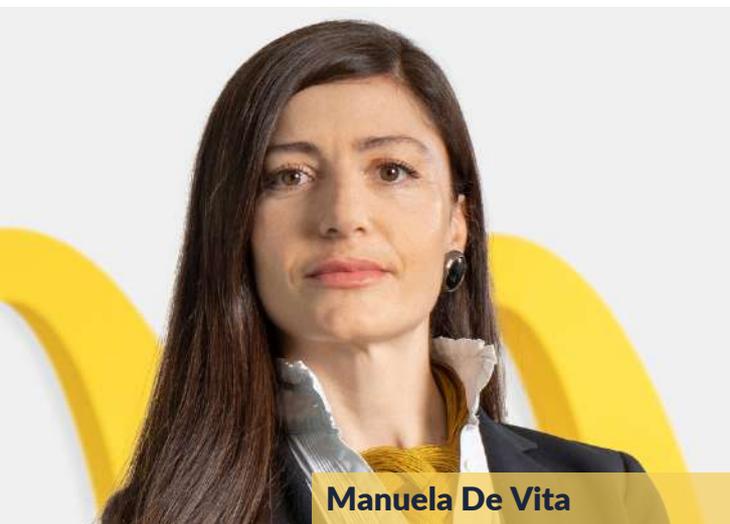
“
LA GRANDE SFIDA DELLA COMPLIANCE OGGI È RIUSCIRE A FAR ARRIVARE CONCETTI COMPLESSI LÌ DOV'È IL CORE BUSINESS DELL'AZIENDA



rapporti con le pubbliche amministrazioni, la selezione dei fornitori, il reputational check e le gare. Dall'altro, le normative cambiano rapidamente ed è necessario avere l'expertise per poter rispondere tempestivamente, qualsiasi zona del Paese si tratti e qualsiasi ambito sia. "Siamo chiamati ad affrontare sfide sempre nuove di tutela, in particolare della brand reputation, avendo a che

consumatore; **Jacopo Busnach Ravenna** gestisce l'area Legal Franchising and Operations, ovvero il settore che si occupa di tutti i temi che riguardano i rapporti con i licenziatari, ma che da anche supporto all'area Supply chain e al canale della Delivery mentre l'area Legal Development, Compliance and Insurance fa capo a **Manuela De Vita**.

In McDonald's Italia viene svolto un lavoro di compliance integrata, che lega tutte le necessità di una multinazionale. C'è la direzione globale, che governa e fornisce un certo tipo di Policy. C'è un livello locale, ci sono gli affiliati e i fornitori, che occupano un altro piano ancora, e che devono e vogliono contribuire alla crescita del brand. "In questo quadro si innesta il lavoro del nostro



Manuela De Vita

fare con una normativa che è in continua evoluzione e ci costringe a tenere un livello di qualità e di aggiornamento continuo e molto elevato. Il nostro dipartimento è chiamato a mitigare i rischi del business McDonald rapidamente, ma non solo" – sottolinea Adami durante l'incontro al quale ha partecipato anche gran parte del team "noi aiutiamo l'azienda a trovare delle soluzioni sostenibili alle problematiche, in modo veloce, ma sosteniamo anche l'azienda a seguire quelli che sono gli obiettivi di business". Il dipartimento è organizzato principalmente in tre aree di competenza: **Lorenzo Mangone**, che è anche Dpo, guida il reparto Brand and Consumer Experience, quindi tutti i dipartimenti che hanno un rapporto con il



Lorenzo Mangone

dipartimento" prosegue Adami "siamo una voce importante all'interno dell'azienda, che si inserisce tra il business e l'operation fluidificando l'azione dell'azienda stessa e cercando di realizzare procedure che non siano a silos, ma in un'ottica aziendale allargata".
Lavorare in maniera cross-funzionale consente di avere una visione ampia sui rischi e aiuta nell'azione di risk mitigation per trovare soluzioni veloci e



sostenibili per il business “come dipartimento dobbiamo sempre più saperci muovere negli aspetti manageriali; la competenza tecnica è importante, direi imprescindibile ma non è sufficiente soprattutto in un ambiente così mutevole e che ci pone davanti sfide importanti come quelle sui temi della sostenibilità che ovviamente in McDonalds è un tema sentitissimo” aggiunge Adami.



Jacopo Busnach Ravenna

Questo approccio ha consentito a McDonald's Italia di avere un altissimo livello di compliance aziendale. La prova si è avuta durante la pandemia, quando su 640 ristoranti non si sono praticamente registrate sanzioni. Questo perché le norme di base erano già chiare e ben radicate nel personale, inoltre sono state immediatamente istituite una task force legal e una task force crisis che, in collaborazione tra loro e con le associazioni di categorie, quotidianamente analizzavano e interpretavano le nuove norme anti Covid, spesso non chiare, inviando istruzioni puntuali a tutti gli

stakeholder. Un piano di interventi che ha consentito non solo di non ricevere multe, ma soprattutto di tutelare la salute delle persone e dei consumatori di McDonald's

La cultura di McDonald's è, inoltre, una cultura del feedback che fa parte del DNA dell'azienda. I riscontri vengono raccolti attraverso sondaggi e questionari ad hoc richiesti internamente, ai franchising e a chi si interfaccia con l'azienda stessa dall'esterno. Cosa si aspettano dal degal e dalla compliance? Cosa vogliono migliorare? La richiesta più sentita è quella relativa alla formazione. Training per soddisfare i criteri di compliance previsti.

La risposta di McDonlad's Italia è stata quella di organizzare corsi di formazione, sull'antitrust, sulla privacy e su molti altri aspetti legali. Corsi fruibili a tutti, completi, utili, in grado di soddisfare le esigenze e le aspettative di tutto il personale che anima e vive tutti i giorni l'azienda, dai ristoranti agli uffici. La grande sfida della compliance oggi è riuscire a far arrivare concetti complessi lì dov'è il core business dell'azienda – nel caso di McDonald's direttamente nel ristorante: la compliance vince quando riesce a portare le informazioni corrette in modo semplice.

**LA COMPLIANCE
VINCE QUANDO
RIESCE A PORTARE
LE INFORMAZIONI
CORRETTE IN MODO
SEMPLICE**



**joint
outreach
conference**
GIUGNO 2023

ESG COMPLIANCE E SUCCESSO SOSTENIBILE

L'integrazione della sostenibilità nelle operazioni aziendali richiede la collaborazione di CdA, Compliance, Risk Manager e Internal Auditors.

Le funzioni devono supportare il CdA e il senior management in modo che la strategia, la gestione del rischio, le policy, la governance e la cultura soddisfino requisiti e aspettative. A loro volta, il Consiglio e la C-Suite devono fornire i mezzi per farlo.

È fondamentale sviluppare una chiara comprensione tra le funzioni per supportare il consiglio di amministrazione e raggiungere gli obiettivi di sostenibilità.

governance

1 IL PIANO STRATEGICO DECLINARE SENZA SOVRAPPOSIZIONE

quali attori e quale ruolo
per un successo sostenibile

joint
outreach
conference

GIUGNO 2023

social

2 COME CONTRIBUIRE, PROMUOVERE E VALUTARE UNA CULTURA DELL'ETICA

verso un'economia dell'etica
e della responsabilità sociale

3 IL REPORTING fare, misurare per comunicare

assetti e sistemi

compliance
design

Per informazioni: giulio@compliancedesign.it

LA COMPLIANCE? SEMPRE PIÙ INCISIVA NELLA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE AZIENDALI

Responsabile di dipartimenti legal e compliance delle maggiori società a livello globale, primo italiano ad avere il titolo di Chief Compliance Officer, *compliance design.it* ha intervistato Bruno Cova oggi partner di Delfino Associati Willkie Farr & Gallagher





Bruno Cova

socio del dipartimento corporate dello studio Delfino e associati Willkie Farr & Gallagher

Ha iniziato la sua carriera presso studi legali internazionali a Milano e Londra, ed è poi stato General Counsel della Divisione Esplorazione & Produzione di Eni, Chief Compliance Officer della EBRD e General Counsel di Fiat, nonché Chief Counsel del Commissario Straordinario nominato dal Governo per occuparsi della ristrutturazione del gruppo Parmalat.

Dal 2005 è tornato alla libera professione. È specializzato in operazioni complesse come la ristrutturazione di società in stato di crisi, indagini interne e corporate governance, e contenziosi transnazionali. In materia di corporate governance assiste CdA e collegi sindacali di società e istituzioni finanziarie italiane e straniere, nella prevenzione e gestione dei rischi legali e di non conformità e in operazioni straordinarie, e rappresenta i clienti davanti alle autorità del mercato regolamentato o nel contesto di indagini penali.

Dal 2012 Bruno Cova è uno dei tre esperti che forniscono consulenza al Comitato per la Corporate Governance delle società quotate alla Borsa italiana.

In Eni da GC si è occupato di compliance già dall'inizio degli anni '90. Come è cambiato – da allora ad oggi – il senso della compliance?

Il mio primo contatto con la compliance (una parola che allora non conoscevo) è stato brutale: da giovane e da poco assunto legale interno del gruppo Eni, nel marzo del 1993 mi trovai nella situazione di dover avvisare il presidente dell'Agip che la Guardia di Finanza lo attendeva per arrestarlo. Si trattava naturalmente dell'inchiesta Mani Pulite. Fu nel suo ufficio e in quel momento che capii che nelle aziende – oltre a negoziare contratti vantaggiosi, fare operazioni straordinarie e combattere in arbitrati e contenziosi – il legale interno deve anche essere protagonista nel far sì che vengano individuate le norme da rispettare, vengano comprese, e vengano introdotti strumenti utili alla prevenzione degli illeciti.

Subito dopo Eni cominciò il percorso che doveva portarla alla quotazione in Borsa. Ciò mi diede l'opportunità di partecipare alle iniziative per l'eliminazione delle strutture societarie non trasparenti e per l'introduzione di programmi anti-corruzione, sullo stimolo del Foreign Corrupt Practices Act americano, cui Eni diventò soggetta come Foreign Issuer al New York Stock Exchange.

L'interesse per la compliance (finalmente avevo imparato questo termine) mi portò ad accettare l'offerta della European Bank for Reconstruction and Development di creare la loro funzione compliance e diventarne il primo Chief Compliance Officer.



QUANDO COMINCI AI FARE IL LEGALE INTERNO LA COMPLIANCE SEMPLICEMENTE NON ESISTEVA.

NON VI ERANO CODICI ETICI, I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO ERANO ESCLUSIVAMENTE FINALIZZATI AD EVITARE CHE I DIPENDENTI DELLA SOCIETÀ RUBASSERO, E L'OSSERVANZA DELLE NORME ERA VISTA COME UN PROBLEMA DEL DIPENDENTE, NON DELLA SOCIETÀ

Credo effettivamente di essere stato all'epoca l'unico italiano (era il 2000) ad avere il titolo di Chief Compliance Officer.

Quando cominciasti a fare il legale interno (novembre 1992) la compliance semplicemente non esisteva. Non vi erano codici etici, i sistemi di controllo interno erano esclusivamente finalizzati ad evitare che i dipendenti della società rubassero, e l'osservanza delle norme era vista come un problema del dipendente, non della società.

Le maggiori tappe della presa di coscienza sulla compliance sono state Mani Pulite, il Decreto 231 del 2001, i grandi scandali finanziari dell'inizio degli anni 2000, e più recentemente la necessità di coniugare la compliance con considerazioni di

natura extra-legale, cui oggi si fa in genere riferimento come ESG. Per le società quotate e i settori bancario, finanziario ed assicurativo importanti stimoli sono venuti dal Codice di Corporate Governance e dalla regolamentazione di settore.

Mani Pulite, il Decreto 231 del 2001, i grandi scandali finanziari. Che impatto hanno avuto per le organizzazioni e il top management?

Mani Pulite è stata la sveglia che ha portato l'alta dirigenza a comprendere che l'osservanza delle norme non poteva essere affidata alla personale onestà dei dipendenti e la loro inosservanza poteva avere impatti anche drammatici sulle aziende e sui vertici aziendali.

Il Decreto 231 è la norma che ha tracciato i principi legali di compliance e ha creato l'incentivo per dotarsi di migliori sistemi di controllo interno. Inoltre ha spesso consentito alle aziende di conoscersi meglio ed organizzarsi in modo più efficiente. Il Gruppo Fiat, di cui ero General Counsel all'epoca, fu la seconda società quotata a dotarsi di un modello organizzativo. Il cui varo avvenne nel contesto di una incisiva riforma della corporate governance ispirata alle lezioni tratte da Enron e gli altri grandi scandali finanziari del periodo.

Come legale interno ho sempre avuto la fortuna di lavorare con consigli di amministrazione e presidenti e amministratori delegati che hanno ben compreso il valore della compliance e – superati i primi inevitabili fastidi per l'aumento della regolazione interna – ne hanno supportato



parmalat

l'introduzione e l'attuazione, spesso diventandone i primi testimoni. Penso a Franco Bernabé e Vittorio Mincato in Eni, Paolo Fresco e Gabriele Galateri in Fiat.

Nel 2004 è stato nominato Chief Legal Advisor di Parmalat. Oggi, un caso del genere sarebbe ancora possibile? Cosa è cambiato?

Parmalat è stata una straordinaria palestra, offrendo un campionario di patologie societarie sperabilmente mai più replicabile. Dai reati fallimentari a quelli societari agli abusi di mercato alla corruzione. Con indagini penali o regolamentari in nove diverse giurisdizioni, e contenziosi o procedure fallimentari in 33 stati. Non credo che un caso del genere possa ripetersi perché Parmalat fu resa possibile dal fallimento di ogni meccanismo di controllo: interno, degli organi sociali, dei revisori, degli operatori dei mercati finanziari (compresi banche d'affari e studi legali), delle autorità di vigilanza, dell'autorità giudiziaria.

Le nuove regole, l'attenzione dei mercati e della pubblica opinione, e il rafforzamento dei controlli interni ed esterni, la migliore preparazione di regolatori e magistratura, e una più efficace cooperazione internazionale rendono una nuova Parmalat assai improbabile. Però la cronaca italiana e straniera anche delle ultime settimane ci ricorda che le frodi finanziarie continuano ad essere possibili. Credo che le attese tensioni finanziarie dei prossimi 12-24 mesi porteranno alla luce numerosi nuovi casi.

“

PARMALAT È STATA UNA STRAORDINARIA PALESTRA, OFFRENDO UN CAMPIONARIO DI PATOLOGIE SOCIETARIE SPERABILMENTE MAI PIÙ REPLICABILE.

NON CREDO CHE UN CASO DEL GENERE POSSA RIPETERSI PERCHÉ PARMALAT FU RESA POSSIBILE DAL FALLIMENTO DI OGNI MECCANISMO DI CONTROLLO.

LE NUOVE REGOLE, L'ATTENZIONE DEI MERCATI E DELLA PUBBLICA OPINIONE, E IL RAFFORZAMENTO DEI CONTROLLI INTERNI ED ESTERNI, LA MIGLIORE PREPARAZIONE DI REGOLATORI E MAGISTRATURA, E UNA PIÙ EFFICACE COOPERAZIONE INTERNAZIONALE RENDONO UNA NUOVA PARMALAT ASSAI IMPROBABILE



Dallo studio, all'azienda, allo studio. Quale ruolo e quale futuro in azienda per i manager della compliance?

Questa è una fase molto interessante e di trasformazione per chi si occupa di compliance. Il ruolo del Chief Compliance Officer è ormai accettato e compreso, e non vi è azienda di qualche peso che non abbia adottato dei sistemi di controllo interno per la prevenzione di illeciti. Vedo un graduale superamento del ruolo della compliance come mero box ticking per approdare ad un ruolo più incisivo nella definizione delle strategie aziendali, nell'affrontare e gestire rischi al di là della mera osservanza di norme, e nel coniugare la compliance con i fattori ESG.

Ci saranno cambiamenti anche nel ruolo degli advisor?

Quanto detto si ripercuote anche su consulenti esterni come me. Ad esempio l'attività di difesa di Shell nel processo OPL 245 a Milano è stata coniugata con un interessantissimo esercizio di individuazione di strumenti di compliance che vanno ben al di là della mera osservanza delle norme e incorporano valutazioni di rischio e di ESG tali da influire sulle stesse scelte strategiche della più grande società europea. Un processo di analisi che ha visto una fittissima collaborazione fra diverse funzioni aziendali di Shell e noi professionisti esterni.

Compliance, Legal, Company Secretary. Meglio unite o separate?

Tranne che nei settori dove la Compliance deve essere una funzione separata, io non credo che si debba avere un approccio rigido al tema della

separazione. In altre parole, talvolta può essere meglio separare le funzioni, in altri casi tenere tutte e tre o due di esse unite.

In alcuni casi lo stimolo è regolamentare, in altri per autoregolamentazione interna, in altri semplicemente perché la mole di lavoro è tale che un unico individuo non è in grado di svolgere efficacemente i tre ruoli.

Ma bisogna sempre porsi la questione, in quanto l'organizzazione e la definizione dei ruoli di queste funzioni sono elementi fondamentali del sistema di controllo e di gestione dei rischi delle imprese. E che la questione vada posta, e ai massimi livelli aziendali (Consiglio di Amministrazione), ce lo dice con chiarezza anche il Codice di Corporate Governance.



VEDO UN GRADUALE SUPERAMENTO DEL RUOLO DELLA COMPLIANCE COME MERO BOX TICKING PER APPRODARE AD UN RUOLO PIÙ INCISIVO NELLA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE AZIENDALI, NELL'AFFRONTARE E GESTIRE RISCHI AL DI LÀ DELLA MERA OSSERVANZA DI NORME E NEL CONIUGARE LA COMPLIANCE CON I FATTORI ESG

compliance
design

GRC talks

Compliance e Carriera

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



evento online
lunedì, 6 febbraio
ore 17:30

PANEL RELATORI

**Ettore
Carneade**

Responsabile Direzione
Compliance
Gruppo MPS



**Riccardo
Guarino**

General Counsel &
Compliance Officer
Iperal Supermercati



Sergio Marini

Ethics & Compliance
Director LVMH



**Nicoletta
Ravidà**

Director Southern Europe
Legal & Compliance Recruiter
Taylor Root International



MODERA L'INCONTRO



**Piero
Di Michele**

Partner EY Forensic &
Integrity Services



PARTNER



partecipa

compliance
— design

GRC
talks

**prossimi
incontri**

PARTNER **EY**

20 aprile 2023

La Compliance a supporto delle operazioni societarie

Predisporre adeguati strumenti di garanzia e negoziali

partecipa

8 maggio 2023

La Compliance come asset

Il ruolo del compliance programme nelle valutazioni dei fondi di investimento

partecipa

2 marzo 2023

Costruire la compliance del futuro a partire dalle persone

Organizzazione, formazione, modelli e tecnologia

partecipa

29 maggio 2023

PNRR e anticorruzione

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

partecipa

27 marzo 2023

Compliance, Commitment e Comunicazione

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

partecipa

29 giugno 2023

La conquista del rating ESG

Integrare la strategia ESG nella struttura GRC

partecipa

people in compliance

BY COMPLIANCEDESIGN.IT



segucisu **LinkedIn**

