

# people in compliance



ritratti e organizzazioni

## Il nuovo corso di prysmian. Audit e Compliance distinte, ma complementari

**Alessandro Nespoli**,  
Chief Risk and Compliance Officer  
Prysmian Group



il punto

## Educazione e formazione: da qui passa la cultura dell'integrità aziendale

**Nicola Allocca**,  
Risk, Business Integrity, Resilience & Quality Director  
Autostrade per l'Italia



grande distribuzione

## Procedure, formazione, cultura dell'etica e controlli: i quattro pilastri della compliance di Iperal

**Riccardo Guarino**,  
General Counsel e Compliance Officer  
Iperal Supermercati

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

**GRC**  
talks

## INTERVERRANNO

**PIERFRANCESCO  
DE ROSSI**

CEO SIEMENS MOBILITY ITALY



**SERGIO MARINI**

COMLIANCE DIRECTOR LVMH



**DAVIDE MORANDI**

CHIEF COMPLIANCE OFFICER  
CREDEM



**NADÈGE ROCHEL**

HEALTHCARE COMPLIANCE  
OFFICER ITALIA  
J & J INNOVATIVE MEDICINE



**PIERO DI MICHELE**

PARTNER EY FORENSIC  
& INTEGRITY SERVICES



EVENTO ONLINE

**MERCOLEDÌ  
27 MARZO ORE 14:30**

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

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

REGISTRATI



# Bragante per la compliance di Cassa Centrale Banca

A partire dal 18 marzo, Cassa Centrale Banca accoglierà **Daniela Bragante** nel suo team dirigente, dove assumerà il ruolo di Chief Compliance Officer, operando direttamente sotto la guida dell'AD **Sandro Bognesi**.

Bragante ha iniziato la sua carriera presso Morgan Stanley Bank, contribuendo alla realizzazione della prima operazione di asset securitization in Italia.

Successivamente, a partire dal 2000, ha lavorato presso Citigroup, dove ha gestito la Funzione Audit e Antiriciclaggio di Citibank International plc e di Citicorp Finanziaria.



Daniela Bragante

Nel 2007, ha assunto il ruolo di responsabile della Funzione Audit presso il Gruppo CartaSi e ha fatto parte degli Organismi di Vigilanza delle Società del Gruppo.

Dal 2018, ha ricoperto il ruolo di Chief Executive of Compliance and Anti Money Laundering presso Nexi Payments, oltre a essere Data Protection Officer delle Società italiane del Gruppo.

# Valentina Finazzo nominata Chief Compliance Officer & DPO di Nexi

Nuovo ruolo per **Valentina Finazzo**, che da marzo 2024 è stata nominata Chief Compliance Officer & DPO di Nexi.

La professionista è entrata nel gruppo Nexi nel 2018, ricoprendo dapprima il ruolo di Senior Legal Counsel, poi di Head of Commercial Legal & Strategic Projects e, infine, di Head of Italy & CSEE Commercial Legal.



Valentina Finazzo

In passato ha maturato una lunga esperienza presso la funzione Compliance di Unicredit e precedentemente ha collaborato con lo studio legale Freshfields Bruckhaus Deringer LLP, occupandosi prevalentemente di diritto antitrust. Nel suo nuovo ruolo risponderà direttamente all' Amministratore Delegato.

# Gruppo 24 ORE, ad Altei la responsabilità della Direzione Affari Legali e Societari

**Alessandro Altei** assume la responsabilità della Direzione Affari Legali e Societari con il ruolo di Legal Director del Gruppo 24 ORE.

Altei, 41 anni, ha sviluppato il suo percorso professionale in contesti complessi e internazionali che gli hanno permesso di maturare una profonda esperienza nel ruolo. Proviene da SAES Getters, società del settore hi-tech quotata sul Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana, dove ricopriva il ruolo di Group Head of Legal, Compliance and Regulatory Affairs sia per la Capogruppo sia per le società controllate in Italia e all'estero.

Precedentemente, sempre in SAES Getters, ha ricoperto il ruolo di Deputy General Counsel – Corporate and Legal Affairs.

Nelle precedenti esperienze ha ricoperto il ruolo di Legal Leader and Contract Manager in Honeywell Italia, di Legal and Compliance Specialist in Siemens e ha iniziato la carriera in ABB.



Alessandro Altei

Laureato in Giurisprudenza all'Università degli Studi Federico II di Napoli, ha conseguito i Master in Diritto e Impresa, in Operazioni di M&A e joint venture societarie, in Finance e in Sostenibilità e ESG.

# Il nuovo corso di prysmian: Audit e Compliance distinte, ma complementari

di Matteo Rizzi



## Grandi novità in casa Prysmian:

a partire da dicembre 2023, le funzioni di Audit e Compliance sono state separate in due entità distinte, mentre la funzione di Risk è stata integrata nella Compliance. Tutto ciò sarà accompagnato da un sistema di controlli interni integrato, processi armonizzati, matrici di controllo condivise e, infine, un tool GRC e tanta tecnologia. È la scelta fatta dalla multinazionale con sede a Milano, leader globale nel settore dei cavi elettrici, enabler della transizione energetica e digitale. Il cambiamento mira a dividere le due funzioni di controllo interno, che collaboreranno con responsabilità distinte e complementari.

**Alessandro Nespoli**, Chief Risk and Compliance Officer di Prysmian Group, ha raccontato a [compliancedesign.it](https://www.compliancedesign.it) gli sviluppi organizzativi della società.

**In sette anni,  
l'organizzazione  
è cresciuta  
notevolmente,  
così come la nostra  
complessità.**



**La sfida oggi è quella di avere un sistema di governance sempre più efficace ed efficiente, semplificando e integrando i processi e le attività di controllo per supportare al meglio il business.**

Da fine dicembre la funzione di controllo di terzo livello (i.e. Internal Audit) è stata affidata a **Paola Pulidori** mentre la funzione di controllo di secondo livello (i.e. Compliance e Risk) saranno integrate sotto la guida di Nespoli - entrato nel Gruppo Prysmian nel 2016 per guidare la funzione di Internal Audit e fondare la funzione Compliance.



Oggi, a distanza di più di 7 anni, il CdA, in linea con le disposizioni di corporate governance adottate in conformità alla legislazione applicabile e alle best practice internazionali, ha deciso di separare le funzioni di controllo di primo e di secondo livello al fine di garantire, soprattutto nell'ambito della BU Transmission, un presidio di secondo livello ancora più forte ed integrato.

"In sette anni, l'organizzazione è cresciuta notevolmente, così come la nostra complessità", spiega Nespoli. "La sfida oggi è quella di avere un sistema di governance sempre più efficace ed efficiente, semplificando e integrando i processi e le attività di controllo per supportare al meglio il business". La sfida, in particolare per la BU Transmission, non è solo quella di vincere le gare d'appalto, "ma garantire che i progetti vengano realizzati in modo impeccabile fino alla consegna al cliente".

Si tratta di un sistema di controllo interno e gestione dei rischi per sua natura dinamico. Un sistema sempre più complesso che richiede, da una parte, un maggiore supporto alle funzioni di business, in particolare, con un focus sui progetti, e, dall'altra, una semplificazione rispetto alla sovrapposizione di modelli di controllo.

Armonizzazione, semplificazione e integrazione sono necessarie per rispondere in tempo reale alle esigenze del mercato e del business, garantendo un flusso informativo tempestivo e puntuale verso gli organi di controllo e il CdA.

Queste sono le fasi di un percorso in continua evoluzione, chiamato internamente "Governance Risk and Compliance Journey", che si affianca al piano strategico quinquennale, presentato per la prima volta al mercato il 5 ottobre 2023 dal top management di Prysmian, in cui sono stati individuati i megatrend e definita la strategia di Gruppo con chiari obiettivi di business (finanziari e non finanziari).



Alessandro Nespoli

**Con oltre 100 stabilimenti produttivi in più di 50 Paesi, la tecnologia e l'intelligenza artificiale giocano un ruolo chiave: sono strumenti al servizio del business e del sistema di controllo interno per governare la nostra azienda in modo sempre più efficace ed efficiente, senza dimenticare che le nostre persone sono al centro della nostra organizzazione.**

Rischi e obiettivi di business non sono più solo legati a target economici e finanziari, ma sempre più a parametri di sostenibilità, su cui sarà valutata la performance della società e del management. Anche per questo motivo, la prossima sfida sarà l'implementazione della c.d. Corporate Sustainability Due Diligence, volta a garantire la tracciabilità di tutta la catena del valore (supply chain) e a monitorare lo "stato di salute" non solo economico-finanziario, ma anche in termini di sostenibilità di tutti i nostri fornitori (e.g., rispetto dei diritti umani, degli standard ambientali) nell'interesse di tutti i nostri stakeholder.

Con oltre 100 stabilimenti produttivi in più di 50 paesi, la tecnologia e l'intelligenza artificiale giocano un ruolo chiave: "sono strumenti al servizio del business e del sistema di controllo interno per governare la nostra azienda in modo sempre più efficace ed efficiente senza dimenticare che le nostre persone sono al centro della nostra organizzazione". Il rinnovamento e la crescita passano in primis "dalle nostre persone cui dobbiamo garantire la possibilità di crescere professionalmente (e.g., upskilling) in un contesto aziendale che ha a cuore il benessere delle nostre persone (well being)". Far crescere le competenze delle risorse interne in un clima aziendale sereno significa "rendere più solida tutta l'organizzazione e garantire il conseguimento degli obiettivi di business".

**Far crescere le competenze delle risorse interne in un clima aziendale sereno significa rendere più solida tutta l'organizzazione e garantire il conseguimento degli obiettivi di business**



## Il nuovo corso di prysmian

A partire da dicembre 2023, le funzioni di Audit e Compliance di Prysmian sono state separate in due entità distinte, mentre la funzione di Risk è stata integrata nella Compliance. La funzione di Compliance continuerà a riportare ad **Alessandro Nespoli**, sviluppando e diffondendo una forte cultura di conformità all'interno dell'organizzazione, con un particolare focus su tematiche chiave di conformità, come Anticorruzione, Antitrust, Trade Compliance, Privacy e Corporate Liability Laws (ad esempio, Decreto Legislativo Italiano 231/01, Legge Francese Sapin II, Legge Organica Spagnola, Legge Generale Messicana sulla Responsabilità Amministrativa).

Nespoli è altresì responsabile della funzione di Risk Management che svolge un ruolo chiave nel presidio delle attività relative alla gestione dei rischi aziendali, con l'obiettivo di rafforzare la governance del Gruppo assicurando la definizione, l'aggiornamento e la diffusione di metodologie, metriche e strumenti per la corretta identificazione, analisi e gestione dei rischi anche di sostenibilità. A sua volta, nell'ambito della citata struttura, continueranno ad operare le unità operative di Enterprise Risk Management, Risk Engineering and Loss Prevention e Project Risk Management.

Sarà implementato un modello innovativo e sinergico di gestione del rischio e controllo interno (il cosiddetto modello di Risk Assurance e Integrated Control), promuovendo l'integrazione tra la Gestione del Rischio, le attività di Controllo e i programmi di Conformità.

Nespoli guida, infine, il Comitato interno di Whistleblowing del Gruppo (c.d. Helpline Committee) e ha mantenuto il ruolo di Segretario del Comitato di Controllo e Rischi, riportando al CEO del Gruppo quale responsabile del Risk Management e al Comitato di Controllo e Rischio per i programmi di Conformità.

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

**GRC**  
talks

## INTERVERRANNO

**Davide Ajello**

Data Protection Officer Telepass

**Eliana Carusi**

Country Business Risk & Compliance  
Manager IKEA Italia Retail

**Jean Paule Castagno**

Partner White Collar Crime Orrick

**Luca Marzegalli**

Partner Cyber EY Forensic  
& Integrity Services

**Pietro Pisanelli**

Head of Compliance & Risk  
Management Vodafone

**modera**

**Luigi Neirotti**

Senior Legal Counsel EY

EVENTO ONLINE

**MARTEDÌ**  
**23 APRILE ORE 14:30**

**REGISTRATI** →

# Educazione e formazione: da qui passa la cultura dell'integrità aziendale

Nel panorama aziendale odierno è indispensabile mantenere acceso il faro della lotta alla corruzione e promuovere una condotta responsabile che permei ogni livello dell'organizzazione. Tuttavia, questo impegno deve essere bilanciato dalla necessità di evitare eccessive strutture che potrebbero compromettere l'efficienza complessiva. È fondamentale, quindi, investire nell'educazione e nella formazione con il fine ultimo di creare una cultura diffusa di business integrity.

*compliancedesign.it*

ha parlato con **Nicola Allocca**

Risk, Business Integrity, Resilience & Quality  
Director di Autostrade per l'Italia e Chair  
dell'Anti-Corruption Committee del BIAC  
(Business at OECD)

*di Matteo Rizzi*

La sponsorship e l'impegno del top management sono fondamentali, ma devono essere guadagnati e integrati nella realtà aziendale, e non dati per scontati. La consapevolezza e l'impegno dei vertici nell'assicurare il rispetto e la creazione di tali sistemi sono essenziali per promuovere una cultura di business responsabile.



Nicola Allocca

Nel panorama aziendale odierno è indispensabile mantenere acceso il faro della lotta alla corruzione e promuovere una condotta responsabile che permei ogni livello dell'organizzazione. Tuttavia, questo impegno deve essere bilanciato dalla necessità di evitare eccessive strutture che potrebbero compromettere l'efficienza complessiva. È fondamentale, quindi, investire nell'educazione e nella formazione con il fine ultimo di creare una cultura diffusa di business integrity.

**compliance design.it** ha incontrato **Nicola Allocca**, Risk, Business Integrity, Resilience & Quality Director di Autostrade per l'Italia, nonché chair dell'Anti-Corruption Committee del BIAC (Business at OECD), per condividere la sua esperienza di "Next to Legality", individuato come una delle best practice nell'applicazione dei principi dell'education per contrastare la corruzione all'interno del paper "Shaping the Values for a Sustainable Future: Education for the Fight Against Corruption" pubblicato dal BIAC.

Autostrade ha integrato la "compliance footprint" nel suo piano industriale e ha avviato il programma "Next to Legality", il quale comprende tutte le iniziative volte a potenziare il sistema di controllo interno. "La forza di questo programma risiede nelle fonti di riferimento", spiega Allocca.

Per definire le basi del programma, sono state consultate le migliori pratiche dell'Ocse, di altri forum come Transparency International e le principali università italiane.

Grazie all'impiego dell'intelligenza artificiale, la società ha quindi eliminato "i semafori rossi superflui e implementato rotatorie, rendendo così le operazioni molto più fluide e veloci". (si veda box in pagina). Per raggiungere questo obiettivo, sono fondamentali le competenze. "Nel mio team non ci sono solamente legali o esperti di compliance, ma anche data scientist, ingegneri di processo ed subject matter experts, al fine di poter comunicare efficacemente nel linguaggio del business e aumentare l'accettazione delle soluzioni proposte".

# La sfida della conformità attraverso una metafora: approccio deontologico o utilitarista?

Immaginiamo un semaforo pedonale su una strada senza incroci: il semaforo verde consente di passare sulle strisce pedonali. La domanda è: se la strada è deserta e il semaforo è rosso, quali sono le alternative?

Secondo la compliance deontologica sarà necessario fermarsi, rispettare la regola indipendentemente dalle circostanze. Secondo un approccio utilitarista, al contrario, si potrebbe concludere che, in assenza di rischi, è possibile attraversare la strada senza attese.

Applicando questa metafora al mondo del business, i manager potrebbero chiedere ai responsabili della compliance: perché fermarsi se non arrivano auto? Perché è necessario rispettare questa regola se il rischio è zero? Perché le strisce pedonali devono essere rafforzate da un semaforo rosso?

## È una questione di cultura

Il semaforo serve ad avviare il processo di change management finalizzato a promuovere una cultura della responsabilità affinché, in futuro, questo possa diventare superfluo.

Il passaggio dalla mera conformità all'integrità aziendale implica il rispetto delle regole non solo per obbligo, ma perché si condivide e si comprende il loro valore,

avendo a disposizione gli strumenti necessari per farlo.

Se un'organizzazione riesce a instaurare una cultura di integrità, norme etiche e comportamento aziendale responsabile, anche negli incroci, in situazioni complesse dove il rischio è più elevato, anziché fare affidamento sui semafori, possiamo contare su rotatorie etiche.

## Il passo successivo

Quando il sistema di controllo interno di un'azienda diventa maturo, è necessario avere il coraggio di eliminare alcuni semafori e puntare su due parole chiave: consapevolezza e responsabilità. In questo modo, è possibile costruire rotatorie che consentano alle persone di adempiere alle proprie responsabilità utilizzando i migliori strumenti possibili.

Non sarà possibile avere rotatorie ovunque, ma dove esistono semafori, l'intelligenza artificiale può velocizzare il business, le operazioni e il raggiungimento dei risultati. La sfida è utilizzare l'AI non solo per migliorare le performance aziendali, ma anche per aumentare la compliance capacity. Utilizzando soluzioni che analizzano il 100% dei dati e forniscono risultati in tempo reale, è possibile anticipare i problemi prima che si verifichino.

## Nel mio team non ci sono solamente legali o esperti di compliance, ma anche data scientist, ingegneri di processo ed subject matter experts, al fine di poter comunicare efficacemente nel linguaggio del business e aumentare l'accettazione delle soluzioni proposte



Autostrade ha sviluppato corsi di alta formazione in collaborazione con partner di eccellenza, come la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, al fine di fornire a tutti i manager e alle risorse chiave gli strumenti necessari per adempiere alle proprie responsabilità.

"Si tratta di percorsi formativi dedicati all'etica, all'integrità, alla trasparenza, in una parola, alla condotta aziendale responsabile". Inoltre, l'azienda offre sessioni di coaching per supportare il management nelle attività quotidiane del business, "al fine di non essere visti come un corpo estraneo che impone e fa rispettare le regole, bensì come un partner del business che contribuisce al raggiungimento degli obiettivi aziendali".

La sponsorship e l'impegno del top management sono fondamentali, ma devono essere guadagnati e integrati nella realtà aziendale, e non dati per scontati.

La consapevolezza e l'impegno dei vertici nell'assicurare il rispetto e la creazione di tali sistemi sono essenziali per promuovere una cultura di business responsabile.

"Il rischio è quello di paralizzare e rendere rigida l'azienda con eccessive regole, che a volte essendo ridondanti possono essere eliminate per favorire una maggiore fluidità". Quindi, se da un lato c'è un endorsement top-down, dall'altro c'è anche un guadagno di commitment bottom-up. "Questo significa che dobbiamo guadagnarci l'approvazione con il nostro approccio. Pertanto, è necessario concentrarsi sull'accettazione".

Per ottenere l'accettazione dei key stakeholder, inclusi i manager aziendali, il top management e gli stakeholder esterni, "dobbiamo considerare il livello di maturità del sistema di controllo interno aziendale e progettare presidi che consentano al business di raggiungere gli obiettivi nel modo più rapido possibile".

In riferimenti agli stakeholder esterni, come i fornitori, è fondamentale considerare la stabilizzazione della supply chain non solo dal punto di vista operativo, ma anche reputazionale. I pilastri del piano strategico sono l'integrità, la resilienza e la qualità. "L'integrità comporta una condotta responsabile, la resilienza significa adattarsi al mondo e far accadere le cose, mentre la qualità implica l'eccellenza e l'implementazione dei migliori standard e processi efficienti".



# DDL CAPITALI: NOVITÀ E IMPATTI

**MERCOLEDÌ 10 APRILE**  
**ORE 16:00 - 17:30**

**EVENTO ONLINE**

## Programma e Relatori

ore 16:00 Saluti e introduzione ai lavori  
**Fabrizio Vedana**, Across Family Advisors

ore 16:05  
**Genesi e iter di approvazione del ddl capitali recante "Interventi a sostegno della competitività dei capitali"**  
**On. Giulio Centemero**, commissione finanze della Camera dei Deputati

ore 16:20  
**Le principali novità introdotte: dematerializzazione quote srl, azioni con voto maggiorato, governance e nuova definizione di strumenti diffusi tra il pubblico**  
**Francesco Dagnino**, partner Lexia studio legale

ore 16:35  
**TAVOLA ROTONDA**  
**Gli impatti su risparmiatori, mercato, istituti di pagamento, banche, fiduciarie, private equity, PIR e notariato**

### INTERVERRANNO

**Matteo Bravi**  
Chief Strategy & Transformation Officer TAS, IMEL

**Angelo Deiana**  
Presidente Associazione Nazionale Consulenti Patrimoniali

**Anna Irma Farinaro**  
Notaio in Milano, Studio La Porta

**Francesco Martiniello**  
Head of Compliance and AML illimity

**Martino Rocca**  
Investment Manager in Quadrivio Group

**Rossano Ruggeri**  
Amministratore Delegato di Across Fiduciaria

**Marco Sandoli**  
Partner Di Tanno e Associati

**Luciano Serra**  
Country Manager Italy Boerse Stuttgart Digital



# Procedure, formazione, cultura dell'etica e controlli: i quattro pilastri della compliance di Iperal

The Iperal logo is prominently displayed on a glass facade. It features a stylized circular emblem on the left, composed of green, blue, and purple segments, followed by the word "iperal" in a large, bold, orange, lowercase sans-serif font.

*compliance*design.it ha  
incontrato **Riccardo Guarino**  
General Counsel e Compliance  
Officer di Iperal Supermercati

di *Matteo Rizzi*



Procedure, formazione, cultura dell'etica e controlli. Sono i quattro pilastri della compliance di Iperal, società attiva nel settore della grande distribuzione con 54 punti vendita in tutto il territorio lombardo.

**compliance**design.it ha incontrato **Riccardo Guarino**, General Counsel e Compliance Officer di Iperal Supermercati per illustrare l'impegno dell'azienda nel suo percorso di compliance attraverso progetti mirati a ridurre i rischi associati ai reati ex d.lgs. 231/2001, alla corruzione e alla mancanza di trasparenza.

“Il controllo inizia durante la fase contrattuale ma si espande anche alla formalizzazione dei processi interni per garantire il rispetto della legalità”, spiega. “In gioco c'è la reputazione dell'azienda, poiché il rischio non è solamente legale, ma riflette anche l'immagine percepita dai consumatori”.

Sui rapporti con le pubbliche autorità Iperal ha avviato un'apposita mappatura, considerando che l'azienda intrattiene numerosi contatti con la pubblica amministrazione e le ATS per controlli e verifiche "abbiamo implementato diverse procedure volte a ridurre al minimo tali rischi, tra cui procedure per gestire i rapporti con la

**Il controllo inizia durante la fase contrattuale ma si espande anche alla formalizzazione dei processi interni. In gioco c'è la reputazione dell'azienda, poiché il rischio non è solamente legale, ma riflette anche l'immagine percepita dai consumatori.**



pubblica amministrazione e per affrontare eventuali verifiche e ispezioni da parte delle autorità". Queste procedure sono accompagnate da ulteriori livelli di controllo da parte dell'organismo di vigilanza mediante appositi audit e dalla funzione di compliance tramite specifiche verifiche interne.

Le verifiche sono supportate dalla tecnologia. "Disponiamo di una solida componente IT interna all'azienda e coinvolgiamo consulenti esterni quando necessario". Dato che l'operatività avviene esclusivamente tramite contratti formalizzati, tutti gli accordi devono essere esaminati e finalizzati dalle rispettive funzioni aziendali. Per garantire l'efficienza e l'efficacia dei controlli, "abbiamo sviluppato un processo che parte da un sistema gestionale approvativo per la revisione da parte della funzione legale e di conformità di tutti i contratti relativi a beni, servizi e acquisti, sia alimentari che non alimentari".

## Il controllo contrattuale

La funzione incaricata di concludere un contratto negozia l'intera parte commerciale con il fornitore o la terza parte coinvolta. Successivamente, il contratto viene inserito nel sistema gestionale per la verifica. Se necessario, viene inviato all'altra parte per l'accettazione di eventuali modifiche. Solo se la terza parte accetta le condizioni e le verifiche effettuate, il contratto può essere firmato e completato, in conformità con i poteri di firma pertinenti.

Dopo la revisione iniziale, il contratto è sottoposto a un secondo controllo da parte di un'altra divisione compliance che esegue ulteriori verifiche non contrattuali. Queste verifiche includono controlli sulla reputazione, verifica della solidità economica tramite analisi dei bilanci e report economici, controlli 231 e, in particolari casi di alert, ricerche per accertare l'assenza di segnalazioni di blacklist.



**Riccardo Guarino**

*General Counsel e Compliance Officer di Iperal Supermercati ricopre anche il ruolo di direttore del master in giurista d'impresa dell'Università LUMSA; in precedenza ha operato in studi legali e società di consulenza, specializzandosi in diritto societario e compliance.*

Solo dopo aver completato questo processo, il fornitore può essere inserito nell'anagrafica. Il controllo è continuo: "ogni anno, viene eseguito un controllo a campione su tutte le società per verificare che tali indici non siano peggiorati". In caso di impatti significativi con piccoli fornitori, vengono effettuati controlli sugli amministratori e verifiche sull'anagrafica.

## La formazione

Iperal investe molto nella formazione dei dipendenti. "Ritengo che la vera forza di Iperal risieda soprattutto nella formazione sui temi compliance", sottolinea Guarino.

"La formazione è una delle fasi fondamentali, precedenti al sistema dei controlli. Se i dipendenti vengono formati e si lavora sulla mentalità e sulla cultura dell'etica, la fase di controllo diventa molto più semplice e meno rigida". La società ha sviluppato un sistema di e-learning interno utilizzato per fornire istruzioni sui comportamenti corretti da adottare in determinate situazioni. Solo nel 2023, ad esempio, sono state erogate più di 1600 ore di formazione sulla compliance oltre a verticali che la funzione svolge direttamente

in presenza con le funzioni a rischio su tutte le normative specifiche applicabili al settore di riferimento.

Quindi, c'è una fase di apprendimento più generale che riguarda il codice etico, la normativa 231 e le normative applicabili di settore, mentre ogni volta che una procedura viene modificata, viene condotta una formazione verticale per coloro che devono applicare quella specifica procedura.

Nessun sistema di controllo può funzionare se non è supportato da persone che operano con valori etici. “Quindi, anche se introduciamo diversi meccanismi di compliance, se l'azienda non ha una base solida di eticità nel suo operato, questi presidi non possono avere successo”.

In sostanza, i sistemi di controllo funzionano solo se vi è una cultura aziendale fondata sull'etica. “Quando tali valori etici sono intrinseci alla cultura aziendale e vengono praticati dai vertici aziendali in modo coerente e tangibile, trasmettendo un impegno genuino verso la concretezza, la coerenza, l'umiltà, la trasparenza e l'attenzione alle persone, allora tali valori saranno adottati a cascata in tutta l'organizzazione”.

## Il ruolo della compliance

L'errore umano è di fatto inevitabile, pertanto è possibile affermare che l'operatività aziendale è intrinsecamente legata all'azione, e l'azione comporta inevitabilmente degli errori. L'obiettivo della compliance non è eliminare completamente gli errori aziendali, bensì minimizzare i rischi e, quando si verificano, affrontarli nel modo corretto sin dall'inizio. “Nel corso della mia carriera professionale, ho affrontato varie sfide che presentavano un comune denominatore: partivano da un sottovalutare del rischio. Le aree più a rischio, paradossalmente, sono proprio quelle meno sorvegliate e frequentate”.

**La formazione è una delle fasi fondamentali, precedenti al sistema dei controlli. Se i dipendenti vengono formati e si lavora sulla mentalità e sulla cultura dell'etica, la fase di controllo diventa molto più semplice e meno rigida.**



**Anche se introduciamo diversi meccanismi di compliance, se l'azienda non ha una base solida di eticità nel suo operato, questi presidi non possono avere successo.**

“Negli ultimi anni, abbiamo assistito a una copiosa produzione normativa da parte del legislatore, talvolta con leggi di difficile interpretazione”. Di conseguenza, la compliance richiede un'analisi del rischio costantemente aggiornata, “senza sottovalutare rischi che potrebbero sembrare poco rilevanti inizialmente ma che potrebbero, invece, portare a sanzioni”. L'errore della compliance è quindi quello di sottovalutare un rischio o di non aggiornare regolarmente la mappa del rischio, che potrebbe diventare obsoleta.

Ma la compliance oggi sta prendendo una direzione sempre più trasversale, passando da essere vista come un ostacolo al business a un partner strategico che accompagna il business stesso. “È importante che la compliance non sia vista come un blocco, ma come un facilitatore che aiuta l'azienda a raggiungere i propri obiettivi nel rispetto delle normative”.

compliance  
design

COMPLIANCE,  
KNOWLEDGE &  
NETWORKING