

# people in compliance

NEWSLETTER NR. 1/2022

## 7 DOMANDE A LORENZO MARIA DI VECCHIO

Legal Ethics & Compliance  
Director EMEA  
Christian Dior Couture



---

PEOPLE IN  
COMPLIANCE  
NEWSLETTER

---

il progetto • P. 2

---

in pillole • P. 3

---

l'intervista • P. 6

---

il report • P. 11

---

## Nasce la piattaforma di informazione dedicata ai protagonisti del mondo GRC

Vogliamo parlare di Governance, Risk e Compliance oltre i tecnicismi e i riferimenti normativi. Spostare maggiormente l'attenzione dai meri processi aziendali alla sensibilizzazione di tutti i soggetti coinvolti ai vari livelli. Come la finanza e il marketing, la corretta gestione dei rischi di non conformità è diventata una funzione aziendale essenziale per promuovere l'impegno tra i propri dipendenti e ottenere la fiducia dei principali stakeholder, come investitori e consumatori.

### L'ultimo miglio ancora da consolidare

Nessuno discute l'importanza della compliance per le aziende nel corso dell'ultimo decennio ma ancora si risente della mancanza di risorse e del supporto dei vertici ad altissimo livello. Ancora tanto c'è da fare per capire come navigare i diversi spazi delle organizzazioni, per essere ascoltati e percepiti in mezzo alla domanda di tutte le altre aree di società. Ancora tanto c'è da fare per quantificare il valore e il ritorno per l'azienda.

### **compliance design.it**

nasce da queste premesse con la voglia di raccontare i protagonisti e l'approccio alla gestione del rischio anche da un'altra prospettiva, convinti che il capitale umano sia l'asset più prezioso per disegnare un progetto di valore duraturo e sostenibile per il futuro. Partiamo oggi, ma raccogliendo e capitalizzando un'esperienza che viene da lontano.

Partiamo oggi con la consapevolezza che tanta è ancora la strada da fare insieme.

Seguici su **LinkedIn**, iscriviti alla nostra **newsletter** o **contattaci**.  
Il tuo contributo è prezioso.

A prestissimo con tante novità e buon 2022!

**Michele Lotito**

## VINCENZO MONTORI HEAD OF COMPLIANCE ENEL HYDRO APPENNINO CENTRALE

Vincenzo Montori è stato nominato head of compliance di Enel Hydro Appennino Centrale. Montori proviene da ERG dove, entrato nel 2013, ha rivestito da ultimo la carica di Head of Hydro Regulatory & Permitting.

Il professionista ha precedentemente operato presso i principali operatori del settore, tra cui ACEA, Engie e BP maturando una profonda conoscenza delle dinamiche del mercato nel settore delle rinnovabili e dell'ambiente di diversi Mercati Europei.

L'ingresso è la nomina in Enel segue il perfezionamento dell'acquisizione da parte della multinazionale italiana dell'energia dell'intero capitale sociale di ERG Hydro S.r.l. ("ERG Hydro") da ERG Power Generation.



## NASCE L'ASSOCIAZIONE LAB4COMPLIANCE

Dall'iniziativa di **Giorgio Totis** (Group Compliance VP & Data Protection Officer Prysmian) – foto in basso a destra - , **Paolo Marpillero Errera** (Compliance Manager Ferrari) – foto in basso a sinistra - , **Marino Sciascia** (Head of Risk Assessment Methodologies & Model 231 and subsidiaries risk classification Eni) – foto in alto a destra - ed **Elda Varrone** (Anticorruption & Compliance Manager Sisal Group) – foto in alto a sinistra - è nata **Lab4Compliance**, l'associazione dedicata ai professionisti in house della compliance.

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.



## ENAV OTTIENE LA CERTIFICAZIONE PER ANTICORRUZIONE ISO 37001

ENAV, la società controllata dal Ministero dell'economia e delle finanze che gestisce il traffico aereo civile in Italia, ha ottenuto la certificazione anticorruzione secondo lo standard UNI ISO 37001:2016.

La certificazione ha richiesto un impegnativo processo di implementazione del sistema di gestione per la prevenzione e per il contrasto della corruzione, al termine del quale l'organismo di certificazione internazionale DNV-GL ha riconosciuto la maturità e la solidità di un sistema di corporate compliance ispirato ai principi di integrità, sostenibilità e trasparenza.

**Francesca Isgrò** ha commentato: "Per ENAV la certificazione rappresenta una milestone essenziale nel percorso tracciato nell'impiego e diffusione di pratiche di business sempre condotte con una forte cultura della legalità. La Società ha continuato e continua ad investire su un sistema di corporate compliance solido, innovativo e strutturato per creare valore non solo per ENAV ma per tutti i nostri stakeholder sia nazionali che internazionali. Le diverse realtà del nostro Gruppo sono già riconosciute all'estero come delle eccellenze italiane e questa certificazione rappresenta un'ulteriore conferma dei valori che animano il nostro lavoro."



## CORPAY, TIRRITO È INTERIM HEAD OF EMEA AML&COMPLIANCE

**Stefano Tirrito** assume la carica di interim head of Emea Aml&Compliance di Corpay, società del portafoglio marchi Fleetcor, che ha unificato sotto il nuovo brand le varie attività di pagamenti aziendali a seguito dell'acquisizione della società di pagamenti transfrontalieri Associated Foreign Exchange (Afex).

## CONNY MASTROIENI NOMINATA HEAD OF LEGAL AND COMPLIANCE SOUTHERN EUROPE DI AON

**Conny Mastroieni** è stata nominata head of legal and compliance Southern Europe and head of reinsurance solution line Emea di Aon. Nell'ambito della funzione legale del colosso americano della riassicurazione, la professionista ha percorso dal 1993 la sua carriera fino, da ultimo, a ricoprire il ruolo di direttore legale e compliance della branch italiana. Sempre in Aon ricopre il ruolo di amministratore in numerosi consigli di amministrazione ed è componente dell'organismo di vigilanza di diverse società del gruppo.

## JLL, MARIA MARINIELLO A CAPO DI LEGAL & COMPLIANCE

JLL multinazionale di servizi immobiliari commerciali e di gestione degli investimenti ha affidato a **Maria Mariniello** la responsabilità della funzione legal & compliance della branch italiana guidata da **Barbara Cominelli**.

Prima in Baker & McKenzie e successivamente in Telecom Italia, dove ha lavorato presso la direzione international legal affairs, nell'arco di oltre vent'anni Mariniello ha collaborato con primari gruppi nazionali ed internazionali, come responsabile degli affari legali e societari nonché general counsel, rivestendo cariche come componente di Organismi di Vigilanza 231 e Consigliere Indipendente.

Appassionata di start-up e Fintech e coinvolta attivamente in iniziative legate alla tematica di diversity & inclusion, è membro di InTheBoardRoom, il network di Valore D, associazione di imprese.



## AISCA: CAMBIA DENOMINAZIONE E AMPLIA IL DIRETTIVO

L'Assemblea di AISCA, presieduta da **Marco Reggiani** (in foto), ha approvato con voto unanime dei partecipanti la nuova denominazione che diventa **AISCA Associazione Italiana Segretari del Consiglio di Amministrazione e per la Corporate Governance**, andando a recepire l'evoluzione delle attività associative a supporto della diffusione di best practice in grado di consentire, con efficacia, un buon governo societario.

L'assemblea, inoltre, ha deciso di allargare il Consiglio Direttivo, con l'ingresso di quattro nuovi membri : **Andrea Di Segni** (Managing Director Morrow Sodali), **Alessio Minutoli** (Direttore Affari Legali Societari e Compliance Italgas), **Agostino Nuzzolo** (General Counsel, Direttore della funzione Legal and Tax TIM) e **Claudia Ricchetti** (General Counsel Atlantia) portando a 11 il numero complessivo dei consiglieri.

*l'intervista*

---

**7**  
**DOMANDE**  
**A LORENZO**  
**MARIA DI**  
**VECCHIO**

Legal, Ethics & Compliance  
Director EMEA  
Christian Dior Couture

---





## Lorenzo Maria Di Vecchio

è entrato in Dior nel settembre 2019 con il compito principale di creare una funzione Ethics & Compliance globale che coprisse tutte le diverse Region dove la Maison opera. Oggi è alla guida di un team di 7 persone dislocate nella sede centrale a Parigi e nelle diverse zone del mondo, incluse le Americhe, la Cina, la Russia, il Giappone, l'Asia Pacific e il Medio Oriente dove ha messo recentemente in opera vari programmi di Anti money laundering, topic assai caldo nella Regione.

Prima del passaggio in Dior, Di Vecchio ha lavorato in Fendi (Gruppo Lvmh) e in precedenza - dopo oltre 5 anni di libera professione - per Colgate Palmolive, Hill's Pet Nutrition e Heineken.

Nel giugno 2017 ha co-fondato MyGovernance, società che sviluppa soluzioni Legal Tech per il whistleblowing e la compliance aziendale.

## Funzione e organizzazione

La funzione rientra nel Dipartimento Legale ma riporta anche al CEO, il quale presiede l'Ethics & Compliance Committee, organo collegiale a cui partecipano i top manager delle funzioni aziendali più coinvolte. Scopo del Comitato è di verificare il corretto svolgimento del programma compliance nonché affrontare le tematiche più rilevanti, ivi incluse, ove presenti, segnalazioni whistleblowing.

La Funzione in Dior ha una linea diretta anche con la funzione Ethics & Compliance del Gruppo LVMH, alla cui guida c'è **Sergio Marini** già general counsel Fendi fino ad aprile 2019.

## (D1) Come è cambiata nel tempo la funzione compliance? Quali le implicazioni per i manager e i consulenti?

La funzione compliance «moderna» dal mio punto di vista si è iniziata a intravedere nell'ultimo decennio, con un boost negli scorsi 4/5 anni.

Sicuramente le aziende americane per la SOX e l'FCPA hanno influito molto nella creazione di un mindset pro compliance anche in Italia; successivamente anche la famosa 231 ha dato quell'ulteriore spinta.

Tuttavia fino a qualche anno fa, la compliance non era altro che una funzione dedicata alla formalizzazione delle attività richieste dalla legge, nulla più.

Redazione di procedure, policy, documenti interni. Questa era l'attività principale. Ricordiamo tutti i tempi d'oro dei Modelli 231 di 200 pagine per una branch locale che non venivano neanche riletti, forse a malapena condivisi con il top management, e sicuramente restavano dei perfetti sconosciuti ai dipendenti dell'azienda.

Adesso, grazie a l'intraprendenza e lungimiranza di alcuni compliance officer, la maggiore pragmaticità delle Autorità (che non si fermano più al compito) ed a un momento storico in cui l'azienda deve soppesare ogni mossa strategica, la compliance è diventata parte integrante, se non il centro della decisione. L'azienda ha al proprio interno un interlocutore attento, vicino al business, che non è un mero controllore, ma un valore aggiunto con cui confrontarsi per prendere la migliore scelta di business.

Ne consegue che anche i consulenti stile "Modello 231 anni 2000" non trovano più posto presto queste funzioni, sono fuori tempo, fuori luogo e fuori contesto.

La procedura standard redatta dal consulente che deve essere solo riempita con il nome della azienda cliente non serve più a nulla.

Il consulente deve dare quel valore aggiunto al cliente che può essere anche solo l'esperienza con altri clienti e altre industries. Spesso e volentieri anche un semplice suggerimento relativo a cosa ha fatto un altro cliente nella medesima situazione può essere cruciale e ben più utile, in una materia che non è statica, è in continuo divenire e quindi richiede il più delle volte soluzioni pratiche e creative.



## **(D2) Spesso le organizzazioni lamentano la distanza tra compliance formale e sostanziale. Quanto è vera questa percezione?**

Se ci si trova in questa situazione la colpa penso sia del compliance officer. Sono cresciuto da sempre in aziende di comunicazione e marketing e la prima cosa che ho imparato è stata: **“se non ti capiscono, la colpa è tua”**. Sono ancora più convinto di questo pensiero che è diventato un mio mantra. E lo declino in tutti gli aspetti del mio lavoro. Se quindi un'organizzazione ritiene di avere una compliance formale, la colpa è dell'inadeguatezza del compliance officer. **Non ci rendiamo conto della grandezza e trasversalità che ha questo ruolo.** Non ho mai sentito una volta dire: **“no questo non lo puoi fare perché lo fa qualcun altro”**.

In azienda, una compliance proattiva e intelligente non ha limiti, tutto sta alla sensibilità di chi guida la funzione a prendersi il giusto spazio. E quindi il mio invito ai colleghi è di spingersi più in là di un semplice **“tick the box”**, vi assicuro che ne vale la pena!

## **(D3) Quanto conta avere una governance chiara e ben comunicata a tutti i livelli dell'organizzazione?**

**Il 100%**

Ma anche qui, al contrario, una carenza di governance chiara e di comunicazione non efficace non può essere una scusa. E se le due cose mancano, sarà ancora una volta al compliance officer metterle a posto. Sappiamo tutti che le diverse funzioni aziendali sono prese dalla loro quotidianità e che non pensano sempre e solo a noi. Aiutiamole a fare un buon lavoro per noi. Manca la comunicazione? Prepariamo un bel paper di lancio della funzione chiarendo cosa facciamo e cosa ci aspettiamo dalla popolazione aziendale. Mancano ruoli e responsabilità?

**Parliamone con la funzione corporate per proporre una migliore struttura. E se non riusciamo a formalizzare queste attività, intanto iniziamo, spesso e volentieri la forma segue la sostanza... e se poi manca il commitment dell'istanza dirigente, no panic: andiamo a parlarci.**

Prendiamoci 20 minuti nel prossimo comitato esecutivo dove spieghiamo la nostra visione. Facciamo dei 1 to 1 con gli altri direttori. Parliamo, raccontiamo, i temi sono sicuramente di interesse e non c'è il rischio che non siano percepiti allo stesso modo. A volte per paura di sbagliare non si fa e ci si giustifica ancor prima di aver provato.





**(D4) Quanto ritiene importante l'integrazione - ad origine - nei piani strategici aziendali dei profili di rischio e compliance?**

In organizzazioni mature, la compliance non può più non sedere al tavolo delle decisioni strategiche.

Osserviamo anche solo agli ultimi 12/18 mesi. Tenere aperto o chiudere uno stabilimento; decidere di aprirne un altro. Rafforzare la rete retail. Seguire gli ultimi trend in temi di sostenibilità. La compliance diventa il consulente principale nella scelta e, in un momento storico in cui, come non mai, non c'è una seconda occasione per fare una buona prima impressione, ogni errore si può pagare caro. Ecco quindi come la prevenzione, il ragionamento, la discussione interna diventano cruciali. E la compliance, tra le poche funzioni che, se ben organizzate, hanno una vera visione a 360 dell'azienda, saranno i primi a dover essere coinvolti, necessariamente ma, soprattutto, naturalmente.

**In organizzazioni mature, la compliance non può più non sedere al tavolo delle decisioni strategiche.**

**(D5) Lei è uno dei co-fondatori di MyGovernance, da startupper del mondo "digital compliance" quanto ritiene importante la tecnologia?**

La tecnologia è fondamentale

"My Governace" è nata proprio per rispondere a una necessità personale: ormai 5 anni fa mi trovavo a dover gestire una serie di azioni di compliance e coprire una popolazione di 4 mila dipendenti sparsi nel mondo. Le soluzioni disponibili ai tempi (carta, email, intranet) non erano al passo della compliance che intendevo io, quella fatta di praticità, facilità di comprensione e fruibilità (rispetto al mero obbligo di mettere in piedi una procedura). Ho quindi pensato a un primo software e ho avuto la fortuna di condividere questa necessità con il mio collega e amico **Davide Caiazzo**. Anche lui si trovava nella mia stessa situazione: il risultato è subito arrivato. Dopo il primo software ne sono stati sviluppati tanti altri e sono orgoglioso di poter dire che siamo stati forse la prima start up italiana a creare un software di whistleblowing, quando ancora questa parola era ai più sconosciuta.

**In un momento in cui i budget sono ristretti ed avere teste diventa sempre più difficile, l'unico alleato possibile è la tecnologia ed il digitale.**

In un momento in cui i budget sono ristretti ed avere teste diventa sempre più difficile, l'unico alleato possibile è la tecnologia ed il digitale. Nella vita di tutti i giorni siamo circondati da tecnologia, con uno smartphone andiamo ovunque. Poi andiamo in ufficio e torniamo ad approcci della scorsa generazione. Cerchiamo di allineare questi due mondi che oramai e mai come ora non sono più così distanti.

## **(D6) Quali sono le caratteristiche che dovrebbe avere oggi un compliance manager?**

### Curiosità e praticità

Curiosità come caratteristica principale. Se non sei curioso di sapere come funziona la tua azienda, dalla a alla z, dalla produzione alla distribuzione, non hai alcuna chance di diventare un buon compliance officer. **La curiosità ti spingerà sempre ad andare avanti e a porti domande, fondamentale nella nostra funzione.**

Praticità: siamo tutti bravi a trovare un template di procedura da replicare all'interno, ma non serve a nulla. **Cerchiamo piuttosto di capire come funziona l'azienda e poi, praticamente, caliamo la procedura sul processo.** Facciamo un esempio facile: procedura su gifts and invitations: ho visto procedure che richiedevano ai dipendenti di dichiarare tutti i regali fatti e ricevuti, indistintamente; poi però' andando a fondo, nei fatti nessuno utilizzava questa info: quindi uno sforzo per la popolazione aziendale senza che dietro ci fosse un effettivo beneficio. Le persone se ne rendono conto e perdono interesse a seguire le regole. **Diamo delle soluzioni pratiche che abbiano un senso. E soprattutto, responsabilizziamo la popolazione aziendale,** spieghiamo loro i rischi. Saranno loro i primi a tornare da noi nel momento in cui si trovano ad avere una invitation che suoni come un campanello di allarme o un regalo "sproporzionato".

## **(D7) Quali le sfide che dovranno fronteggiare nel prossimo futuro e quali gli strumenti utili per farlo?**

### Tecnologia e networking

Sicuramente la situazione sanitaria continuerà ad essere al centro dei pensieri dell'organizzazione. E tale situazione avrà impatti anche sui rapporti internazionali.

## **Il networking. La compliance ha vitale bisogno di scambio.**

**Per aziende globali gli equilibri sanitario/politici dovranno essere sempre più tenuti sotto controllo.**

Tecnologia. Come più volte ribadito, **la tecnologia sarà sempre più centrale nella vita delle funzioni compliance.** Purtroppo devo notare con dispiacere che anche le nuove generazioni di compliance officer "nativi digitali", non lo sono poi così tanto nello svolgimento della loro funzione. Quindi è proprio un problema di mindset. Ancora oggi vedo neolaureati in legge o studenti di master che hanno difficoltà con un power point o un Excel... Cerchiamo di forzarci quindi a fare questo passaggio digitale che ci serve come il pane! Non ultimo, **il networking:** tante aziende hanno sofferto non poco questa crisi sanitaria e si sono dovute ridimensionare in termini di budget. Spesso chi ne ha più risentito sono proprio le funzioni di supporto come la compliance. **Una buona soluzione per supplire a una carenza di consulenti esperti è avere una rete di professionisti, propri pari in altre organizzazioni, con cui confrontarsi e scambiare idee.**

La compliance ha vitale bisogno di scambio.



# GOVERNANCE QUOTATE: DIREZIONE SUCCESSO SOSTENIBILE

La relazione 2021 del comitato italiano per la corporate governance (9° rapporto sull'applicazione del codice di autodisciplina) se da un lato evidenzia alcune debolezze strutturali nella governance delle società quotate, dall'altro indica chiaramente l'obiettivo strategico a cui tendere, ossia, il "successo sostenibile" e la promozione del dialogo con la generalità degli azionisti e degli stakeholder.

# LO SCOPO, I DATI, LE AREE DI RACCOMANDAZIONE

Il comitato – costituito dalle Associazioni di impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria) e degli investitori professionali (Assogestioni), nonché da Borsa Italiana – ha come scopo istituzionale quello di promuovere il buon governo societario delle società italiane quotate (e a tal fine approva il codice di corporate governance e ne assicura il costante allineamento alle best practice internazionali), garantendo anche un monitoraggio con cadenza annuale dello stato di attuazione del Codice da parte delle società aderenti.



L'analisi è condotta sulle informazioni pubblicate dalle società nelle relazioni sul governo societario e sulle remunerazioni pubblicate nel corso del 2021 e copre una platea che rappresenta il 95% del totale delle società italiane con azioni quotate sul MTA (91% se consideriamo la copertura integrale del listino di Borsa comprendente anche le quotate di diritto estero).



La relazione e l'indice che ne deriva tiene conto di 20 principali raccomandazioni, raggruppate nelle quattro aree della governance su cui si concentra il codice:

- struttura e composizione dell'organo di amministrazione;
- funzionamento e professionalità dell'organo di amministrazione;
- indipendenza degli amministratori;
- politica di remunerazione.

## GLI INDICI DEL REPORT 2021

In generale, nel 2021 il grado di applicazione medio delle principali raccomandazioni del codice è elevato, pari a quasi il 67%, ed è in costante crescita. I dati sotto la media riguardano le società piccole (59%), le società non finanziarie (65%) e quelle a proprietà concentrata (64%).

Le raccomandazioni che trovano maggiore e più diffusa applicazione attengono all'area della struttura e composizione del consiglio di amministrazione (con un grado di applicazione media dell'82%) e all'area delle politiche di remunerazione (73%).

Più debole è l'applicazione delle raccomandazioni relative alla valutazione dell'indipendenza degli amministratori (53%) e all'efficace funzionamento del board (48%).

Gli indicatori che riguardano le raccomandazioni relative alla struttura e composizione del consiglio mostrano un elevato livello di adesione con riguardo alla presenza di amministratori indipendenti, alla nomina di un lead independent director, qualora ci si trovi nelle condizioni che ne richiedono la nomina, e alla costituzione e funzionamento del comitato remunerazione e del comitato per il controllo e i rischi. Appare invece ancora insoddisfacente la valorizzazione del comitato nomine, che ancora circa la metà delle società censite non ha istituito o ha deciso di unificarlo con altro comitato, quasi sempre il comitato remunerazioni, senza un'adeguata trasparenza sullo svolgimento delle relative funzioni.

## LE AREE CRITICHE

Si rileva un grado di adesione quasi sempre inferiore al 50%, nelle raccomandazioni che riguardano invece i piani di successione, l'informativa preconsiliare e l'autovalutazione.

In particolare, si rileva:

- l'assenza di piani di successione nel 67% delle società;
- l'efficacia e la tempestività dell'informazione fornita prima delle riunioni del board, che risulta insoddisfacente nel 58% delle società, soprattutto per la ancora frequente previsione di generiche derogabilità ai termini di preavviso per motivi di riservatezza;
- l'adeguatezza del processo di autovalutazione del board, che in circa la metà delle società quotate non prevede adeguati meccanismi che assicurino che il board, o sue specifiche componenti, sovrintendano al suo svolgimento.;
- l'orientamento del consiglio uscente sulla sua composizione ottimale che appare ancora assente in circa la metà delle società con consigli in rinnovo nel 2021.



## LE POLITICHE DI REMUNERAZIONE

Un grado di applicazione molto elevato è rilevabile nella previsione di una remunerazione variabile per gli amministratori esecutivi (90%), nella previsione di un tetto a questa componente (88%) e nel legare la remunerazione variabile a obiettivi di medio-lungo periodo (88%).



Un miglioramento significativo si registra anche nelle aree più critiche quali la definizione degli obiettivi di performance per la remunerazione variabile legati a obiettivi legati alle strategie delle società, ulteriori rispetto a quelli di profittabilità (57%), nella chiara indicazione degli obiettivi di performance cui è legata la remunerazione variabile (61%) e nella trasparenza delle procedure per la concessione di eventuali indennità di fine carica per gli amministratori esecutivi (57%). Tra gli indicatori tradizionalmente più deboli si osserva infine un miglioramento nella previsione delle clausole di claw-back (circa il 70%).

## DIREZIONE SUCCESSO SOSTENIBILE

Circa la metà delle società censite ha fornito informazioni rispetto alla raccomandazione relativa all'integrazione della sostenibilità nella definizione delle strategie, del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e della politica di remunerazione, di fatto anticipando l'applicazione del nuovo codice.

La direzione, ormai, sembra essere definitivamente tracciata.

del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e della politica di remunerazione, di fatto anticipando l'applicazione del nuovo codice.

La direzione, ormai, sembra essere definitivamente tracciata.

### PER APPROFONDIRE CLICCA SU:

- Comitati consiliari
- Amministratori indipendenti
- Politica sulla remunerazione
- Board evaluation
- Funzionamento organo di amministrazione
- Struttura e composizione dell'organo di amministrazione

## QUANTO VALE REALMENTE UN CALCIATORE?

Non è la prima volta che la magistratura ordinaria apre un procedimento giudiziario nei confronti di società calcistiche per plusvalenze. Nella precedente esperienza, come è noto, il procedimento si risolse con l'assoluzione delle società coinvolte in quanto «il fatto non costituisce reato».



È di assoluta attualità la nascita di nuovi casi giudiziari legati al medesimo argomento: un problema apparentemente simile che riporta alla pubblica attenzione il tema della definizione scientifica del valore di un calciatore nell'ambito del calciomercato. Come si può stabilire esattamente il valore di un calciatore? Gli organi federali del calcio hanno da diversi anni dato effettivo impulso all'adozione del Modello Organizzativo, divenuto ormai una necessità per quelle società che intendono iscriversi ad un campionato professionistico. Ad oggi, però, non sono stati individuati i parametri che consentano di stabilire in maniera "esatta" ed inequivocabile la quotazione di un talento sportivo.

### Parametri oggettivi per mitigare il rischio

compliance.design.it, sull'argomento, ha interpellato diversi autorevoli protagonisti del mondo 231.

È parere diffuso che per mitigare il rischio, ed anche le responsabilità degli esponenti aziendali e degli Enti, sarebbe utile prevedere – a livello federale (meglio) o di singola società – dei parametri oggettivi che, se anche non vincolanti, possano consentire di condurre una stima (congrua ed ex ante) del valore del calciatore. Una sorta di fair market value che agevoli nella "rendicontazione" del sottostante percorso valutativo. Non vincolante perché, responsabilmente, ciascuna società potrà anche decidere di derogare ove ci fossero delle ragioni ma attraverso un processo decisionale formalizzato e razionale.

### Un algoritmo può sciogliere il nodo?

Lo stesso **Gianni Infantino**, presidente Fifa, ha recentemente (ri)lanciato l'idea dell'introduzione di un algoritmo matematico per decidere la valutazione di un giocatore. Quello ad oggi più accreditato, ma non l'unico, è sviluppato dal CIES Football Observatory che ha messo a punto un approccio econometrico per valutare il valore di trasferimento dei calciatori professionisti su base scientifica. Secondo il CIES, nel 2018 l'algoritmo ha predetto con un margine d'errore statisticamente irrilevante più del 75% dei prezzi di trasferimento dei giocatori appartenenti ai top 5 campionati europei.

La perplessità più rilevante è quella di non tener conto che il calciomercato è influenzato dalla legge domanda-offerta. Ma, nonostante le numerose correzioni di cui un algoritmo avrebbe sempre bisogno, sarebbe comunque un interessante primo tentativo di razionalizzare il problema per tornare a parlare solamente di calcio giocato.

## KPMG ENTRA IN OPEN-ES

KPMG diventa partner nell'iniziativa di sistema lanciata da Eni, Boston Consulting Group (BCG) e Google Cloud che unisce fornitori, clienti, banche e istituzioni in un percorso comune di crescita e collaborazione sulle dimensioni della sostenibilità.

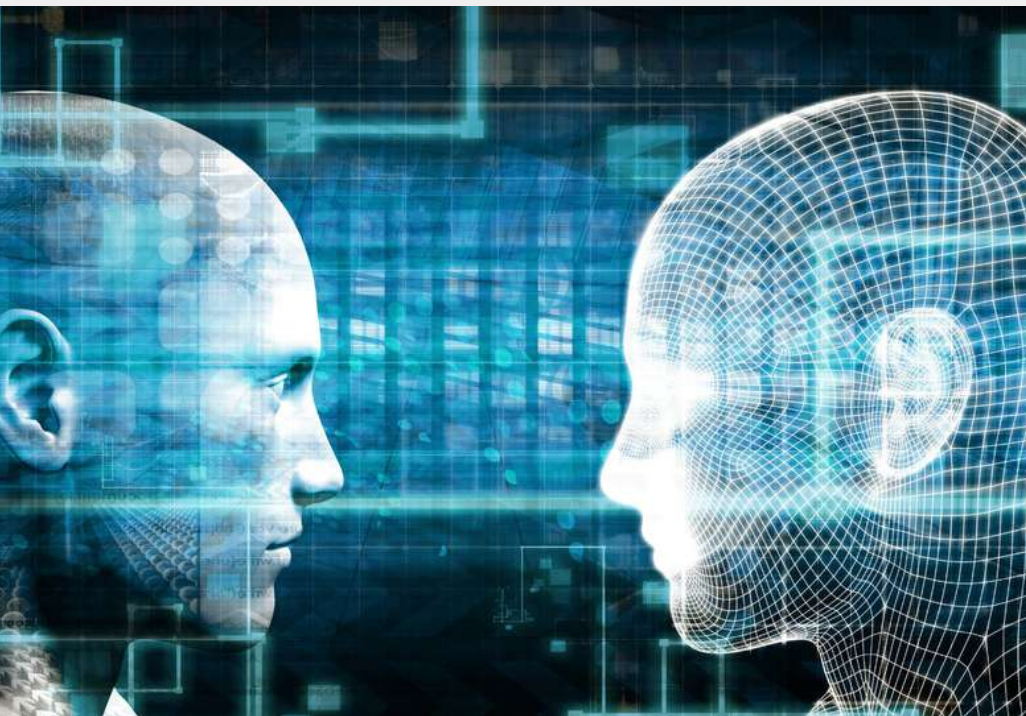
### La piattaforma

Coinvolgendo l'intera catena del valore, Open-es promuove processi aperti e inclusivi e offre un ventaglio molto ampio di possibilità all'intero ecosistema imprenditoriale, rendendo concreta la sinergia tra la sostenibilità e i modelli di business. Con una piattaforma innovativa, Open-es favorisce la diffusione della cultura della reportistica e della misurazione dei risultati non economici, consentendo a tutte le imprese di crescere e migliorare le proprie performance ESG e creare sinergie e collaborazioni tra tutte le realtà che ne fanno parte.

### KPMG Impact

L'approccio e le finalità di Open-es sono coerenti con la strategia ESG di KPMG che prevede l'impegno del network globale su 5 macro-aree: processi di decarbonizzazione e climate risk, sviluppo di strategie ESG, modelli di finanza sostenibile, reporting di sostenibilità, modelli di analisi degli impatti e strumenti di supply chain sostenibile.





## PERCHÉ L'ETICA DEVE ESSERE INTEGRATA NELLO SVILUPPO TECNOLOGICO

Un articolo del Financial Times (ri)apre una importante finestra sul rapporto tra etica e sviluppo tecnologico vissuto spesso come un “trade off” e non come parte integrante del business. La testata finanziaria inglese parte dal periodo difficile di un colosso del tech come facebook per evidenziare come la sua storia e più in generale quella della tecnologia sia ancora pervasa dalla convinzione che la regolamentazione, del Regolatore o di pratiche etiche interne, sia una minaccia per l’innovazione.

Quando le organizzazioni sono state più proattive – come quando Facebook ha chiesto più regolamentazione da parte dei governi – è stato quasi sempre durante uno scandalo.

La regolamentazione e l’etica sono spesso visti come ostacoli mentre i futuri leader hanno bisogno di capire le carenze storiche, considerare le normative come

parte integrante del business per modellare le idee di innovazione. Ciò sarebbe un bene per gli utenti finali ma a lungo termine, può limitare il rischio di problemi e le conseguenze dolorose di essere trascinati davanti ai tribunali. Inoltre, potrebbe incoraggiare un nuovo approccio: inserendo la regolamentazione nelle discussioni sull’innovazione, c’è la possibilità di andare oltre i paradigmi esistenti e immaginare sistemi migliori.

Trattare l’etica e la regolamentazione come parte dell’innovazione offre l’opportunità di andare al di là della decisione su come utilizzare le tecnologie esistenti e può indicarci quali tecnologie dovrebbero essere create.

L’articolo del FT conclude con le parole di Alice Thwaite “se l’innovazione consiste nel creare nuovi processi e prodotti che rendano il mondo un posto migliore” e “se questo non è l’obiettivo degli affari in generale e non quello per cui siamo qui su questo pianeta, non vedo cosa lo sia.”

## AON GLOBAL RISK MANAGEMENT SURVEY 2021

Nel nostro Paese, a differenza che nel resto del mondo, il timore che serpeggia di più è l’interruzione dell’attività. Paura che, evidentemente, rispecchia le conseguenze di quanto patito per colpa della pandemia da Covid 19. Lo dice l’indagine biennale Global Risk

Management del gigante della riassicurazione AON che ha raccolto le risposte di 2.344 decisori di rischio provenienti da 16 cluster industriali, che comprendono piccole, medie e grandi aziende in 60 paesi di tutto il mondo. Diversamente a livello globale è il cyber risk, secondo nella classifica italiana, il rischio più temuto.

### Top 10 List – Italia –

1. Interruzione dell’attività
2. Attacchi informatici/Data breach
3. Crisi Economica/Lenta ripresa
4. Danno alla reputazione/brand
5. Rischio di incremento del prezzo delle materie prime/scarsità dei materiali
6. Aumento della concorrenza
7. Maggiore velocità nei cambiamenti dei fattori di mercato
8. Rischio pandemico/crisi sanitaria
9. Cambiamenti normativi/legislativi
10. Rischio credito della controparte

### Top 10 List – Globale –

1. Cyber Attacks/Data Breach
2. Business Interruption
3. Economic Slowdown/Slow Recovery
4. Commodity Price Risk/Scarcity
5. Damage to Reputation/Brand
6. Regulatory/Legislative Changes
7. Pandemic Risk/Health Crises
8. Supply Chain or Distribution Failure
9. Increasing Competition
10. Failure to Innovate/Meet Customer Needs



**La piattaforma d'informazione dedicata  
ai protagonisti del mondo GRC**

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