

people in compliance

NEWSLETTER NR. 12/2022

Gruppo Credem

QUANDO L'APPROCCIO È "TEAL"

Le macchine non fanno la compliance. Nel contesto in cui operiamo oggi sono le persone a fare davvero la differenza.

A colloquio con **Davide Morandi**,
Responsabile Compliance Credem

compliance
— design

LA COMPLIANCE NELLE
OPERAZIONI DI M&A

EVENTO
ONLINE

MERCOLEDÌ
14 SETTEMBRE
ORE 16:00

REGISTRATI



KYP LA DUE DILIGENCE GIUSLAVORO, AMBIENTALE, SICUREZZA

**PANEL
RELATORI**



**GIUSEPPE
BULGARINI D'ELCI**
Partner Watson
Farley & Williams



**MARA
CHILOSI**
Partner
Chilosi Martelli



PAOLO FABIANI
Legal Director & Chief
Central Services Office
Coop Allenza 3.0



MARIO NARDI
Ceo Gruppo
Pietro Fiorentini



MONICA RICCARDI
NTO Country Legal
Counsel & ERC Manager
Novartis



MARIO CHIODI
Carnà & Partners

**MODERA E
COORDINA**

GENERALI COOPTA MARSAGLIA NEL CDA

Il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali, riunitosi sotto la presidenza di **Andrea Sironi**, ha nominato a maggioranza per cooptazione, in conformità a quanto previsto dall'art. 28.13 dello Statuto, **Stefano Marsaglia** amministratore della Società al posto del dimissionario **Francesco Gaetano Caltagirone**.

Il Profilo

Marsaglia, 67 anni, nato a Torino, vanta una lunga esperienza nell'investment banking con ruoli di primaria responsabilità in Rothschild, Barclays e Mediobanca. È attualmente CEO di Azzurra Capital, società di private equity ed è membro dell'Advisory Board di Afiniti, multinazionale attiva nel campo dell'AI.



ITALGAS, PIACENTINI ASSUME LA CARICA DI SEGRETARIO DEL CDA



Valentina Piacentini, Responsabile Affari Societari e Governance di Italgas, ha assunto a partire dallo scorso aprile anche la carica di Segretario del Consiglio di Amministrazione della capogruppo quotata.

Piacentini ha iniziato la sua carriera professionale nello Studio Legale Associato Gatti Pavesi Bianchi, conseguendo l'abilitazione di Avvocato, per poi passare in azienda nel dipartimento legale di Europa investimenti, società specializzata nel settore delle special situations. Piacentini ha poi assunto il ruolo di Responsabile dell'Ufficio Affari Legali e Societari e dell'Ufficio di Presidenza del gruppo quotato Cose Belle d'Italia (già Mediacontech).

A fine 2020 il suo passaggio in Italgas, dove si occupa della Corporate Governance e degli Affari Societari della capogruppo quotata e delle società del Gruppo, con particolare focus sulla compliance alla normativa e regolamentazione applicabile alle società quotate e al codice di corporate governance, all'interno della Direzione Affari Legali Societari e Compliance di Italgas. Svolge anche il ruolo di Segretario del Comitato Sostenibilità e segue le operazioni di M&A del Gruppo per gli aspetti di diritto societario (statuti e pattuizioni parasociali). Da aprile, con la nuova nomina a Segretario, supporta e assiste il Consiglio di Amministrazione di Italgas.

MANUEL TOPI ENTRA NELLA DIREZIONE LEGALE DI POLTRONESOFÀ



Manuel Topi entra nella direzione legale di Poltronesofà. Topi, che proviene da Technogym, in precedenza, ha lavorato per 7 anni, fino a fine 2021, nello

studio legale oggi Gatti Pavesi Bianchi Ludovici occupandosi sia di contenzioso (ordinario e arbitrale, di elevato livello) sia di consulenza e assistenza stragiudiziale in favore di banche, società nazionali e multinazionali, fondi d'investimento e private clients. Topi, avvocato, è dal 2015 Cultore della Materia presso la cattedra di Istituzioni di Diritto Privato dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano ed è autore di diversi contributi, pubblicati su riviste di settore, in tema di responsabilità civile.

S&P GLOBAL RATINGS, BICCARI ASSOCIATE GENERAL COUNSEL

Chiara Biccari entra in S&P Global Ratings – divisione di S&P Global – con la qualifica di Associate General Counsel. L'annuncio della stessa professionista sul suo profilo LinkedIn.



Biccari, che nel suo nuovo ruolo opererà da Milano, lascia Poste Vita dopo oltre 9 anni dove, da ultimo, ha ricoperto la carica di Responsabile Legale – Investment Office. In precedenza ha lavorato come Senior Lawyer nel dipartimento legale di Barclays Capital e ancor prima, dal 2004 al 2010, come associate in Allen & Overy.



seguici su **LinkedIn**

DE FELICE NUOVO PRESIDENTE DEL CONSIGLIO SORVEGLIANZA DELLA FONDAZIONE R&I

Vicepresidenti **Giampio Bracchi** della Fondazione Politecnico di Milano e **Marco Frey** della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa

Il Consiglio di Sorveglianza della Fondazione R&I (Ricerca & Imprenditorialità) ha nominato presidente per il triennio 2021-2025 **Gregorio De Felice** (in foto, primo a sx), Chief Economist di Intesa Sanpaolo, e Vicepresidenti **Giampio Bracchi** (in foto, al centro) della Fondazione Politecnico di Milano e **Marco Frey** (in foto, primo a dx) della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. Entrano a far parte del Consiglio di Sorveglianza, quali delegati di grandi imprese, **Franco Ongaro** di Leonardo e **Daniele Pes** di Ferrovie dello Stato, mentre è stato confermato **Lorenzo Mariani** di Mbda. Nuovi consiglieri saranno anche **Eugenio Guglielmelli** dell'Università Campus Biomedico di Roma e **Lorenzo De Michieli** dell'Istituto Italiano di Tecnologia.

La Fondazione R&I, che ha sede a Napoli nel Polo Tecnologico della Università Federico II di San Giovanni a Teduccio, è impegnata nel sostenere la nascita e la crescita di nuove imprese innovative nel Mezzogiorno per farne un driver dell'innovazione a livello delle filiere industriali ad alta tecnologia, creando così opportunità di impiego per i giovani talenti, formati dalle Università.



De Felice ha dichiarato: “In presenza di una ‘nuova globalizzazione’, che sposterà verso il Mediterraneo l’interesse di imprese e governi europei, il Mezzogiorno ha ‘numerose opportunità; occorre un modello di sviluppo in discontinuità con quello basato su grandi stabilimenti pubblici fortemente verticalizzati, senza significativi indotti di forniture. L’area può intraprendere consapevolmente un nuovo itinerario di industrializzazione che parta dal basso, impegnandosi nell’attivare una coraggiosa e concreta politica di innovazione e di industrializzazione avanzata, con una stagione di imprenditorialità dove le start-up e le piccole e medie imprese innovative sono destinate a svolgere un importante ruolo. E questo con riferimento non solo ai nuovi settori ad elevata base tecnologica, ma anche ai settori manifatturieri tradizionali ed ai servizi”.

TIM, SI RINNOVA IL CDA DI TELSEY



Il CdA di Telsy, azienda del Gruppo dedicata allo sviluppo della Cybersecurity, ha cooptato **Gabriella D'Elia** (in foto, prima da dx), **Angela Gargani** (in foto, seconda da dx) e **Sabina Strazzullo** (in foto, seconda da sx) e nominato Presidente **Alessandro Pansa** (in foto, primo a sx) che mantiene la carica di presidente di Sparkle.

Come già previsto per il Consiglio di TIM, con queste nuove nomine anche il CdA di Telsy supera la soglia del 40% di presenza femminile, seguendo quanto avvenuto a giugno in TIM Servizi Digitali (con l'80% di donne in CdA), a testimonianza dell'impegno del Gruppo a superare la disparità di genere con azioni concrete.

DATALOGIC, PANFEROVA PER LA DIREZIONE LEGALE

Ekaterina Panferona è stata nominata Head Of Legal & IP di Datalogic, società operante nei mercati dell'acquisizione automatica dei dati e di automazione industriale.

La professionista proviene dalla direzione legale di Piaggio dove ha lavorato per oltre tredici anni riportando al general counsel del gruppo.



Nel suo percorso professionale all'interno dell'azienda di Pontedera si è occupata particolarmente di questioni antitrust e di diritto della concorrenza, negoziazione e redazione di contratti commerciali nazionali e internazionali con particolare attenzione ai contratti di acquisto di servizi e contratti di distribuzione, contenzioso e supporto nelle procedure di appalti pubblici e gare d'appalto.

RUSSO PER IL LEGAL E CORPORATE AFFAIRS DI MEDIACOM



Antonello Russo è il nuovo Head of Legal and Corporate Affairs di Mediacom, azienda specializzata nei servizi in outsourcing per la gestione delle Customer Operations. Russo proviene da Fiera Milano, dove ha lavorato per quasi quattro anni ricoprendo, da ultimo, il ruolo di Legal Specialist nel dipartimento di Business and M&A.

DELOITTE LEGAL NOMINATO IL COMITATO SOSTENIBILITÀ E IL RESPONSABILE DELL'IMPATTO

Il Consiglio di Amministrazione di Deloitte Legal ha nominato il Comitato di Sostenibilità per il conseguimento degli obiettivi e degli impegni assunti con il “Manifesto dello Studio Legale Sostenibile”, e ha nominato il Responsabile dell’Impatto a seguito della trasformazione in “Società Benefit” della Società.

Il Comitato di Sostenibilità, composto dai professionisti **Josephine Romano** (in foto, prima dall'alto), **Barbara Pontecorvo** (in foto, terza dall'alto), **Andrea Blasi** (in foto, secondo dal basso), **Andrea Bonanni Caione** (in foto, secondo dall'alto), **Anna Dalla Libera** (in foto, terza dal basso) e **Sonia Margherita Belloli** (in foto, prima in basso), ha il compito di promuovere e supervisionare l’integrazione delle misure di sostenibilità nelle politiche, strategie e pianificazioni del network Deloitte, al fine di favorire lo sviluppo di una società sostenibile e inclusiva, in linea con i principali Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell’Agenda 2030 approvata dalle Nazioni Unite.

Inoltre, per il perseguimento delle finalità di beneficio comune delineate dall’art. 5 dello statuto, viene nominato il Responsabile dell’Impatto, nella persona di Barbara Pontecorvo.



LOTTOMATICA OTTIENE LA CERTIFICAZIONE ISO 37001

La certificazione è stata rilasciata dall'organismo di certificazione accreditato Rina Services

Lo scorso 25 luglio Lottomatica ha ottenuto la certificazione anticorruzione secondo lo standard UNI ISO 37001:2016 "Anti bribery management system". La certificazione rilasciata dall'organismo di certificazione accreditato Rina Services riguarda anche le società concessionarie del Gruppo, Gamenet, Lottomatica Videolot Rete e GBO Italy.

Il processo di certificazione di natura volontaria, fortemente voluta dal Consiglio di Amministrazione, è stato seguito internamente da **Francesco Lauria** Chief of Internal Audit & GRC, Anti-Bribery and Corruption Officer, ed ha richiesto un impegnativo processo di implementazione che ha previsto la verifica dei sistemi di controllo e delle misure attuate dal Gruppo allo scopo di prevenire e mitigare il rischio di corruzione.

In particolare il sistema di controllo implementato dal Gruppo Lottomatica si è evoluto negli anni in un'ottica di miglioramento continuo ed ha previsto l'implementazione di un processo di valutazione e monitoraggio dei rischi in ambito anti bribery and corruption che consente di individuare eventuali presidi di controllo già in essere nel framework di riferimento nonché lo svolgimento di specifiche attività di audit periodiche volte ad assicurare la corretta implementazione dei presidi in essere.



Tale certificazione permette inoltre al Gruppo di disporre di un ulteriore presidio contro il rischio di corruzione che si affianca al Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.Lgs. n.231/2001, già da tempo adottato all'interno del Gruppo.

“La certificazione ottenuta rappresenta un motivo di grande soddisfazione da parte nostra, ma anche lo stimolo a raddoppiare gli sforzi e a tenere sempre alta la guardia”, ha commentato Francesco Lauria, Chief of Internal Audit & GRC, Anti-Bribery and Corruption Officer di Lottomatica, che poi ha aggiunto: “Vogliamo far crescere la sensibilità dei nostri dipendenti e di tutti coloro che lavorano a vario titolo con il gruppo, in modo che siano in grado di riconoscere i fenomeni corruttivi e che collaborino alla prevenzione, al contrasto e alla segnalazione delle eventuali violazioni”.

LA COMPLIANCE NELLE OPERAZIONI DI M&A

LA DUE DILIGENCE ANTIBRIBERY, AML, REPUTAZIONALE

Si è tenuto lo scorso 12 luglio il secondo appuntamento del ciclo di incontri dedicato agli aspetti compliance nelle operazioni straordinarie organizzato da *compliance design.it* e focalizzato sugli aspetti di due diligence antibribery, antiriciclaggio e reputazionale.

Il nuovo incontro, ha visto il coordinamento e la moderazione di **Raffaello Carnà** (socio fondatore di Carnà & Partners) e la partecipazione di **Niccolò Bertolini Clerici** di Legance, **Jessica Meloni** di Ceva Logistics, **Gaetana Morgante** dell'Istituto Superiore Sant'Anna e **Fabrizio Tucci** di Iren.

Di seguito i key points degli interventi e i links ai video integrali dei relatori.

L'input su cui tutti i relatori hanno trovato una netta convergenza è sull'opportunità di un investimento continuo sui temi di organizzazione, della prevenzione e di una legalità che sia embedded nella Governance, e non una sovrastruttura burocratica che viene giustapposta per risultare compliant rispetto agli standard legali.

Sia a livello macro, sia a livello micro - quindi di aziende e rapporti tra le stesse - l'approccio tende ad essere sempre più quello di organizzarsi in modo da prevenire la realizzazione di illeciti o anche soltanto delle condizioni predisponenti gli illeciti. E questo perché comunque, anche nel caso in cui un eventuale contenzioso giudiziario - sia esso penale o no - si concluda positivamente, oltre al danno reputazionale comunque ineliminabile, si crea un tema di "instabilità" iniziale e successiva che può coinvolgere lo svolgimento delle attività della stessa società.



INVESTIMENTO CONTINUO SUI TEMI DELL'ORGANIZZAZIONE, DELLA PREVENZIONE E DI UNA LEGALITÀ CHE SIA EMBEDDED NELLA GOVERNANCE

OLTRE IL CPI: VERSO UN (MORE) COMPREHENSIVE APPROACH NELLA DEFINIZIONE DEL RISCHIO PAESE



GAETANA MORGANTE
Docente Scuola Superiore
Sant'Anna Pisa

Sarebbe opportuno riflettere sul superamento - peraltro auspicato dalla stessa Transparency International - del Cpi (Corruption Perception Index) verso un "more comprehensive approach" alla definizione del rischio Paese: andare oltre una concezione antropomorfa che valuta il rischio Paese trattando il Paese stesso come fosse un partner e integrare, a livello intrinseco ed estrinseco, il pur importante riferimento a livello di corruzione del sistema Paese con una selezione di aree chiave rappresentative dell'affidabilità del Paese stesso. Una metodologia che combini le survey (che rimangono fondamentali per superare la dark figure di questi fenomeni criminali) con dati oggettivi, l'analisi dell'assetto istituzionale di un determinato sistema paese e del piano di riforme.

LA DUE DILIGENCE PENALE: IL RUOLO DEL PENALISTA NELLE OPERAZIONI DI M&A



**NICCOLO' BERTOLINI
CLERICI**

Partner Legance

Questa forma di superamento del cpi può essere efficacemente supportata dal riferimento al Rule of Law Report: una rappresentazione strutturata e combinata che la commissione Europea svolge ormai da molti anni a cadenza annuale coinvolgendo esperti da vari paesi dell'area Europea e che si fonda sull'individuazione di quattro aree chiave: il sistema della giustizia, il sistema di contrasto alla corruzione, il pluralismo dei media e altre aree chiave dove venga rappresentato (se esiste) il sistema check & balances vigente nella country di riferimento.

Il Rule of Law Report, rispetto al cpi, ha alcuni elementi di debolezza, principalmente legati al fatto di non essere collegato ad indicatori anche numerici che ne rendano facile la comunicazione, così come una comparazione immediata e diretta.

Ma, superare il mero riferimento al cpi, adottando un approccio più integrato che consideri il livello di sviluppo dello Stato di Diritto potrebbe sicuramente figurare una rappresentazione più verosimile, più aderente alla realtà del rischio Paese, anche prevedendo delle politiche legate ad incentivi.

Lo scorso 29 giugno, inoltre, è stato convertito in legge il decreto recante misure urgenti per l'attuazione del Pnrr: una serie di misure, di riforme strutturali che sono state adottate per poter fruire dei fondi. Tutte le misure coinvolte, sono state tarate sulle key areas del Rule of Law Report rendendolo, in pratica, già operativo.

Il contributo del penalista nella fase di due diligence preliminare ad un'operazione M&A ha acquisito nel tempo sempre maggiore rilevanza, sino a diventare imprescindibile, potendo anche risultare determinante per l'esito dell'operazione stessa. Il suo compito è quello di compiere una valutazione dei rischi penali cui la società potrebbe andare incontro e delle conseguenze in termini sanzionatori, economici e reputazionali.

Il contesto in cui il penalista deve muoversi è eterogeneo e complesso; per queste ragioni sono richieste competenze di natura multidisciplinare a seconda del settore di riferimento in cui opera la target.

L'obiettivo ultimo in queste fasi è quello di trovare il giusto bilanciamento tra rischi penali diretti o indiretti e la conclusione dell'operazione, fornendo

un supporto agli altri professionisti e cercando di prevenire il verificarsi di tali rischi o quantomeno di proporre soluzioni che possano mitigarne gli effetti. Sono principalmente quattro i profili di rischio di cui occorre tener conto nella fase di due diligence preliminare alla conclusione di un'operazione M&A: la responsabilità amministrativa dell'ente ai sensi del d.lgs. 231/2001; la responsabilità civile dell'ente (rilevante ex artt. 83 e ss. cod. proc. pen.); l'esclusione dalla partecipazione a gare pubbliche e, in ultimo ma non di importanza, i profili reputazionali, che non di rado spingono gli investitori internazionali a guardare altrove se solo un tema può far sorgere questioni che siano sindacabili sul piano etico.

KEY POINTS

- ▶ **Il ruolo del penalista nelle operazioni di Fusione e Acquisizione**
- ▶ **I principali profili di rischio nella due diligence penale**
- ▶ **Operazioni straordinarie e d.lgs. 231/2001**
 - Le vicende modificative dell'ente
 - La cessione del ramo d'azienda
 - I reati commessi all'estero
 - I reati sensibili: corruzione e reati fiscali
 - Reati fiscali e rapporto con l'autoriciclaggio
- ▶ **Recovery Fund e Pnrr: la competenza della Procura Europea (EPPD)**
- ▶ **Il codice degli appalti: i casi di esclusione**
- ▶ **Due diligence, cosa scrivere**

RISK ASSESSMENT DELLE OPERAZIONI DI M&A. MODELLO DI SCORING RISK-BASED



FABRIZIO TUCCI

Chief Risk Officer
Gruppo Iren

Un intervento che consente di apprezzare pienamente ciò che un'azienda dalle rilevanti dimensioni come Iren osserva nelle proprie target o comunque nei propri partner.

Un assessment del rischio che si articola sempre lungo sette ambiti principali di rischio: quello regolatorio e di compliance; il rischio legale e societario; il rischio fiscale e finanziario; il rischio Esg; il rischio strategico e di business; il rischio tecnico e industriale e il rischio implementativo e post merge, per sottolineare come le interazioni fra rischi allocati in ambiti apparentemente diversi ma fortemente correlati determinano la necessità di rivalutazione dei rischi stessi e di maggiore approfondimento.

L'IMPORTANZA DELLA COMPLIANCE PER CEVA LOGISTICS



JESSICA MELONI

Presidente
Transparency
International Italia

Inoltre, parallelamente alla valutazione dei rischi connessi all'esecuzione dell'operazione, vengono pesati anche quelli di mancata realizzazione dell'iniziativa che possono afferire - ad esempio - a perdita di quote di mercato, perdita di clienti top oppure a ricadute di tipo reputazionale.

KEY POINTS

- **Un modello di Risk Assessment delle operazioni straordinarie per supportare la crescita inorganica**
- **Ambition Iren: modello che integra le esperienze di varie industry, offrendo flessibilità, customizzazione e giudizio numerico di sintesi**
- **Modello caratterizzato da ambiti di rischio, ciascuno declinato in sotto-parametri, a cui sono associati dei pesi differenziati per renderlo customizzabile**
- **L'Assessment del rischio che si articola lungo 7 ambiti**
- **Approccio quali-quantitativo che garantisce ottimizzazione dei tempi/effort e solidità del risultato ottenuto**
- **Modello semplificato di Pre-Risk assessment per identificare la aree a maggior rischio dell'operazione nelle fasi iniziali ed indirizzare le successive Due-Diligence**

vedi slide in appendice

Nel mese di maggio 2019, il Tribunale di Milano ha notificato a CEVA Logistics Italia una misura di prevenzione di Amministrazione Giudiziaria, in relazione a fatti accaduti quando la società era controllata dalla precedente proprietà, al fine di vigilare sulla legittima applicazione della normativa sul lavoro con particolare riguardo ai fornitori di logistica. Tale misura di prevenzione è stata revocata con 3 mesi in anticipo rispetto alla naturale scadenza della stessa, a seguito di tutti gli sforzi messi in atto dal nuovo management.

Un percorso riconosciuto dall'autorità giudiziaria, la quale ha espresso l'apprezzamento per il lavoro svolto e la volontà di fare di CEVA un modello di riferimento per il settore della logistica.

Questa situazione di crisi è diventata un'opportunità per crescere e sviluppare la legalità nel settore della logistica. CEVA ha avviato un piano finalizzato ad una profonda discontinuità e revisione dei sistemi di controllo interno, con l'obiettivo di migliorare le procedure di gestione dei contratti di lavoro. È stato adottato un nuovo Modello 231 ed è stato istituito un Dipartimento di Compliance interna dedicata al monitoraggio dei fornitori. È stato anche elaborato un nuovo standard contrattuale nel rispetto delle cosiddette "golden rules".

**LA COMPLIANCE NELLE
OPERAZIONI DI M&A**

OPERAZIONI CROSS BORDER
CONCENTRAZIONE E RISCHI
ANTITRUST. GOLDEN POWER
E SANZIONI INTERNAZIONALI

SAVE THE DATE

MERCOLEDÌ
5 OTTOBRE 2022
ORE 15:00

REGISTRATI

QUANDO L'APPROCCIO È "TEAL"

Le macchine non fanno la compliance. Nel contesto in cui operiamo oggi sono le persone a fare davvero la differenza.

A colloquio con Davide Morandi, Responsabile Compliance Credem





La cultura del presidio del rischio e della compliance in Credem è qualcosa che viene da lontano. Da sempre nella storia e nel dna del gruppo è uno dei principali motivi per cui oggi Credem è una delle banche italiane tra le più solide d'Europa.

L'istituto bancario sta dando vita negli ultimi anni ad un'operazione di change management ispirato al "modello teal". Il termine, coniato dall'autore **Frederic Laloux** nel suo libro "Reinventare le organizzazioni", fa riferimento al colore della foglia da tè (appunto teal), per rappresentare le caratteristiche di un nuovo sistema organizzativo emergente, altamente flessibile che si differenzia da altri sistemi, rappresentati simbolicamente con colori diversi.

Un'organizzazione di tipo teal si caratterizza per la valorizzazione dell'auto-organizzazione con un sistema di relazioni più paritarie senza necessità di rigide e complesse sovrastrutture gerarchiche, per un insieme coerente di pratiche che invitano alla pienezza ed all'autenticità delle persone che possono portare nel lavoro tutto ciò che sono e per il focus sull'ascolto di ciò che l'organizzazione vuole diventare, del proposito evolutivo che essa vuole servire.

**SEMPRE PIÙ LE
PROBLEMATICHE
SONO TRASVERSALI
A NORME E PROCESSI**

LA FUNZIONE COMPLIANCE IN CREDEM

è in staff al Comitato Esecutivo della capogruppo a cui riferisce direttamente e riporta in modo continuativo. Assieme alle altre funzioni aziendali di controllo inoltre riferisce al Comitato Rischi e Sostenibilità di Gruppo.

È composta da trenta persone e si caratterizza per un'organizzazione interna piatta che valorizza le competenze. Ha adottato l'approccio organizzativo "teal" che ha visto l'introduzione di due team leader: uno che si occupa di Wealth & Governance (finanza e governo societario), l'altro di tutto il mondo Banking e degli aspetti IT. Un ulteriore nucleo guidato da un Competence Leader, trasversale ai team, si occupa di metodologie, innovazione e reporting. La funzione accentrata a livello di gruppo sviluppa e gestisce tutte le attività di compliance per nove società interne che operano nel mondo banking, leasing e factoring, credito al consumo, ma anche intermediazione immobiliare, gestione collettiva e assicurativo: un universo ampio e variegato.

La funzione non partecipa direttamente alla stesura della pianificazione strategica ma partecipa a tutti i comitati di progetto e quelli a contenuto normativo e, in alcuni casi, è direttamente responsabile di progetti di trasformazione normativa.



Davide Morandi

Chief Compliance Officer
Gruppo Credem

Dopo una esperienza in consulenza presso Andersen e Deloitte è entrato nell'Audit di Credem nel 2006. Ha ricoperto tutti i ruoli del Servizio partendo da Auditor fino ad arrivare a Vice Responsabile. Da febbraio 2019 è Chief Compliance Officer del Gruppo Credem



**COME COMPLIANCE
ABBIAMO ADERITO FIN DA
SUBITO, CONSAPEVOLI CHE
LA PARTECIPAZIONE A UN
MODELLO DI TIPO TEAL HA
UNA VALENZA STRATEGICA
IMPORTANTISSIMA PER LA
NOSTRA FUNZIONE CHE
VIVE DI COMPETENZE**

“Leadership diffusa vuol dire dare maggiore possibilità di scelta e di decisione a tutti, valorizzando le competenze, favorendo processi di consultazione e facendo in modo che tutti contribuiscano nel day by day: l'ex capo diventa un leader che favorisce le decisioni piuttosto che decidere” ci spiega **Davide Morandi**, responsabile della funzione compliance di Credem, che continua “dopo alcune sperimentazioni su un paio di società del gruppo, nel 2018 abbiamo dato inizio presso la Capogruppo allo sviluppo di una community interna per favorire il confronto sulle tematiche della diffusione della leadership, della riduzione delle gerarchie e della responsabilizzazione e partecipazione delle persone alle dinamiche aziendali.

Come compliance abbiamo aderito fin da subito consapevoli che la partecipazione a un modello di tipo teal ha una valenza strategica importantissima per la nostra funzione che vive di competenze. Avere degli uffici “a silos” è un grosso problema perché sempre più le problematiche sono trasversali a norme e processi. E anche le Autorità di Vigilanza stanno sempre più andando nella direzione della collaborazione e trasversalità normativa”.

Per valorizzare le competenze ed avere un'attività di compliance molto più efficace, creare gruppi di lavoro cross-funzionali che operino in modo trasversale è un plus notevole. In Credem ne sono presenti tanti esempi, nella funzione di compliance ne sono attivi al momento quattro per coprire altrettante tematiche inter funzionali: digitale, politiche retributive, polizze abbinata ed infine evoluzione Esg.

Il nuovo approccio ha portato più relazioni tra le funzioni e le persone favorendo un processo decisionale più ampio e diffuso a tutti i livelli: un modo di lavorare nuovo che consente, tramite leadership diffusa, di essere innanzitutto più veloci nel processo decisionale evitando risalite gerarchie con sovra-allineamenti, ma soprattutto consente



Il team compliance Credem durante un corso di formazione

di far sentire le persone più coinvolte nelle loro attività, libere di esprimersi nel dare un contributo attivo e partecipato al processo.

“Creare delle relazioni molto più fluide ha richiesto e richiede continuamente un importante e non facile cambio nell’approccio culturale: da capo decisore e controllore a facilitatore delle decisioni, che mette a disposizione del team il valore della propria visione di sintesi. In questo modo, garantendo al team maggiore autonomia decisionale e fiducia, si passa da un lavoro per compiti ad uno per obiettivi basato su un apprendimento e un coinvolgimento continuo. E questo non è un cambiamento banale, soprattutto per una funzione specialistica come quella di compliance” sottolinea Morandi.

Il cambio di approccio è un’esperienza che Morandi ha vissuto da vicino quando, dopo oltre 13 anni trascorsi nella funzione audit del Gruppo, ad inizio 2019, è stato promosso alla guida del servizio compliance. Nel nuovo ruolo ex ante, molto più vicino al business e alla variabilità sia esterna che dei clienti interni il leit motive è sintetizzabile in un: tutto e subito.

“La cosa davvero complessa è stata trovare l’equilibrio fra l’essere consulente ma anche controllore. Affinché il flusso potesse funzionare in maniera efficiente è stato fondamentale costruire una buona relazione con tutte le funzioni ed un livello di comunicazione capace di dar senso alle norme, dar senso alle valutazioni di compliance soprattutto quando percepite come un freno.

“ CI TROVIAMO A DARE DELLE VALUTAZIONI DI CONFORMITÀ SU NUOVI PROCESSI DIGITALI NEI QUALI DOBBIAMO INCASTRARE NORMATIVE NATE IN UN MONDO ANALOGICO

Una immagine che consente in modo efficace di rappresentare il mio passaggio dall’audit alla compliance è quella di un medico che passa dal reparto di lunga degenza al pronto soccorso: in audit i ritmi sono maggiormente scanditi e si ha mediamente una gestione del tempo più definita e dettata più dalla pianificazione che dalle emergenze; nella compliance, invece, l’aver tanti interlocutori interni, tutti vicini al business, tutti con variabilità significativa nella loro attività richiede molta flessibilità e sensibilità nel gestire le priorità.

Ma non solo. Serve anche capacità di sintesi e semplicità di rappresentazione affinché gli interlocutori, siano essi di governance o di business, abbiano chiari il senso e il valore dei controlli e di una normazione spesso pressante e non sempre di facile comprensione. Al di là delle problematiche considerate più tradizionali, le sfide e le opportunità della compliance per Morandi non sono solo da ricercare nel mondo fintech e in quello Esg.



Se per il fintech si è in una fase di costante sperimentazione, con un aumento della tipologia e del numero di controparti con cui interagire, per gli Esg a livello di sistema il tema rilevante oggi è più reputazionale che normativo.

La vera difficoltà e sfida della compliance è quella di gestire la transizione digitale. “Ci troviamo a dare delle valutazioni di conformità su nuovi processi digitali nei quali dobbiamo incastrare normative nate in un mondo analogico. Quando la trasformazione digitale sarà più matura, le norme saranno emesse direttamente per un mondo totalmente digitale e sarà tutto più fluido. Oggi siamo noi a dover fare questo lavoro di armonizzazione ed è un fattore di complessità che sposta ancor più il nostro ruolo dal controllo alla co-costruzione con logica di partnership.”

La risposta alla sfida della transizione digitale è ancora una volta nelle persone, nell'organizzazione e in un elemento chiave che si chiama creatività. E' necessario forgiare una funzione di consulenza e controllo il più possibile creativa che possa trovare soluzioni che rispettino il senso della norma, conciliandole con un'esperienza del cliente molto diversa rispetto a quella di dieci anni fa.

"Per questo" continua Morandi "stiamo sviluppando internamente con tutte le funzioni coinvolte nel change management normativo (legal, business commerciale, organizzazione e IT) un percorso comune che ci avvicina alla scienza dei comportamenti e ai vari risvolti che questa porta con sé. Le macchine non fanno la compliance.



**NOI ABBIAMO UN HASHTAG
“VALORENORMEALCLIENTE**

**PER OFFRIRE ENORME VALORE
AI CLIENTI COSÌ COME FORTI
GARANZIE NORMATIVE SONO
FONDAMENTALI LE PERSONE**

Ancora di più nel contesto in cui operiamo oggi sono le persone a fare davvero la differenza: solo persone competenti, flessibili e creative possono produrre e gestire processi che siano effettivamente efficaci verso i clienti.

Le macchine aiutano ad elaborare i dati e a filtrarli, ma in questo momento di cambiamento, non sono l'unico prerequisito fondamentale. La compliance by design pura su tutto è oggi quasi un'utopia, la transizione digitale e i connessi ingenti investimenti in corso aiuteranno verso questo obiettivo, in un percorso dove l'elemento chiave rimane la sostenibilità del change management normativo.

Noi abbiamo un hashtag, conclude Morandi, “valorenormealcliente”.

Questo è il nostro proposito di compliance. Ma per riuscire ad offrire enorme valore ai clienti così come forti garanzie normative sono fondamentali le persone.”



**LA COMPLIANCE NELLE
OPERAZIONI DI M&A**

KNOW YOUR PARTNER
ESG E DUE DILIGENCE
DI SOSTENIBILITÀ

SAVE THE DATE

**MERCOLEDÌ
5 OTTOBRE 2022
ORE 15:00**

REGISTRATI

UN BUON SISTEMA DI GOVERNANCE E COMPLIANCE CONTRIBUISCE ALLA COMPETITIVITÀ DELLE PMI

di Ugo Ettore di Stefano

Un recentissimo studio elaborato da Mediobanca e Unioncamere ha confermato come la buona governance aumenti la competitività delle medie imprese (<500 dipendenti e <370mln fatturato).

L'analisi di oltre tremila imprese evidenzia la loro produttività anche superiore a quella dei peer oltreconfine e, nonostante un contesto fiscale interno non favorevole, l'andamento delle medie imprese risulta migliore di quello delle grandi aziende.



Il rapporto però solleva un punto dolente in questa “spina dorsale del capitalismo familiare italiano”: la difficile gestione del passaggio generazionale dovuta ad una mancanza di governance efficiente e alla ancora scarsa managerialità.

E' emerso che quando il passaggio generazionale è un problema, le imprese investono meno nel cambiamento per aumentare la competitività, in tutte le fasi aziendali: meno formazione, meno innovazione di prodotto e marketing. Al contrario, è stato rilevato come le aziende che investono in capitale umano e managerialità si dimostrano poi più preparate ed inclini ad affrontare le sfide del futuro e i processi di transizione digitale, green, Esg, Pnrr.

Per accrescere la propria competitività occorre quindi che gli imprenditori delle medie imprese adottino alcune buone pratiche che hanno diffusione ancora limitata: l'adozione di codici di autodisciplina; la presenza di consiglieri, esperti e indipendenti nei board; l'affido della gestione dell'impresa ad un amministratore delegato (non familiare dell'imprenditore) che abbia una avanzata formazione manageriale; la diffusione di una cultura interna volta ad accrescere le competenze manageriali; una strategia volta a definire progetti di acquisizioni e riorganizzazioni e di cambiamento della



Ugo Ettore Di Stefano è avvocato e senior partner presso lo Studio Legale Lexellent in Milano di cui è Capo dipartimento Corporate Compliance. Riveste e ha rivestito incarichi di Data Protection Officer, ODV e General Counsel nonché di amministratore di società (Cda). E' presidente dell'associazione UGI (Unione Giuristi per l'Impresa www.unionegiuristi.it).

**QUANDO IL PASSAGGIO
GENERAZIONALE È UN
PROBLEMA LE IMPRESE
INVESTONO MENO NEL
CAMBIAMENTO PER
AUMENTARE LA
COMPETITIVITÀ, IN TUTTE
LE FASI AZIENDALI**



compagine sociale finalizzata a raggiungere una dimensione adeguata al confronto con i concorrenti internazionali.

Il report di Unioncamere e Mediobanca dimostra che la mancata adozione di una buona governance e la non conformità alle disposizioni normative ha rilevanti conseguenze anche sul fatturato.

Ciò è peraltro evidente quando si pensi alle conseguenze, in termini di sanzioni (dirette e ancor più quelle indirette come revoca di contratti, concessioni, autorizzazioni, sospensione o cessazione dell'attività) e danni reputazionali conseguenti ai temi di responsabilità amministrativa delle società, alla conformità ai regolamenti di trattamento dei dati personali, gli illeciti

per corruzione, sicurezza sul lavoro o altre disposizioni cogenti nei settori regolamentati.

Sistemi organizzativi strutturati di buona governance e compliance consentono inoltre di beneficiare di numerosi vantaggi: intercettare anche le opportunità normative in ambito di incentivi, finanziamenti, rimborsi; migliorare la crescita reputazionale verso tutti gli stakeholders; acquisire piena consapevolezza dei processi interni e delle eventuali inefficienze; comprendere le priorità strategiche in relazione al bilanciamento rischi/costi/benefici.

Organizzazione, formazione e tecnologia sono i tre pilastri attorno ai quali l'imprenditore deve confezionare il sistema di governance e compliance più adatto per la propria azienda.

L'ormai ampia diffusione del principio di accountability voluto dal legislatore (si pensi al d.lgs. 231/01, al GDPR) lascia alle imprese l'onere di decidere come organizzarsi con le misure più adeguate a perseguire quegli obiettivi di sicurezza e conformità anche con soluzioni che, per le PMI, possono essere certamente semplificate.

L'analisi infine sottolinea l'importanza della doppia transizione (digitale e green) per le imprese. Cultura aziendale e tecnologia sempre più accessibile e diffusa, aiuteranno infatti a ridurre quel gap con i grandi gruppi industriali e a realizzare quei risultati che il citato studio ha evidenziato.

**LE AZIENDE CHE
INVESTONO IN CAPITALE
UMANO E MANAGERIALITÀ
SI DIMOSTRANO POI PIÙ
PREPARATE ED INCLINI AD
AFFRONTARE LE SFIDE DEL
FUTURO E I PROCESSI DI
TRANSIZIONE DIGITALE,
GREEN, ESG, PNRR**



Iren

Risk Assessment delle Operazioni M&A

Modello di Scoring Risk-Based



FABRIZIO TUCCI
Chief Risk Officer
Gruppo Iren

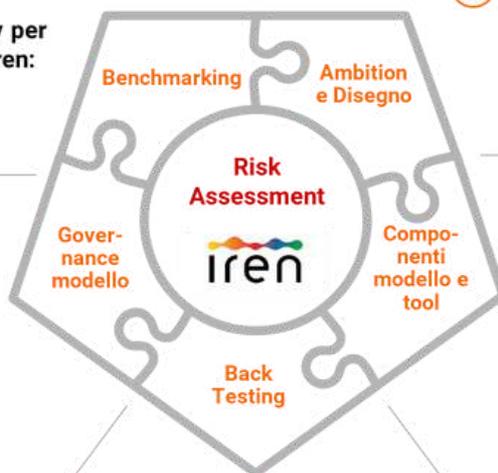
Un modello di Risk Assessment delle operazioni straordinarie per supportare la crescita inorganica

1 Assessment modello As Is Iren

- **Benchmarking** di diverse Industry per identificare le Best practice per Iren:
 - Corporate
 - National Promotional Bank
 - Private Equity

2 Disegno del modello in termini di ambition e logiche di funzionamento per garantire flessibilità, customizzazione e giudizio numerico di sintesi

5 Integrazione nel processo M&A e funzioni da coinvolgere per garantire il pieno scarico a terra del modello di Risk Assessment



3 Declinazione componenti del modello e set-up tool a supporto da utilizzare in fase di valutazione:

- Ambiti e sotto-parametri di rischio
- Modalità di valutazione del rischio
- Pesi e Soglie di Warning
- Scheda valutazione qualitativa rischi mancata realizzazione dell'iniziativa
- Modello pre-risk assessment

4 Back-testing su operazioni passate per verifica solidità del modello

Ambition Iren: modello che integra le esperienze di varie industry, offrendo flessibilità, customizzazione e giudizio numerico di sintesi

AMBITION E DISEGNO



- **Unico modello** di risk assessment «best-in-class» che integra le esperienze di varie industry (Utility, NPB, PE)



- **Flessibile** per essere utilizzato sia in fase di pre-risk assessment che nelle fasi successive di valutazione rischio



- **Customizzato** per business/ tipologia di operazione (e.g. M&A, Gare, Nuovi impianti, nuove attività)



- **Giudizio di sintesi** del rischio complessivo, per sintetizzare al meglio l'assessment dell'operazione



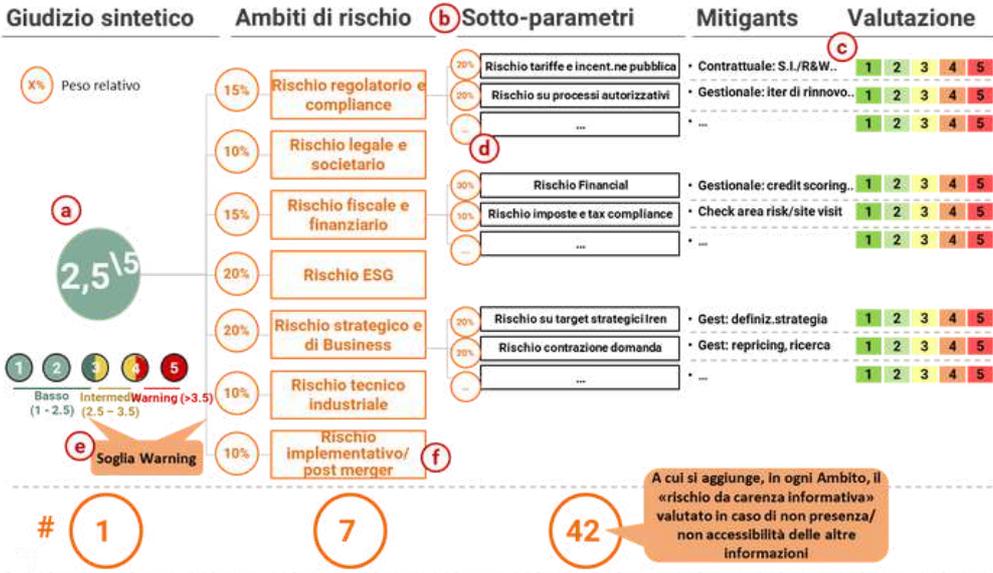
- **Valutazione numerica** del rischio che valuta impatto potenziale e probabilità di accadimento con un approccio quali-quantitativo che garantisce ottimizzazione dei tempi/ effort richiesto e solidità del risultato ottenuto

Modello caratterizzato da ambiti di rischio, ciascuno declinato in sotto-parametri, a cui sono associati dei pesi differenziati per renderlo customizzabile

AMBITION E DISEGNO

A cui si aggiunge una scorecard di accompagnamento per valutare i possibili rischi connessi alla mancata realizzazione dell'operazione

Disegno modello di Risk Assessment Iren



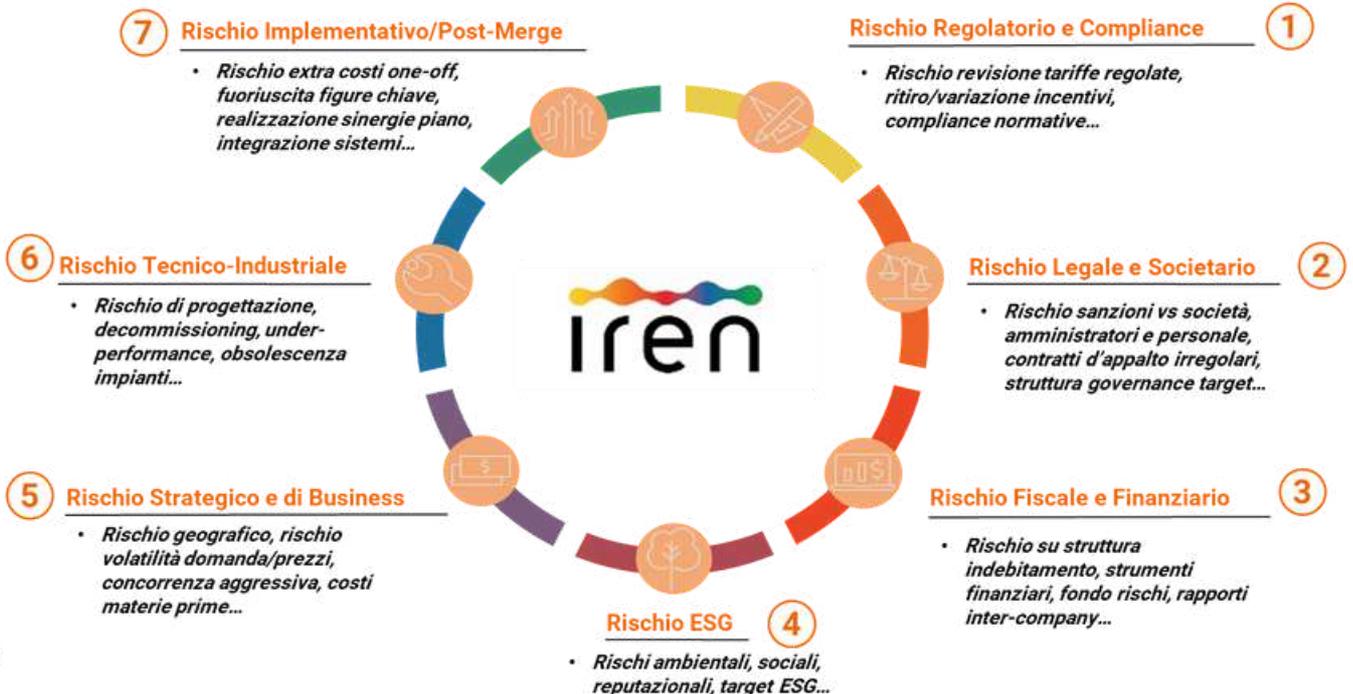
Overview modello

- a** Unico modello con indicatore di giudizio sintetico....
- b** ...costruito attraverso 7 di ambito di rischio e 42 sotto-parametri
- c**valutati ciascuno su una scala 1-5 con una metodologia di valutazione dedicata (pre e post mitigants)
- d**e pesati in funzione della tipologia di business/ tipologia di operazione....
- e** Soglie di Warning a livello di ambito e giudizio complessivo
- f** Pre-Risk Assessment effettuato tramite una valutazione a livello di ambito per identificare le principali aree di rischio

L'Assessment del rischio si articola lungo 7 ambiti....

COMPONENTI MODELLO & TOOL

AMBITI



Approccio quali-quantitativo che garantisce ottimizzazione dei tempi/ effort e solidità del risultato ottenuto

COMPONENTI MODELLO & TOOL

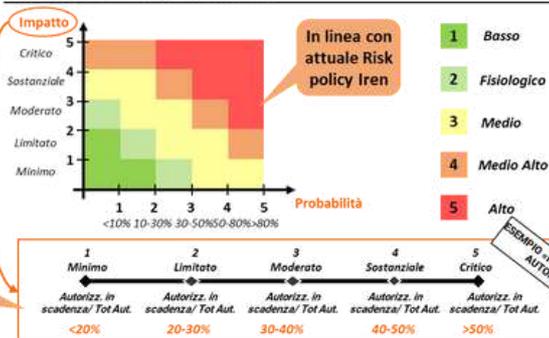
VALUTAZIONE QUALI-QUANTITATIVA

Logiche di valutazione

KPI e soglie per la definizione del valore specifici per ciascun sotto-parametro

Quando si applica

Valutazione quantitativa



- Valutazione quantitativa ciascun sotto-parametro valutando probabilità accadimento e impatto tramite KPIs e soglie per la determinazione del valore

- Informazioni di dettaglio sulla target
- Disponibilità di ca 1-2 sett. per fare la valutazione

Valutazione qualitativa

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Livello rischio basso circa le possibilità di ottenimento e/o mantenimento di autorizzazioni necessarie per operare 	<ul style="list-style-type: none"> • Livello di rischio medio-basso («fisiologico» in relazione al settore) su possibilità ottenimento e/o mantenimento di autorizzazioni necessarie per operare 	<ul style="list-style-type: none"> • Livello di rischio medio legato alla presenza di autorizzazioni da ottenere e/o prossime a scadenza (es. AU, VIA, AI, ecc..) 	<ul style="list-style-type: none"> • Livello di rischio medio-alto per presenza di diverse autorizzazioni importanti da ottenere e/o mantenere (es. AU, VIA, AI) con possibili impatti sostanziali sul business 	<ul style="list-style-type: none"> • Livello di rischio alto per presenza di autorizzazioni «critiche» per il business da ottenere e/o in prossimità di scadenza e con significative criticità rilevate in merito all'ottenimento/rinnovo (es. AU, VIA, AI, ecc)

- Giudizi qualitativi specifici per ciascun sotto-parametro per supportare la valutazione in ogni occasione garantendo solidità del risultato ottenuto

- Limitate informazioni a disposizione sulla target
- Ca 2-3gg per fare valutazione

Modello semplificato di Pre-Risk assessment per identificare la aree a maggior rischio dell'operazione nelle fasi iniziali ed indirizzare le successive Due-Diligence

COMPONENTI MODELLO & TOOL

PRE-RISK ASSESSMENT



Obiettivo

- Identificare, nelle fasi iniziali, le aree a maggior rischio dell'operazione sulle quali focalizzare l'attenzione nelle successive DD



Metodologia

- Valutazione «qualitativa» di ciascun ambito di rischio con giudizi qualitativi specifici per ciascuno per garantire solidità del risultato ottenuto



Output

- Alert per valutazioni di rischio dell'ambito pari a 4 o 5
- Assenza indicatore di sintesi
- Scorecard dedicata per il pre-Risk assessment

people in compliance

BY COMPLIANCEDESIGN.IT



segui su **LinkedIn**

