

# people in compliance



il punto

## Rischi vicini e rischi lontani

Fabio Innocenzi, AD di Banca Finint



ritratti e organizzazioni

## Ipsen, tra tecnologia ed etica, la gestione del rischio è frutto del confronto

Patrizia Olivari, Presidente e AD Ipsen



dagli studi

## Being ethical is always good business

Ascensionato Carnà, Carnà & Partners

Sono aperte le  
candidature per la  
Prima Edizione di

# 360 integrity & transparency

compliance  
design

AITRA 

l'iniziativa sviluppata da [compliance.design.it](https://compliance.design.it)  
in collaborazione con AITRA per promuovere e valorizzare  
i progetti più attenti ai valori dell'anticorruzione, della  
trasparenza, dell'etica e integrità

Roma, 8 febbraio 2024

SCOPRI DI PIÙ 

con il supporto di **EQS** GROUP



[eventi@compliance.design.it](mailto:eventi@compliance.design.it)

## LE CATEGORIE

Roma, 8 febbraio 2024

### TOP LEVEL COMMITMENT

Progetti tesi a rafforzare l'attenzione e il commitment degli organi apicali e del top management circa le tematiche riguardanti la sostenibilità lato Governance, l'anticorruzione e la trasparenza

### RISK ASSESSMENT & PLANNING

Progetti tesi a rafforzare l'attenzione e il commitment degli organi apicali e del top management circa le tematiche riguardanti la sostenibilità lato Governance, l'anticorruzione e la trasparenza

### KNOW YOUR PARTNER

Progetti e azioni che dimostrano l'attenzione dell'organizzazione rispetto agli stakeholders. A partire dalla catena di fornitura (attraverso l'implementazione di tematiche di sostenibilità per gli aspetti di Governance e nella prospettiva di quanto previsto dalla Direttiva sulla Due Diligence; formazione ai fornitori), per passare agli investitori (attraverso ad esempio l'adozione di una politica di dialogo con gli stakeholders improntata sul principio della trasparenza).

### SISTEMI DI SEGNALAZIONE (WHISTLEBLOWING E POLICY DI FORMAZIONE)

Progetti tesi a rafforzare l'attenzione e il commitment degli organi apicali e del top management circa le tematiche riguardanti la sostenibilità lato Governance, l'anticorruzione e la trasparenza

### COMPLIANCE DESIGN

Progetti tesi a rendere maggiormente intelligibili gli adempimenti di compliance per tutto il personale dell'organizzazione

# 360 integrity & transparency

compliance  
design

AITRA 

#### L'INIZIATIVA È APERTA

a team e manager che svolgono compiti di responsabilità nelle aree Compliance, Ethics, Anticorruzione, Governance, Risk e Internal Auditing di aziende pubbliche e private con sede in Italia.

#### OGNI CANDIDATURA

dovrà proporre un progetto rientrante in una (o più) delle 5 categorie di seguito indicate, evidenziando gli elementi di unicità, creatività e/o innovatività nonché i risultati e benefici ottenuti dall'azienda e dagli stakeholder.

#### IL PROGRAMMA

ore 17:30 registrazione  
ore 18:00 round table  
ore 19:00 premiazione  
ore 19:30 cocktail e light dinner

#### PER INFORMAZIONI E PARTECIPAZIONE

[eventi@compliancecdesign.it](mailto:eventi@compliancecdesign.it)

INVIA LA  
CANDIDATURA



# Investigazione e nuovo standard ISO

A luglio 2023 è stato pubblicato lo Standard ISO 37008 ("Internal investigations of Organizations - Guidance") contenente le linee guida per lo svolgimento di internal investigations all'interno di qualsiasi organizzazione.

Lo Standard, recependo le migliori prassi internazionali, diviene punto di riferimento sia per mantenere un efficace sistema di compliance e di controlli interni, sia per supportare coloro che devono gestire segnali d'allarme.

***compliance***[design.it](http://compliance.design.it)

in nuovo appuntamento del ciclo ***GRC talks*** sviluppato in collaborazione con ***EY Forensic & Integrity Services*** ha raccolto i punti di vista di esponenti del mondo aziendale e della consulenza.





# GRC talks

Si è tenuto lo scorso 8 novembre un nuovo appuntamento del ciclo GRC Talks sviluppato in collaborazione con EY Forensic & Integrity Services.

Nel talk dal titolo "Investigazione e nuovo standard ISO" si è parlato del nuovo Standard ISO 37008 ("Internal investigations of Organizations – Guidance") contenente le linee guida per lo svolgimento di internal investigations all'interno di qualsiasi organizzazione.

Lo Standard, recependo le migliori prassi internazionali, diviene punto di riferimento sia per mantenere un efficace sistema di compliance e di controlli interni, sia per supportare coloro che devono gestire segnali d'allarme. Gli interventi dei relatori si sono concentrati su come affrontare le diverse attività correlate e degli accorgimenti da adottare nello svolgimento di una efficace e corretta internal investigation.

L'incontro ha visto la partecipazione di **Jean-Paule Castagno** (Partner White Collar Crimes Orrick), **Enrico Simone** (Head of Legal & Compliance South East Europe - Bureau Veritas Group), **Federica Panebianco** (Head of Compliance 231 e Anticorruption Trenord), **Fabiana Pavoni** (Head of Business Integrity Autostrade per l'Italia) e la moderazione di **Marianna Lamolinara** (Partners EY Forensic & Integrity Services).

Di seguito una sintesi dei temi del talk e il link ai filmati integrali dei singoli interventi

[WATCH VIDEO](#)



Sicuramente siamo di fronte ad una presa d'atto che le indagini interne non sono solo uno strumento utile nel momento in cui c'è un profilo potenzialmente patologico, ma sono particolarmente utili anche in termini di prevenzione.

È uno strumento di governance, di compliance, di organizzazione, gestione e controllo dei rischi. L'internal investigation è un'opportunità anche perché cambia il modo di approcciare l'attività da parte delle funzioni interne.

Oggi si richiede un lavoro sempre più di squadra tra funzioni trasversali e anche molto diverse tra loro: legal, compliance, internal audit, a cui poi si sono aggiunte l'ITe l'HR. Ed è ormai sempre più frequente incontrare Cfo al tavolo di un internal investigation.



**Marianna Lamolinara**  
Partner EY Forensic & Integrity Services



**Jean-Paule Castagno**  
Partner White Collar Crimes Orrick

WATCH VIDEO



**Siamo di fronte ad una presa d'atto che le indagini interne non sono solo uno strumento utile nel momento in cui c'è un profilo potenzialmente patologico, ma sono particolarmente utili anche in termini di prevenzione. È uno strumento di governance, di compliance, di organizzazione, gestione e controllo dei rischi.**

**L'internal investigation è un'opportunità anche perché cambia il modo di approcciare l'attività da parte delle funzioni interne.**

Il team - che conduce l'internal investigation - ha un ruolo di grande responsabilità: deve capire quando può gestire da solo e internamente l'iniziativa (che fa parte di un processo ordinario all'interno del sistema di controllo dei rischi) e, nello stesso tempo, deve sapere bene valutare le implicazioni e i rischi concreti anche in funzione del sistema giudiziario di riferimento.

In Italia, ad esempio, è previsto un principio di obbligatorietà dell'azione penale, non si prevedono strumenti negoziali propri della società, né tantomeno è prevista la protezione - per le funzioni interne - di privilegio nel confidential, diversamente da quanto accade in altre legislazioni. Questo rende fondamentale la corretta gestione dei rapporti e del flusso informativo in primis verso il consiglio di amministrazione, il collegio sindacale e gli organismi di vigilanza.

Non soltanto reattive ma anche preventive. È questo il mantra del nuovo corso nelle procedure di fraud and corruption audit che, se bene attuato, aiuta l'organizzazione a rafforzare la cultura dell'integrità e dell'etica.

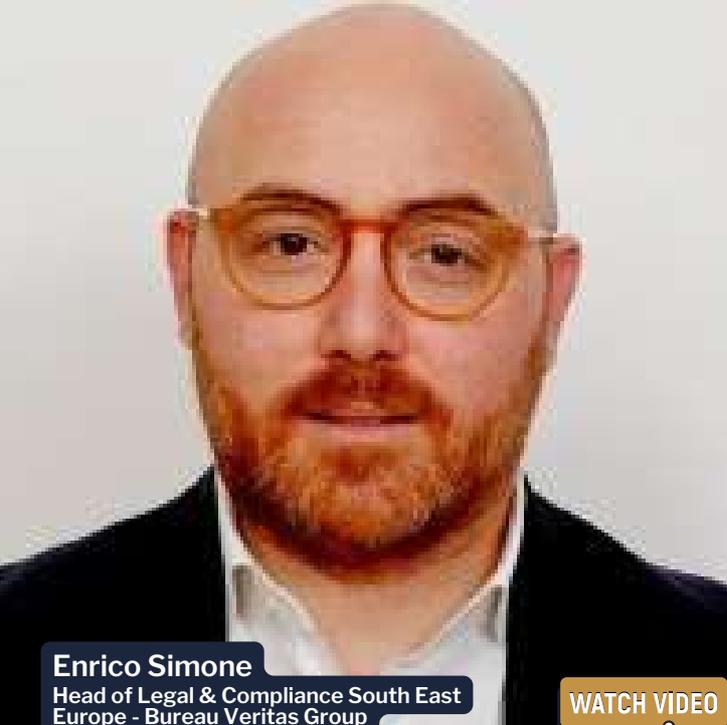


**Fabiana Pavoni**  
Head of Business Integrity  
Autostrade per l'Italia

WATCH VIDEO



**Oggi si richiede un lavoro sempre più di squadra tra funzioni trasversali e anche molto diverse tra loro: legal, compliance, internal audit a cui poi si sono aggiunte sempre più di frequente IT e HR.**



**Enrico Simone**  
Head of Legal & Compliance South East Europe - Bureau Veritas Group

WATCH VIDEO

**Le attività di investigation sono tanto più efficaci quanto più il sistema di controllo interno in cui si inseriscono è avanzato e strutturato, capace di individuare e analizzare velocemente potenziali anomalie, per fornire insight al management per l'assunzione di decisioni consapevoli e risk based**

Per garantire questo traguardo è indispensabile non solo la collaborazione di tutte le strutture, ma anche un sistema di monitoraggio automatico e continuo degli indicatori di rischio, impensabile senza l'utilizzo di strumenti informatici supportati dall'intelligenza artificiale.

In questo contesto le attività di investigation sono tanto più efficaci quanto più il sistema di controllo interno in cui si inseriscono è avanzato e strutturato, capace di individuare e analizzare velocemente potenziali anomalie, per fornire insight al management per l'assunzione di decisioni consapevoli e risk based.

È altrettanto importante avere un quadro chiaro del contesto: le procedure a disposizione, la complessità del fatto, ma anche la sostenibilità economico-finanziaria in termini di valutazione costi-benefici.

Quando si parla di pianificazione, è fondamentale il principio del “chi fa cosa”, soprattutto per quanto riguarda l'imparzialità e la professionalità di chi si deve occupare dello svolgimento delle investigazioni interne. In questa attribuzione dei ruoli e delle responsabilità bisogna tener conto anche di eventuali casi di conflitti di interesse.

Se un pre-assessment accurato è la *conditio sine qua non* di un processo preliminare efficace, una accurata pianificazione e formalizzazione delle attività che includa anche il budget, lo è invece per l'investigazione interna vera e propria.



**Federica Panebianco**  
Head of Compliance 231 e Anticorruption Trenord

WATCH VIDEO

**Quando si parla di pianificazione, è fondamentale il principio del “chi fa cosa”, soprattutto per quanto riguarda l'imparzialità e la professionalità di chi si deve occupare dello svolgimento delle investigazioni interne.**

# WHISTLE BLOWING

# MODELLI DI RIFERIMENTO E COMPARAZIONI



EVENTO ONLINE  
GIOVEDÌ  
30 NOVEMBRE  
ORE 15:00

REGISTRATI



**Milena  
Cirigliano**

Responsabile compliance  
integrata, antitrust e  
privacy -italiana petroli



**Jessica  
Meloni**

Head of Italy Legal  
Department and Head of  
Legal Europe Ocean  
Product - Ceva Logistic



**Valentina  
Paduano**

Board Member ANRA  
Chief Risk &  
Compliance Officer,  
Dedalus Group



modera e coordina

**Marianna  
Lamolinara**

Partner dipartimento  
Forensic & Integrity  
Services EY

con il patrocinio di



**ANRA**

Associazione Nazionale del Risk Manager  
e Responsabili Assicurazioni Aziendali

# Rischi vicini e rischi lontani

Trasferire il rischio costa e deve essere certo. Il prezzo complessivo del trasferimento del rischio deve essere economicamente vantaggioso. L'attenzione alle novità regolamentari è fondamentale.

Avendo bene a mente queste regole, il trasferimento e la mitigazione del rischio è sempre uno strumento essenziale per gestire una azienda in generale e una azienda finanziaria in particolare.

*compliance*design.it  
ha raccolto l'intervento  
di **Fabio Innocenzi**  
AD di Banca Finint



## Trasferire il rischio costa

e deve essere certo. Il prezzo complessivo del trasferimento del rischio deve essere economicamente vantaggioso.

L'attenzione alle novità regolamentari è fondamentale.

Avendo bene a mente queste regole, il trasferimento e la mitigazione del rischio è sempre uno strumento essenziale per gestire una azienda in generale e una azienda finanziaria in particolare.

[compliance.design.it](http://compliance.design.it) ha raccolto l'intervento di **Fabio Innocenzi** (AD di Banca Finint) tenuto lo scorso 19 ottobre durante il XXIX Convegno della R.I.B. Reinsurance International Brokers e del Gruppo Assigeco, che ripercorre i diversi approcci al rischio, che dagli inizi degli anni 2000 fino ad oggi, hanno caratterizzato il mondo finanziario.

## Fine anni '90, inizio 2000. Rischio concentrato ma buono versus diversificazione

Nel mondo bancario non ancora globalizzato alcuni elementi di base erano considerati veri pilastri inattaccabili: la conoscenza dell'imprenditore, della sua famiglia, dei suoi dipendenti, dei suoi clienti e dei suoi fornitori dava un vantaggio competitivo.

La tesi era limpida: il rischio di credito delle PMI del territorio era mitigato da una conoscenza approfondita dell'azienda e da sistemi di alert immediati qualora qualcosa iniziasse ad andare male. Quindi il vantaggio informativo poteva permettere di concentrare il rischio. Rischio concentrato ma buono.

A questa visione si contrapponeva quella dominante in altre aree del mondo finanziario come nell'asset management dove quello che contava era la diversificazione del rischio.

Un analista può sempre sbagliare, la diversificazione non sbaglia mai. Spezzettare il rischio tra tanti debitori ed evitare di essere l'unico finanziatore di un'azienda era la linea guida. Si conosce bene l'azienda? Meglio. Non la si conosce abbastanza? Pazienza, l'importante è diversificare. Meglio più rischi sconosciuti e diversificati che meno rischi conosciuti e concentrati.





## 2008, fallimento Lehmann

Il fallimento Lehmann è stato anche il fallimento della diversificazione, del trasferimento del rischio, della sua polverizzazione. Un vero shock.

Se il rischio viene trasferito, assemblato in altri prodotti, poi riassembleato e polverizzato i prodotti, diversificati, diventano incomprensibili. Nessuno li vuole. Gli investitori scappano e i prodotti vanno in default per eccesso di complessità. Scatta allora la corsa verso il processo opposto: lo spacchettamento, la scomposizione, il ritorno ai rischi elementari originali. Ma è difficile, a volta quasi impossibile. E anche se teoricamente possibile è un processo lungo e costoso. Talmente lungo e costoso che gli strumenti complessi, anche se i rischi sottostanti sono sani, rischiano di andare in default.

## Con il 2008 cade il mito della diversificazione "più ce n'è, meglio è"

La diversificazione è diventata una medicina da prendere in modica quantità, se le dosi sono eccessive prevalgono gli effetti collaterali.

Ma nel 2008 è stato anche peggio: il rigetto per tutti i prodotti diversificati, sia quelli con sottostanti "marci" che quelli con sottostanti sani, ha portato a mettere tutti sullo stesso piano. È il rischio sistemico. Non si riesce più a mitigare il rischio, non si riesce a trasferirlo. È solo contagiare ed essere contagiato

## Mercato e funzionamento

I mercati si sono sviluppati con la ricerca di equilibrio tra operatori professionali che, conoscendo i fondamentali, comperavano quando i prezzi scendevano e vendevano quando salivano. Dall'altra parte gli investitori non professionali, comperavano invece quando il mercato saliva e vendevano quando il mercato scendeva. Per difendere la stabilità degli operatori e per tutelare i risparmiatori, sono arrivate regole stringenti su banche, assicurazioni, fondi comuni.

I ratio patrimoniali, quelli di Solvency, i budget di rischio hanno un filo rosso che li collega: peggiorano se scendono i prezzi; migliorano se salgono i prezzi. Gli operatori professionali hanno dovuto comportarsi in modo opposto a quello



## Tre regole fondamentali

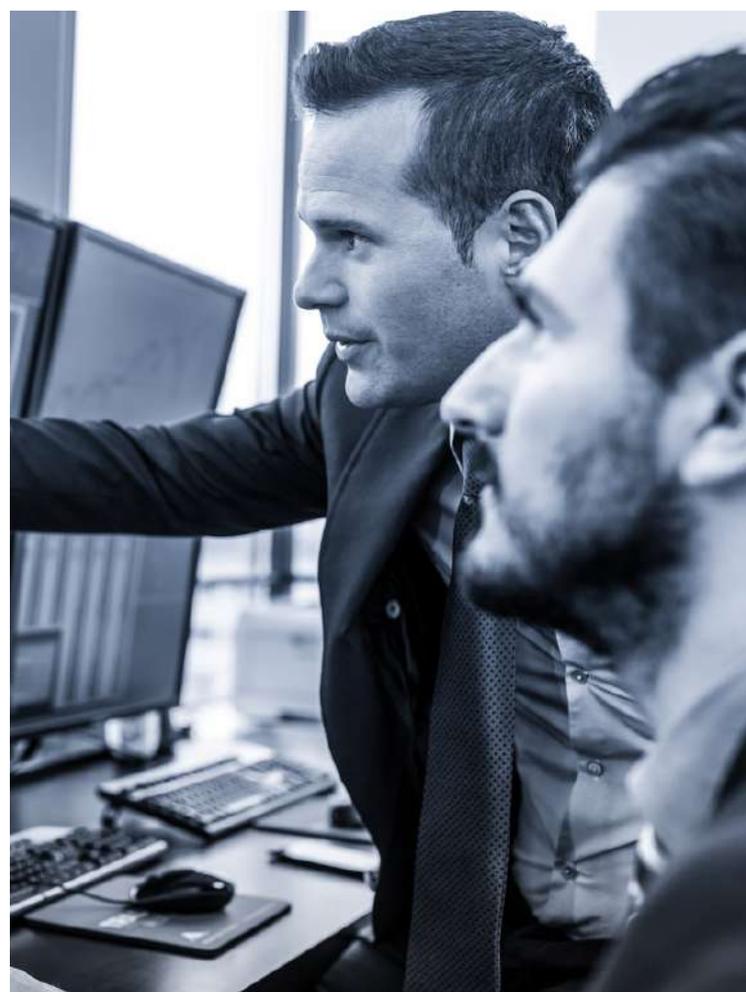
L'esperienza di questi anni è stata utile per imparare alcune regole importanti.

### **La prima è che trasferire il rischio costa e deve essere certo.**

Pagare per trasferire il rischio (conferendolo, cartolarizzandolo, assicurandolo) non ha senso se si ha il dubbio che il rischio, nel momento in cui si concretizza, “ritorni indietro”. Non è una analisi banale perché gli ultimi anni hanno dimostrato che non è sufficiente l'analisi della solidità della controparte cui il rischio viene trasferito. La parte legale e contrattuale è diventata altrettanto importante, soprattutto in un Paese nel quale è certo che i tempi della giustizia civile sono incompatibili con quelli dell'esercizio dell'impresa. Pagare (la controparte) per trasferire il rischio, poi pagare (le spese dei contenziosi) per ottenere la copertura dei rischi trasferiti, e

precedente: più spazi per comperare se i mercati salgono, obbligo di vendere se i mercati scendono. Se i mercati scendono si supera il budget di rischio, si erode il capitale regolamentare, è necessario vendere.

Sembra un paradosso ma dall'altra parte, con ipotetica funzione di stabilizzatore, resta un unico attore di mercato che può comperare quando i mercati scendono e viceversa. L'attore che non deve rispettare indicatori prociclici: le famiglie, il risparmiatore finale. E' lui che salva il corretto funzionamento del mercato. Anche la tecnologia, meraviglioso motore di progresso, in questo caso “gioca contro”. La tecnologia, in un contesto con regole e comportamenti prociclici, moltiplica la velocità e l'impatto delle oscillazioni. Le rende molto più violente.



poi pagare il costo del rischio stesso nel momento in cui si capisce che i tempi di recupero sono incompatibili, significa pagare tre volte per lo stesso rischio. A tutto ciò si aggiunge il fatto che sempre più spesso ci sono motivazioni reputazionali o “di sistema” per cui è opportuno farsi comunque carico del rischio trasferito. La normativa sulla tutela del risparmio ne è un esempio. Una banca o una assicurazione pensano di intermediare un rischio che non rimane a carico dei propri libri e invece motivazioni reputazionali o moral suasion di sistema fanno rientrare il rischio dalla finestra.

**La seconda regola è che il prezzo complessivo del trasferimento del rischio deve essere economicamente vantaggioso.**

La probabilità di accadimento dell’evento rischioso basata sulla evidenza storica è sempre stato il faro in questo campo. Le complessità descritte nel punto precedente rendono questo faro quantomeno intermittente. Se poi ci occupiamo di un rischio “nuovo” o “raro” (e si è in entrambi i casi in assenza di serie storiche di supporto) la complessità aumenta. Se ad essa si aggiunge il fatto che anche la parte legale e contrattuale non hanno evidenza storica di esiti nei contenziosi e che la parte reputazionale e sistemica sono a loro volta sconosciute, il prezzo rischia di diventare insostenibile o addirittura non misurabile. Altre volte diventa inesistente.

**Infine, la terza regola è l’attenzione primaria alle novità regolamentari**

Per motivi del tutto ragionevoli, a titolo di esempio hanno favorito la creazione di una intera industria, quella del recupero dei crediti in difficoltà, che si è sviluppata e consolidata in pochissimi anni grazie a



prezzi che in aggiunta alla effettiva copertura del rischio hanno garantito margini interessanti (sia in Italia che all’estero). Una industria inizialmente nata per la convenienza delle banche a fare gestire o cedere i propri crediti deteriorati a soggetti specializzati dotati di know how e capitale. Poi sono arrivate le regole che hanno creato asimmetria in termini di requisiti patrimoniali tra chi ha generato il credito deteriorato e chi subentra in un secondo momento. Questo ha portato le banche a passare dalla “scelta di vendere” all’ “obbligo di vendere”. E quindi a farlo anche se il prezzo del trasferimento del rischio è penalizzante.

Avendo bene a mente queste regole, il trasferimento e la mitigazione del rischio rimane (e rimarrà) per sempre uno strumento essenziale per gestire una azienda in generale e una azienda finanziaria in particolare.

# THIRD PARTY RISK MANAGEMENT E SUPPLY CHAIN SOSTENIBILE MODELLI DI CONTROLLO E BEST PRACTICES

evento online

**GIOVEDÌ**  
**14 DICEMBRE**  
**ORE 14:30**

REGISTRATI



# Ipsen, tra tecnologia ed etica, la gestione del rischio è frutto del confronto

*compliance*design.it  
ha intervistato  
**Patrizia Olivari**  
Presidente e AD Ipsen

*di Matteo Rizzi*



## L'interconnessione tra

governance, compliance ed etica è un asset sostanziale nella gestione aziendale, che si declina attraverso una forte responsabilità individuale, non solo a livello del management. Prendere decisioni, quindi, è un processo di confronto tra le diverse competenze per stabilire quali siano i rischi da prendere per ottenere benefici, soprattutto quando l'obiettivo primario è la salute delle persone. Nel contesto tecnologico, tuttavia, è necessaria mantenere alta la guardia sulla protezione dei dati, sfruttando le opportunità offerte dall'innovazione. Ma i veri competitor delle aziende farmaceutiche sono le società del tech?

compliance.design.it ne ha parlato con Patrizia Olivari, Presidente e Amministratore Delegato di Ipsen, multinazionale farmaceutica nata in Francia nel 1929 e presente in Italia dal 1990.

**Ritengo che un sistema di valori e di conformità robusto rappresenti una garanzia di fiducia nei nostri confronti: nell'azienda, nei nostri farmaci e in ciascuno di noi come persone. In Ipsen, prevediamo programmi solidi dedicati all'etica aziendale e alla conformità garantendo nel contempo il raggiungimento di risultati di successo**

Il settore farmaceutico rappresenta una risorsa strategica per il nostro Paese. Tuttavia, è anche un settore sensibile dove la reputazione sembra essere diventata uno degli asset principali. È effettivamente così?

Il settore farmaceutico in Italia rappresenta circa il 2% del PIL, con investimenti che superano i 2,1 miliardi di euro nel 2022. Di questi, il 61% è destinato a investimenti nella produzione e nella ricerca e sviluppo. L'etica riveste un ruolo fondamentale e la gestione della reputazione è quindi una necessità che coinvolge ogni singola persona dell'azienda.

Secondo uno studio condotto da Etisphere, le aziende che si impegnano nella creazione di un sistema basato sull'etica con una governance strutturata, registrano una performance migliore del 25%. E numerosi studi confermano che le imprese con una solida compliance instaurano partnership più durature con i propri stakeholder. Inoltre, queste aziende hanno una maggiore cura nei confronti delle proprie persone, adottando politiche volte al benessere e all'inclusività.



Credo che il corretto bilanciamento tra rischio e beneficio sia un aspetto fondamentale nelle nostre scelte quotidiane. Senza alcun dubbio, è importante considerare che ogni valutazione potrebbe variare nel tempo.

Le decisioni che possono sembrare adeguate oggi, potrebbero non esserlo in futuro. L'ambiente, le tecnologie e le conoscenze possono evolversi e cambiare; pertanto, è necessaria un'ottima conoscenza delle regole come strumento essenziale per prendere decisioni aziendali responsabili e sostenibili.

**Governance, compliance ed etica sono concetti sempre più connessi e interdipendenti. Qual è la visione di Ipsen?**

Lavorare eticamente nell'assoluto rispetto dei pazienti e dei nostri stakeholder è un valore fondante della cultura di Ipsen e parte integrante del nostro DNA. La reputazione di cui godiamo come azienda, da oltre 30 anni in Italia e da quasi un secolo a livello internazionale, si basa proprio su questo fondamento e ciascuno di noi, nessuno escluso, riveste un ruolo chiave nel mantenerla.



**Patrizia Olivari**

Presidente e Amministratore Delegato di Ipsen, vanta un'esperienza ventennale nell'industria farmaceutica con ruoli chiave in aziende nazionali e multinazionali quali Roche e Bayer e, da ultimo, come General Manager in Jazz Pharmaceuticals.

Durante la sua carriera ha ricoperto posizioni di grande responsabilità in diverse aree terapeutiche tra cui oncologia, neurologia e malattie rare. Laureata in Biologia presso l'Università di Pavia, ha conseguito il master in Marketing presso l'Università Bocconi.

Parole chiave: curiosità, tenacia, pragmatismo ed ironia.

Ritengo che un sistema di valori e di conformità robusto rappresenti una garanzia di fiducia nei nostri confronti: nell'azienda, nei nostri farmaci e in ciascuno di noi come persone. In Ipsen, prevediamo programmi solidi dedicati all'etica aziendale e alla conformità che contribuiscono a mantenere la nostra attenzione costantemente rivolta all'etica, garantendo nel contempo il raggiungimento di risultati di successo.



Ipsen è un'azienda biofarmaceutica impegnata da più di 30 anni in Italia in ambiti innovativi nello sviluppo e nella produzione di farmaci che vanno a migliorare la qualità della vita e la vita stessa delle persone in diverse aree terapeutiche: dall'oncologia, alle neuroscienze, ma anche in quella delle malattie rare.

Il lavoro di Ipsen crea partnership con le società scientifiche, con gli operatori sanitari, con le associazioni di pazienti, con i policymaker per identificare sia opzioni terapeutiche innovative, sia soluzioni che possano aiutare i pazienti, come l'accesso alla diagnosi a tutto il percorso di cura. La modalità d'azione è ampia e non tocca solo l'ambito della terapia, è allargata sul percorso del paziente.

Ipsen ha anche ottenuto a livello internazionale la certificazione ISO 37001, Anti-Bribery Management Systems, uno standard internazionale che stabilisce i requisiti per un sistema di gestione anticorruzione efficace all'interno di un'organizzazione. Una norma che è stata sviluppata a supporto delle organizzazioni per prevenire, rilevare e affrontare la corruzione all'interno della loro sfera di operazioni, fornendo linee guida su come sviluppare e implementare un sistema di gestione anticorruzione solido. Si tratta di un importante strumento per le organizzazioni che desiderano impegnarsi in modo efficace nella prevenzione e nella gestione della corruzione. Aiuta a stabilire una cultura aziendale basata sull'integrità e a garantire che l'organizzazione sia conforme alle normative anticorruzione.

Ottenere questa certificazione dimostra l'impegno di Ipsen nella lotta alla corruzione, oltre che la volontà di un miglioramento costante.

Come accennato precedentemente, è di fondamentale importanza coltivare una cultura aziendale in cui l'etica sia condivisa e si traduca nel rispetto delle regole interne ed esterne, nonché nei confronti delle persone. Per questo motivo, come azienda, ci impegniamo costantemente ad andare oltre, rafforzando le nostre politiche per promuovere il benessere delle persone, delle loro famiglie e dell'inclusività.

A conferma del nostro impegno in questa direzione, siamo tra le prime aziende ad aver ottenuto la certificazione UNI/PdR 125:2022 che attesta l'efficacia delle politiche e delle misure organizzative adottate dalle aziende con più di 50 dipendenti per ridurre il divario di genere in termini di opportunità di carriera, retribuzione, gestione delle differenze di genere e tutela della maternità.

Se da un lato, la rapida evoluzione delle tecnologie mediche ha semplificato alcuni processi e accorciato le distanze fisiche tra medico e paziente, dall'altro lato presenta una sfida in termini di regolamentazione, sicurezza dei dati e adozione di tecnologie complesse.

**Business vs rischio, un bilanciamento spesso difficile. Quali sono gli elementi chiave per un risultato win-win?**

Credo che il corretto bilanciamento tra rischio e beneficio sia un aspetto fondamentale nelle nostre scelte quotidiane. Senza alcun dubbio, è importante considerare che ogni valutazione potrebbe variare nel tempo. Ciò significa che le decisioni che possono sembrare adeguate oggi, potrebbero non esserlo in futuro. L'ambiente, le tecnologie e le conoscenze possono evolversi e cambiare; pertanto, è necessaria un'ottima conoscenza delle regole come strumento essenziale per prendere decisioni aziendali responsabili e sostenibili.

L'etica, dunque svolge un ruolo fondamentale, soprattutto in un contesto complesso e delicato come quello della salute, in cui le decisioni possono avere un impatto diretto sulla vita delle persone. L'azienda deve basarsi su principi etici solidi per garantire che ogni azione sia sempre orientata al rispetto dei pazienti e degli stakeholder.

**Un esempio di come la gestione del rischio ha aperto nuove strade?**

Durante la pandemia di Covid-19, ci siamo trovati ad affrontare situazioni di home care, in cui le terapie precedentemente gestite in ambiente ospedaliero sono state spostate al domicilio del paziente. In questo frangente, abbiamo compreso quanto il corretto sostegno da parte degli stakeholder interni ed esterni, unito alla necessità di proporre soluzioni immediate, fosse fondamentale. Quindi, basandoci sulla normativa in vigore, ci siamo resi conto che avevamo un grado di flessibilità un po' più ampio, anche vista la situazione contingente. Abbiamo trovato partner istituzionali in ambito ospedaliero pronti a

**La gestione dei dati sensibili è, e dovrà essere, una priorità costante. Questo potrebbe richiedere la creazione di team dedicati alla ricerca di nuove opportunità e alla gestione dei rischi associati.**

collaborare con noi per identificare nuove soluzioni e assicurare ai pazienti i benefici necessari.

**Passando al ruolo della tecnologia (dall'IA al regtech), quanto influenzano il quotidiano e le dinamiche dei manager che supervisionano le aree di rischio?**

La tecnologia è ormai diventata parte integrante della nostra vita quotidiana, cambiando il modo in cui interagiamo con il mondo esterno, così come anche nella gestione delle aree di rischio.

Se da un lato, la rapida evoluzione delle tecnologie mediche ha semplificato alcuni processi e accorciato le distanze fisiche tra medico e paziente, pensiamo, ad esempio,



alla telemedicina, all'intelligenza artificiale nella diagnosi e al monitoraggio, dall'altro lato ha presentato e sicuramente presenta ancora oggi una sfida in termini di regolamentazione, sicurezza dei dati e adozione di tecnologie complesse.

Un altro aspetto che ritengo fondamentale non sottovalutare è la qualità delle informazioni. Infatti, la tecnologia e l'automazione migliorano l'efficienza delle nostre attività, ma è di estrema importanza che le informazioni siano accurate e affidabili, con una totale trasparenza riguardo al loro utilizzo.

**Passando al futuro, quali sono le prossime sfide e rischi connessi che si dovranno affrontare?**

I presidi di difesa delle organizzazioni devono essere altamente adattabili e in grado di anticipare e rispondere in modo efficace ai cambiamenti nell'ambiente aziendale e normativo. Le organizzazioni devono mantenere una comprensione costante delle nuove tecnologie mediche e delle relative implicazioni normative, sviluppando, in tempi brevi, politiche e procedure specifiche per garantire la sicurezza dei dati e la qualità dei servizi nelle nuove aree tecnologiche. È necessario investire in soluzioni di sicurezza avanzate, come firewall di ultima generazione, crittografia e formazione dei dipendenti.

La gestione dei dati sensibili è, e dovrà essere, una priorità costante. Questo potrebbe richiedere la creazione di team dedicati alla ricerca di nuove opportunità e alla gestione dei rischi associati.

I presidi di difesa stanno aumentando in maniera importante, soprattutto dopo aver assistito, non molto tempo fa, a cyber attacchi che hanno colpito anche l'organizzazione sanitaria in Italia.

**È innegabile che l'innovazione tecnologica proceda a passi da gigante. Siamo forse solo all'inizio di questa curva esponenziale, e continueremo a fare progressi nella comprensione delle nuove tecnologie e delle implicazioni normative correlate**

Un evento che ha ulteriormente sottolineato l'importanza di tali misure. Non a caso, questo è diventato un requisito indispensabile per operare nel settore sanitario, nonché per garantire la tutela della nostra proprietà intellettuale, vista anche da un'ottica aziendale.

È innegabile che l'innovazione tecnologica proceda a passi da gigante. Siamo forse solo all'inizio di questa curva esponenziale, e continueremo a fare progressi nella comprensione delle nuove tecnologie e delle implicazioni normative correlate. L'obiettivo è sviluppare un'innovazione sostenibile, capace di tutelare i dati, le aziende e, soprattutto, la salute dei pazienti.

**La domanda che avrebbe voluto sentirsi fare?**

Questa intervista fra dieci anni avrà gli stessi contenuti? Io spero di no, spero che la tecnologia diventi ancora più integrata nella nostra vita quotidiana, portando una trasformazione ancor più significativa nel modo in cui ci prendiamo cura delle persone. Il futuro è più vicino di quanto non si immagini.

# LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI EX D.LGS. 231/2001

## L'intermediazione illecita di manodopera: rischi fiscali, giuslavoristici e penali

# ODCECm@ster®

15 VENERDI  
DICEMBRE

9.30 | 12.30

2023



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE  
COMMERCIALISTI  
ODCEC di MILANO

## LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI ex D.Lgs. 231/2001

focus

### L'INTERMEDIAZIONE ILLECITA DI MANODOPERA: RISCHI FISCALI, GIUSLAVORISTICI E PENALI

IN DIRETTA  
Meeting Teams

REGISTRAZIONE:  
<https://tinyurl.com/5t2rx7pt>

#### SALUTI DI BENVENUTO:

**MARCELLA CARADONNA**  
Presidente Odcec Milano

**SABINA CUCCA**  
Consigliere Delegato Odcec Milano

#### INTRODUZIONE DEI LAVORI:

**GUIDO PAVAN**  
Segretario Commissione Compliance e  
Modelli Organizzativi Odcec Milano

#### COORDINATORE E MODERATORE:

**MARIO CHIODI**  
Odcec Milano

**3** COMMISSIONE  
CFP COMPLIANCE E MODELLI  
ORGANIZZATIVI

Al sensi del Regolamento UE n. 2016/679 nonché del D. lgs. n. 196/2003 e successive modifiche e integrazioni, l'evento potrebbe essere oggetto di videoregistrazione. In caso di adesione alla iniziativa, la partecipazione sarà resa visibile a tutti gli uditori.

#### I CONTRATTI DI APPALTO DI MANODOPERA

**JESSICA MELONI**  
General Counsel Ceva Logistics Italia

#### I RISCHI DI INTERMEDIAZIONE ILLECITA DI MANODOPERA E REATI TRIBUTARI

**LUCA LUPARIA DONATI**  
Professore Ordinario di Diritto Processuale Penale Università degli Studi di Milano

#### I RAPPORTI CON LE TERZE PARTI: RISCHI FISCALI

**CORRADO FERRIANI**  
Presidente Commissione Ausiliari del  
Giudice Penale Odcec Milano

#### LA COMPLIANCE PREVENTIVA E RIPARATIVA

**MARIO CHIODI**  
Odcec Milano

#### I RISCHI DI AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA AI SENSI DEL CODICE ANTIMAFIA

**ROBERTO PAESE**  
Odcec Milano

#### LA QUALIFICA E IL MONITORAGGIO DELLE CONTROPARTI

**SALVATORE DE MASI**  
Partner Deloitte

#### IL RUOLO DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA

**ENRICO GIARDA**  
Avvocato in Milano

Carnà & Partners

# Being ethical is always good business

Agire correttamente ripaga a vari livelli, anche se, talvolta, comporta sacrifici o la rinuncia a opportunità a breve termine

*compliance*design.it  
ha incontrato  
**Ascensionato Carnà**  
name partner dello studio

*di Matteo Rizzi*



**Nel labirinto della gestione** dei rischi, emerge una verità fondamentale: la compliance più efficace non si limita a proporre procedure impeccabili, ma si immerge nell'etica e nell'accountability che guidano l'intero sistema. All'interno di aziende dotate di strutture procedurali all'avanguardia, la vera distinzione risiede nell'elemento umano, nella condivisione dei valori e nell'ingaggio delle persone. Qui, un fondamento etico solido si erge come il guardiano del business, riducendo in modo sostanziale le probabilità di incursioni in territori oscuri.

È la visione di **Ascensionato Raffaello Carnà**, che guida lo studio Carnà & Partners, specializzato in corporate governance, compliance e sistemi di gestione dei rischi integrati, e che ha incontrato **compliance design.it** per discutere dell'evoluzione della compliance, dalle origini ad oggi.

"Being ethical is always good business" è il motto dello studio Carnà, che è "un vero e proprio credo confermato dall'esperienza maturata in tantissimi anni di professione", chiarisce Carnà. "La nostra esperienza dimostra che agire correttamente ripaga a vari livelli, anche se, talvolta, comporta sacrifici o la rinuncia a opportunità a breve termine".

**Being ethical is  
always good  
business.**



**La nostra esperienza dimostra che agire correttamente ripaga a vari livelli, anche se, talvolta, comporta sacrifici o la rinuncia a opportunità a breve termine**

Nel lungo periodo, tuttavia, "si tratta di un investimento eccellente, dai ritorni molto gratificanti". Questo principio vale "sia per noi consulenti che per le aziende che adottano una rigorosa cultura etica".

La fiducia guadagnata attraverso comportamenti appropriati "è un bene inestimabile", e il suo valore "si manifesta nel tempo" ed "è riconosciuto dal mercato". Per Carnà, quindi, "l'integrità è un principio non negoziabile". Tuttavia, "non ci limitiamo a promuoverla solo come un'idea, ma la sosteniamo quale pratica concreta e tangibile". L'etica va vissuta e praticata attraverso l'esempio, poiché "pretendere che i nostri partner siano etici richiede innanzitutto il nostro impegno in modo effettivo e percepibile".



## L'errore può esserci: per certi versi è necessario e funzionale alla crescita. La tranquillità del confronto rappresenta la base per la compliance effettiva, efficace nel prevenire le situazioni di rischio a favore di una moderna fearless organization

Il binomio tra Carnà e compliance ha radici ormai molto risalenti nel tempo. Da quando nel 2003, il fondatore, durante un corso alla London School of Economics di Londra, si è confrontato, per la prima volta, con la nuova (ed innovativa) normativa italiana, il decreto legislativo 231/2001.

"Uno dei momenti cruciali della mia carriera è stato, poi, il coinvolgimento in una consulenza tecnica di parte per una tanto rinomata quanto seria multinazionale farmaceutica, esposta in un complesso procedimento 231", racconta Carnà.

"Quell'esperienza, pionieristica e molto intensa, ha segnato l'inizio di una specializzazione che oggi, come studio, ci vede concentrati in modo quasi esclusivo sulla compliance".

Nel corso degli anni, la funzione compliance ha vissuto una trasformazione significativa, passando da un mero adempimento formale a un ruolo di business partner strategico. Inizialmente era il cosiddetto "tick the box", un adempimento; oggi, soprattutto nelle realtà organizzative avanzate e consapevoli dei rischi, "la compliance si è trasformata in un prezioso business partner che concorre a creare una profonda cultura e maturità aziendale".



Ascensionato Carnà

La compliance moderna è sempre meno proceduralizzata, punta invece fortemente sull'accountability e sull'ingaggio delle persone.

"Si tratta di una prospettiva dinamica e aperta al cambiamento", in cui la compliance non solo accoglie ma addirittura auspica la collaborazione con le varie funzioni aziendali e, in generale, con tutti i dipendenti dell'organizzazione.

"Questi devono avvertire la serenità di potersi confrontare con la consapevolezza che l'errore non deve spaventare".

## La compliance si è trasformata in un prezioso business partner che concorre a creare una profonda cultura e maturità aziendale

## L'azione della compliance deve assumere i connotati di una strategia basata sul rischio, che emerge dalla collaborazione con il top management e gli imprenditori

L'errore può esserci: "per certi versi è necessario e funzionale alla crescita". La tranquillità del confronto rappresenta la base per la compliance effettiva, efficace nel prevenire le situazioni di rischio a favore di una moderna fearless organization.

La missione della compliance si è quindi trasformata radicalmente, passando da un approccio reattivo a uno proattivo, con l'obiettivo di intercettare, prevenire e gestire situazioni di rischio per favorire l'efficienza operativa aziendale. Di conseguenza, si sono evoluti l'approccio professionale e l'offerta dei servizi dello studio Carnà. "Oggi ci proponiamo con l'ambizione di fornire alle aziende un contributo che vada oltre la mera conformità formale. Cerchiamo, attivamente, di essere riconosciuti come un partner strategico che contribuisce, attivamente, alla creazione del valore per le aziende con cui collaboriamo.

Ogni azienda è unica e forti di questa consapevolezza, non si può offrire una consulenza standardizzata; è necessario, invece, immergersi nell'organizzazione aziendale, nella sua cultura e tradizione, per coglierne l'essenza e poter agire in modo appropriato e funzionale".

È innegabile che, storicamente, esistano settori più tradizionali rispetto alla funzione compliance; ci si riferisce, in particolare, a quelli altamente regolamentati, quali, ad esempio, gli intermediari finanziari. "In questi contesti, la compliance tradizionale è stata, storicamente, indotta e guidata dalla normativa vigente". Tuttavia, in altri settori, "sono molteplici le aziende che oggi avvertono la necessità di implementare propri, volontari, programmi di compliance".

In entrambi i casi, però, l'azione della compliance deve assumere i connotati di "una strategia basata sul rischio, che emerge dalla collaborazione con il top management e gli imprenditori", sottolineando l'importanza della dialettica e della comprensione condivisa degli obiettivi aziendali nella cornice normativa di riferimento.

**La missione della compliance si è quindi trasformata radicalmente, passando da un approccio reattivo a uno proattivo, con l'obiettivo di intercettare, prevenire e gestire situazioni di rischio per favorire l'efficienza operativa aziendale. Di conseguenza, si sono evoluti l'approccio professionale e l'offerta dei servizi dello studio**

Non a caso, in passato, la compliance si paragonava ai freni di un'auto da corsa, "ma oggi non è e non può essere un freno". La compliance è una sorta di "navigatore che deve concorrere alla definizione della strategia e del percorso aziendale". Secondo Carnà, la compliance "aiuta nell'identificazione delle criticità, le curve strette, indica dove è necessario avere ottimi freni per superarle nel modo più veloce possibile. Allo stesso tempo, individua i rettilinei in cui si può correre alla massima velocità".

La compliance, secondo Carnà, diventa una materia multidisciplinare, dove gli esperti giocano un ruolo chiave. "È interessante notare che, specialmente tra i neolaureati in discipline economiche, la compliance non sia considerata la destinazione più naturale". Tuttavia, "si registra una costante e crescente richiesta da parte delle aziende verso risorse da impiegare nell'ambito della compliance".

Mentre è chiaro che la compliance stia guadagnando valore strategico all'interno delle gerarchie aziendali, è altrettanto rilevante notare che questa funzione abbraccia una varietà di discipline. "Non è raro incontrare compliance officer laureati in giurisprudenza o economia ma, anche, in discipline scientifiche e tecniche (chimica, ingegneria o matematica) nonché umanistiche.

La trasversalità della compliance riflette la sua complessità e la necessità di competenze diversificate per affrontare le sfide cui sono chiamate le aziende". Oltre alle competenze tecniche, comunque, "chi si occupa, o vorrà occuparsi di compliance, dovrà avere delle soft skills che consentano non solo di integrarsi nell'organizzazione ma anche, e soprattutto, di essere riconosciuti quale partner affidabili e che conoscono il business".



compliance  
design

COMPLIANCE,  
KNOWLEDGE &  
NETWORKING