

# people in compliance



l'intervista

## Sostenibilità motore d'innovazione

**Paola Schwizer,**  
Professore Ordinaria di Mercati e Istituzioni  
Finanziarie Università di Parma



ritratti e organizzazioni

## Risk & Compliance, supportare i business owner per abbracciare il cambiamento

**Eliana Carusi,**  
Country Business Risk & Compliance Manager  
KEA Italia Retail



il punto

## Fari puntati sulla compliance contrattuale

**Giovanni Vercillo Puglisi,**  
Chief Audit & Risk Management Executive  
OCTO Group

**aml**  
integrity  
design

Al via la prima edizione di  
**aml integrity design**

l'iniziativa di **AITRA** e **compliance design.it**  
in partnership con **Confindustria Assoimmobiliare**

che nasce con l'obiettivo di **favorire il dialogo** tra operatori del settore bancario e finanziario, autorità di vigilanza e tutti gli stakeholder coinvolti **nel processo di diffusione della cultura del contrasto al riciclaggio** di denaro e al finanziamento del terrorismo.

Save  
the  
Date

**Roma, 18 giugno 2024**  
**ore 14:30 - 18:30**  
**Confindustria Assoimmobiliare**  
**Via IV Novembre, 114**

**PROGRAMMA E RELATORI**  
**PRESTO DISPONIBILE**

**REGISTRATI**



GLOBAL RISK PROFILE  
TRUE DILIGENCE

# ESG & Due Diligence: perché è importante?

*a cura di*  
**Ioanna Theodoropoulou**  
*Due Diligence & Compliance Associate*  
*Global Risk Profile*

## L'attenzione ai fattori ESG

(Environmental, Social, Governance) è cresciuta rapidamente, da iniziativa di responsabilità sociale d'impresa lanciata dalle Nazioni Unite nel 2004 a fenomeno globale. Questa crescita è stata determinata da una sempre maggiore consapevolezza dei problemi legati alla sostenibilità e dalla presa di coscienza da parte degli investitori dell'importanza di incorporare i fattori ESG nelle decisioni strategiche, di investimento, per ridurre il rischio e promuovere la sostenibilità.

L'esponenziale crescita del peso dei fattori ESG e delle relative normative rende interessante esplorare e analizzare l'intersezione tra ESG e Due Diligence in ambiente aziendale.

### L'intersezione tra Due Diligence e ESG

La due diligence ESG è il processo di valutazione delle politiche e dei fattori di rischio ambientali, sociali e di governance di un'azienda al fine di offrire un quadro informativo esaustivo per procedere a decisioni di investimento etiche e meno rischiose, fusioni e acquisizioni, ma anche per valutare nuove relazioni commerciali con fornitori e partner.

Per quanto riguarda l'aspetto ambientale, la due diligence ESG esamina il modo in cui l'azienda gestisce materiali pericolosi, il suo impatto inquinante e l'impiego delle risorse naturali. Per quanto riguarda l'aspetto sociale, viene valutata la conformità dell'azienda agli standard in materia di lavoro e diritti umani. In merito alla governance, esamina fattori quali la leadership, la retribuzione dei dirigenti, le revisioni contabili e i diritti degli azionisti.

L'esecuzione di un'accurata due diligence ESG aiuta gli investitori a identificare e mitigare i potenziali rischi e cogliere opportunità.

## ESG Regulatory Framework

Negli ultimi anni l'Unione Europea ha introdotto diverse normative chiave per migliorare la trasparenza aziendale e la rendicontazione della sostenibilità. La normativa più importante è la **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**, entrata in vigore nel gennaio 2023. La CSRD impone alle imprese dell'UE di riferire sugli aspetti ambientali, sociali e di governance (ESG) delle proprie operazioni e introduce gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) per allinearsi agli standard internazionali.

Un altro atto legislativo significativo è la **Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)**. La CSDDD mira a garantire che le imprese identifichino, prevenano, attenuino e rendano conto degli impatti negativi per quanto concerne diritti umani e ambiente nelle loro operazioni e value chains. Questa direttiva obbligherebbe le imprese a condurre una due diligence non solo sulle proprie operazioni, ma anche sulle filiali e sulle singole entità che formano la loro catena del valore. Dopo un inizio piuttosto travagliato, lo scorso 24 aprile, la direttiva è stata approvata dal Parlamento europeo con 374 voti favorevoli, 235 contrari e 19 astensioni. Secondo il testo di legge approvato dal Parlamento le nuove norme riguarderanno sia le società madri che le imprese dell'Unione Europea con più di 1.000 dipendenti e un fatturato globale superiore a 450 milioni di euro.

Mentre l'UE si sta dimostrando leader nelle normative ESG e di rendicontazione non finanziaria, anche altre regioni stanno discutendo di normative ESG. In alcuni Paesi asiatici, l'attenzione si concentra maggiormente sulla gestione del rischio, come nel caso dell'Autorità monetaria di Singapore (MAS) che ha lanciato linee guida sulla gestione del rischio ambientale per gestori



patrimoniali, banche e assicurazioni. Altri Paesi asiatici si trovano in fasi diverse di integrazione dei principi ESG nelle loro pratiche di approvvigionamento, e alcuni stanno pensando di adottare quadri ESG simili a quelli dell'UE. Il contesto politico degli Stati Uniti, invece, ha portato a un approccio più frammentato alle politiche ESG; il Medio Oriente è invece guidato dalle tendenze globali e dall'attenzione strategica della regione verso la diversificazione e la sostenibilità, in particolare nel settore energetico.

### ESG: Sfide e limiti

Quando gli stakeholder cercano di conformarsi ai requisiti ESG, possono trovarsi ad affrontare diverse sfide. Per quanto riguarda la rendicontazione ESG, si tratta di misurare, quantificare e rendicontare in modo accurato ed efficace le performance di sostenibilità. Ciò comporta la creazione di solidi processi di raccolta dati per dimostrare la performance e costruire una reputazione ESG.

La raccolta dei dati rappresenta un ostacolo significativo a causa di problemi quali la frammentazione dei dati, i flussi di lavoro inefficienti e la complessità stessa dei dati ambientali, sociali e di governance. La natura in evoluzione delle normative ESG aggiunge ulteriore complessità, in quanto le organizzazioni devono rimanere aggiornate con standard e quadri in continua evoluzione.

La presenza di più quadri di riferimento ESG contribuisce anche alla scarsa comparabilità tra i report, rendendo difficile il compito degli investitori, che chiedono coerenza. Inoltre, le organizzazioni faticano a comprendere, gestire e quantificare i rischi ESG in modo efficace, il che è fondamentale per migliorare i piani ESG e affrontare le questioni materiali.

Queste sfide e limitazioni significano che probabilmente assisteremo a una fluttuazione delle normative e dei processi man mano che gli standard internazionali prenderanno forma e saranno messi in atto. Nonostante queste sfide, si crede che la trasparenza in merito ai dati ESG possa ripagare per le imprese nel lungo termine.

### **L'importanza dei fattori ESG per industria e commercio**

Un articolo della Harvard Business Review suggerisce che un orientamento ESG può aiutare il management a ridurre i costi di capitale e a migliorare la quotazione dell'azienda. Questo perché le aziende che dimostrano una migliore performance ESG avranno accesso a pool di capitale più ampi, dato che un maggior numero di investitori sceglie di parteciparvi. Secondo lo studio, questo non accade solo nei mercati azionari, ma anche in quello dei prestiti, dove alcune banche stanno legando i tassi di interesse dei prestiti alla performance ESG.

In secondo luogo, azioni positive e trasparenza sulle questioni ESG possono aiutare le aziende a proteggere le loro quotazioni, dato che un numero sempre maggiore di autorità di



regolamentazione e di governi, a livello globale, impone la divulgazione di informazioni ESG.

Ad esempio, dopo che l'Unione Europea ha annunciato requisiti di trasparenza più ampi, il mercato azionario ha reagito positivamente per le aziende con una forte trasparenza sul fronte ESG e negativamente per quelle con un livello di trasparenza più basso. Inoltre, non solo i Paesi sviluppati stanno adottando e applicando le normative sulla divulgazione, ma anche molti mercati emergenti, tra cui Sudafrica, Brasile, India e Cina.

Inoltre, gli sforzi per garantire pratiche sostenibili contribuiranno a mantenere alta la soddisfazione degli azionisti nei confronti della leadership del consiglio di amministrazione. In altre parole, se un maggior numero di investitori con un maggior

numero di asset in gestione si impegnerà negli investimenti ESG, avrà un maggior potere di voto per ottenere dei cambiamenti.

Gli azionisti di un numero crescente di società hanno già presentato proposte per migliorare la diversità di genere nei Cda, raccogliendo un livello di sostegno inimmaginabile anche solo 10 anni fa. Infine, e soprattutto, le pratiche ESG fanno parte di una strategia a lungo termine e ogni azienda ha bisogno di investitori che sostengano la visione e i piani del management per il futuro.

In generale, le società con migliori performance ESG tendono ad avere costi di capitale più bassi e valutazioni più elevate. Ciò è dovuto al fatto che gli investitori focalizzati sui temi ESG sono attratti da queste aziende, che si trovano così ad avere accesso a un bacino di capitale più ampi. Inoltre, le azioni ESG positive e la trasparenza possono contribuire a proteggere le valutazioni con l'espansione delle norme di divulgazione ESG a livello globale.

Le pratiche sostenibili aiutano anche a mantenere la soddisfazione degli azionisti nei confronti della leadership, in quanto gli investitori focalizzati sull'ESG ottengono un maggiore potere di voto. In definitiva, l'ESG è una parte fondamentale della strategia di lungo termine e le aziende hanno bisogno di investitori che sostengano la visione del management per il futuro. Una parte fondamentale della performance ESG è rappresentata da un'informativa efficace e da una due diligence che evidenzi e imponga l'impegno verso le politiche ESG.

Con l'aumento delle normative, aumenterà anche la necessità di misure di conformità ESG efficaci e di una due diligence di alta qualità.



# Sostenibilità motore d'innovazione

Paola Schwizer,  
Professore ordinario di  
Economia degli intermediari  
finanziari presso l'Università  
di Parma, ha incontrato  
**compliance**design**.it** per  
offrire una prospettiva su  
come i nuovi requisiti di  
trasparenza stiano  
plasmando il mondo delle  
aziende e degli  
investimenti.



di Matteo Rizzi

## Nel panorama sempre più

complesso delle normative ESG, le aziende si trovano a navigare tra richieste di trasparenza, strategie di sostenibilità e decisioni di investimento. Tuttavia, la sostenibilità rappresenta un potentissimo motore di innovazione, capace di guidare le aziende verso soluzioni rivoluzionarie improntate sui principi ESG e di trasformare radicalmente le loro catene del valore.

Così **Paola Schwizer**, Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari presso l'Università di Parma e Affiliate Professor di Banking and Insurance presso SDA Bocconi School of Management, che ha incontrato **compliancedesign.it** per offrire una prospettiva su come i nuovi requisiti di trasparenza stiano plasmando il mondo delle aziende e degli investimenti.

**Si dovrebbe prestare attenzione ai mutamenti nelle aspettative dei consumatori, e in particolare delle nuove generazioni, e degli investitori, tenendo conto dei cambiamenti nei sistemi economici, nella distribuzione della ricchezza, nell'accesso alle materie prime, nelle fonti di approvvigionamento e nelle condizioni climatiche**

***In che modo l'evoluzione delle normative ESG influenza le decisioni strategiche delle aziende?***

Il collegamento tra normative ESG e decisioni strategiche si ottiene in modo naturale se l'azienda si impegna in un'analisi approfondita delle richieste di trasparenza, nonché in una comprensione dei motivi alla base di tali richieste e dei problemi sottostanti che influenzano il contesto e che giustificano il perseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile. La richiesta di trasparenza non è quindi fine a se stessa, ma vuole indurre le imprese ad azioni concrete.

È fondamentale che le aziende si interrogino non solo su ciò che stanno effettivamente realizzando in tema di sostenibilità, ma anche sul perché alcune azioni non siano ancora state intraprese. E tale riflessione dovrebbe basarsi sulla ricerca di esempi tangibili: che cosa stiamo realmente facendo in materia di diritti umani? Come possiamo migliorare, considerando la struttura della nostra catena del valore?



Una risposta approfondita a queste e ad altre domande può portare non solo a scelte di conformità più rigorose, ma anche a individuare nuove opportunità di business.

Partendo dal presupposto che la richiesta di disclosure risponda a una reale esigenza dell'economia e della società globale, come delineato nell'Agenda ONU 2030, diventa evidente che i problemi indicati in nell'Agenda stanno trasformando il panorama economico, politico, sociale, geografico e climatico mondiale. Questi cambiamenti influenzano profondamente l'ambiente, anche competitivo, in cui operano le imprese. Ignorare tali mutamenti sarebbe miope e le aziende non possono permetterselo. Si dovrebbe, quindi, prestare attenzione ai mutamenti nelle aspettative dei consumatori, e in particolare delle nuove generazioni, e degli investitori, tenendo conto dei cambiamenti nei sistemi economici, nella distribuzione della ricchezza, nell'accesso alle materie prime, nelle fonti di approvvigionamento e nelle condizioni climatiche. Esaminare questi mutamenti di contesto significa condurre un'analisi di scenario approfondita per delineare nuove strategie e valutare i rischi connessi.

Tale approccio non può peraltro limitarsi alla mera valutazione dei rischi, poiché ciò sarebbe riduttivo: è infatti altrettanto necessario esplorare le opportunità.



**Il tema del trade-off tra redditività a breve termine e redditività sostenibile è al centro delle discussioni. Un azionista interessato solo al profitto di breve termine potrebbe ritenere che investire in un'azienda troppo orientata alla sostenibilità porti a performance inferiori nel breve periodo**

Ad esempio, al fine di ridurre le emissioni di gas serra, anziché adottare un approccio minimale, acquistando energie rinnovabili o veicoli elettrici, si potrebbero esplorare soluzioni più creative, come lo sviluppo di nuovi prodotti o modelli di catena del valore basati su principi di economia circolare. In questo modo, il legame tra regolamentazione, richieste di trasparenza ed esigenze del business può essere strutturato secondo criteri volti a individuare le migliori soluzioni strategiche per affrontare il nuovo contesto ambientale.

***Da un lato i criteri ESG influenzano gli investimenti delle imprese, dall'altro influenzano le scelte di banche, risparmiatori e investitori***

Ad oggi abbiamo osservato un forte interesse verso le soluzioni di investimento sostenibili, il che spiega anche il lancio da parte di molti intermediari finanziari di prodotti ESG. Questi prodotti sono più facili da presentare e da vendere perché incontrano spesso il favore della clientela. Tuttavia, di recente si è aperto un dibattito sulle reali performance di questi investimenti.

Partendo da alcune prese di posizione di operatori americani, si è scatenata una grande controversia sullo sviluppo e l'evoluzione di questo tipo di investimenti.

Ancora una volta, il tema del trade-off tra redditività a breve termine e redditività sostenibile è al centro delle discussioni. Un azionista interessato solo al profitto di breve termine potrebbe ritenere che investire in un'azienda troppo orientata alla sostenibilità porti a performance inferiori nel breve periodo. Questo orientamento dell'investitore potrebbe essere mitigato da una comunicazione adeguata da parte delle aziende in merito ai propri piani di sviluppo orientati alla sostenibilità e ai relativi vantaggi competitivi attesi, grazie anche ad una maggiore resilienza sul mercato in scenari diversi.

Il dialogo con gli azionisti, e più in generale con gli stakeholder, è quindi fondamentale e deve essere ulteriormente sviluppato proprio sui temi della sostenibilità.

***A fine aprile il Parlamento Europeo ha approvato la direttiva sulla Corporate sustainability due diligence (CSDDD). Quale sarà il suo impatto?***

In questo contesto, alle imprese sarà richiesto di condurre una rigorosa analisi della sostenibilità lungo l'intera catena di approvvigionamento e di rivedere le relative strategie, ovvero di riesaminare il proprio modello di business. Ciò comporterà un passaggio intermedio che consiste nella verifica della disponibilità delle informazioni. Il principale problema identificato dai policymaker, infatti, riguarda proprio la disponibilità dei dati lungo tutta la catena del valore, specialmente da parte delle aziende più piccole, dei subappaltatori e dei numerosi attori dell'intera filiera.

Pertanto, ritengo che il primo passo sarà definire il perimetro delle informazioni disponibili. Una volta chiarito il perimetro, ossia quali elementi della catena del valore possono essere monitorati da questo punto di vista della



## Paola Schwizer

è professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari dell'Università di Parma, dove insegna Risk management e creazione del valore nelle banche e E-Banking, ed è Affiliate Professor di Banking and Insurance presso SDA Bocconi School of Management.

Le sue ricerche si concentrano su corporate governance, internal governance e risk governance. È autrice di numerose pubblicazioni in tema di sostenibilità e finanza sostenibile, regolamentazione bancaria e finanziaria, cultura del rischio nelle banche, corporate governance e controlli interni, conduct risk nelle banche.

Schwizer è Vicepresidente del Consiglio di Sorveglianza di Deutsche Bank Italia, oltre a essere amministratore indipendente in Ferrovie dello Stato Italiane e in Hera. Ha assunto il ruolo di Presidente e Presidente Onorario di Nedcommunity per 10 anni.

sostenibilità, sarà possibile prendere decisioni più drastiche riguardo alla trasformazione della catena del valore, escludendo quei soggetti incapaci di fornire le informazioni richieste e che non rispetteranno i requisiti minimi per operare.

**Considerando quanto sia intricata e articolata la catena del valore e di approvvigionamento, è evidente che le grandi aziende e le istituzioni finanziarie devono svolgere un ruolo fondamentale nell'assistere l'intero sistema nell'evoluzione verso una maggiore sostenibilità**

Si tratta di un processo piuttosto lungo e complesso, poiché coinvolge soggetti meno strutturati e meno abituati a ragionare in questi termini. Tuttavia, è essenziale che essi si adeguino, se non vogliono rischiare di uscire dal mercato. Considerando quanto sia intricata e articolata la catena del valore e di approvvigionamento di alcune imprese, è evidente che le grandi aziende e le istituzioni finanziarie devono svolgere un ruolo fondamentale nell'assistere l'intero sistema nell'evoluzione verso una maggiore sostenibilità.

*Come detto, l'obiettivo delle regole ESG è quello di aumentare la trasparenza, tuttavia, l'eccesso di rendicontazione potrebbe portare ad un aggravamento degli oneri per le aziende?*

Molte aziende sono già soggette ad obblighi di rendicontazione, per effetto del decreto 254 del 2016 che ha recepito la direttiva

2014/95/UE sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario. Certamente, anche la direttiva sul Corporate Sustainability Reporting (CSRD) estende il numero di imprese tenute a pubblicare una informativa di sostenibilità e amplia i contenuti della stessa. Ciò comporta nuovi investimenti in risorse, informazioni, competenze e processi. A fronte di tali maggiori "costi", tuttavia, i benefici sono evidenti se l'attività è affrontata come un'opportunità di ripensare la propria attività e il modello di business e migliorare le relazioni con gli stakeholder.

La sfida è particolarmente importante per alcuni settori, come quello finanziario, che per assolvere le attese della Vigilanza in tema di presidio dei rischi ESG si deve scontrare con la mancanza di informazioni complete e affidabili sulle proprie controparti.

D'altra parte, il coinvolgimento del sistema finanziario, mediante misure di c.d. "finanza sostenibile", risulta un passaggio necessario per indirizzare i capitali verso investimenti sostenibili. Anche le PMI e le microimprese della supply chain dovranno affrontare un impegno particolarmente gravoso, nonostante la proporzionalità garantita dalle norme.

**La sfida è particolarmente importante per alcuni settori, come quello finanziario, che per assolvere le attese della Vigilanza in tema di presidio dei rischi ESG si deve scontrare con la mancanza di informazioni complete e affidabili sulle proprie controparti.**

***Nell'era del rating ESG, quanto sono importanti le certificazioni di buona governance e conformità (come la ISO 37301 o la 37001)?***

Il perseguimento di certificazioni implica un impegno per migliorare la struttura dei processi aziendali, garantendo qualità e coerenza lungo tutte le fasi.

Per ottenere tali certificazioni le imprese devono mettere in atto un effort continuativo nel tempo, sviluppando una cultura del rigore e della conformità sostanziale.

Pur essendo un obiettivo virtuoso, le certificazioni da sole potrebbero tuttavia non essere sufficienti. È essenziale che l'adesione ai principi e ai requisiti previsti per ottenere le certificazioni diventi parte integrante della cultura organizzativa, superando il punto in cui la conformità non è più oggetto di discussione, ma una pratica e un valore consolidati.

Per quanto riguarda i rating ESG, sebbene siano ancora in fase di sviluppo e presentino delle limitazioni, che li rendono poco confrontabili, essere inclusi in un ranking ESG e vedere un miglioramento nel proprio rating nel tempo è comunque un obiettivo importante.

Nonostante la cautela necessaria, i rating ESG rappresentano un passo avanti nell'integrazione dei criteri di sostenibilità nella valutazione aziendale.

***Quali consigli darebbe alle aziende per massimizzare i benefici della sostenibilità, cogliendo le opportunità sulla governance e sulla redditività?***

Il consiglio che darei è quello di ascoltare attentamente i propri stakeholder, avviando una mappatura dettagliata degli stessi e mettendo in atto strategie e soluzioni di ascolto attivo, come incontri diretti, panel e cluster, abbandonando la tendenza all'autoreferenzialità.

È importante comprendere le aspettative dei propri stakeholder, non solo basandosi su ciò che il management dell'azienda ritiene già di sapere, ma anche su una interazione diretta con le principali categorie di portatori di interesse, in cui possono essere coinvolti anche i consigli di amministrazione.

Il primo passo dunque è sicuramente quello di migliorare l'ascolto attivo degli stakeholder e promuovere con essi forme di dialogo più aperte e trasparenti, che possono anche rappresentare l'occasione per spiegare a fondo le strategie di sostenibilità perseguite e i relativi benefici attesi. Oltre a promuovere occasioni di incontro, è possibile oggi utilizzare nuovi strumenti, come ad esempio i software di analisi automatica dei social network, che consentono di raccogliere elementi molto utili per anticipare i cambiamenti in atto ed acquisire informazioni in merito alle percezioni del pubblico nei confronti dell'azienda e dei suoi prodotti, nonché alle preferenze degli stakeholder.

Il secondo passo consiste nell'andare oltre la valutazione dei rischi legati ai fattori ESG e ricercare, nei diversi fattori di sostenibilità, opportunità di innovazione. La sostenibilità è un potente motore di innovazione, ancora non sfruttato a sufficienza dalle aziende.

Se queste si impegnassero a cercare nuove soluzioni e provassero a innovare il proprio modo di operare e di essere, ispirandosi ai principi della sostenibilità, potrebbero compiere progressi significativi, trasformando anche i propri processi e le catene del valore.

I casi di maggior successo in termini di performance sostenibili sono stati proprio quelli di aziende capaci di innovare in modo significativo il proprio modello di business in chiave di sostenibilità, aumentando il valore generato per tutti gli stakeholder. È auspicabile che sempre più aziende seguano questo esempio e si impegnino in questa direzione.

**IKEA**

# Risk & Compliance, supportare i business owner per abbracciare il cambiamento

In Ikea siamo incoraggiati a stimolare il nostro spirito imprenditoriale, per cogliere tutte le opportunità di business.

Ed è in questo contesto che diventa estremamente rilevante il ruolo della funzione di Risk & Compliance, poiché è necessario supportare tutti i business owner nell'individuazione e nella descrizione accurata dei rischi attuali e potenziali.

*compliance*design.it ha parlato con **Roberto Giorgi**, *Operational Risk Management Leader* e **Eliana Carusi**, *Country Business Risk & Compliance Manager di IKEA Italia Retail*

di Matteo Rizzi

## La paura di commettere errori

è la radice della burocrazia ed il maggior nemico dello sviluppo, diceva **Ingvar Kamprad**, che nel 1943 fondò IKEA. Pertanto nella nostra azienda siamo incoraggiati a stimolare il nostro spirito imprenditoriale, per cogliere tutte le opportunità di business.

Questa mentalità aperta e proattiva non solo stimola la creatività e l'innovazione, ma favorisce anche una cultura organizzativa che abbraccia il cambiamento e l'esplorazione di nuove opportunità nel mercato.

Ed è in questo contesto che diventa estremamente rilevante il ruolo della funzione di Risk & Compliance, poiché è necessario supportare tutti i business owner nell'individuazione e nella descrizione accurata dei rischi attuali e potenziali, nonché nella condivisione delle azioni di mitigazione e nel monitoraggio delle azioni messe in atto, spiegano **Roberto Giorgi**, Operational Risk Management Leader e **Eliana Carusi**, Country Business Risk & Compliance Manager di IKEA Italia Retail che hanno incontrato [compliance.design.it](http://compliance.design.it)

## I rischi emergenti

L'output dello strategic risk assessment di Ikea ha evidenziato due rischi principali che richiedono particolare attenzione e azioni specifiche. Il primo rischio è legato alla gestione delle terze parti, mentre il secondo riguarda la cybersecurity.

Per quanto riguarda la gestione delle terze parti, l'azienda ha implementato un metodo di lavoro strutturato che prevede uno screening durante la fase di selezione dei fornitori, una due diligence approfondita prima della firma del contratto e un monitoraggio continuo del rischio durante l'esecuzione del contratto stesso. È rilevante l'attenzione che IKEA



Roberto Giorgi e Eliana Carusi

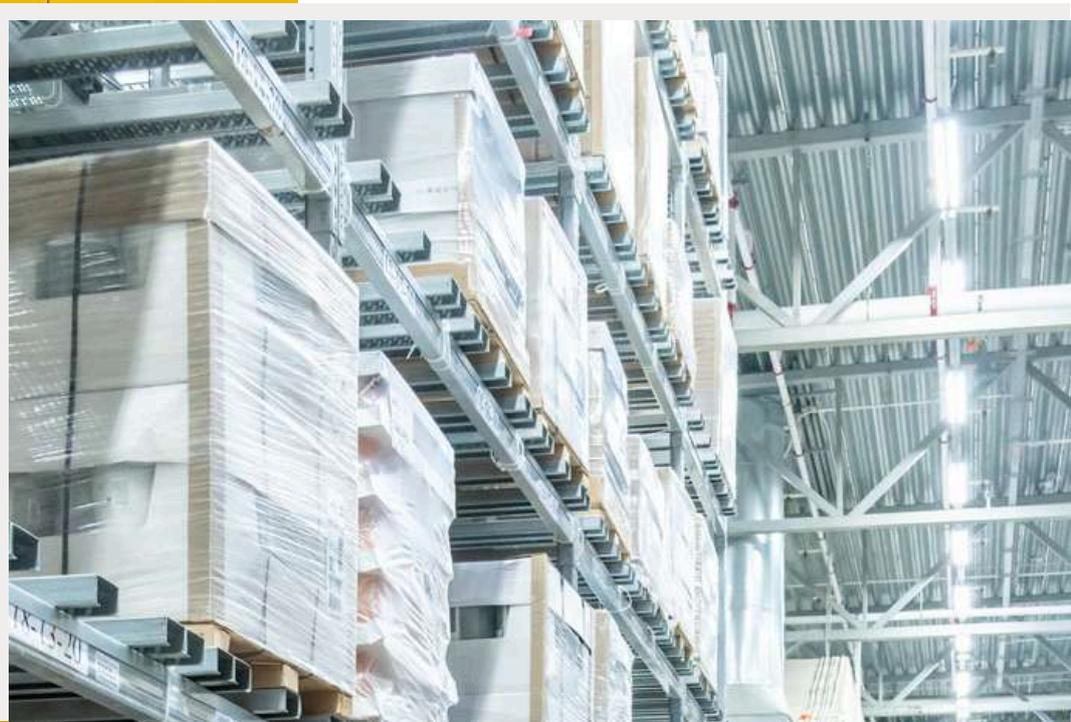
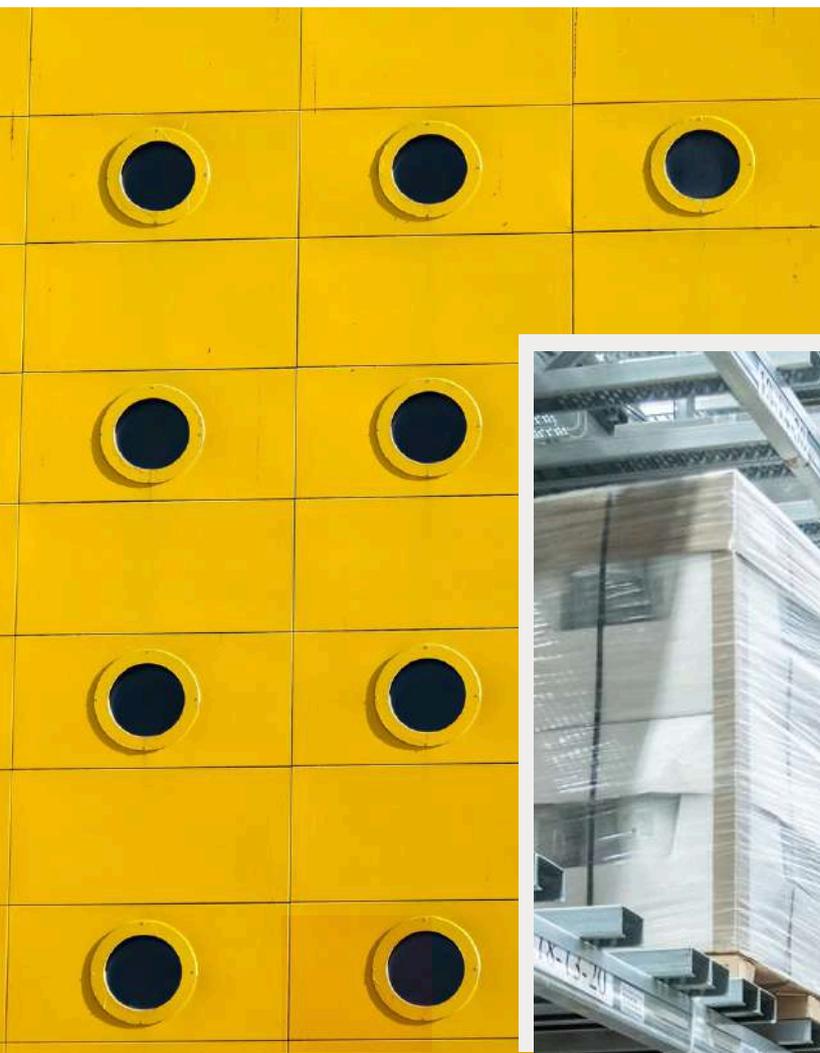
In Ikea siamo incoraggiati a stimolare il nostro spirito imprenditoriale, per cogliere tutte le opportunità di business. Questa mentalità aperta e proattiva non solo stimola la creatività e l'innovazione, ma favorisce anche una cultura organizzativa che abbraccia il cambiamento e l'esplorazione di nuove opportunità nel mercato

dedica alle terze parti, tanto che ha istituito un'organizzazione ad hoc, inserendo in organico il Third-Party Compliance Specialist, che è un riporto diretto di Eliana Carusi, ed ha il compito di verificare l'aderenza dei principali fornitori ai documenti guida di IKEA incluso il codice IWAY.

Il codice IWAY (IKEA way for responsibly procuring products, services, materials and components) stabilisce gli standard sociali ed ambientali per i fornitori ed i service providers, assicurandoci che in ogni step della catena di fornitura le persone godano di condizioni di lavoro eque, i luoghi di lavoro siano sicuri e le persone abbiano adeguate tutele. IWAY è il codice con cui è regolamentato il nostro rapporto con i fornitori, codice che viene poi aggiornato per rispondere sempre più a standard sfidanti ed a nuovi ambiti che sono stati introdotti, come ad esempio la gig economy o l'animal welfare.

La cosa fondamentale da sottolineare è il rapporto che si instaura con i fornitori, cerchiamo infatti persone che condividono i nostri valori, aiutandoli a crescere continuamente creando una visione condivisa, questo è il cuore e l'anima dell'IWAY approach, è la chiave per sviluppare una collaborazione seria e duratura; pertanto non si tratta di firmare un foglio di carta, ma di stringere un patto nel viaggio verso la creazione di un futuro migliore per la maggioranza delle persone e del pianeta.

**Cerchiamo  
persone che  
condividono  
i nostri valori, aiutandoli  
a crescere continuamente  
creando una visione  
condivisa, questo è il cuore e  
l'anima dell'IWAY approach,  
è la chiave per sviluppare  
una collaborazione seria e  
duratura.**



Passando alla cybersecurity, la prima azione di mitigazione è stata la mappatura di tutte le soluzioni locali, con l'obiettivo di valutarne il business impact analizzando due aspetti principali: il tipo di dato trattato all'interno del sistema e la business criticality del servizio fornito.

Gli output di questa mappatura sono stati riassunti in un rating model denominato "medal" per aiutarci nella prioritizzazione degli interventi in base alla quantità di dati gestiti ed al livello di sicurezza richiesto. Abbiamo pertanto individuato 4 livelli di rischio partendo dal "Platinum" dove viene richiesto il massimo livello di protezione di dati, per poi decrescere passando per i livelli "Gold", "Silver", fino ad arrivare al livello "Bronze" dove in quest'ultimo caso ci limitiamo ad applicare i fundamentals di Cyber Security & Data Privacy.

**Tutti i temi di risk management, così come quelli relativi all'anticorruzione e alla cultura della legalità, sono sempre presenti nell'agenda del gruppo. Questo impegno si riflette anche a livello paese, dove la funzione incaricata di gestire il risk management lavora attivamente con le altre funzioni, fornisce formazione e condivide i processi.**

## Il commitment del vertice

Tutti i temi di risk management, così come quelli relativi all'anticorruzione e alla cultura della legalità, sono sempre presenti nell'agenda del gruppo. Questo impegno si riflette anche a livello paese, dove la funzione incaricata di gestire il risk management lavora attivamente con le altre funzioni, fornisce formazione e condivide i processi.

Per quanto riguarda l'anticorruzione, da qualche anno è stato lanciato il programma ABC (Anti-Bribery and Corruption) a livello globale, il quale è stato diffuso in tutti i paesi in cui IKEA opera.

Questo programma include diverse attività come la sensibilizzazione, la comunicazione, la formazione e l'implementazione di controlli strutturati e informatizzati.

Inoltre, i temi di risk management sono sempre al centro dell'attenzione del country management.

Ad esempio, durante le valutazioni periodiche del paese da parte del board internazionale, viene dedicata una parte specifica ai processi di risk management, dove vengono monitorati, analizzati e prese decisioni basate su vari KPI.



## Il sistema dei controlli

IKEA ha implementato un approccio olistico al rischio che include controlli interni standard per mitigare quelli che sono i rischi più rilevanti e integrano la modalità di effettuazione del monitoraggio, l'esecuzione delle verifiche e la condivisione delle evidenze. Nel nostro gergo sono definite le 5 W (Who, What, When, Why, hoW).

Attraverso l'esecuzione dei controlli interni abbiamo la sicurezza che i rischi sono mitigati e monitorati seguendo un approccio risk-based, ossia facendo focus sui rischi più rilevanti. Per documentare l'esecuzione di questi controlli utilizziamo un tool digitale che oltre a efficientare l'attività di reporting, ci protegge anche da possibili verifiche eseguiti da organi di vigilanza esterni.

La struttura dei controlli interni prevede anche delle verifiche di secondo livello effettuate dalla funzione Compliance per assicurare che i controlli richiesti siano correttamente in place. La frequenza di esecuzione è decisa sempre in correlazione al rischio potenziale, pertanto controlli con un rating inferiore saranno verificati con intervalli più ampi.



## La formazione

IKEA dispone di un codice di condotta, diffuso durante la formazione e consegnato personalmente ai nuovi assunti, che racchiude i principi che guidano le azioni quotidiane e il comportamento dei dipendenti. All'interno del codice di condotta sono presenti direttive su vari aspetti, come l'abuso di sostanze come alcol e droghe, quest'ultima essendo ovviamente illegale. Inoltre, sono specificati comportamenti appropriati nei confronti delle autorità e delle istituzioni, come il rifiuto di regali da parte dei fornitori, promuovendo così la trasparenza e un comportamento etico.

Ogni anno, durante i programmi di formazione, vengono "rinfrescati" sia i principi del codice di condotta sia dell'anticorruzione. I corsi non si limitano a enunciare concetti di base ma prevedono anche attività interattive e pratiche. Vengono proposti casi reali o situazioni simulate che possono verificarsi nella realtà aziendale, e si chiede ai partecipanti di risolverli, stimolando il pensiero critico e la comprensione pratica. I corsi vengono quindi costantemente aggiornati per mantenere la loro rilevanza e efficacia nel tempo. Tuttavia, l'efficacia più significativa risiede nell'applicare effettivamente ciò che viene insegnato in aula, il cosiddetto "walk the talk". "Non c'è nulla di più dannoso che professare determinati valori e comportamenti e poi non applicarli nella pratica quotidiana", concludono gli esperti.

# OCTO Group Fari puntati sulla compliance contrattuale

*compliance*design.it

ha parlato con **Giovanni Vercillo Puglisi**,  
Chief Audit & Risk Management Executive  
OCTO Group

di **Matteo Rizzi**

## La compliance contrattuale

assume un ruolo critico nei contesti in cui i processi di vendita delle aziende sono complessi o coinvolgono un elevato numero di clienti, anche nell'ordine dei milioni. In situazioni in cui i flussi di lavoro sono integrati con quelli dei fornitori o dei clienti, infatti, si presentano rischi significativi di non conformità contrattuale che le aziende devono conoscere e saper gestire. Concentrarsi esclusivamente sulla compliance legale e regolamentare, quindi, potrebbe non essere sufficiente.

È l'avvertimento lanciato da **Giovanni Vercillo Puglisi**, Chief Audit & Risk Management Executive di OCTO Group, azienda leader mondiale nel settore dei servizi di telematica avanzata e di analisi dei dati per l'industria assicurativa, il Fleet Management e la Smart Mobility.

"Il monitoraggio quotidiano dei rischi di revenue assurance è quindi fondamentale, considerando la nostra stretta collaborazione



Giovanni Vercillo Puglisi

con diverse compagnie assicurative che inviano flussi di dati da elaborare e restituire", spiega Vercillo Puglisi. "Ad esempio, la corretta fatturazione è un elemento chiave, poiché coinvolge non solo l'adempimento corretto dei contratti, ma anche questioni fiscali e di compliance in merito a diverse normative".

Uno degli errori comuni nel definire un sistema di compliance, che sia un Modello 231, un Modello 262 o qualsiasi altro tipo di struttura GDPR o di conformità, è pensare che "una volta stabilito il modello o il sistema, il lavoro sia concluso".

Al contrario, è evidente che le aziende, il business e le persone evolvono, quindi, "qualsiasi struttura che si crei o si definisca deve essere soggetta a miglioramento continuo e monitoraggio continuo" proprio come avviene con il ciclo di Deming ("Plan-Do-Check-Act").

**Anche se  
l'intelligenza  
artificiale  
potrebbe non essere  
ancora completamente  
matura per questo  
contesto, l'automazione  
rappresenta  
sicuramente un passo  
avanti che consente sia  
il monitoraggio continuo  
che il miglioramento  
costante**



Ma oggi viene in aiuto la tecnologia, attraverso l'uso di strumenti automatici, "anche se l'intelligenza artificiale potrebbe non essere ancora completamente matura per questo contesto, l'automazione rappresenta sicuramente un passo avanti che consente sia il monitoraggio continuo che il miglioramento costante".

Quando Vercillo Puglisi si è unito al team di OCTO, circa cinque anni fa, dopo quasi vent'anni di esperienza in consulenza, ha sviluppato un sistema a 360 gradi basato sull'adozione del COSO Framework (Internal Control – Integrated Framework), utilizzandolo come punto di riferimento per il sistema di controllo interno. "Questo sistema viene valutato annualmente, definendo un piano d'azione per apportare continui miglioramenti rispetto alla situazione precedente".

In ambito di controllo interno, OCTO ha istituito internamente dei pilastri in cui sono stati implementati un Codice Etico, un Modello 231, Politiche anticorruzione e per la gestione dei Conflitti di interesse, Politiche Whistleblowing nonché un Codice etico per i fornitori. "Abbiamo creato un sistema di compliance multi-normativa, con l'obiettivo di garantire anche la trasparenza".

**Uniamo le forze per condurre attività insieme verso i soggetti interni ed esterni, come i fornitori, massimizzando l'efficienza e condividendo il carico di lavoro**

## L'approccio integrato

Le funzioni di controllo, sia di secondo che di terzo livello come l'audit, possono tendere a sovrapporsi, generando inefficienze sia nei processi di controllo che di monitoraggio, indipendentemente dalle funzioni coinvolte. Per affrontare questa sfida, Octo Telematics ha strutturato internamente alcune attività attraverso degli "audit integrati", coinvolgendo periodicamente anche altre funzioni come IT security, Qualità, Privacy/GDPR e l'Organismo di Vigilanza 231.

"Uniamo le forze per condurre attività insieme verso i soggetti interni ed esterni, come i fornitori, massimizzando l'efficienza e condividendo il carico di lavoro". Quando si conduce un audit su un'area specifica, si coinvolgono anche altre funzioni per massimizzare l'efficienza e condividere il carico di lavoro.

"Cerco di mettere in comune tutte le diverse prospettive analizzabili in ogni audit e di condurre drill down specifici, ad esempio dal punto di vista della Sicurezza o Privacy/GDPR, per poi sfruttare le informazioni ottenute anche come verifica dell'operatività del Modello 231. Questo approccio ci consente di ottimizzare i nostri sforzi di controllo e di garantire un monitoraggio più efficace ed efficiente".



## Cerco di mettere in comune tutte le diverse prospettive analizzabili in ogni audit e di condurre drill down specifici



Quindi, durante un audit, si considerano almeno 4-5 prospettive diverse per mitigare il rischio che più funzioni possano richiedere le stesse informazioni o informazioni parzialmente sovrapponibili allo stesso interlocutore.

Di conseguenza, per il soggetto controllato, "è più efficiente coinvolgere contemporaneamente diversi interlocutori anziché nel corso del tempo". Inoltre, dal punto di vista della reportistica, è preferibile creare un report integrato rispetto a diversi report distinti.

### L'automazione dei processi

Nelle attività di audit OCTO ha implementato, tra gli altri, alcuni strumenti di continuous auditing e continuous monitoring.

In particolare, si utilizza una dashboard sviluppata internamente, che consente di monitorare in tempo reale 26 indicatori relativi a diversi processi, quali procurement, pagamenti, IT general controls e indicatori antifrode.

"Ciò permette di auditare automaticamente i processi impattati, ottenendo risultati qualitativamente migliori poiché è possibile analizzare il 100% della popolazione in tempo reale. Inoltre, non vi è impatto sulle funzioni auditate fino a quando non si presentano delle anomalie".

I dati vengono acquisiti automaticamente dai sistemi tramite connettori e successivamente elaborati in modo automatizzato. Ad esempio, all'interno del processo dei pagamenti, se un pagamento non è autorizzato da un procuratore o se non è stato inserito nel sistema da un altro soggetto, viene generato un segnale di allarme. In questo modo, oltre al controllo sull'autorizzazione del pagamento, viene verificato automaticamente anche il principio di separazione delle responsabilità, segnalando eventuali criticità.

Questo approccio viene replicato anche in altri processi, come il procurement, la gestione delle richieste d'acquisto, la creazione e la distribuzione degli ordini, così come nel matching tra ordini, fatture e pagamenti. Ad esempio, quando si riceve una fattura da un fornitore e viene registrata nel sistema associandola a un ordine, se l'importo della fattura non coincide con quello dell'ordine o se il nome del fornitore non corrisponde a quello a cui è stato inviato l'ordine, viene generato un segnale di allarme.



Per quanto riguarda i fornitori, la società ha implementato un processo strutturato di qualifica. Si utilizza un questionario dettagliato che copre tre principali prospettive: finanziaria, di compliance e sostenibilità, e sicurezza IT.

Successivamente, vengono condotti audit integrati per valutare la rischiosità e monitorare l'evoluzione nel tempo. Anche in questo caso, vengono impiegati strumenti automatizzati personalizzati per massimizzare l'efficienza e ridurre al minimo l'impatto sulle funzioni.

## Formazione e comunicazione

Passando all'approccio educativo verso la compliance e le procedure integrate e automatizzate, "lavoriamo costantemente per educare l'organizzazione su questi aspetti e facilitare la transizione verso processi più efficienti e integrati".

È essenziale comunicare l'utilità di questi strumenti, che non riguarda solo la conformità, ma anche il fatto che determinati strumenti sono utili per l'azienda e le consentono di raggiungere i propri obiettivi.

Di recente sono state riviste le policy e i processi di whistleblowing in risposta alle nuove normative. Successivamente, "abbiamo comunicato e diffuso questo sistema all'interno della nostra azienda attraverso processi di comunicazione interna e training a tutti i livelli, compresi board, audit risk committee e leadership team, sottolineando l'importanza del rispetto di questi principi".

Inoltre, è stata fornita formazione a tutto il personale sia online che in presenza quando possibile, e organizzato regolarmente corsi obbligatori sui temi per i nuovi assunti. "Questi sono elementi che considero best practice e che dovrebbero essere presenti in qualsiasi azienda di medie o grandi dimensioni".

Non ultimo, c'è l'aspetto di come gli individui possono contribuire positivamente. "Nelle nostre politiche e procedure, includiamo un paragrafo finale che spiega come gli individui possono contribuire al miglioramento del sistema. Questo approccio alla comunicazione e alla formazione diffonde la cultura di questi aspetti in modo efficace".



# La procedura delle procedure



Ho scritto la procedura delle procedure.

Ci dice esattamente come si scrivono le procedure.

Ma chi scrive la procedura che dice esattamente come si scrivono le procedure delle procedure?

E la procedura che dice esattamente come si scrivono le procedure che dicono esattamente come si scrivono le procedure delle procedure?

Esiste, da qualche parte nel metaverso, una divinità che regola le procedure del mondo.

Il suo operato è regolato da una magnifica procedura.

*Barney R.*

compliance  
design

COMPLIANCE,  
KNOWLEDGE &  
NETWORKING