

Dialogo protettivo

Ci sono professionisti che, quando parlano di sicurezza, rischio e governance, non usano mai un linguaggio “freddo”. Non li senti descrivere sistemi, framework o controlli come se fossero pezzi di metallo da incastrare, processi da strutturare, checklist da eseguire. Parlano di persone, di relazioni, di decisioni che maturano nel tempo.

di Marwan Chaibi



Giulia Palmarini – IT Auditor di Recordati – usa un linguaggio vivo. Nella nostra conversazione, la parola “dialogo” torna spesso, non come formalità organizzativa, ma come fondamento di un mestiere, come via maestra per riuscire a essere incisivi in quanto persone e lavoratori.

Giulia, quanto è importante il confronto interno per far capire il ruolo dell’audit e il valore che porta nelle organizzazioni?

È fondamentale. Se non c’è dialogo, non c’è governo. E senza governo, tutto il resto si inceppa. Noi non lavoriamo in un comparto stagno: parliamo con funzioni operative, con compliance, con chi è esposto alla leadership e se gli altri non sanno chi sei, cosa fai e in che modo puoi supportarli, diventa tutto molto più difficile. Il lavoro dell’audit funziona davvero quando trovi alleati, persone che camminano con te e ti aiutano a uscire dalla tua “bolla” tecnica. L’azienda oggi non è più un insieme di silos: ha bisogno di fluidità, di linguaggi che si incontrano. È così che gli ingranaggi iniziano a girare bene.

Nella gestione del rischio, tutto parte dall'alto: leadership, framework, governance. Ma poi si cala nel quotidiano. Quanto conta la componente umana in tutto questo?

Conta tutto. Il fattore umano è sia il primo punto di vulnerabilità sia la prima linea di difesa. I numeri lo dimostrano: una parte rilevante degli incidenti passa dalle persone, ma allo stesso tempo, tanti controlli compensativi, quelli che realmente fanno la differenza, li fanno proprio le persone. E per fortuna siamo in un mondo fatto di persone, non di automatismi: lo strumento puoi comprarlo, puoi configurarlo, ma poi sono le persone che decidono come usarlo e una buona parte della resilienza aziendale nasce da lì.



Infatti la capacità umana di risposta è un fattore cruciale. Spesso, però, i processi sono complessi, coinvolgono più reparti. Come si crea un ambiente in cui segnalare vulnerabilità non sembra un atto "contro qualcuno", ma un gesto di responsabilità?

Questa è la vera sfida. Serve una comunicazione molto chiara e serve portare le vulnerabilità al livello giusto. La singola vulnerabilità operativa la gestisce chi la deve gestire, ma quando inizi a presentare un piano, a spiegare l'impatto sull'insieme, stai già salendo di livello. È una questione di postura, in tutti i sensi, la postura tecnica, ovviamente, ma anche quella personale: come ti presenti, come ti poni, come racconti il problema. Se arrivi chiuso, rigido, "in difesa", sembra che tu stia portando un'accusa. Se invece arrivi con le spalle aperte, in ascolto, con una visione costruttiva, stai portando una soluzione e cambia tutto. Le vulnerabilità non devono essere viste come un danno, ma come un'opportunità per migliorare. È una cultura che va costruita e ci vuole tempo.

Hai parlato spesso di governance, di livelli, di strutture, ma in fondo il rischio è qualcosa che si muove, cambia, vive nei processi quotidiani. Come si gestisce questa complessità?

Il rischio è una fatica. Non è mai solo un numero. A livello enterprise hai i grandi rischi: geopolitici, di continuità operativa, economici, ma poi, scendendo, ogni funzione ha la sua

declinazione: la cybersecurity, ad esempio, è un “super rischio” che poi apre a mille rischi operativi diversi. La governance serve esattamente a questo: a far sì che chi presidia il rischio aziendale non debba scendere nel dettaglio tecnico e che chi fa i controlli operativi sappia qual è il quadro più grande. È un ecosistema e funziona solo se i livelli dialogano, non se lavorano uno sopra l’altro.

Questo mestiere richiede equilibrio: ascolto, fermezza, empatia, tecnica. Che ruolo gioca la postura personale nel comunicare e ottenere risultati?

La postura è un concetto bellissimo, anche se spesso viene sottovalutato. Immagina il corpo: ossa, muscoli, tendini. Se sei rigido, ti rompi, se sei troppo morbido, crolli. La postura giusta è quella che ti fa stare in piedi, aperto, presente, senza ingombrare. Nel nostro lavoro è uguale: quando porti un messaggio a un decisore, la tua postura – come guardi, come respiri, come ascolti – pesa tanto quanto la tua slide. È ciò che definisce come vieni percepito: alleato, tecnico, ostacolo o risorsa. Un equilibrio che si impara nel tempo.

Un ultimo consiglio ai giovani che vogliono fare questo mestiere e che vedono nell’audit un percorso di crescita?

Che mestiere bellissimo! Ma non esiste senza curiosità: ti devono piacere le persone, i processi, i dettagli e i perché nascosti; evi voler capire come funziona davvero un’azienda, non solo come dovrebbe funzionare. E poi: *«Non abbiate paura di fare domande, anche quelle scomode. L’audit non è un lavoro di solitudine, ma di relazioni: si cresce con gli altri. Sempre»*.

