



KEIRION, Società di consulenza direzionale, advising, planning e due diligence

I NOSTRI SERVIZI:

- **CONSULENZA DIREZIONALE**
- **PIANI STRATEGICI**
- **PIANI INDUSTRIALI**
- **CONSULENZA STRATEGICA**
- **ASSISTENZA ALL'IMPRESA NEI
PASSAGGI INTERGENERAZIONALI**
- **ALTA FORMAZIONE**
- **CONTROLLO STRATEGICO**
- **STRUMENTI DI CONTROLLO
STRATEGICO**
- **DUE DILIGENCE**
- **ENVIRONMENTAL DUE DILIGENCE**
- **SOCIAL RESPONSIBILITY DUE
DILIGENCE**
- **FULL GOVERNANCE ASSESSMENT**
- **COMPLIANCE ASSESSMENT**
- **GESTIONE DEI RISCHI**
- **RISK BASED CONSULTING**
- **RESEARCH**
- **ACCORDI DI POLO TECNOLOGICO E RICERCA IN
ESSERE CON L'UNIVERSITÀ DI SIENA-FACOLTÀ
DI INGEGNERIA**
- **LOBBYING AND PUBLIC AFFAIR**
- **GESTIONE DELLE ATTIVITÀ DI LOBBYING IN
AMBITO EUROPEO**
- **INTERNAZIONALIZZAZIONE**



KEIRION, le referenze

PRINCIPALI REFERENZE:

- ACCENTURE
- STUDIO LEGALE GIANNI ORIGONI GRIPPO
- BAIN
- TTP
- EUROS CONSULTING
- UNICREDIT
- MPS FINANCE
- STONE SPA
- GRUPPO -S
- GRUPPO CONTI-COMPLETT
- GRUPPO -S LAB
- RD CONSULTING
- PROVINCIA DI AREZZO
- SIENAMBIENTE

COLLABORAZIONI UNIVERSITARIE:

- UNIVERSITÀ DI SIENA
- UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO - BICOCCA
- UNIVERSITÀ DI TORINO
- UNIVERSITÀ DI SIENA/MINISTERO DELL'AMBIENTE





Indice



I modelli ex Decreto 231: le principali implicazioni sul piano organizzativo, dei comportamenti, dei processi e della certificazione

- I modelli 231 e la *social accountability* aziendale: realtà applicative concrete, vantaggi e svantaggi, prospettive di mercato.
- I vantaggi di un approccio olistico al rischio: un *risk driven assessment*
- Le implicazione sulla qualità dei dati e sui sistemi informativi: modelli dinamici, di *reporting*, *tableau de bord* e *tool* di seguimiento.



I modelli di organizzazione, gestione e controllo di cui al D.Lgs. 231/01

AI SENSI DELL'ART. 6, COMMA 2, LETT. B) DEL D.LGS. 231/01, I MODELLI ORGANIZZATIVI CONSISTONO IN “*PROTOCOLLI DIRETTI A PROGRAMMARE LA FORMAZIONE E L'ATTUAZIONE DELLE DECISIONI DELL'ENTE*” FINALIZZATI A PREVENIRE LA REALIZZAZIONE DEGLI ILLECITI SPECIFICAMENTE INDICATI DALLA LEGGE.



Gli obiettivi dei modelli organizzativi

- **RIDURRE I RISCHI** DI COMMISSIONE DEI REATI
- **CONTENERE IL RISCHIO-REATO** NELL'AMBITO DELLA SOGLIA DEL **“RISCHIO ACCETTABILE”**
- **PREVEDERE MISURE IDONEE** A GARANTIRE LO SVOLGIMENTO DELL'ATTIVITÀ D'IMPRESA NEL **RISPETTO DELLA LEGGE**

Linee Guida di Confindustria:

“la soglia concettuale di **accettabilità** è rappresentata da un:
sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non intenzionalmente”



...Decreto 231: cosa si aspettano gli stakeholder?...



SOGGETTI	OBIETTIVI	FONTE
Enti	<ul style="list-style-type: none">• Abbattimento del rischio legale e del rischio immagine;• Salvaguardia del patrimonio;• Trasformazione della professionalità in valore aziendale;• Abbattimento del rischio frodi interne;• Evoluzione del sistema dei controlli	D. Lgs. 231/2001 2049 c.c.
Soci	Salvaguardia dell'interesse economico	D. Lgs. 231/2001 2049 c.c.
Amministratori	Salvaguardia da rigidi regimi di responsabilità: <ul style="list-style-type: none">• Adeguatezza organizzativa;• Culpa in eligendo;• Culpa in vigilando;	2381 D. Lgs. 231/2001
Sindaci	Salvaguardia da rigidi regimi di responsabilità (adeguatezza organizzativa)	2403
Management e e HR	<ul style="list-style-type: none">• Limitazione di responsabilità, attraverso un metodo attento anche alle esigenze del management• Evoluzione culturale e professionale verso metodi di risk management	Norme giuslavoristiche Norme penali richiamate dal D. Lgs. 231/2001



...ma in generale le attese degli stakeholder sono:

- **CREARE VALORE ATTRAVERSO LA MINIMIZZAZIONE DEL RISCHIO**
- **PERCEPIRE UNA ORGANIZZAZIONE IN GRADO DI GENERARE FIDUCIA (CON UNA ELEVATA DISPONIBILITA' A PAGARE PER QUESTO)**
- **PERCEPIRE CHE L'ENTE CONSIDERA LA PROPRIA GOVERNANCE COME L'ESPLICITAZIONE ORGANIZZATIVA DEI PROPRI LEGAMI DI RETE E DELLA PROPRIA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**
- **CONDIVIDERE AL MAGGIOR NUMERO DI INFORMAZIONI E DATI E PARTECIPARE A FUNZIONI SEMPRE PIU' ESTESE DI REPORTING E CONTROLLO.**
- **PRESERVARE IL CAPITALE RELAZIONALE CONSEGUITO**



Il ruolo del consulente organizzativo e direzionale accanto al profilo legale

- **APPORTARE DEI CONTRIBUTI TECNICI NELLA FASE DI ASSESSMENT E DI MAPPATURA DEI PROCESSI**
- **ESTENDERE IL CONCETTO DI RISCHIO**
- **ASSICURARE IL CORRETTO LINK CON LE POLITICHE DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E CON LE ALTRE FORME DI COMPLIANCE LEGATE AL RISCHIO (ES. 626-94)**
- **CREARE VALORE ASSICURANDO LA SOSTENIBILITA' ORGANIZZATIVA E FUNZIONALE DEL MODELLO VALIDATO LEGALMENTE A TUTTI I LIVELLI**
- **ASSICURARE LA QUALITA' DEL DATO E DEL SISTEMA INFORMATIVO**
- **COLLABORARE ALLE FASI DI INFO-FORMAZIONE E DI REPORTING**

Alcune tipiche aree di intervento

*Solutions
Development*

*Business
Intelligence*



*Systems &
Technologies*

*Management
Consulting*





...una tipica lista di servizi

- **RISK DRIVEN ASSESSMENT:**
 - ACCERTAMENTO DEL RISCHIO;
- **CONTROLLO DIREZIONALE:**
 - AUDITING;
 - MODELLI DI REPORTING E CONTROLLO;
 - MODELLI DI PIANIFICAZIONE E BUDGETING;
- **SISTEMI INFORMATICI A SUPPORTO DELLE DECISIONI:**
 - DUE DILIGENCE *IT ENVIRONMENT*;
 - DISEGNO SISTEMI DI CONTROLLO DI GESTIONE;
 - SICUREZZA INFORMATICA (PRIVACY, CONTINUITY,);
 - PERFORMANCE MEASUREMENT (BALANCED SCORECARD);
 - SISTEMI DI CONSOLIDAMENTO;
 - SISTEMI DI ANALISI PER IL MARKETING E DATA MINING;
- **ALTRE ATTIVITÀ:**
 - ACTIVITY BASED MANAGEMENT / COSTING;
 - PROJECT ACCOUNTING.



...ed il contesto attuale

- 90% PMI ATTUALMENTE SENZA **ALCUN MODELLO**
(*FONTE: SOLE 24 ORE*)
- IL 41% DI UN CAMPIONE DI 97 SOCIETA' QUOTATE **NON HANNO UN MODELLO O NE SONO IN FASE DI DEFINIZIONE** (*FONTE: UN. DI PISA*)



Gli standard certificativi: opportunità e limiti

- **UNA OFFERTA AMPIA E DIVERSIFICATA : OHSAS 18000, SA 8000, “FAMIGLIA” ISO**
- **UN AMPIO SPETRO DI AREE/PROCESSI MONITORATI (*DALLA SAFETY AGLI SLA*)**
- **I SISTEMI INTEGRATI**
- **LA UNITARIETA' DEI SISTEMI DI REPORTING E DELLE LOGICHE DI MONITORAGGIO, MIGLIORAMENTO E MISURAZIONE (UNIFORMATI SU ISO 9000)**
- **IL VANTAGGIO DELLO STABILIMENTO DI SOGLIE CONSERVATIVE SOTTO I LIMITI DI LEGGE**
- **I NUOVI SCHEMI DI CERTIFICAZIONE DI ALCUNI ENTI: LE FOCUS AREA E IL RISK BASED CERTIFICATION**
- **L'OPPORTUNITA' OFFERTA DAGLI INDICATORI GESTIONALI PER IL MANAGEMENT REVIEW**

Perché è importante la *corporate governance*

- IL PROBLEMA DI AGENZIA NELLE SOCIETÀ A PROPRIETÀ DIFFUSA
- LA CRESCENTE IMPORTANZA DELLE SOCIETÀ A PROPRIETÀ PRIVATA
- IL PESO CRESCENTE DEI MERCATI DI CAPITALI E DELLE LORO ISTITUZIONI
- LA CRESCITA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI FLUSSI DI CAPITALE PRIVATI
- L'EFFICIENZA DEI SISTEMI DI GOVERNANCE ESISTENTI NEI PAESI DOVE I MERCATI SONO PIÙ SVILUPPATI È STATO OGGETTO DI DIBATTITO NEGLI ANNI '90
- JENSEN (1989, 1993) HA CRITICATO I MECCANISMI INTERNI DI CORPORATE GOVERNANCE NELLE SOCIETÀ IN USA
- IL DIBATTITO SUI MODELLI ALTERNATIVI DI CORPORATE GOVERNANCE È ANCORA APERTO
- I MERCATI IN VIA DI SVILUPPO STANNO CERCANDO DI IMPLEMENTARE IL 'GIUSTO' MODELLO DI CORPORATE GOVERNANCE
- DIFFUSIONE DI CODICI DI CONDOTTA SULLA CORPORATE GOVERNANCE
- L'INTERESSE CRESCENTE DI BANCHE DI INVESTIMENTO, BROKERS, ANALISTI SULLA RILEVANZA ECONOMICA DELLA CORPORATE GOVERNANCE HA PORTATO ALLO SVILUPPO DI SERVIZI DI RATING SULLA CORPORATE GOVERNANCE
- VI È UNA CHIARA EVIDENZA DEL POTENZIALE NEGATIVO DI UNA DEBOLE CORPORATE GOVERNANCE

La compliance e la governance

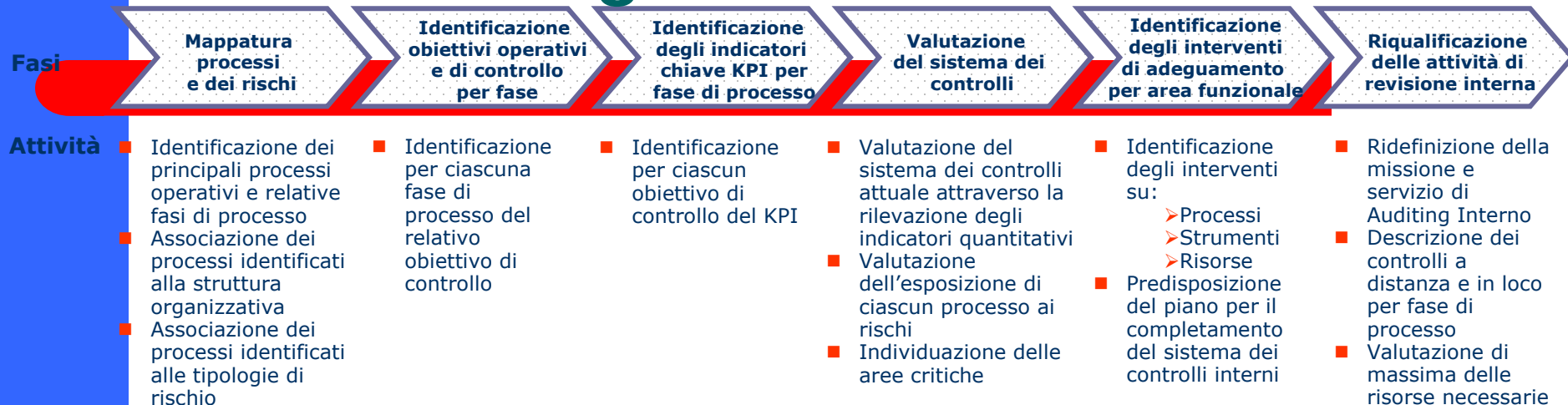
✓ **IL MANAGEMENT DELL'AZIENDA NECESSITA DI UN ADEGUATO SISTEMA DI CONTROLLI INTERNI A SUPPORTO DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI, IN TERMINI DI CREAZIONE DI VALORE E DI CRESCITA**

- **CORRETTA E TEMPESTIVA REALIZZAZIONE DELLA MISSIONE ASSEGNATA E DEGLI OBIETTIVI PREFISSATI**
- **EFFICACE ED EFFICIENTE UTILIZZO DELLE RISORSE**
- **MISURAZIONE, MONITORAGGIO E GESTIONE DI TUTTI I RISCHI AZIENDALI**
- **AFFIDABILITÀ ED INTEGRITÀ DELLE INFORMAZIONI ELABORATE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA**
- **CONFORMITÀ DEI COMPORTAMENTI DEI SINGOLI E DELLA STRUTTURA ALLE LEGGI ED AI REGOLAMENTI, NONCHÉ ALLE POLITICHE, AI PIANI E ALLE PROCEDURE INTERNE**
- **MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA "QUALITÀ" DEI PROCESSI OPERATIVI E DI CONTROLLO DELL'AZIENDA**



NECESSITÀ DI INSERIRE TUTTE QUESTE ATTIVITÀ IN UN QUADRO STRATEGICO COMPLESSIVO QUALE QUELLO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

Progettare la compliance e la governance



•COGLIERE TUTTE LE OPPORTUNITÀ PER ANDARE OLTRE LA CONFORMITÀ E TRASFORMARLA IN UNO STABILE VANTAGGIO COMPETITIVO

•COMUNICARE OPPORTUNAMENTE GLI INTERVENTI SULLA GOVERNANCE COME MIGLIORE GARANZIA VERSO GLI STAKEHOLDER DELLA EFFICACIA E DELLA REALE INCISIVITÀ SULLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E DELLA CONCRETEZZA DEI VALORI COMUNICATI ATTRAVERSO LE ATTIVITÀ DI RESPONSABILITÀ SOCIALE



La “certificazione 231”: una impossibilità logica

- MENTRE SI POSSONO UTILMENTE CERTIFICARE DEI MANUALI QUALITA' INTEGRATI CON IL MANUALE DELLA GOVERNANCE
- ...L'AUDIT DI TERZA PARTE **NON PUO'** DARE GARANZIA ALCUNA SU UNA COMPLIANCE CHE E' NORMATIVA, NON VERSO UNO STANDARD ISO O SIMILARE
- TUTTAVIA L'AUDIT CERTIFICATIVO E GLI AUDIT FINDINGS DEVONO ESSERE CONSIDERATI A TUTTI GLI EFFETTI COME ELEMENTI DA MONITORARE AI FINI DEL 231, SPECIALMENTE CON RIFERIMENTO A:
 1. RIESAME DELLA DIREZIONE
 2. RISULTATI DELLE VERIFICHE ISPETTIVE (AUDIT FINDINGS)
 3. NON CONFORMITA'
 4. RECLAMI



Comportamenti organizzativi, clima e capacità di retention

- LE INDAGINI DI CLIMA : IL SIGNIFICATO DI UNA RILEVAZIONE PERIODICA
- L'IMPEGNO VALORIALE COME LEVA DI CORPORATE IDENTITY E STRUMENTO DI RETENTION
- LA RETENTION COEe INDUBBIO FATTORE DI CONSOLIDAMENTO DEGLI ASSETTI DI GOVERNANCE INTERNI
- L'IMPORTANZA DI ADEGUATI (E SORVEGLIATI) SISTEMI RETRIBUTIVI, INCENTIVANTI E PREMIANTI



Il contesto attuale/2...



- **POCHISSIME AZIENDE HANNO VARATO UN PIANI DI INDAGINE VALORIALE COORDINATO CON IL PROPRIO SISTEMA 231**
- **COMPONENTI FORMATIVE: DOVREBBERO ESSERE STRUTTURATE PER LIVELLO PREVEDENDO CONTENUTI DIFFERENZIATI E PREVEDERE UN PRECISO RIFERIMENTO ALLA GENESI DEI VALORI COMPORTAMENTALI PREVISTI**
- **ESEMPIO: LA FORMAZIONE PER L'ODV: CI SI DOVREBBE ACCERTARE DELLA CONOSCENZA DELLE TECNICHE DI CAMPIONAMENTO STATISTICO; DELLE TECNICHE DI ANALISI E VALUTAZIONE DEI RISCHI; DELLE TECNICHE DI INTERVISTA E DI ELABORAZIONE DI QUESTIONARI; DELLE METODOLOGIE PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE FRODI. (SOLO IL 58 %HA FATTO FORMAZIONE SENZA SPECIFICA MENZIONE DEI CONTENUTI SOMMINISTRATI) (FONTE UN. DI PISA)**
- **DELEGHE E RESPONSABILITÀ SONO TRACCIATE CHIARAMENTE SOLO NEL 47% DEI CASI (FONTE UN. DI PISA)**



Belief e boundaries systems: le due leve valoriali da integrare con i sistemi diagnostici e interattivi

ESPANSIONE



FOCALIZZAZIONE

VALORI

BELIEF SYSTEMS: IL CREDO, I VALORI, LE CREDENZE ORGANIZZATIVE

BOUNDARIES SYSTEMS: "COSA NON SI FA" ETICA, COMPORTAMENTI, SANZIONI, COMUN.



DIAGNOSTIC CONTROL SYSTEMS: MOTIVARE, CONTROLLARE, INCENTIVARE, PREMIARE

INTERACTIVE CONTROL SYSTEMS: APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO E SVILUPPO

STRATEGIE



Indice



- I modelli ex Decreto 231: le principali implicazioni sul piano organizzativo, dei comportamenti, dei processi e della certificazione



- I modelli 231 e la *social accountability* aziendale: realtà applicative concrete, vantaggi e svantaggi, prospettive di mercato.

- I vantaggi di un approccio olistico al rischio: un *risk driven assessment*
- Le implicazione sulla qualità dei dati e sui sistemi informativi: modelli dinamici, di *reporting*, *tableau de bord* e *tool* di seguimiento.

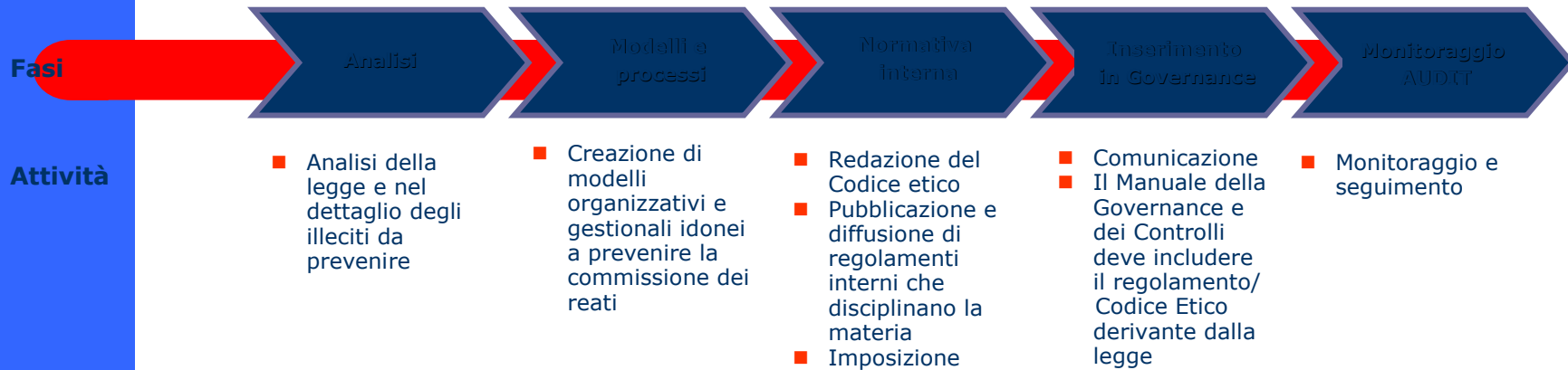


La corporate social responsibility non è ...

- ... ADOTTARE UN ATTEGGIAMENTO “BUONISTA”
 - ATTIVITÀ DI FILANTROPIA
 - AZIONI DI MECENATISMO/SOSTEGNO A CAUSE “SOCIALI”
 - ELARGIZIONI DI *CHARITIES* A FONDO PERDUTO
- ... UN’AZIONE DI *BRANDING*
 - INTERVENTI DI SPONSORIZZAZIONE
 - AFFILIAZIONE A CAUSE SOCIALI (*CAUSE RELATED MARKETING*)
- ... LA SEMPLICE PROMOZIONE DI INIZIATIVE SOCIALI
 - ATTIVITÀ DI VOLONTARIATO DA PARTE DEI DIPENDENTI (*EMPLOYEE VOLUNTEERING*)
 - INVESTIMENTI LEGATI A PROGETTI DELLE COMUNITÀ



IL D LGS 231-LE OPPORTUNITÀ



- **REALIZZARE LE OPPORTUNE SINERGIE CON LA VISION, LA MISSION E I VALORI AZIENDALI AFFINCHÈ IL CODICE SIA REALMENTE SOLIDO E CONSISTENTE**
- **AFFIANCARE IL CODICE A DELLE OPPORTUNE SESSIONI FORMATIVE SULL'ETICA E LA SOCIAL ACCOUNTABILITY FINALIZZATE ANCHE ALLO SVILUPPO DI UN SISTEMA DI RESPONSABILITÀ SOCIALE**
- **PREDISPORRE DEI CASI PRATICI ATTI AD ILLUSTRARE E SOSTANZIARE LE INDICAZIONI COMPORTAMENTALI TEORICHE INDICATE NEL CODICE**
- **AVVIARE UNA AZIONE DI MARKETING ETICO BASATO SULLA COMUNICAZIONE DEI VALORI E TESO ALLA VALORIZZAZIONE DEGLI INTANGIBILI LEGATI AL BRAND E ALLA REPUTAZIONE TRAMITE IL VEICOLO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE**



Il contesto attuale/3...



IL CODICE ETICO È PRESENTE IN QUASI TUTTI I MODELLI DEL CAMPIONE (97 AZIENDE QUOTATE) MA SPESSO SENZA RELAZIONE CON CONSIDERAZIONI GIUSLAVORISTICHE, CONTRATTUALI E SPESSO SENZA INDICAZIONE DELLE SANZIONI SPECIFICHE PER ALCUNE CATEGORIE (ES DIRIGENTI, AMMINISTRATORI, COMPLIANCE OFFICER) (SOLO IL 39%)



L'ossatura del codice etico...

- **PRINCIPI ETICI**
- **STANDARD ETICI DI RIFERIMENTO**
- **NORME DI COMPORTAMENTO**
- **STRUTTURE E STRUMENTI DI ATTUAZIONE E SANZIONI**
- **FEEDBACK FORM & MEDIA**
- **NOTE**

... e le sfere operative più impattate

1. **LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE INTERNE**
2. **LE MODALITÀ DI LAVORO ORGANIZZATO**
3. **LE MODALITÀ DI REPORTING E LA DIVISIONE DELLE RESPONSABILITÀ**
4. **IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI**
5. **LE MODALITÀ DI TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI**
6. **LE MODALITÀ DI RECRUITING, SVILUPPO E FORMAZIONE INTERNA**
7. **LE MODALITÀ DI COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA**
8. **LE MODALITÀ DI INCENTIVAZIONE E REPRESSIONE**



UN BUON CODICE ETICO

DECLINANO I PRINCIPI ETICI GENERALI DI G.O.O.D. IN STANDARD DI COMPORTAMENTO CUI TUTTI I MEMBRI DELL'ORGANIZZAZIONE DEVONO FAR RIFERIMENTO E DEVONO OSSERVARE NELLA CONDUZIONE DELLE ATTIVITÀ DI BUSINESS, NEI RAPPORTI INTERPERSONALI FRA DIPENDENTI E CON LE TERZE PARTI (ONESTÀ, LEGITTIMITÀ, SENSODI RESPONSABILITÀ, PROFESSIONALITÀ, VALORE DEL LAVORO);

ESPRIMONO GLI INDIRIZZI GENERALI, LE FINALITÀ E I VALORI ALLA BASE DELLE SCELTE E DEI COMPORTAMENTI DELL'AZIENDA (VISION, MISSION E CARTA DEI VALORI);

- **PRINCIPI ETICI GENERALI**
- **STANDARD ETICI DI COMPORTAMENTO**
- **NORME DI COMPORTAMENTO**
- **MECCANISMI DI ATTUAZIONE E SANZIONI**
- **...GLI "ESTRATTI"**

ORGANISMI E STRUMENTI ATTI A GARANTIRE LA CORRETTA ATTUAZIONE, LA DIFFUSIONE E LA COMPLETA OSSERVANZA DELLE NORME E DEI PRINCIPI CONTENUTI NEL PRESENTE CODICE (COMITATO ETICO, STRUMENTI DI COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE, FORMAZIONE ETICA, SISTEMA SANZIONATORIO, SEGNALAZIONI).

RAPPRESENTANO LA NATURALE ATTUAZIONE DEI PRINCIPI ETICI GENERALI E DEGLI STANDARD DI COMPORTAMENTO PERMETTONO DI PREVENIRE COMPORTAMENTI IRRESPONSABILI O ILLECITI DAPARTE DI CHI OPERA IN NOME E PER CONTO DELL'AZIENDA (NORME CHE REGOLANO I RAPPORTI CON IL PERSONALE, I SOCI, LA CLIENTELA, I FORNITORI, I CONCORRENTI, LAPUBBLICA AMMINISTRAZIONE E I MEZZI DI COMUNICAZIONE);



626:ELEVARE LA SICUREZZA A SISTEMA



- **RAGGIUNGERE E SUPERARE GLI STANDARD IMPOSTI ELEVANDO LA SALUTE E LA SICUREZZA DEI LAVORATORI A SISTEMA E PROCESSO**
- **TUTELARE L'AZIENDA E PORSI AD UN LIVELLO DI ECCELLENZA INTRODUCENDO E ISTITUZIONALIZZANDO IL DIALOGO MULTISTAKEHOLDER SULLE PROBLEMATICHE DI SICUREZZA E SALUTE ALL'INTERNO DEL SISTEMA DI RESPONSABILITÀ SOCIALE**
- **CONTROLLARE E MONITORARE LE IMPLICAZIONI SOTTO IL PROFILO DEL RISCHIO**



Le interrelazioni progettuali

AREE	Diritto Societario	231	626	675	Qualità	CSR	Gov.
N. Diritto Soc.rio		●	●	●	●	●	●
231	●		◐	●	●	●	◐
626	●	●		●	◐	◐	●
675	●	◐	●		◐	●	◐
Qualità	◐	●	◐	●		●	●
CSR	●	●	◐	◐	●		●
Governance	●	●	◐	◐	●	●	

● Interrelazione/sinergia bassa

◐ Interrelazione/sinergia media

● interrelazione/sinergia alta



Il Sarbanes Oxley act e la governance

BUDGET ETICO-SOCIALE

BALANCED SCORECARD ETICO-SOCIALE

- **IL SISTEMA DI BUDGET ETICO-SOCIALE RAPPRESENTA L'ESPRESSIONE FORMALIZZATA DI UN COMPLESSO PROCESSO DI GOVERNANCE AVENTE UN DUPLICE SCOPO:**
 - **IN FASE PREVENTIVA, ALLOCARE IN MODO OTTIMALE LE RISORSE DISPONIBILI PER LE TEMATICHE DI NATURA ETICO SOCIALI, IN RELAZIONE AGLI OBIETTIVI DI BUSINESS DEFINITI DAL PIANO STRATEGICO**
 - **IN FASE CONSUNTIVA, RAPPRESENTARE UN INDISPENSABILE PARAMETRO DI VALUTAZIONE, PER VERIFICARE L'ANDAMENTO DELLA GESTIONE ED IL GRADO DI PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ETICO-SOCIALI PREFISSATI**

- **LA BALANCED SCORECARD ETICO-SOCIALE SI PROPONE COME UNO DEGLI STRUMENTI PER GUIDARE LE AZIENDE NELLA DEFINIZIONE DELLE PRIORITÀ STRATEGICHE DA UN PUNTO DI VISTA ETICO-SOCIALE, NELLA VERIFICA DEL LORO ORDINE DI PERSEGUIMENTO E NELLA DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI CHIAVE DI PERFORMANCE ETICO-SOCIALE DA MONITORARE**



Indice

- I modelli ex Decreto 231: le principali implicazioni sul piano organizzativo, dei comportamenti, dei processi e della certificazione
- I modelli 231 e la *social accountability* aziendale: realtà applicative concrete, vantaggi e svantaggi, prospettive di mercato.



I vantaggi di un approccio olistico al rischio: un *risk driven assessment*

- Le implicazione sulla qualità dei dati e sui sistemi informativi: modelli dinamici, di *reporting*, *tableau de bord* e *tool* di seguimiento.



...le modalità di risk assessment nel contesto attuale

- **IL 95% DI UN CAMPIONE DI 100 SOCIETA' QUOTATE ADOTTA UN MODELLO DI ANALISI DI RISCHIO (UNIPI) CON LE SEGUENTI MODALITA':**
 1. ***INDIVIDUAZIONE DELLE AREE AZIENDALI POTENZIALMENTE ESPOSTE A RISCHIO DECRETO 231***
 2. ***RILEVAZIONE E ANALISI DEI CONTROLLI IVI ESISTENTI***
 3. ***GAP ANALISYS***
 4. ***AZIONI CORRETTIVCE PER COLMARE I GAP E ADEGUAMENTO IN CONSEGUENZA DEI CONTROLLI***
- **IL MODELLO SI DIVIIDE SU PROCESSI "A RISCHIO" E PROCESSI DI SUPPORTO**



Valutazione del rischio reato

LA VALUTAZIONE DEL “RISCHIO POTENZIALE” NELLE AREE SENSIBILI PRESUPPONE:

- LA RAPPRESENTAZIONE DELLE **MODALITÀ ATTUATIVE DEI REATI** EX D.LGS. 231/01 NEL CONTESTO OPERATIVO INTERNO ED ESTERNO IN CUI OPERA L'ENTE;
- LA VALUTAZIONE DI **VICENDE PREGRESSE DELLA VITA DELL'ENTE** INERENTI LA COMMISSIONE DI REATI.

La quantificazione del rischio-reato è strettamente correlata alla probabilità di realizzazione del reato stesso nell'Ente: **più alto sarà il rischio-reato, più efficace dovrà essere il sistema di controllo.**



...Cosa invece proponiamo

- MAPPATURA DEI RISCHI AD AMPIO RAGGIO E GAP ANALISIS “*COMPLESSIVA*”
- ANALISI DI SENSITIVITA’
- CLASSIFICAZIONE
- ANALISI RISCHIO/POSIZIONAMENTO
- OTTIMIZZAZIONE
- SEGUIMENTO INFORMATICO PER RENDERE IL SISTEMA INVARIANTE ALLE EVOLUZIONI INTERNE (ORGANIZZATIVE: TURN OVER, DELEGHE E MANSIONI MUTATE) ED ESTERNE (NORMATIVE)



Il rischio legato ai dati e la certificazione del dato: il governo dei dati

NESSUN SISTEMA DI REPORTING GARANTISCE DI PER SÉ LA BONTÀ DEI CONTENUTI

- **IMPORTANTE CREARE BASI DATI OMOGENEE, NORMALIZZATE, BONIFICATE (DATI “CERTIFICATI”) PER AVERE CERTEZZA E OMOGENEITÀ SUI DATI (EVITANDO QUINDI PROBLEMATICHE CON GLI STAKEHOLDER-GRUPPI DI PRESSIONE)**

- **INDISPENSABILE PER UN SISTEMA COME IL TDB PER GARANTIRE LA PERFORMANCE DELLE APPLICAZIONI SOVRASTANTI E LA EFFETTIVA CONFRONTABILITÀ (SERIE STORICHE)**



Il contesto attuale/4...



I FLUSSI DI COMUNICAZIONE E REPORTING (ORDINARI, STRAORDINARI ECC) PREVISTI DAI MODELLI AZIENDALI SONO FLUSSI DESTRUTTURATI: REPORT SPECIFICI, SEMPLICE SEGNALAZIONI, REPORT ETEROGENEI PERCHE' DESTINATI ANCHE AD ALTRE FUNZIONI, ECC). MANCANDO LA STRUTTURA E LA STANDARDIZZAZIONE PUÒ ESSERE CRITICA LA RAFFRONTABILITÀ E LA COMPLETEZZA DELE INFORMAZIONI



Il rischio legato ai dati e la certificazione del dato: il governo dei dati/2

COME?

- **CENSIRE E COSTITUIRE LE BASI DATI**
- **BONIFICARE LE BANCHE DATI E INTEGRARLE SUPERANDO LE PROBLEMATICHE ORGANIZZATIVE**
- **CREARE UN AMBIENTE CHE CONSENTA DI TRASFORMARE I SINGOLI DATI IN INFORMAZIONI CONSISTENTI E FRUIBILI, LE CUI DINAMICHE DI REAZIONE GARANTISCONO LA VALIDITÀ NEL TEMPO DELL'INVESTIMENTO FATTO PER LA "COSTRUZIONE" DEL PATRIMONIO INFORMATIVO**
- **LA CONSISTENZA E LA QUALITÀ DEL DATO SONO IL FONDAMENTO DEL REPORTING E PRIMA ANCORA DI OGNI PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DEL TERRITORIO UNA BASE DATI OMOGENEA E NORMALIZZATA È FONDAMENTO PER L'UTILIZZO DI STRUMENTI E TECNICHE MUTUATI DALLA BUSINESS INTELLIGENCE**
- **L'IMPORTANZA PER UN VERO KNOWLEDGE MANAGEMENT AZIENDALE**
- **CIÒ CONSENTE DI EFFETTUARE ANALISI E SIMULAZIONI DI PROGRAMMAZIONE AMBIENTALE**



I “pilastri” di un buon reporting



TRASPARENZA

INCLUSIVITA'

VERIFICABILITA'

COMPLETEZZA

RILEVANZA

CONTESTO DI SOSTENIBILITA'

ACCURATEZZA

NEUTRALITA'

COMPARABILITA'

CHIAREZZA

TEMPESTIVITA'



Il rischio inteso come safety/security

- LA VISIONE DEL RISCHIO DEVE ESTENDERSI, ANTICIPANDO PER ALTRO ALCUNE CHIARE TENDENZE LEGISLATIVE, AL MONITORAGGIO INBTEGRATO DI AREE QUALI:

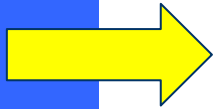
1.SAFETY: SALUTE E SICUREZZA, EMERGENZA, CONDIZIONI DI LAVORO, DAFE PROCUREMENT

2.RISCHIO AMBIENTALE: VARIABILI ASPETTO-IMPATTO, EMERGENZA, GREN PROCUREMENT



Indice

- I modelli ex Decreto 231: le principali implicazioni sul piano organizzativo, dei comportamenti, dei processi e della certificazione
- I modelli 231 e la *social accountability* aziendale: realtà applicative concrete, vantaggi e svantaggi, prospettive di mercato.
- I vantaggi di un approccio olistico al rischio: un *risk driven assessment*
- Le implicazione sulla qualità dei dati e sui sistemi informativi: modelli dinamici, di *reporting*, *tableau de bord* e *tool* di seguimiento.





Le principali caratteristiche dei tool in commercio....

- Individuazione delle figure e dei profili utenti e def. Delle attività e responsabilità
- Individuazione, censimento e catalogazione delle risorse coinvolte
- Individuazione dei processi coinvolti e correlazione con i singoli reati
- Analisi dei rischi e mappatura delle contromisure
- Raccolta e correlazione delle informazioni
- Indicazioni delle norme di comportamento a cui attenersi in base alle disposizioni
- Generazione di report descrittivi dei processi identificati
- Gestione del piano di formazione delle risorse coinvolte
- Gestione del piano delle verifiche e produzione di documentazione delle verifiche
- Registrazione, classificazione e consultazione delle procedure adottate dall'azienda
- Visualizzazione e link con le misure di legge in vigore
- Produzione della documentazione interna
- Gestione storica dei processi e conservazione dello storico
- Interrogazione sui dati inseriti
- Redazione automatica della documentazione / reporting
- Possibilità più o meno accentuate di (autonoma) personalizzazione

.....



Dinamicità dei modelli organizzativi

IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO EX D.LGS. 231/01 È UNO STRUMENTO **DINAMICO**. L'INDIVIDUAZIONE DELLE AREE DI RISCHIO, LA PREDISPOSIZIONE DEI PROTOCOLLI, I CONTENUTI DEL CODICE ETICO E DEL SISTEMA DISCIPLINARE DOVRANNO ESSERE OGGETTO DI **AGGIORNAMENTI** STRETTAMENTE CORRELATI:

- ALL'EVOLUZIONE DELLA VITA DELL'ENTE
- AI MUTAMENTI DELLA ORGANIZZAZIONE INTERNA
- ALLE NOVITÀ LEGISLATIVE.

IL PROCESSO DI **AUTO-AGGIORNAMENTO ED AUTO-ADATTAMENTO** DEL MODELLO È AFFIDATO ALL'ORGANO DI CONTROLLO AI SENSI DELL'ART. 6, CO.1, LETT. B).



Dinamicità dei modelli organizzativi/2

LA DIFFUSIONE DEL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE ALL'INTERNO DELL'ENTE PUÒ ESSERE EFFETTUATA TRAMITE:

- LA PREVISIONE E SVILUPPO DI UN **PIANO DI COMUNICAZIONE GENERALE** AL PERSONALE, DIRETTO ALLA DIFFUSIONE DEL MODELLO;
- LA PREDISPOSIZIONE DI **CORSI DI FORMAZIONE** PER I DIRIGENTI ED IL PERSONALE DIPENDENTE, FINALIZZATI ALLA COMPrensIONE DEI CONTENUTI DEL MODELLO E DELLE MODALITÀ DI APPLICAZIONE DELLO STESSO NELLE SINGOLE AREE/SETTORI DELL'ENTE.

TALE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE E COMUNICAZIONE DOVRÀ SOSTENERE QUALSIASI EVENTUALE **AGGIORNAMENTO DEL MODELLO** ORIGINARIAMENTE ADOTTATO.



**...Le componenti di
autoaggiornamento ed
autoadattamento grazie ai sistemi
informativi...**



La problematica del controllo etico

CONTROLLO DELLA GOVERNANCE (RELAZIONI CSR- D.LGS 231)

CONTROLLO STRATEGICO (TDB, BS)

CONTROLLO DIREZIONALE (BUDGET CSR)

CONTROLLO ESECUTIVO (COMPORTAMENTI...LEGAMI CON LA PRIMA FORMA DI CONTROLLO)

...CONTROLLO PROGRAMMATO/A SORPRESA



Implicazioni del Tdb....

CONDIVISIONE DI UN TDB SINTETICO CON GLI STAKEHOLDER E VERIFICA PERIODICA DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET

CONDIVISIONE DI UNA PARTE DELLA BASE DATI E DEI SISTEMI INFORMATIVI CON POSSIBILITÀ DI AGGIORNAMENTO DIRETTO DA PARTE DEGLI STAKEHOLDER (ASS. DI CATEGORIA, CONSUMATORI, P.A.)

STAKEHOLDER CONSULTATION E STAKEHOLDER NETWORK GESTITE IN MODO PIÙ CONSISTENTE E COERENTE NEL TEMPO



Implicazioni del Tdb....

CSR=STRATEGIA

PERTANTO GLI STRUMENTI DI CONTROLLO CSR DEVONO ESSERE STRUMENTI DI CONTROLLO STRATEGICO (COMPETITIVE INTELLIGENCE)

QUINDI SISTEMI DIREZIONALI, COMPOSTI DA ELEMENTI STRUTTURALI E DI PROCESSO, FINALIZZATO A METTERE A DISPOSIZIONE DEGLI ORGANI DI GOVERNO E DEL VERTICE AZIENDALE (E DEGLI STAKEHOLDER) LE INFORMAZIONI NECESSARIE AL GOVERNO STRATEGICO DELL'ORGANIZZAZIONE



Conseguenze...

**GLI STAKEHOLDER AL CENTRO DEL SISTEMA
RIBALTARE LE DIMENSIONI SUGLI STAKEHOLDER
IL CONTROLLO STRATEGICO DIVENTA UN CONTROLLO “DI
NETWORK”**

**....QUESTO PERMETTE DI INSERIRE DIMENSIONI VALORIALI,
SOCIALI E DI GOVERNANCE**



Piccola digressione storica....

FRANCIA, 1930: TABLEAU DE BORD (ORIENTAMENTO ALLA PRODUZIONE)

**FRANCIA 1960: INTEGRAZIONE CON GLI STRUMENTI DI CONTROLLO DIREZIONALE
(NON È QUINDI UNO STRUMENTO DI MARCA ANGLOSASSONE!)**

**MAGGIOR GRADO DI APERTURA DEL CAPITALE IN USA-UK, QUINDI MAGGIORE
INFLUENZA DEI FINANCIAL/ECONOMICS)**

FRANCIA 1980: PANNELLO DI CONTROLLO M.DIM.

1990: PERFORMANCE PYRAMID (Mc Nair- Linch-Cross)

1992-96: BALANCED SCORECARD (MBO, KPI, ASA, ECC)

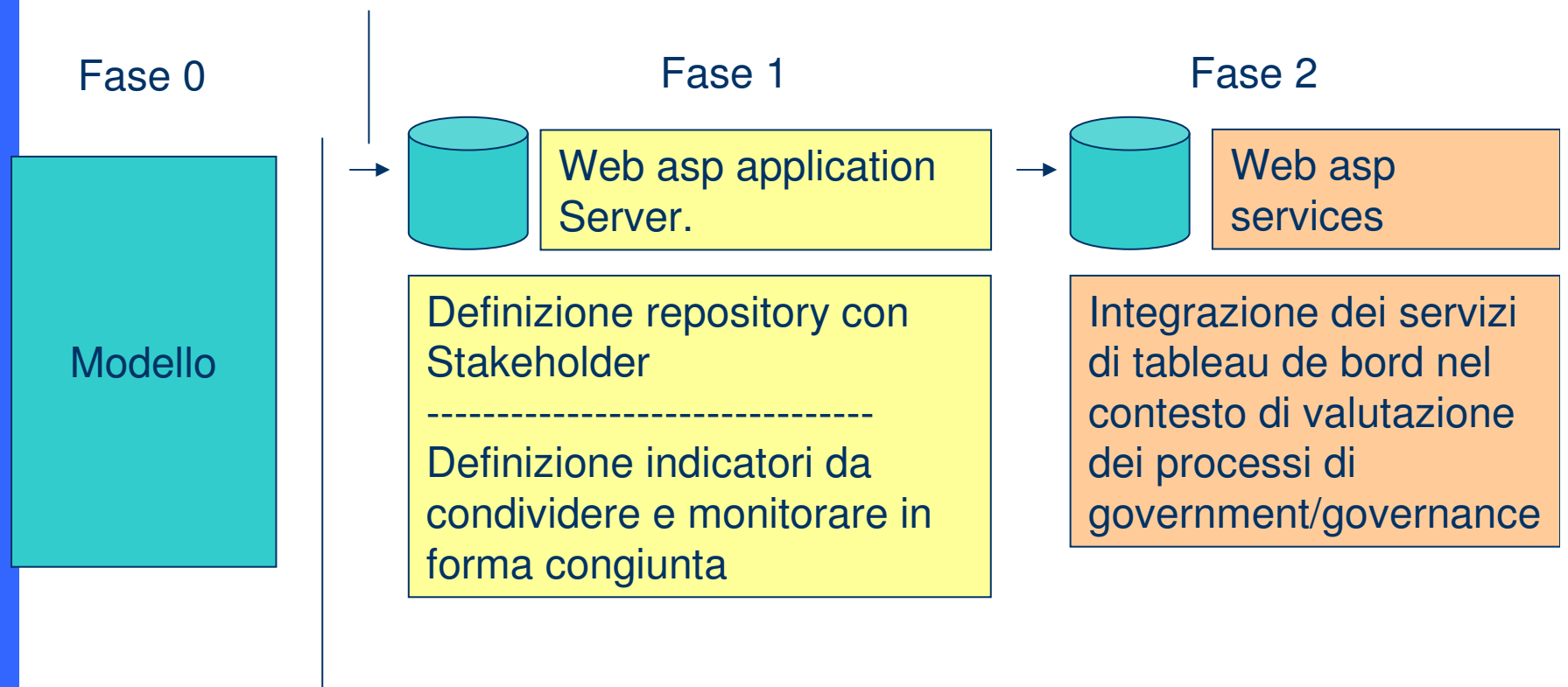
1996 PORTER (PREVALENZA BSC VS TDB)

.....



Un modello applicato....

Modello sviluppo evolutivo piano di comunicazione modello e tableau de bord





Un modello applicato/2....



Modello sviluppo evolutivo piano di comunicazione Modello 231

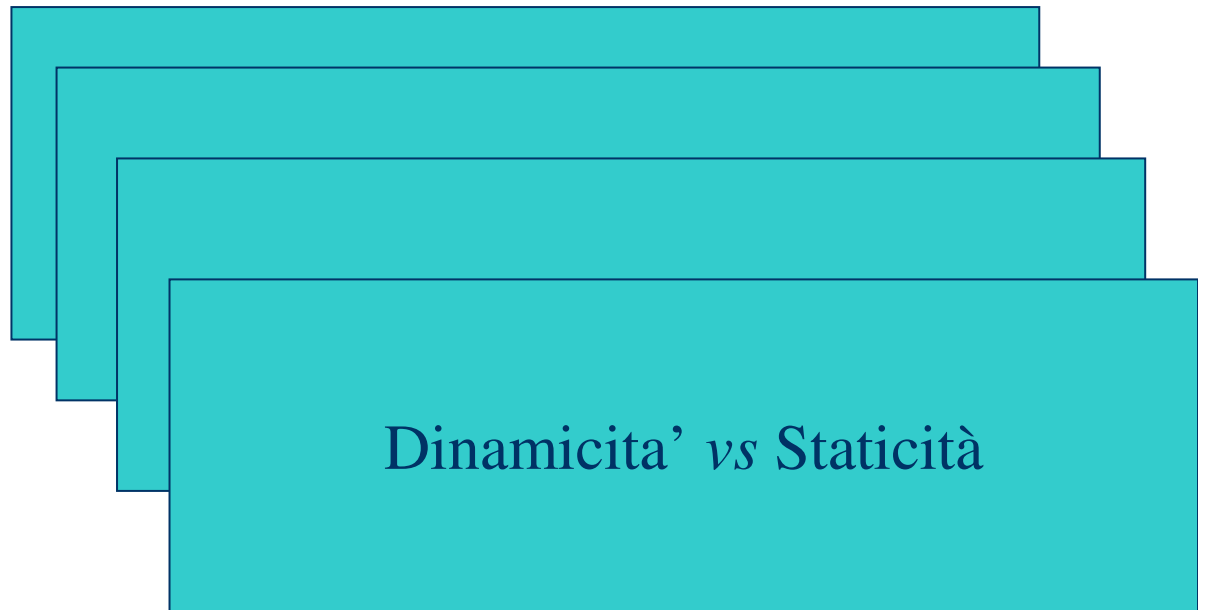
Fase 1



Web asp application
Server.

Definizione repository con
Stakeholder

Definizione indicatori da
condividere e monitorare in
forma congiunta





Un modello applicato/3....

Modello sviluppo evolutivo piano di comunicazione modello 231



Fase 1



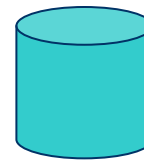
Web asp application Server.

Definizione repository con Stakeholder

Definizione indicatori da condividere e monitorare in forma congiunta



TABLEAU DE BORD



Associazioni di categoria

Sindacati

Strutture interne

Servizi e referenti P.A.L.

Clienti ed azionariato

Cittadini

Istituzioni

Organismi di controllo

.....

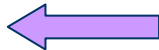
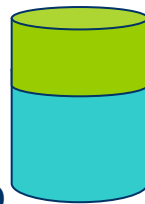


Un modello applicato/4...

Modello sviluppo evolutivo piano di comunicazione del modello 231



Generazione della "piazza virtuale per la generazione del bilancio etico condiviso tra enti diversi e definizione delle azioni congiunte di sviluppo del piano di qualificazione multiaziendale



Associazioni di categoria

Sindacati

Strutture interne

Servizi e referenti P.A.L.

Clienti ed azionariato

Cittadini

Istituzioni

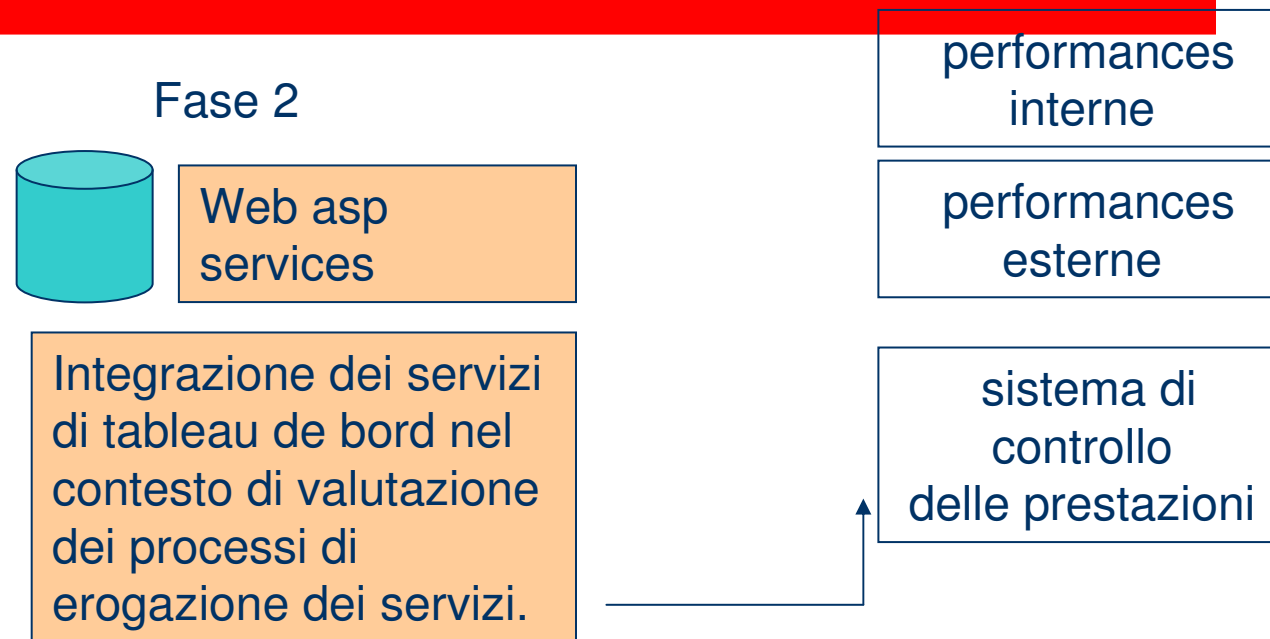
Organismi di controllo

.....



Un modello applicato/5...

Modello sviluppo evolutivo piano di comunicazione del modello 231



Come creare valore e rappresentarlo nell'ambito della strategia di sostenibilità:

- La strategia di sostenibilità come leva di competizione
- Il ruolo degli asset intangibili
- La rendicontazione integrativa
- Quali sono le modalità più efficaci per trasmettere la creazione di valore
- Il sistema di Governance della sostenibilità •



Un caso pratico/1

- STUDIO INIZIALE CON **BENCHMARK E COMPARAZIONE DEGLI STANDARD** INTERNAZIONALI VERTICALIZZATO SULLE BANCHE, E **BENCHMARK** SUI PRINCIPALI COMPETITOR NAZ. E INTERNAZIONALI.
- **RACCORDO CON I SISTEMI INFORMATIVI** E PRIMO STUDIO DI FATTIBILITÀ
- **CUSTOMIZZAZIONE DEGLI INDICI** DEL TABLEAU DE BORD SECONDO LE ESIGENZE DELLA ORGANIZZAZIONE, CURANDO L'INTERGRAZIONE TRA
 1. BLOCCHI DI INDICI **"TRADIZIONALI"** PER L'ETICA, L'AMBIENTE E LE RISORSE UMANE
 2. BLOCCHI DI **INDICI GESTIONALI** DESTINATI AL MONITORAGGIO DEI FORNITORI E DEI CLIENTI
 3. BLOCCHI DI **INDICI FINANZIARI** (GLI ECONOMICS)
 4. INDICI LEGATI ALLA **GOVERNANCE** (RAPPORTO CON AZIONISTI/SHAREHOLDERS/mod.231)
 5. INDICI DI **PRIMO LIVELLO** (ESPRESSI DA UN DATO SINTETICO) E **COMPLESSI** (COMPOSTI DI PIÙ INDICI ORDINATI SECONDO UN ALGORITMO)



Un caso pratico/2

- **RACCOLTA E MAPPATURA** DELLE FONTI E DEI DATI DISPONIBILI REALIZZANDO UN PROTOTIPO DI TABLEAU DE BORD
- **RACCORDO CON LE FUNZIONI DI CORPORATE IDENTITY E COMUNICAZIONE** DI GRUPPO
- **CREAZIONE DEL TDB DEFINITIVO E DEL GROUP MONITOR** (TDB SINTETICO CON INDICI SINTETICI PROVENIENTI DA TUTTE LE BANCHE DEL GRUPPO) CURANDONE ANCHE LA VESTE GRAFICA E AL COMUNICAZIONE INTERNA.



Architettura proposta: caratteristiche e funzionalità

•STRUMENTO DEPUTATO A:

- **RENDERE POSSIBILE UNA VISIONE INTEGRATA, A PIÙ LIVELLI, E IL MONITORAGGIO DEI “PARAMETRI VITALI” DEL SISTEMA DI RESPONSABILITÀ SOCIALE.**
- **SUPPORTARE LA GESTIONE DELLE DINAMICHE DI COMUNICAZIONE, INTERNE ED ESTERNE, RELATIVE ALLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D’IMPRESA.**
- **FAVORIRE LA MATURAZIONE DEL SISTEMA RENDENDO POSSIBILE LA VISIONE ETICA IN UN CONTESTO DI GESTIONE STRATEGICA E PROATTIVA.**

•PERIMETRO DI APPLICAZIONE:

- **INTERNO: FUNZIONI E SOCIETÀ DEL GRUPPO.**
- **ESTERNO: RISORSE UMANE, SHAREHOLDERS, CLIENTI, FORNITORI, ENTI ISTITUZIONALI, COLLETTIVITÀ E “AMBIENTE” IN GENERALE.**



Fattori critici di successo

Fattore critico di successo

Il TBS è un applicativo a supporto della comunicazione/analisi (strumento analitico vs. operativo).

- ▶ *Necessità di forte condivisione / affiancamento nelle attività progettuali che garantisca l'aderenza dello strumento ai business requirement e la massimizzazione della confidenza degli utenti nello strumento*

Lo sviluppo e l'esercizio del TBS prevedono una responsabilità congiunta Banca(modelli) / ICT (framework).

- ▶ *Necessità di condivisione e consolidamento preventivo dell'interfaccia modelli ↔ framework e dei processi organizzativi/informatici di gestione*

Approccio progettuale

L'organizzazione e il piano di progetto sono stati definiti nell'ottica di massimizzare la condivisione ed il controllo dei contenuti da parte degli utenti.

- ▶ *Responsabilità complessiva di progetto (governo, scelte progettuali)*
- ▶ *Responsabilità diretta della Banca per la definizione e sviluppo dei modelli*
- ▶ *Responsabilità diretta di ICT per la realizzazione tecnica*

Le attività progettuali prevedono la realizzazione iniziale di un pilota end-to-end.

- ▶ *Milestone di validazione dell'architettura, delle interfacce e delle modalità/processi di gestione*



I “numeri”:

- 8 SEZIONI
- CIRCA 600 INDICI (e relativi processi)