

Settembre 2005

Relazione SINCERT

SINCERT
SISTEMA NAZIONALE PER L'ACCREDITAMENTO
DEGLI ORGANISMI DI CERTIFICAZIONE E ISPEZIONE

L'AZIENDA TRASPARENTE
Il Business Auditor e lo Strategic Management System

Emanuele Riva
Funzionario Tecnico SINCERT

Dopo l'economia di prodotto e di mercato, dopo l'economia della conoscenza e della net economy, stiamo entrando nell'economia intelligente e trasparente¹.

Questa affermazione, resa nel 2004 dal Comitato Scientifico del I Master in Business Intelligence e Knowledge Management dell'Università di Verona, è una buona sintesi di quanto sta accadendo in questi anni.

Da una parte, abbiamo ancora ben presenti numerosi scandali finanziari, partendo da Henron e dai bond argentini, per passare ai casi Cirio e Parmalat, senza dimenticarci delle polemiche di questi mesi relative agli assetti bancari in Italia, fino ai dissesti delle squadre di calcio di serie A e B (Fiorentina, Roma, Lazio, Torino, Genoa, Napoli..)

Dall'altra, l'amministratore delegato si sta abituando sempre più a comunicare con i soci della sua azienda con documenti chiari, e a rendere evidente a terzi il proprio operato. Esempi di questo fenomeno sono la nota integrativa al bilancio, che si arricchisce ogni anno di nuovi elementi², i nuovi principi contabili internazionali applicabili alle società i cui titoli siano negoziati in mercati regolamentati³, la *due diligence* che sta diventando un passaggio obbligato prima di ogni acquisizione societaria⁴, il cresciuto interesse per il Bilancio Ambientale⁵, il rafforzamento del ruolo dell'internal auditing⁶, l'introduzione della responsabilità pe-

¹ Prefazione al libro di Luca Quagini, *Business Intelligence e Knowledge Management*, Franco Angeli, Milano, 2004

² La legge 196/2003 istituisce l'obbligo di citare il Documento Programmatico per la Sicurezza (circa la sua redazione o aggiornamento) nella nota integrativa al bilancio, mentre il decreto legislativo 394/03 che recepisce, con effetto dal 2005, la direttiva 2001/65/CE, richiede che le imprese forniscano, nella stessa nota integrativa, anche tutte le informazioni relative agli strumenti derivati. Altre modifiche sono state inoltre introdotte dalla riforma del diritto societario.

³ Il Regolamento CE n. 1606/2002 ha imposto l'obbligo di adottare dal 2005 i principi contabili internazionali, per la redazione del bilancio consolidato di società i cui titoli siano negoziati in mercati regolamentati, lasciando inoltre ai singoli Stati membri la facoltà o l'obbligo di adottare i principi IAS/IFRS anche ai fini della redazione del bilancio d'esercizio per le società quotate e non quotate. Lo scopo dei principi contabili internazionali è di aumentare la comparabilità e la trasparenza dei bilanci redatti da tutte le società dell'UE quotate su un mercato regolamentato. Il principale cambiamento che apporteranno i principi IAS/IFRS sta nella funzione informativa del bilancio, da strumento statico diviene strumento dinamico finalizzato ad una valutazione prospettica dell'impresa.

⁴ La *Due Diligence*, che può essere di varia di varia natura (fiscale, finanziaria, assicurativa, di prodotto, ambientale o di sicurezza), consiste nella valutazione di un'azienda sottoposta ad una operazione straordinaria quale una fusione, una quotazione in borsa, una vendita etc. Le analisi condotte durante la due diligence, in particolare, stimano gli oneri e i costi connessi a spese di aggiornamento, migliorie e modifiche di impianti, mezzi, personale o all'acquisto di attrezzature per adeguamenti a leggi/norme, a standard qualitativi e di processo imposti dalla concorrenza o dalla casa madre o da aziende consociate. A questi si aggiungono anche i costi legati al risanamento, alla messa in sicurezza o alla bonifica di contaminazioni e inquinamenti provocati dalle attività produttive attuali o pregresse.

⁵ Il Bilancio Ambientale è uno strumento di comunicazione volontario a disposizione di tutte quelle imprese che vogliono sviluppare una conoscenza più approfondita delle tematiche ambientali collegate al proprio sistema produttivo, analizzandola con dei parametri specifici e seguendo linee guida definite da diverse organizzazioni internazionali quali ad esempio: CEFIC (Council of European Chemical Industry), PERI (Public Environmental Reporting Initiative) e FEEM (Fondazione ENI Enrico Mattei).

⁶ Le società emittenti azioni quotate devono redigere, con cadenza annuale, una relazione sul proprio sistema di *Corporate Governance* e sull'adesione al *Codice di autodisciplina della Borsa Italiana*. Un elemento fondamentale nel Sistema di Governo di una società è rappresentato dal controllo interno, inteso come "processo" che coinvolge tutte le funzioni aziendali; questo dovrebbe fornire ragionevoli assicurazioni circa l'efficacia ed efficienza nella conduzione delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione

nale delle persone giuridiche⁷, e non ultimo l'accordo di Basilea 2 che richiede una maggiore chiarezza ed attenzione nella lettura dei bilanci aziendali da parte delle Banche prima della concessione di un credito⁸.

Non solo. La concorrenza internazionale, spesso sleale perché non garantisce alle imprese di competere con le stesse regole (nel mondo sono diverse le leggi fiscali, le norme a tutela dei lavoratori, gli standard tecnici, le politiche monetarie...), chiede all'imprenditore di eliminare ogni costo superfluo a favore della capacità di creare valore e di comunicarlo al Cliente.

Chi vorrà competere in questo mercato dovrà interpretare nel modo corretto questi forti stimoli alla trasparenza e alla ricerca del valore, utilizzando gli strumenti adeguati al momento opportuno.

Cerchiamo quindi di capire quali possano essere alcuni di questi strumenti di governo.

A) Business Intelligence

Ogni decisione, per poter essere ben ponderata, deve potersi basare su dati certi, oggettivi, tempestivi e contestuali.

Lo standard di riferimento universalmente riconosciuto e maggiormente utilizzato al mondo per il buon management, la norma ISO 9001:2000, richiede che l'organizzazione adotti *adeguati metodi per monitorare e, ove applicabile, misurare i processi del sistema di gestione (per la qualità)*. Questi metodi, ricorda la norma, *devono dimostrare la capacità dei processi ad ottenere i risultati pianificati*⁹.

Aggiungendo ora agli indicatori di natura tecnico-qualitativa, richiamati dalla ISO 9001:2000, anche quelli di natura economica, stratificandoli per prodotto, processo, funzione, area geografica ..., si arriva ad avere un cruscotto di comando completo, generale e di dettaglio, di immediata lettura ed interpretazione per il management. Questo strumento, perché sia utile, deve poter permettere di leggere quasi in tempo reale la modifica dei dati economici al variare delle condizioni di contorno¹⁰.

Poniamo il caso di una società della Grande Distribuzione. Il management si aspetta di vedere come varino i dati economici al cambiare delle offerte fatte al pubblico, delle diverse collocazioni dei prodotti sugli scaffali, o del nuovo packaging. Non solo. I dati devono essere strutturati per negozio, città, regione, oppure in base alla tipologia di punti vendita, o al numero degli addetti, o al profilo del cliente.

Lo stesso concetto può essere replicato facilmente per un negozio sul web, per una società che gestisca le sue vendite con 100 agenti sul territorio, o per un'azienda metalmeccanica che voglia variare alcuni parametri del suo processo produttivo (tempi, personale, scorte, materie prime, logistica, clienti...).

Per arrivare a questo, ovviamente, sarà necessario schematizzare il processo aziendale, assegnare priorità, responsabilità, definire quali siano i dati di interesse, adottare regole di balance scorecard¹¹ o comunque servirsi di una buona contabilità analitica¹², e sviluppare un adeguato sistema informatico di supporto. Fare insomma della strategia un processo continuo.

finanziaria, il rispetto della normativa applicabile e la salvaguardia dei beni aziendali. Tale nozione di controllo interno, è in linea con quella elaborata dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Report). Si veda *Il Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana – Comitato per la Corporate Governance delle società quotate* (rev. 2002), ribadito dal *Regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.* in vigore dal 1° settembre 2005 – articolo 2.2.3 i)

⁷ Il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, recante "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'art. 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300" ha introdotto per la prima volta nel nostro ordinamento la responsabilità in sede penale degli enti, che si aggiunge a quella della persona fisica che ha realizzato materialmente il fatto illecito.

⁸ Nel gennaio 2001 il Comitato di Basilea ha pubblicato il documento "The New Basel Capital Accord" che definisce la nuova regolamentazione in materia di requisiti patrimoniali delle banche. Il testo definitivo è stato pubblicato nel 2004, mentre l'attuazione dell'accordo è prevista per la fine del 2006.

Per maggiori approfondimenti si rimanda alle seguenti pubblicazioni: Bonifazi A., Sinopoli A., Troise G., *Basilea 2: il nuovo merito del credito*, Ipsoa, 2004; Metelli F., *Basilea 2 - che cosa cambia*, il sole 24 ore, 2003; D'Agostino M., *Effetti di Basilea 2 sulle imprese*, Bonanno editore, 2003

⁹ UNI EN ISO 9001:2000, punto 8.2.3 *Monitoraggio e misurazione dei processi*

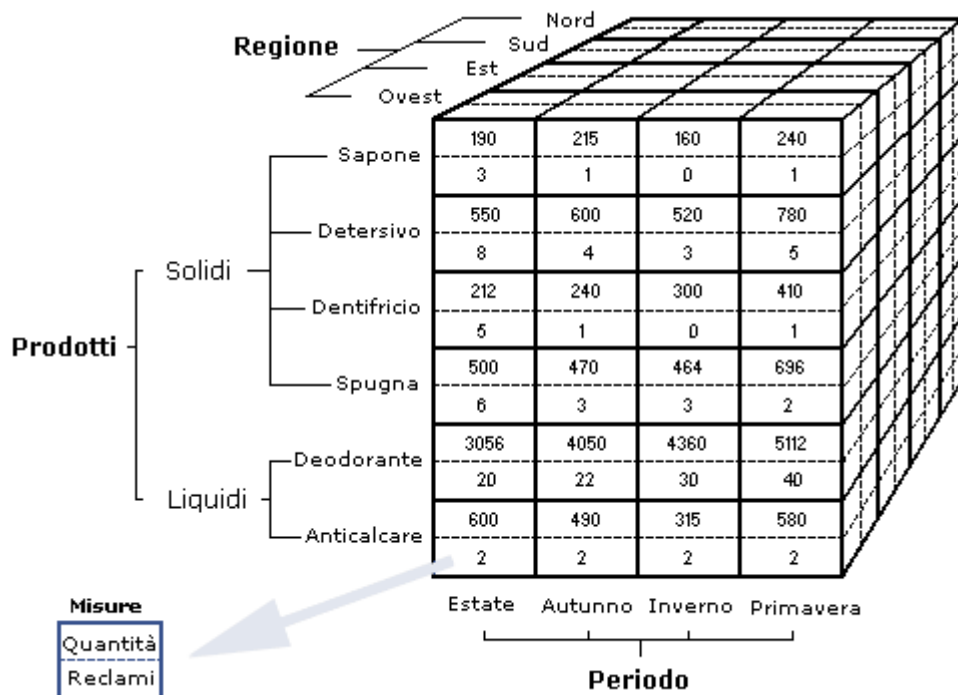
¹⁰ Si veda anche la UNI 11155:2005 *Attività operative delle imprese. Misurazione delle prestazioni*

¹¹ Il modello Balance Scorecard è stata ideata agli inizi degli anni '90 da R. Kaplan, professore di Harvard, e da D. Norton, consulente aziendale. Nasce come strumento di valutazione delle performance, e col passare del tempo si è trasformato in strumento manageriale di gestione della strategia (Strategic Management System)

¹² Per maggiori approfondimenti si rimanda alle seguenti pubblicazioni: Alessandro Tullio, *Analisi dei costi e contabilità industriale*, IPSoA, 2003, Milano; Giuseppe Lo Martire, *Il controllo di Gestione*, Franco Angeli, 2002, Milano

Occorre quindi valorizzare il patrimonio informativo presente in azienda, con un approccio corretto che permetta di governare completamente il flusso delle informazioni, garantendone correttezza e affidabilità; non si tratta, quindi, solo di installare un altro sistema che genera dati.

Tutto questo significa fare business intelligence¹³.



Nella Tabella a lato¹⁴, sono rappresentati i dati relativi alle quantità dei prodotti venduti e dei reclami inviati per i periodi mostrati e per le zone geografiche evidenziate.

L'analisi del singolo dato può essere pensata come una **sezione del cubo** in cubi più piccoli, ciascuno con le informazioni relative al singolo prodotto/area/periodo.

Lo stesso cubo mostrato può essere pensato come una sezione di un cubo più grande con dati relativi ai punti vendita, ai merchandiser, all'anno di riferimento, etc.

Ma quali sono i dati che occorre prendere in analisi? Per avere questa risposta dobbiamo proseguire nel nostro ragionamento

B) Risk Management

Ripartiamo ancora una volta dalla norma ISO 9001:2000. La norma ci ricorda che *l'Alta Direzione deve assicurare che siano stabiliti gli obiettivi per la qualità per i pertinenti livelli e funzioni dell'organizzazione*¹⁵.

La maggior parte dei lavoratori in azienda dovrebbe quindi essere a conoscenza degli obiettivi individuali e generali, salvo il caso in cui questi non siano riservati. Questo chiede la norma, ed è sicuramente un elemento che già oggi un auditor di medio livello è portato ad indagare.

Facciamo ora un passo ulteriore.

Chi svolge una mansione sa con esattezza quali siano i rischi (di processo, ambientali, informativi, di sicurezza...) ¹⁶ legati alla propria operatività, rischi valutati come tali in relazione al possibile impatto sul cliente

¹³ Per *Business Intelligence (& Decision)* si intende la ricerca intelligente di dati, produzione e analisi in tempo reale di informazioni, "push" (distribuzione dell'informazione e della reportistica), ma soprattutto "pull" (produzione dei report anche da parte degli utenti finali), per il supporto ad attività di controllo e di decisione di manager e professional di qualunque livello aziendale.

Secondo una definizione coniata negli anni 80: *"La Business Intelligence è il prodotto dell'analisi di dati quantitativi di business. E' destinata a produrre riflessioni atte a consentire ai responsabili aziendali di operare decisioni consapevoli e informate, oltre che a stabilire, modificare e trasformare le strategie e i processi di business in modo tale da trarre vantaggi competitivi, migliorare le performance operative e la profittabilità e, più in generale, raggiungere gli obiettivi prefissati"*.

¹⁴ L'esempio è stato sviluppato da Microsoft (MSDN Library), e pubblicato in italiano sul sito www.infotecna.it

¹⁵ UNI EN ISO 9001:2000 punto 5.4.1 *Obiettivi per la Qualità*

¹⁶ In sede UNI nell'aprile 2004 è stato istituito un apposito Gruppo di lavoro sul *Risk Management* col mandato di elaborare una norma terminologica sulla Gestione del Rischio. Il gruppo è coordinato da ARIMAS (Academic Risk Management Association). Tra i principali documenti internazionali esaminati, un importante riferimento è rappresentato dalla Guida ISO/IEC 73 *"Risk Management - Vocabulary - Guidelines for use in standards"*.

finale (diretto o indiretto). L'organizzazione questi rischi dovrebbe conoscerli, e governarli, predisponendo apposite procedure, facendo formazione, adeguando le attività o le attrezzature. Ebbene, quando la norma ISO 9001:2000 ci dice, al punto 4.2.1 d), *che la documentazione del sistema di gestione per la qualità deve includere, tra gli altri, tutti i documenti necessari all'organizzazione per assicurare l'efficace pianificazione, funzionamento e controllo dei suoi processi*, non ci sta forse dicendo che, una volta valutati i rischi presenti nei propri processi, è compito dell'organizzazione stessa trovare il modo di gestirli, modificando processi o di fasi di processi, cristallizzandoli poi in nuovi "documenti"?

La procedura, in altre parole, non dovrebbe essere nient'altro che il risultato di una riflessione operata dal management, e dagli stessi addetti ai singoli processi, sui possibili rischi aziendali, valutazione che dovrebbe portare a dei rimedi da formalizzare in documenti, che di conseguenza diventano, per dirla come la norma, *necessari all'organizzazione per assicurare l'efficace pianificazione, funzionamento e controllo dei suoi processi*.

Un buon auditor, quindi, non dovrebbe limitarsi a domandare, durante le sue interviste, quali siano gli obiettivi della funzione ricoperta, ma dovrebbe prima indagare sui rischi inerenti al processo gestito dall'intervistato. Sulla base della risposta ottenuta, quindi, il valutatore dovrebbe verificare quanto sviluppato dall'organizzazione per gestire tali rischi (definizione di qualifiche professionali per coprire la mansione, evidenza di addestramento, procedure, controlli...).

Tornando alla Business Intelligence, ci stavamo chiedendo quali dati effettivamente è utile analizzare. Albert Einstein ci ricorda infatti che *"non tutto ciò che conta può essere misurato, non tutto ciò che può essere misurato conta"*. La risposta è semplice. Dobbiamo valutare tutti i dati che ci servono a governare un rischio, tutti quei dati "necessari all'organizzazione per assicurare l'efficace pianificazione, funzionamento e controllo dei suoi processi". E questi sono i dati che un buon manager, e di conseguenza anche un buon auditor, dovrebbe cercare.

C) Knowledge Management

Abbiamo quindi capito l'importanza di possedere e governare quei dati (business intelligence) che siano di supporto alle decisioni aziendali nell'affrontare i rischi dell'organizzazione.

Le informazioni così ottenute, quindi, per essere efficaci, devono arrivare alle persone interessate.

Affrontiamo quindi il terzo aspetto: la gestione della conoscenza in azienda¹⁷.

La tecnologia web based ha dato un impulso notevolissimo in questi anni allo scambio delle informazioni, tanto che si è arrivati al punto di dover pagare per avere meno informazioni (mi riferisco in particolare al fenomeno dello spamming).

È singolare però constatare quanto sforzo viene fatto in azienda per raccogliere dati, e difenderli dall'uso improprio che potrebbero farne terzi non autorizzati, mentre ci si dimentica di condividere le informazioni possedute¹⁸.

Una azienda con un progetto di Knowledge Management decide prima, con dati noti e condivisi, sviluppa nuovi prodotti e migliora i propri processi, interpreta al meglio l'opportunità data dallo strumento delle azioni correttive e preventive, non perde knowhow, trasforma la conoscenza tacita (che risiede nelle persone) in conoscenza esplicita (depositata in documenti aziendali), aumenta il valore aziendale consolidando in divario tra sé e le altre organizzazioni.

¹⁷ Nel 2004 è stato istituito in UNI un Gruppo esplorativo della Commissione Servizi per la fattibilità di una norma sulla gestione della conoscenza. Si veda inoltre il CWA (CEN Workshop Agreement) 14924-1/5 del Marzo 2004 -*European Guide to good Practice in Knowledge Management*, e Filippo C. Barbarino, "La conoscenza: fattore di competitività e di sviluppo sostenibile a lungo termine", in U&C, ottobre 2004

¹⁸ Si veda anche UNI EN ISO 9001:2000 punto 5.5.3 *Comunicazione interna*

Capita spesso, durante gli audit, di constatare che tra colleghi si scoprono elementi relativi alla propria azienda o al proprio business prima sconosciuti. E ancora, quante volte ci accorgiamo di non essere allineati con i nostri collaboratori su progetti, incontri o decisioni prese?

Potrebbero essere fatte tante cose, come indire riunioni periodiche, sviluppare un database dove depositare e condividere le decisioni prese, utilizzare cartelloni, predisporre aree per la comunicazione, istituire il giorno per la comunicazione interaziendale, utilizzare un server condiviso, adottare una politica di archiviazione, svuotare tutti i cassetti e gli hard disk personali (!), implementare una intranet aziendale (accessibile anche dal cliente per le parti di competenza), condividere quanto appreso in corsi e seminari fruiti all'esterno dell'azienda...

Per richiamare ancora la figura del buon auditor, durante la verifica di un processo, in aggiunta alle domande sopra riportate, relative agli obiettivi ed ai rischi, il valutatore dovrebbe anche domandare se e come le informazioni ottenute vengono condivise.

D) il Valore e il Lean Thinking

La gestione della conoscenza coinvolge anche il Cliente, che è disposto a comprare un prodotto e servizio in quanto soddisfa i suoi bisogni; il valore assegnato al prodotto / servizio sarà proporzionale a questa capacità di soddisfare una necessità.

Il Cliente vede però come valore solo il prodotto / servizio, disinteressandosi completamente di tutte le attività accessorie, comunque necessarie alla creazione di un bene.

Facciamo un esempio. Se devo comprare un libro, lo comprerò valutando il mio interesse per quell'autore o verso quell'argomento, prediligendo magari un'edizione ben rilegata se devo fare un regalo. Non penserò invece ai ritardi della segreteria che ha tenuto i contatti con l'autore, ai costi eccessivi delle attrezzature del tipografo, ai tempi di trasporto dei vari volumi verso le librerie, ai magazzini dislocati in tutta la nazione (o addirittura nel mondo!!) ricolmi di copie identiche a quella che sto comprando.

Mi dimentico insomma di tutto quanto non sia il mio libro.

I giapponesi tutto questo "altro" lo chiamano MUDA (=spreco o perdita)¹⁹, parola che potrebbe essere avvicinata al concetto di "peccato" per la cultura cattolica, o di "disvalore" per la cultura laica, un qualcosa di intrinsecamente negativo che va combattuto e eliminato.

Un altro esempio. Chi abita a Roma e deve spostarsi a Milano, o viceversa, deve scegliere quale mezzo usare per raggiungere l'altra città. Ebbene, il tempo di percorrenza del treno è di circa 4 ore (costo del biglietto circa 80€ in prima classe), mentre l'aereo impiega circa 1 ora di volo (costo di circa 200€ in economy). Il problema però sta nel fatto che per prendere l'aereo devo presentarmi al check in un'ora prima della partenza (e ovviamente all'aeroporto devo arrivare in taxi o lasciare la macchina al parcheggio a pagamento), quindi devo passare al controllo bagagli (e chi frequenta Linate o Fiumicino sa bene alle code cui mi riferisco!) poi al gate, e finalmente affrontare le operazioni di imbarco. Ottenuta l'autorizzazione di volo, infine, si parte. Arrivati in uno dei due aeroporti (alleluia!!), devo prendere un altro mezzo per arrivare alla città di destinazione. Tempo totale (se tutto va bene), circa 3,5 ore. Capite bene che il valore che il cliente assegna al volo aereo (1 ora di viaggio), è di gran lunga superato dai tempi di attesa (MUDA). Come fare a ridurre i tempi? La domanda dobbiamo rivolgerla alle compagnie aeree. Teniamo però a mente che il treno, con l'alta velocità, ci impiegherà tra qualche anno 3 ore!!! Quale sarà a quel punto la scelta dei viaggiatori?

Analizzando un processo, quindi, occorre capire se quanto in analisi è valore per il cliente, oppure disvalore (MUDA). Dall'esempio sopra esposto si capisce che la creazione di MUDA potrebbe anche essere non sotto la nostra responsabilità; se decidiamo che quanto analizzato è valore, è bene proteggerlo e rafforzarlo, ma se capiamo che è MUDA dovremo cercare con tutte le forze di eliminarlo o, almeno, di diminuirne i costi e i tempi, rendendo così l'azienda più snella.

¹⁹ Per MUDA, spreco, i giapponesi intendono tutti i costi legati alle scorte, i tempi di trasporto non necessari o settaggio macchine, l'eccessiva produzione, i difetti, i tempi di attesa, gli spostamenti di persone e lavorazioni non necessarie, ... Per maggiori approfondimenti si rimanda alle seguenti pubblicazioni: James P. Womack e Daniel T. Jones, *Lean Thinking*, Guerini & Associati, Torino, 2004; Alberto Galgano, *Le Tre Rivoluzioni*, Guerini & Associati, Torino, 2002

Abbiamo quindi fatto una rapida panoramica sulle opportunità di miglioramento di un processo, utile sia per il management che per un auditor.

Per aiutare meglio la comprensione, e l'applicazione pratica dei concetti sopra esposti, riportiamo una sintetica griglia di facile utilizzo per analizzare un processo.

ATTIVITÀ, CON INPUT E OUTPUT	RESPONSABILE E ADDETTI	VINCOLI COGENTI	RISCHIO VERSO IL CLIENTE	DOCUMENTAZIONE DI SUPPORTO E ATTREZZATURE	KPI	LINEE DI COMUNICAZIONE	VALORE PER IL CLIENTE

Conclusioni

È stato calcolato che negli Stati Uniti il valore di mercato riconosciuto alle aziende è mediamente dieci volte superiore al valore iscritto a bilancio²⁰.

Per valutare un'organizzazione quindi ci si deve basare su dati tangibili (legati prevalentemente a dati di bilancio), e su dati intangibili, che spesso concorrono in via privilegiata a definire il valore di mercato dell'azienda (chi non si ricorda il caso Tiscali, società di telefonia sarda, che nel 1999, durante il boom della new economy, è arrivata ad avere una capitalizzazione pari a FIAT, nonostante avesse una dimensione aziendale notevolmente inferiore²¹).

Una certificazione rilasciata da Organismi di Certificazioni accreditati (di Sistema o di Prodotto), può sicuramente concorrere ad accrescere il valore intangibile di un'organizzazione.

Questo mercato richiede però l'intervento di un Business Auditor, che conosca non solo la norma di riferimento e il processo specifico, come già richiesto dalle regole internazionali²², ma che sappia anche di economia e informatica (Business Intelligence), che comprenda il mercato di riferimento e le logiche che governano le decisioni (Risk Management), che sappia innovare diminuendo le inefficienze (Lean Thinking), e che condivida le regole e le opportunità della comunicazione della conoscenza (Knowledge Management).

²⁰ Dato riportato in Luca Quagini, *Business Intelligence e Knowledge Management*, Franco Angeli, Milano, 2004

²¹ Alla fine del 1999 Tiscali, azienda con 80 miliardi di fatturato e nessun utile, vede crescere la propria valutazione di borsa fino a 15 miliardi di Euro superando il Gruppo FIAT ferma a 14,5 miliardi di Euro.

²² ISO 19011:2002, punto 7.4 Istruzione, esperienza di lavoro, formazione ed addestramento come auditor ed esperienza di audit