

La certificazione delle competenze per  
l'organizzazione  
Convegno, 3 marzo 2006

*AISL come centro di  
eccellenza delle competenze  
per l'organizzazione*

*Intervento a cura di: Maria Grazia De Angelis*

**Presidente Associazione Italiana di Studio del Lavoro per lo  
Sviluppo Organizzativo AISL\_O**

**Aisl\_O**

“La società del futuro sarà una società cognitiva ed i paesi europei devono costruirla, aumentando il sapere, preparando gli adattamenti necessari , sviluppando il senso di appartenenza, combattendo le esclusioni”

Trattato di Maastricht  
***Libro Bianco Commissione Europea sull'educazione e formazione***  
( artt. 126 e 127 )

## **IDENTIKIT DEL LAVORATORE DELLA CONOSCENZA**

- **Lavora con la testa, i sensi, il cuore**
- **Nuota nell'organizzazione come un pesce nell'acqua**
- **Usa le conoscenze sia proprie che altrui**
- **Coopera "per fare atterrare ad ogni costo l'apollo 13"**
- **Attiva e arricchisce reti di relazioni sul processo**
- **Non si ferma di fronte a "porte burocratiche chiuse"**
- **Gioca per fare il suo goal ma anche per fare vincere la squadra**
- **Lavora avendo come target non solo obiettivi specifici ma anche l'economicità e competitività dell'impresa**

# **ADDETTI ALL'ORGANIZZAZIONE**

**Provvedono all'analisi dei processi organizzativi  
e studiano l'efficiente stesura della relativa normativa,  
dai manuali operativi, al test procedurale  
ed alla istruzione degli utenti finali**

**(C.C.N.L. Credito)**

**PRINCIPALI FATTORI CHE INFLUENZANO LA PRODUTTIVITA':**

**La Struttura organizzativa**

**Le procedure**

**Le Risorse Umane**

# LA "STRUTTURA ORGANIZZATIVA"



PUO' ESSERE DEFINITA LA SCHEMATIZZAZIONE DELLE VARIE UNITA' ORGANIZZATIVE AZIENDALI, CON L'ASSEGNAZIONE A CIASCUNA DI ESSE DI:

OBIETTIVI

COMPITI

POTERI

## **PRINCIPALI FATTORI CHE INFLUENZANO L'EFFICACIA:**

**La Strategia**

**La Struttura organizzativa**

**I sistemi (processi/procedure)**

**Le Risorse Umane**

**Lo Stile**

**Le Capacità (SKILLS)**

**Il Sistema di valori (obiettivi)**

## **EVOLUZIONE DELLA FIGURA DEL CONSULENTE INTERNO DI ORGANIZZAZIONE**

**L'Analista di Organizzazione assume oggi il ruolo di  
promotore del miglioramento delle "leve"**

# **ESPERTO ORGANIZZAZIONE**

**Dall'analisi organizzativa  
Alla riorganizzazione del business**

**Dalla semplificazione delle procedure  
Alla revisione/reingegnerizzazione dei processi**

**Dall'analisi del valore del prodotto  
All'analisi di efficacia del servizio e ai sistemi di qualità**

**Dai manuali delle procedure gestionali  
Al loro riassetto per l'adozione di nuovi sistemi informativi integrati**

**“Dov’è la sapienza che abbiamo smarrito nella conoscenza  
e dov’è la conoscenza che abbiamo smarrito nell’informazione”**

**(Thomas Eliot)**

**“Apprendimento continuo significa pensare  
con curiosità”**

**Il pensiero può essere paragonato all’abilità del guidatore  
Per condurre modelli nuovi occorrono abilità di guida nuove  
Cioè modi nuovi di pensiero**

**MANAGER LOGICO**

**MANAGER RAZIONALE**

**MANAGER CREATIVO**

**Capacità di cogliere i rapporti tra le cose e le idee  
in modo personale ed intuitivo e  
di formulare soluzioni e proposte  
non previste dagli schemi di pensiero abituali e tradizionali**

## COMPETENZE

Oggi una delle competenze più importanti è  
saper gestire la rapidità  
“prevedere cambiamenti, rivedere scenari,  
rispondere ai bisogni del mercato e alle dinamiche tecnologiche”

La sfida che attende le imprese nei prossimi anni  
è quella di un'organizzazione che riduca drasticamente i livelli gerarchici  
ed ampli le competenze

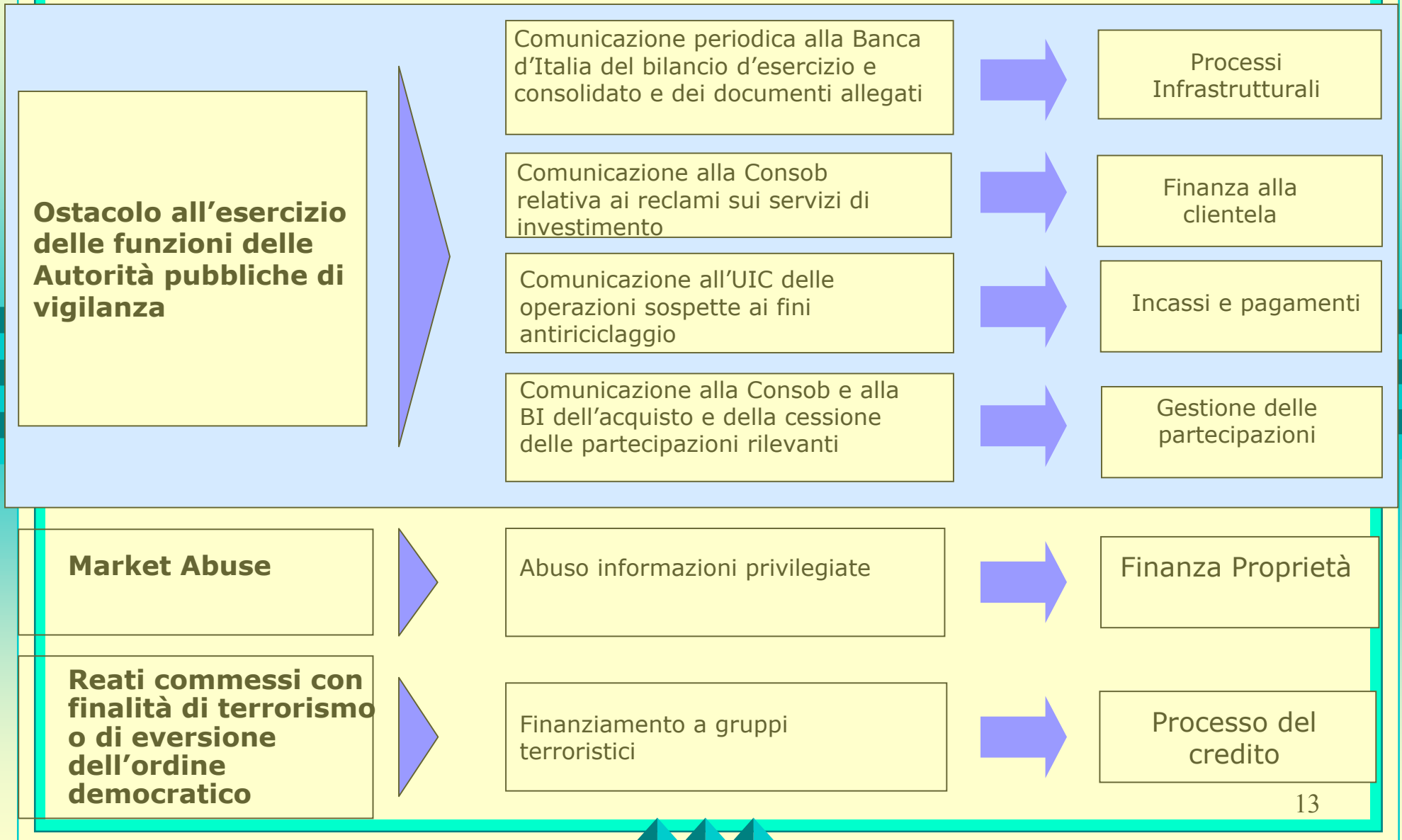
(Enrico Auteri 1991)

La Filosofia dell'azienda corta presuppone l'esplicitazione ed  
interiorizzazione gestionale di alcuni valori aziendali:

responsabilizzazione, fiducia, trasparenza, orientamento  
ai risultati, rispetto e valorizzazione delle persone

12

# I reati "231", le attività a rischio reato e i processi



# Diffusione e conoscenza di un modello di organizzazione e controllo

*Care colleghe, cari colleghi,*

La nostra Banca ha adottato il **modello di organizzazione, gestione e controllo** previsto dal decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231 che ha introdotto la disciplina della responsabilità amministrativa delle società per alcuni tipi di reati.

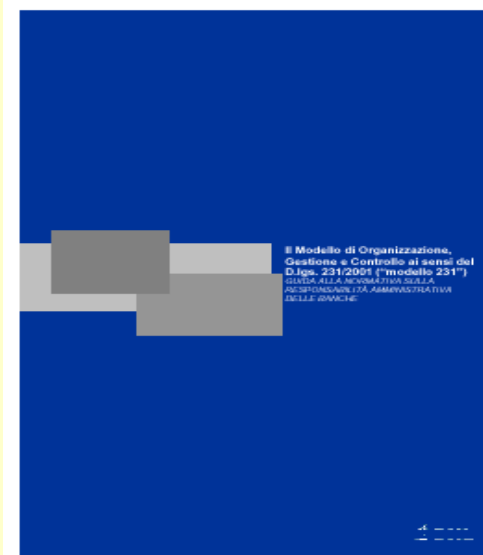
Tra questi sono contemplati i reati commessi contro la Pubblica Amministrazione e la fede pubblica (tra cui la concussione, la corruzione e la falsità in monete) e i reati societari (tra cui le false comunicazioni sociali e l'aggiotaggio) perpetrati dagli amministratori, dirigenti o dipendenti nell'interesse o a vantaggio della propria società.

Il "Modello 231" comporta, per le società che decidono di adottarlo, l'obbligo di osservare comportamenti costantemente improntati a correttezza, trasparenza e responsabilità. Valori che sono parte integrante della nostra storia aziendale e che sono declinati nel nostro Bilancio Sociale.

Il codice etico, in particolare, contiene principi di "deontologia aziendale" che la Banca riconosce come propri e che intende condividere con tutti coloro che, anche all'esterno, cooperano al perseguimento dei fini aziendali.

L'osservanza di quanto descritto nel "Modello 231" è di fondamentale importanza per il corretto funzionamento della nostra azienda. Noi tutti siamo tenuti a conoscerlo e a conformarci alle disposizioni in esso contenute. Vi invito quindi a consultare il materiale allegato e visitare la sezione dedicata al "Modello 231" realizzata nella nostra intranet aziendale Opera nell'area "La mia Azienda/gruppo BNL".

Nel convincimento che ognuno di noi contribuirà attivamente al rispetto ed alla diffusione del nuovo modello, vi saluto cordialmente.



## SUPERAMENTO DELLA NETTA SEPARAZIONE TRA

ORGANIZZAZIONE



CONTROLLO

# Evoluzione Internal Auditing

I tre diversi ruoli attribuibili agli 'auditors'



## LA NUOVA DEFINIZIONE DI INTERNAL AUDITING

### INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

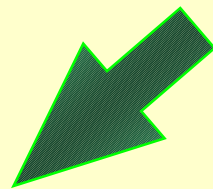
- ⇒ L' I.A. è un'attività indipendente ed obiettiva di attestazione (assurance) e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione
- ⇒ Assiste l'organizzazione nel conseguimento dei propri obiettivi, tramite un approccio professionale sistematico che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di governo, di controllo, di gestione dei rischi e di Corporate Governance
- ⇒ La sua professionalità ed il suo impegno all'eccellenza sono facilitati dall'esistenza di un quadro di riferimento di pratica professionale, elaborato *dall'Institute of Internal Auditors*.

# ATTIVITA' DI ASSURANCE E CONSULENZA

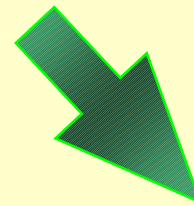
DIRE CHE C'E' UN BUCO NON BASTA PIU'..



**BISOGNA**

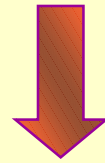


SUGGERIRE COME  
ELIMINARLO O NON  
FARLO SORGERE



CONTRIBUIRE AL MIGLIORAMENTO  
DELLA QUALITA' O DISPONIBILITA'  
DELLE INFORMAZIONI NECESSARIE  
ALLA PRESA DELLE DECISIONI

**ATTIVITA' FINALIZZATA AL  
"MIGLIORAMENTO"  
DELL'EFFICACIA ED EFFICIENZA**



**NON SOLO RISPETTO DELLE  
REGOLE**

**MA**

**CONSULENZA ORGANIZZATIVA**

## ATTIVITA' FINALIZZATA AL "VALUTARE E MIGLIORARE"

### CONDIZIONI PER LA SOPRAVVIVENZA



**GENERARE VALORE AGGIUNTO**



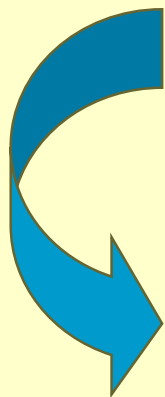
**MIGLIORARE ANCHE CIO' CHE GIA' FUNZIONA**

**ATTIVITA'  
"INDIPENDENTE ED OBIETTIVA"**

**ATTEGGIAMENTO MENTALE FONDATA  
SULLA**



**COMPETENZA**



**QUESTO E' IL VERO MUST**

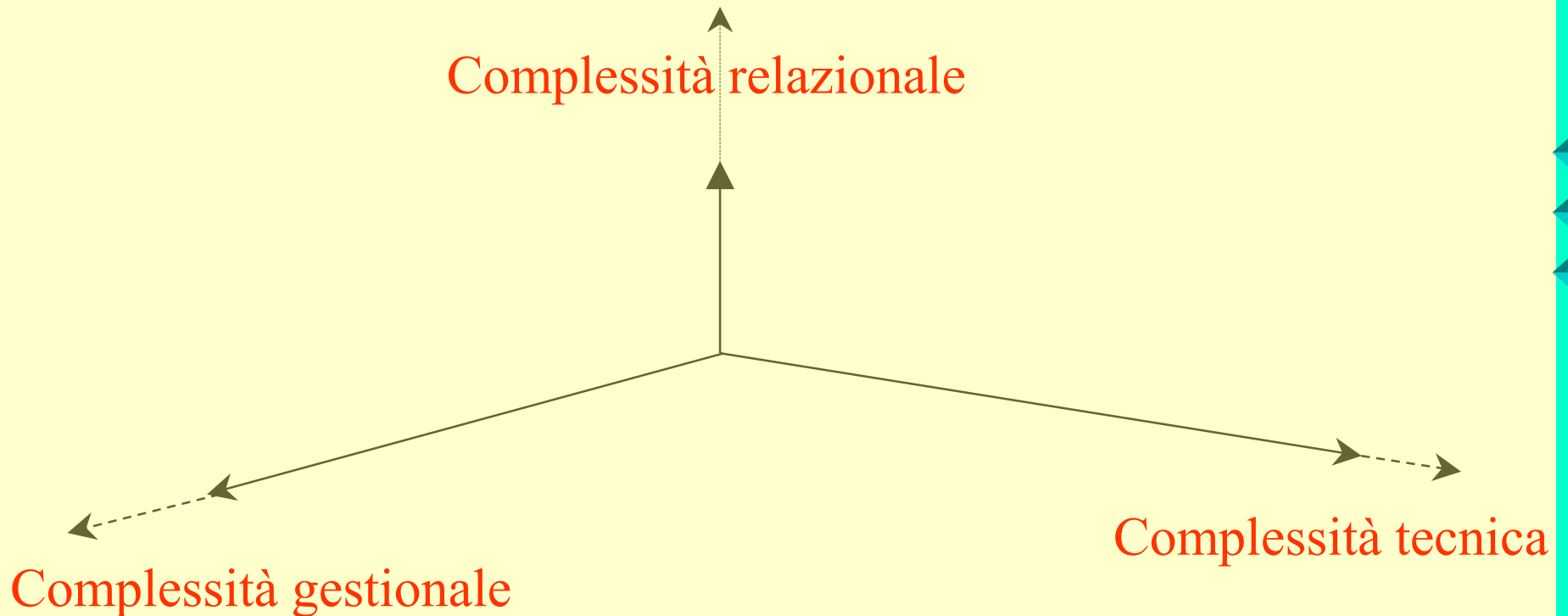


## Il ruolo dell' *Internal Auditor*

Il ruolo dell' **I.A.** richiede:

- ⇒ una grande flessibilità interpretativa delle realtà controllate,
- ⇒ la capacità di adattare il lavoro alla situazione,
- ⇒ un'ampia facoltà decisionale nella scelta della profondità ed ampiezza degli interventi che non sono più inquadrabili in schemi di lavoro ben definiti e molto standardizzati.

Le nuove complessità da gestire  
richiedono per l'azione di Auditing  
competenze distintive multidimensionali



## **Mission dell'Unità Responsabilità Sociale d'Impresa**

*L'Unità Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) propone agli organi decisionali della Banca la strategia in materia di CSR e cura la definizione delle linee guida per la relativa implementazione. Assicura lo sviluppo delle iniziative di Responsabilità Sociale secondo un approccio modulare e sistematico. Governa il processo di CSR . Assicura la comunicazione verso l'esterno e cura la redazione del bilancio sociale.*

# FUNZIONI AZIENDALI

## COME EVOLVONO NELLE IMPRESE ETICHE

### COMUNICAZIONE

deve creare condivisione attorno ai principi del codice etico

### FORMAZIONE

orientata a sviluppare e adeguare nel tempo le competenze per riconoscere, analizzare e risolvere i dilemmi etici

### PRODUZIONE

attenzione alla correttezza etica dei fornitori e all'impatto ambientale della produzione

### LOGISTICA

realizzare spazi interni sani e sicuri

### AUDITING

valutare il rispetto del codice etico e l'adeguatezza dei processi

25

# PROCESSO CSR

