meta
LA RIVISTA DEI CONSULENTI DI MANAGEMENT

01 | Aprile 2021

apco
associazione professionale italiana consulenti di management

SOMMARIO

Editoriale
Il futuro è oggi: nuovi modelli di leadership per il governo delle organizzazioni nel post COVID-19
Cesara Pasini CMC, Presidente APCO Studio Consulenze Pasini

Quale nuovo modello di leadership scaturirà dopo il Covid 19?
Mario Gibertoni CMC Academic Fellow, Presidente Studio Base

Professionalità dei valutatori e impatto della pandemia sulla performance delle pubbliche amministrazioni
Bruno Susio CMC, Vicepresidente APCO esperto di valutazione delle performance delle PPAA - Sistema Susio

Compliance Aziendale Integrata e istituti premiali per una nuova cultura di impresa
Clara Cairoli, Senior Legal Counsel Governance Risk Compliance Manager, Studio Legale D'Angelo Pernazza & Partners

Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione.
Supplemento al numero di aprile 2021 di Harvard Business Review Italia.
Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano,
tel. 02 7750449, fax 02 7750427,
apco@apcoitalia.it, www.apcoitalia.it.
Editore: Strategiqs Edizioni, Corso Italia 47, 20122 Milano, www.hbritalia.it.
Comitato editoriale:
Cesara Pasini (Direttore editoriale),
Clara Cairoli
Francesco Catanese
Mario Gibertoni
Bruno Susio.
Direttore responsabile: Enrico Sassoon.
Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005.

Impaginazione: Selene Toscano

IL FUTURO È OGGI: NUOVI MODELLI DI LEADERSHIP PER IL GOVERNO DELLE ORGANIZZAZIONI NEL POST COVID-19

La pandemia da COVID-19 ha creato un punto di discontinuità nell'economia e nella società, aprendo la strada a scenari nuovi, ipotizzati solo in parte e in linea teorica, nei piani di sicurezza e continuità operativa delle organizzazioni, centrati più sulla resilienza che sulla capacità di ripresa in un contesto complesso caratterizzato da dinamiche poco note.

L'economia della conoscenza, sviluppatasi nei decenni passati all'insegna del paradigma della società dell'informazione, ha subito un'incrinatura senza precedenti. Occorrono nuove capacità di leggere il futuro con la consapevolezza dell'incertezza che caratterizza il nostro tempo. Andranno affinate le metodologie predittive, combinando diverse tecniche di analisi di scenario e di gestione dei rischi. Sarà determinante l'uso, anch'esso combinato, delle tecnologie cognitive e di analisi dei dati con strumenti digitali evoluti.

Ai manager sono richieste nuove competenze di leadership per governare efficacemente le organizzazioni, tanto nel presente quanto nel post COVID-19. Sono necessarie capacità di reagire agli imprevisti, adattarsi ad un contesto mutevole, privilegiare la visione strategica rispetto all'operatività, saper gestire le persone a distanza e comprendere le implicazioni delle nuove modalità di lavoro, non solo in termini di produttività e di sicurezza dei dati aziendali, bensì di impatto che la pandemia ha avuto sulle loro vite.

Anche la consulenza di management ha assunto un nuovo volto, perché non ci si è potuti limitare a trasferire ai clienti le conoscenze per gestire le loro organizzazioni in modo efficace, applicando un'equazione lineare per la creazione del valore. Abbiamo riscritto il ruolo di guida nella diffusione di buone pratiche per i manager: le esperienze di questo ultimo anno ci hanno portato a rinnovare le nostre metodologie e ad aumentare la nostra visione sistemica. L'utilizzo delle tecnologie digitali collaborative ha creato nuovi modelli di relazione e di erogazione dei servizi di consulenza. Delle tradizionali dimensioni della sostenibilità, quella economica è stata la più colpita, come peraltro quella sociale che, con l'acuirsi delle disuguaglianze nelle fasce più deboli della popolazione, ha toccato la sfera dei valori.

La metafora del profeta e del condottiero delinea un manager con capacità straordinarie di predire il futuro e di guidare le organizzazioni con un'impronta rigorosa e attenta alla solidarietà tra le persone. Si tratta di qualità che toccano tutti i settori economici, comprese le Pubbliche Amministrazioni che si stanno confrontando con nuovi modelli operativi e di valutazione delle performance. Cresce l'attenzione alla compliance integrata in cui i risultati aziendali non sono più letti solo in chiave di 'profitto', bensì di 'valore', inteso come capacità di generare nuove risorse.
Il perdurare della pandemia dà occasione alle organizzazioni per verificare, consolidare e recuperare il proprio comportamento virtuoso nel governo dell'impresa con presidi strategici improntati allo sviluppo di una cultura fondata su principi etici, oltre che legali.

Per concludere, oltre a conoscere di più, dobbiamo saper guardare più lontano.

Cesara Pasini
CMC,
Presidente APCO

meta
LA RIVISTA DEI CONSULENTI DI MANAGEMENT

QUALE NUOVO MODELLO DI LEADERSHIP SCATURIRÀ DOPO IL COVID 19?

La pandemia ormai universalmente chiamata Covid 19, ha accelerato e potenziato l'uso delle piattaforme digitali in molte attività, non solo per la formazione, ma anche nelle tradizionali attività di consulenza. Possiamo a ragione affermare che, ad oltre 30 anni dalla sua nascita, Internet è diventato ormai essenziale nel business e nella vita sociale.

L'economista Shoshana Zuboff, già brillante autrice del libro" *In the Age of the Smart Machine", nell'ultimo suo libro "The age of surveillance capitalisme. The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*" propone in merito, alcune condivisibili riflessioni.
Secondo Shoshana Zuboff le nuove fonti di un valore aggiunto delle aziende deriveranno non più e non solo dal lancio di nuovi prodotti, ma anche dal processo di estrazione di alcune informazioni dai Data Base in loro possesso. Informazioni, che possono aiutarle a predire comportamenti futuri dei consumatori.

Stiamo vivendo un cambiamento radicale e veloce. Senza nessuna attività di supervisione o controllo, vengono progettate delle nuove architetture digitali, denominate dall'autrice "*Big Others*", con l'obiettivo di catturare e controllare, attraverso un clic, il comportamento umano. Di fatto siamo in presenza di una società sempre più interconnessa con una oggettiva capacità dei giganti del Web di intercettare i nostri dati personali e di modificarli a nostra insaputa, al fine di studiare ed analizzare il nostro comportamento quali potenziali acquirenti.

Si parla a ragione di un "**oscuramento del sogno digitale**" e di un nuovo "**capitalismo di sorveglianza**" in grado di nutrirsi di ogni aspetto della singola esperienza umana: una nuova forma di capitalismo che di fatto ha ramificato ogni aspetto dell'attuale società.

Shoshana Zuboff ci invita a non confondere il capitalismo di sorveglianza con le tecnologie abilitanti correlate a Industry 4.0. Le tecnologie sono solo uno strumento: **il capitalismo di sorveglianza non è una tecnologia, è una strategia in azione**.

Nasce spontanea la domanda: "il fine di perseguire dei vantaggi competitivi in specifici mercati, può entrare in contrasto con le logiche di base della stessa democrazia?" Certamente sì!

Il reale pericolo consiste nel fatto che le attività svolte da parte di società private orientate al business tutt'ora, non sono sottoposte al controllo di terze parti.

Per proteggerci da tutto ciò non è sufficiente invocare nuove leggi contro i monopoli o una maggiore difesa dei dati personali; **serve in una società che sarà sempre più digitalizzata, una nuova leadership manageriale**.

Una Leadership con precise nuove responsabilità sociali e profondamente diversa rispetto al passato. Il Leader post Covid 19, dovrà possedere un insieme di contenuti riscontrabili solo in un profeta e in un condottiero.

Il profeta in verità era probabilmente il miglior ascoltatore del popolo, colui al quale tutti si rivolgevano per raccontare i propri problemi, angosce, timori e valutazioni; mettendo insieme queste rivelazioni egli riusciva a derivare le necessità e le direzioni verso cui muoversi. Nello stesso tempo il profeta era un **buon condottiero**: conoscendo la sua gente e le difficoltà nelle quali si muoveva, riusciva a individuare le strade attraverso le quali raggiungere la terra promessa.

Il leader di un mondo stravolto dalla "digital transformation" dovrà essere un profeta e un condottiero.

Da un lato, dovrà individuare le opportunità presenti e future connesse con la rivoluzione digitale senza mai invadere la sfera privata del singolo cliente e, dall'altro, dovrà continuare a essere punto di riferimento, anche morale, per attraversare strade tecnologiche sempre più perigliose e difficili.

La leadership in sostanza cambia pelle e richiede ora un insieme complesso di capacità e di visione, di capacità di guida e di supporto: richiede di saper aggregare nuove competenze tecniche con la capacità di guardare oltre la sponda del fiume, imparando a lavorare su temi d'avanguardia e con culture e generazioni molto diverse rispetto al passato senza mai entrare in contrasto con le logiche di base della democrazia.

Per raggiungere questi obiettivi, il leader della ripresa, del post Covid 19, dovrà essere profondamente diverso rispetto al passato, ma soprattutto dovrà essere "**moralmente coraggioso**", dovrà accettare nuove sfide, conscio che ciò che per anni ha costituito il suo sapere potrà diventare improvvisamente obsoleto.

I Manager italiani sono pronti a cogliere questa sfida?

Sicuramente sì! Purché in possesso di un significativo "Vissuto di esperienza umana e personale".

Recentemente abbiamo visto molti "Giovani Geni" arrivare nelle aziende promettendo soluzioni informatiche miracolose per generare profitti, grazie alla capacità di interpretare il sentiment dei potenziali clienti.

Tuttavia bisogna fare attenzione: il successo di un nuovo prodotto lanciato sul mercato, non potrà e non dovrà, essere l'unico elemento di valutazione dei comportamenti dei giovani Manager.

A tal proposito, trovo fondamentale il concetto tradizionale di etica e moralità Manageriale, rigettando il concetto che **il business giustifica sempre una "perdita di sovranità" della nostra sfera privata**.

Come consulenti di Management Apco, siamo sempre più chiamati a fornire un contributo presso le nostre aziende Clienti per rafforzare nelle nuove generazioni i valori della democrazia, della responsabilità e dell'autonomia decisionale, al fine di contrastare il concetto che tutti ormai nel mondo virtuale siamo diventati solo degli" User" con scarsa autonomia individuale.

Mario Gibertoni
CMC,
Academic Fellow

meta
LA RIVISTA DEI CONSULENTI DI MANAGEMENT

PROFESSIONALITÀ DEI VALUTATORI E IMPATTO DELLA PANDEMIA SULLA PERFORMANCE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Risultanze del V Forum Nazionale OIV, l'appuntamento nazionale dei consulenti di management esperti di valutazione di performance

APCO promuove la cultura dell'eccellenza delle performance nelle pubbliche amministrazioni
Tra le sue iniziative per la diffusione della cultura del management, APCO patrocina da alcuni anni una importante iniziativa rivolta al mondo delle pubbliche amministrazioni. Il **Forum Nazionale OIV (Organismi Indipendenti di Valutazione)**, che quest'anno vedrà la sua sesta primavera. Anche se, in realtà, l'appuntamento si svolgerà in autunno e precisamente il 27 ottobre 2021 ed il tema prescelto è "*La performance Agile, integrale ed integrata – Idee, strumenti ed esperienze per la misurazione della performance in un mondo in cambiamento*".

Gli **Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV)** ed i **Nuclei di Valutazione** sono organismi obbligatori istituiti per legge, di cui tutte le pubbliche amministrazioni devono dotarsi. Previsti con una legge dello Stato – il **D.Lgs 150/2009, "Decreto Brunetta"** – che negli anni ha subito diverse revisioni ed aggiornamenti - questi organismi hanno tra i loro principali compiti quello di promuovere l'orientamento dei dirigenti delle pubbliche amministrazioni agli obiettivi ed al risultato nonché di presidiare sul corretto e trasparente utilizzo delle risorse destinate al riconoscimento del merito (premi di risultato) per il personale.
Oggetto principale degli OIV e dei Nuclei di Valutazione è la cosiddetta *performance* delle organizzazioni pubbliche, intesa sia come *performance* dell'organizzazione (*performance* organizzativa) sia come performance individuale del singolo soggetto all'interno dell'ente pubblico.
Gli esperti che operano nel campo della valutazione di *performance* sono quindi dei **consulenti di management** a tutti gli effetti, che affiancano il vertice delle amministrazioni in cui operano nel processo legato alla gestione del ciclo della *performance*, dalla pianificazione degli obiettivi partendo dalle strategie politiche e dalla missione dell'organizzazione sino alla misurazione dei risultati raggiunti e alla valutazione delle prestazioni rese dal personale dirigente degli enti.

APCO è soggetto accreditato dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione e dal Dipartimento della Funzione Pubblica per la formazione agli OIV, anche in virtù della possibilità di qualificare i professionisti ai sensi della L. 4/2013 ed alla presenza al suo interno di una squadra di professionisti riconosciuti a livello nazionale su queste tematiche. Nel corso degli ultimi anni, APCO ha formato centinaia di esperti di valutazione di performance e consentito a molti di loro la permanenza, qualificata, nell'Elenco Nazionale OIV.

Breve resoconto dell'ultimo Forum Nazionale OIV del 2020 patrocinato da APCO
Il Forum Nazionale degli OIV e dei Nuclei di Valutazione è quindi una iniziativa che ha come scopo principale la condivisione e lo scambio delle migliori prassi nel campo della misurazione e valutazione delle performance delle pubbliche amministrazioni tra i migliori esperti in materia ed anche con gli enti destinatari dell'apporto professionale

L'iniziativa è promossa dagli esperti nazionali del settore **Angelo Maria Savazzi**, **Bruno Susio** e **Pietro Bevilacqua** ed ha visto ad oggi coinvolti oltre un migliaio di professionisti della valutazione di performance della PA. Le edizioni del Forum Nazionale OIV si sono svolte:

- nel 2016 a Catanzaro presso la Regione Calabria;
- nel 2017 a Roma presso la Camera dei Deputati;
- nel 2018 presso l'Unione del Commercio a Milano.
- nel 2019 a Roma presso la Camera dei Deputati;
- nel 2020 in modalità di collegamento virtuale.

L'iniziativa si ispira alle indicazioni del D.Lgs. 150/2009 e mira a creare uno stabile tavolo di confronto e di aggiornamento per e tra gli interessati .

Il **Forum Nazionale OIV 2020** si è concentrato su due aspetti caldi del momento contingente: il tema della **professionalità** e delle **competenze**, in particolare a seguito del DM 6/8/2020 che ha modificato il decreto relativo all'Elenco Nazionale OIV, ed il tema dell'impatto della pandemia sulla performance.

Con oltre **duecento-ottanta** partecipanti e una **quindicina di relatori** organizzati in due sessioni di approfondimento ed una di confronto finale, il V Forum Nazionale OIV ha affrontato alcuni aspetti attuali nella vita professionale dei valutatori di performance:

- la professionalità e le competenze del valutatore, anche alla luce dei più recenti interventi da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica (vedasi DM 8/6/2020 entrato in vigore il 24 settembre 2020);
- l'impatto della pandemia sul ciclo di gestione della performance.

Numerosi interventi hanno caratterizzato la giornata tra cui quello dell'ex **Ministra per la Funzione Pubblica**, Fabiana Dadone, e del Consigliere Marco De Giorgi, **direttore dell'Ufficio per la Valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica**.

Riflessioni sulle esperienze dei Forum Nazionali OIV
Le esperienze dei precedenti Forum Nazionali OIV e quella dell'ultimo evento dell'autunno 2020, ci inducono a formulare alcune riflessioni. Proveremo a sintetizzarle in pochi punti:

- Le persone hanno bisogno di riconoscersi: Questa è una esigenza avvertita in modo particolare da tutti quei soggetti che, con provenienze diverse, si trovano accomunati nel ruolo di valutatori di performance professionali.
- La crescita delle competenze professionali non ha mai fine: Le novità normative e contrattuali, le modifiche al modo di interpretare il ruolo e le modalità di applicazione al ciclo della performance pongono ai valutatori professionisti continuamente stimoli e conseguenti necessità di allineamento del proprio bagaglio di competenze alle mutate condizioni del contesto.
- La risposta "spontanea" funziona: Viene da sottolineare che non solo il Forum è una risposta che funziona ma anche che la sua spontaneità è l'unica chiave possibile. In un mondo in cui la professionalità è la garanzia per il successo, pensare di dover partecipare ad iniziative pilotate per legge, come un ulteriore adempimento, è antitetico al concetto stesso di professionalità che è centrato sulla responsabilizzazione dell'individuo verso il ruolo da agire.

Bruno Susio CMC,
Vice-Presidente APCO
Esperto di valutazione delle performance delle PPAA

meta
LA RIVISTA DEI CONSULENTI DI MANAGEMENT

COMPLIANCE AZIENDALE INTEGRATA E ISTITUTI PREMIALI PER UNA NUOVA CULTURA DI IMPRESA

Il presente contributo nasce dalla opportunità di una riflessione a cui le aziende sono più che mai chiamate nell'attuale periodo di crisi economica per testare, consolidare, recuperare il proprio comportamento virtuoso nel governo dell'impresa con presidi strategici improntati allo sviluppo di una cultura fondata su principi etici, oltre che legali.

Volendo trovare un filo conduttore ai nuovi scenari a cui si sta andando incontro, non possiamo fare a meno di individuare nella Compliance Aziendale Integrata il trait d'union tra il Rating di Impresa, il Rating di Legalità e il Rating ESG di Sostenibilità, quali istituti premiali della nuova cultura di impresa volti a misurare da diverse prospettive la reputazione degli operatori economici che volontariamente vi si sottopongono e che tendono a generare comportamenti virtuosi per il raggiungimento del cd. "successo sostenibile".

Una importante conferma di quanto precede viene fornita dalla recente pubblicazione sul sito della Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato della delibera n. 28361 del 28 luglio 2020 (Bollettino n. 41 del 19 ottobre 2020 - G.U. n. 259 del 19 ottobre 2020) con cui è stato adottato il nuovo Regolamento attuativo del Rating di Legalità per le imprese, da intendersi come indicatore sintetico del rispetto di elevati standard di legalità e come istituto premiale, al fine di garantire alle stesse l'esonero da responsabilità e l'accesso a una serie di importanti benefici e vantaggi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione e gli Istituti di Credito per il conseguimento di finanziamenti pubblici e bancari o per l'aggiudicazione di appalti.
Il che vuol dire la presenza di una governance integra in cui i soggetti apicali non sono stati condannati in sede penale per determinati reati presupposto sanzionati nel D.lgs. 231/2001, tra cui quelli legati al tema della sicurezza sul lavoro, ambientali e corruttivi.

Il conseguimento del Rating di Legalità dà il via anche al percorso virtuoso a cui le aziende devono oggi tendere e che ha come traguardo l'ottenimento del Rating ESG "Environmental, Social e Governance" fortemente rilanciato nel mondo istituzionale e a livello mondiale (si pensi ad esempio ai 17 Obiettivi dell'Agenda 2030), afferendo a quella sfera di corretti comportamenti in campo ambientale, sociale e di business che le aziende sono chiamate a osservare nei rapporti con gli stakeholder.

Obiettivo, dunque, la valorizzazione degli operatori economici che si distinguono sotto il profilo della Compliance Aziendale Integrata, ai quali viene riconosciuta la completa fruibilità dei benefici astrattamente disponibili, collegati al rilascio della attestazione relativa ai Rating in argomento.

Vasto l'intervento strategico del Compliance Manager che vede spaziare la sua attività dai Modelli di Organizzazione Gestione e Controllo volti a prevenire la responsabilità amministrativa degli Enti di cui al Dlgs. 231/2001, alla conformità alla normativa per la prevenzione dei rischi di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e ai rischi ambientali, al Codice degli Appalti, all'Anticorruzione (L.190/2012 e UNI ISO 37001:2016), al GDPR - Regolamento UE 679/16, all'Antiriciclaggio AML, alle Linee Guida A.N.A.C., alla Disclosure non finanziaria e Bilancio di Sostenibilità (CSR), al Whistleblowing solo per citare alcuni ambiti.

Policy, procedure, manuali, istruzioni operative, Sistemi Integrati di Controllo Interno, Codici di Comportamento, Codici Etici, MOGC 231, Sistemi di Segnalazione – Whistleblowing, Job Description Sistemi di controlli contabili-amministrativi, Tool dedicati per la gestione del processo di valutazione dei rischi ecc...assurgono a strumenti imprescindibili per il Compliance Manager.

Un vero e proprio Compliance Management System di cui è in fase di pubblicazione la nuova ISO 37301 volta al perseguimento della cd. Due Diligence Defense e cioè della esimente in sede penale grazie alla adozione di un sistema articolato di componenti basato sul principio del miglioramento continuo perché gravi sarebbero le conseguenze della mancanza di una attenta Compliance Integrata, quali il danno al set valoriale a cui si è ispirata l'Azienda, il venir meno di garanzie per i Clienti e i Fornitori nella supply chain, il detrimento della reputazione aziendale nei confronti dei clienti privati, la mancanza di mantenimento e/o miglioramento continuo della Brand Reputation.

Di tutta evidenza allora come la trasversalità e il grave impatto dei rischi di impresa alla cui prevenzione il Board è chiamato fanno si che le aziende, siano esse PMI o multinazionali, a partecipazione privata o pubblica o in controllo pubblico, debbano correre ai ripari andando a rivedere i propri assetti organizzativi e di Governance con la istituzione centralizzata e/o il rafforzamento dei presidi di Compliance aziendale in una ottica del tutto nuova che lasci alle spalle la sola tradizionale accezione di conformità alla norma e al regolamento interni ed esterni e traguardi verso una mindset revolution.

Le regole da sole non bastano a garantire il buon governo, perché accanto a esse vanno previsti adeguati meccanismi per la verifica del loro rispetto come patrimonio comune per il perseguimento di obiettivi gestionali in linea con il riconoscimento e con la tutela degli interessi degli stakeholder.
Regole, controlli della performance e analisi e gestione dei rischi aziendali in ottica preventiva non bastano ad assicurare creazione di valore, essendo necessaria una vision integrata, improntata a quell'insieme di principi caratterizzanti la cultura aziendale.

I risultati aziendali allora non più letti in chiave di 'profitto', ma di 'valore', inteso come capacità di generare continuamente nuove risorse.

In conclusione, ciò che occorre è agire per la creazione di un sistema di Governance basato su scambi informativi tra diverse funzioni e organi aziendali, oggi più che mai "vasi comunicanti", in cui contaminazione di conoscenze e competenze costituiscano lo strumento per la creazione di un patrimonio conoscitivo di tutta la comunità aziendale.

Prescindere dall'ottenimento di questi importati indicatori vanifica il riposizionamento strategico nel mercato.

Avv. Clara Cairoli
Consigliere APCO
Senior Legal Counsel
Legal Manager
Governance Risk & Compliance