

Sistemi di Gestione Integrati e appalti PNRR: *come l'applicazione del Risk Management, del digitale e della sostenibilità aiutano a rispettarne gli obiettivi*



## **Risk Management e Sostenibilità. L'esperienza di CMB con applicazione dello schema Get It Fair**

Francesco Lei

*Resp. Sistema di Gestione Integrato*

2 dicembre 2022

Risk Management e Sostenibilità come punti di riferimento per lo sviluppo del business

# Risk Management e Sostenibilità come punti di riferimento per lo sviluppo del business

Sia il contesto generale che quello del settore delle Costruzioni continuano ad essere connotati da estrema incertezza e da un elevato livello di rischio.

Attraverso un approccio strutturato di **Risk Management** è possibile assicurare il presidio dei rischi rilevanti.

L'**orientamento alla Sostenibilità**, oltre a costituire un punto di riferimento per l'identità valoriale, affianca sinergicamente il Risk Management e supporta lo sviluppo delle opportunità di business

## Finalità

Il Risk Management e la Sostenibilità supportano sinergicamente lo sviluppo delle opportunità e la prevenzione e protezione dell'impresa dai rischi per la business continuity

# Risk Management e Sostenibilità come punti di riferimento per lo sviluppo del business

L'approccio funzionale di tipo gerarchico piramidale e per «silos» è inadeguato a gestire la complessità dei processi.

L'impostazione sistemica, conforme agli **standard gestionali ISO**, consente di armonizzare e di tenere sotto controllo una molteplicità di attività svolte da diversi soggetti, ognuno con un proprio grado di autonomia operativa.

Il **Risk Based Thinking** e il **ciclo di Deming** costituiscono ormai da anni la base unificante delle norme gestionali

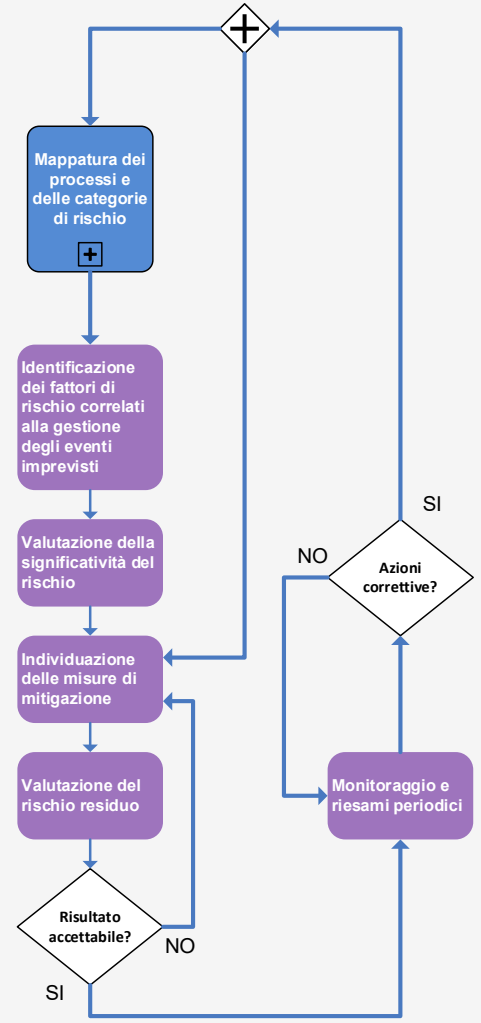
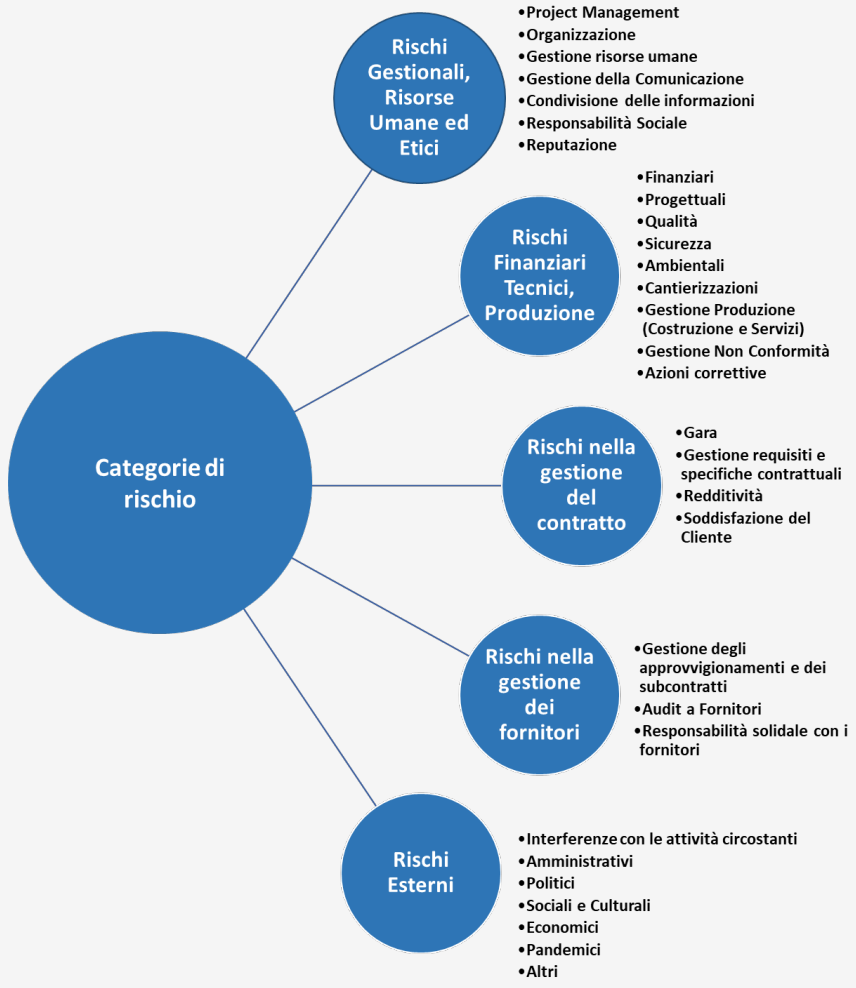
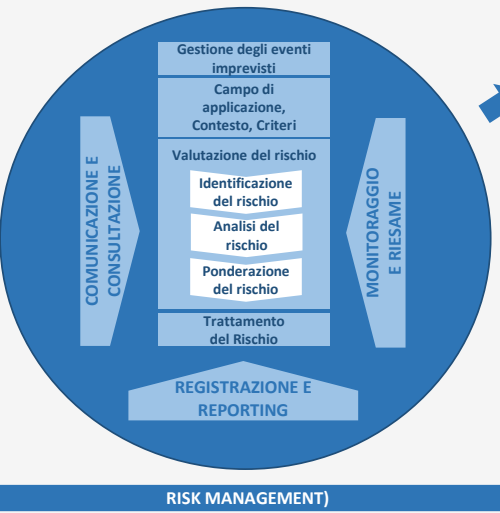
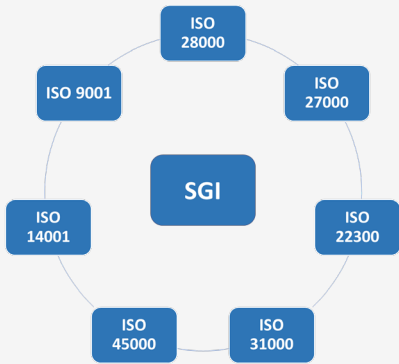
## Impostazione Sistemica

I Sistemi ISO consentono di armonizzare ruoli, compiti e responsabilità e di governare i processi promuovendo la cultura del Risk Based Thinking

# Risk Management e Sostenibilità come punti di riferimento per lo sviluppo del business

## Approccio metodologico del Risk Management e applicazione del Ciclo di Deming

### NORME GESTIONALI E SISTEMA DI GESTIONE INTEGRATO (SGI)



# Risk Management e Sostenibilità come punti di riferimento per lo sviluppo del business

Le rendicontazioni di Sostenibilità e le attività di Due Diligence sono correlate sia al **monitoraggio della conformità ai principi della Responsabilità Sociale** d'impresa che al **presidio dei rischi futuri** relativamente a: diritti umani , relazioni con il mercato e i lavoratori , ambiente, corruzione , trasparenza, benessere degli Stakeholder. Sono pertanto strumenti operativi utili a presidiare gli **obiettivi di sviluppo di un business responsabile**

## Strumenti operativi e reportistiche di sostenibilità

- Piano di Sostenibilità
- Bilancio di Sostenibilità
- Due Diligence
- Schema Get It Fair

# L'approccio di CMB all'Enterprise Risk Management

# L'approccio di CMB all'Enterprise Risk Management

In CMB il **Sistema di Gestione Integrato** e il **Modello Organizzativo di Gestione «231»** sono fortemente coordinati e rappresentano i punti di riferimento metodologico per tutte le attività aziendali (strategiche, commerciali, produttive).

Le procedure integrate consentono di mettere a disposizione una «cassetta degli attrezzi» funzionale ad assicurare **conformità alle principali norme gestionali ISO, agli standard ESG e a presidiare il rispetto degli obiettivi, tra cui ad es. quelli correlati ai progetti PNRR.**

## Modelli e Sistemi

Attraverso il Modello Organizzativo e il Sistema di gestione Integrato ogni processo viene presidiato nel rispetto delle norme e degli Standard applicati



# L'approccio di CMB all'Enterprise Risk Management

## Alcuni esempi ...

**Analisi del contesto approfondita metodicamente dalla Direzione nelle fasi di pianificazione strategica/industriale e di monitoraggio/bilancio/riesame. Condivisione e assimilazione dell'analisi da parte del Top Management**

**Introduzione del Comitato di Risk Management per la valutazione del rischio e della sostenibilità di presentazione delle offerte commerciali nelle gare**

**Introduzione di una specifica Istruzione Operativa per la prevenzione di infiltrazioni mafiose nella Supply Chain**

**Introduzione di specifiche Istruzioni Operative di ICT Business Continuity e di Gestione del Data Breach**

# L'approccio di CMB all'Enterprise Risk Management

## Le matrici dei rischi

Per tenere sotto controllo i rischi vengono utilizzate specifiche matrici dei rischi (ad es. per i Rischi «231», per la Sicurezza, per l'Ambiente, per le proposte di Concessione in Project Financing, ...).

In CMB è stato predisposto e viene mantenuto aggiornato un **Risk Register Generale** correlato a tutti i processi aziendali e al loro monitoraggio.

Attraverso questo strumento è possibile valutare ed aggiornare in progress i rischi e le opportunità relativi alle attività e agli adempimenti di tipo Corporate, declinando poi a documenti specifici di Commessa o di Unità Organizzativa o di specifico processo valutazioni più di dettaglio



## L'Enterprise Risk Management

**I dati del Risk Register, i report periodici specifici di Internal Audit, di Riesame SGI, dell'Organismo di Vigilanza «231», di Responsabilità Sociale, del Bilancio di Sostenibilità, del Controllo di Gestione sono metodicamente e periodicamente analizzati dagli Uffici di pertinenza, dalla Direzione di Gruppo e dal Consiglio di Amministrazione.**

Ogni funzione aziendale può pertanto analizzare il grado di presidio dei rischi **anche in riferimento alla esposizione rispetto ai rischi futuri e intervenire in caso di necessità, promuovendo azioni correttive**

La Sostenibilità come supporto alle strategie  
di sviluppo industriale CMB

# La Sostenibilità come supporto alle strategie di sviluppo industriale CMB

La responsabilità sociale d'impresa e l'attenzione alla sostenibilità negli orientamenti di sviluppo industriale sono storicamente consolidati nella storia di CMB.

L'impostazione di un processo strutturato di adesione agli standard ESG ha rappresentato tuttavia un **significativo cambio di passo** sia per gli **approcci metodologici** che per l'**incremento di consapevolezza della intera Organizzazione**

## Change Management

La scelta consapevole di adesione agli standard ESG e a una impostazione strutturata di gestione della sostenibilità è uno step significativo di Change Management dell'impresa

# La Sostenibilità come supporto alle strategie di sviluppo industriale CMB

Gli aggiornamenti delle **direttive UE sulla divulgazione delle informazioni non finanziarie e sulla Rendicontazione di Sostenibilità** rendono evidente **l'incremento della importanza degli aspetti ESG.**

**CMB ha recentemente pubblicato il proprio Bilancio di Sostenibilità,** in cui ha raccolto i temi rilevanti, l'impegno, i principali risultati conseguiti in termini di performance di Sostenibilità e gli obiettivi futuri

La dichiarazione non finanziaria

La dichiarazione non finanziaria rendiconta anche in merito alla adozione di misure adeguate ad evitare impatti negativi in ambito ESG

# La Sostenibilità come supporto alle strategie di sviluppo industriale CMB

**La pianificazione strategica e industriale non può prescindere dall'approccio agli aspetti ESG.**

I rapporti con gli Istituti di credito e assicurativi, così come con alcuni dei principali Clienti sono e saranno sempre più condizionati dai principali impatti e indicatori negativi sulla sostenibilità e da **come l'impresa gestisce i rischi correlati**

I rapporti con gli Istituti di credito e assicurativi e con i principali Clienti

L'approccio alla Sostenibilità ha un impatto diretto con le operazioni finanziarie e le politiche commerciali e pertanto con le strategie di sviluppo industriale



# La Sostenibilità come supporto alle strategie di sviluppo industriale CMB

Gli Obiettivi di Sostenibilità, oltre a supportare la mitigazione dei rischi correlati agli aspetti ESG, introducono **opportunità di sviluppo industriale responsabile**, che creano potenziale valore aggiunto nelle prospettive di Marketing strategico e nel posizionamento dell'impresa.

**Un business più connotato eticamente, oltre a prevenire criticità, migliora la qualità del budget delle acquisizioni**

Gli obiettivi di Sostenibilità

Il Piano di Sostenibilità è sinergico con il Piano Industriale e con l'incremento di qualità delle acquisizioni

# La Sostenibilità come supporto alle strategie di sviluppo industriale CMB

## Alcuni esempi

**Il conseguimento della Certificazione 37001 sulla anticorruzione** contribuisce a dare riscontro della cultura della legalità e della trasparenza all'interno dell'impresa e a dare garanzie agli Stakeholder

**Il miglioramento qualitativo del parco mezzi aziendale** contribuisce alla riduzione delle emissioni climalteranti, al risparmio dei costi e alle partnership con Clienti attenti agli obiettivi ESG

**Gli obiettivi di incremento del ricorso ad energie rinnovabili** sia per le sedi fisse che nei cantieri che nei progetti immobiliari e di Project Financing contribuiscono alla riduzione della CO2, alla riduzione dei costi e alla ottimizzazione progettuale delle iniziative autopromosse

**Il miglioramento del welfare aziendale e del worklife balance** consentono di creare un ambiente lavorativo maggiormente attrattivo e favorevole alla proattività e alla collaborazione, con incremento della produttività e vantaggi competitivi per l'impresa

L'utilizzo dello schema Get It Fair per  
misurare il livello di esposizione ai rischi  
ESG

# L'utilizzo dello schema Get It Fair per misurare il livello di esposizione ai rischi ESG

La proposta di Direttiva UE sulla rendicontazione di Sostenibilità, già approvata dal Parlamento Europeo, prevede una **Due Diligence obbligatoria della catena del valore** delle imprese, per evitare che si verifichino impatti negativi sui diritti umani, l'ambiente e il buon governo.

Lo schema **Get It Fair può fornire supporto** all'impresa in tale adempimento, pertanto **CMB ha attivato la fase di Preliminary Assessment** Get It Fair per la validazione della propria rendicontazione e pianificazione di Sostenibilità

Get It Fair

Validazione dello stato di Organizzazione Responsabile con verifica del livello di esposizione ai rischi ESG attuali o potenziali

# L'utilizzo dello schema Get It Fair per misurare il livello di esposizione ai rischi ESG

Nel corso del Preliminary Assessment è stato dato supporto all'impresa per effettuare una **prima autovalutazione di indicatori di performance ESG e del grado di esposizione ai rischi rispetto al modello di riferimento.**

Si è proceduto sia analizzando i dati rappresentati nel Bilancio dei Sostenibilità che attraverso un'osservazione diretta all'interno dell'impresa e dei suoi processi.

Preliminary  
Assessment

Con il Preliminary Assessment Get It Fair è stata effettuata una prima GAP Analysis rispetto al modello di riferimento

# L'utilizzo dello schema Get It Fair per misurare il livello di esposizione ai rischi ESG

E' stato consegnato a CMB un Questionario di **self assessment** rispetto al GIF Framework, attraverso il quale è possibile valutare il **livello di esposizione a rischi attuali o potenziali** dovuti ad aspetti:

- **di Governance e Management System**
- **Sociali**
- **Di Sicurezza**
- **Ambientali**
- **Di Etica di Business**

## Self Assessment

Con il Questionario di self assessment è possibile valutare il livello di esposizione ai rischi ESG

# L'utilizzo dello schema Get It Fair per misurare il livello di esposizione ai rischi ESG

**Lo schema è strutturato per misurare il livello di rischio in un'ottica**

**prospettica** e consente di supportare le valutazioni interne all'impresa su eventuali azioni da intraprendere per mitigare le potenziali criticità.

Vengono messi a fuoco i **punti di forza o di debolezza dell'Organizzazione e analizzato il grado di sostenibilità dello sviluppo industriale** pianificato nel medio e lungo termine.

## Schema Get It Fair

Lo schema Get It Fair consente di misurare con ottica prospettica il grado di Sostenibilità dell'impresa rispetto alla mitigazione dei rischi ESG

# L'utilizzo dello schema Get It Fair per misurare il livello di esposizione ai rischi ESG

A valle del Preliminary Assessment Get It Fair, che ha fornito spunti interessanti di miglioramento in ambito ESG, CMB ha completato la compilazione del questionario di auto valutazione e **ha ritenuto utile proseguire nel percorso di Due Diligence Get It Fair, ritenendo perseguibile e vantaggioso il conseguimento del marchio GIF Responsible Organization nel GIF ESG Rating scheme**

## GIF ESG Rating

CMB ha ritenuto perseguibile e vantaggioso il conseguimento del marchio GIF ESG Rating scheme a valle del processo di Due Diligence



# L'utilizzo dello schema Get It Fair per misurare il livello di esposizione ai rischi ESG

## Vantaggi della Certificazione Get It Fair

Tra gli elementi considerati positivi da CMB dello schema Get It Fair si evidenziano:

- Lo Score che **consente di misurare gli scostamenti nel tempo del livello di esposizione ai rischi ESG e di supportare il Risk Management aziendale**
- **La certificazione del Bilancio di Sostenibilità**
- L'utilizzo dell'Assessment anche a **fini commerciali**, oltre che per gli **Istituti di Credito e assicurativi**
- La recente inclusione di Get It Fair (GU 06/08/2022) come **criterio premiale nei CAM Edilizia**

# Risk Management e Sostenibilità. L'esperienza di CMB con applicazione dello schema Get It Fair



**grazie per l'attenzione**