

## **Tavola rotonda :**

**Le Procedure di Controllo Interno e le relative problematiche legate ai rischi ed ai controlli strategici “**

**l'esperienza di FASTWEB**

**Luca F. Merzi – Dir. Internal Audit FASTWEB SpA**



---

**Le Procedure di Controllo Interno :**  
**sovrastruttura burocratica o**  
**opportunità?**



La società (allora e.Biscom)

fondata nel settembre 1999 e quotata nel marzo 2000,

La cultura del controllo  
si è sviluppata <sup>oggi conta oltre</sup> con il crescere della società.  
3.000 dipendenti

**Il controllo è stato favorito e non subito**  
**La Direzione Internal Audit in FASTWEB**  
istituita formalmente tra il 2003 e il 2004



- ☑ **Company overview il mercato triple player: Voce-Dati-Video**
- ☑ **Fastweb - Corporate Governance e sistemi di controllo**
- ☑ **La normativa 231/01**
- ☑ **Conclusioni**



2000 - 2003

Fase di start-up completata con successo

Sostenibilità dell'approccio triple-play basato su infrastruttura

Key player nel mercato e nella tecnologia

2004

4.0 mln di unità abitative raggiunte EoP (18% della popolazione)

- Clienti: 496 k
- Ricavi: € 720 mln

**2006**

Broadband market in forte crescita

Circa il 45% della popolazione raggiunta dalla rete proprietaria

Risultati III° Q 2006

- Clienti: 957 k
- Ricavi: € 897 mln

## Sviluppo geografico (aree direttamente coperte)



Aree coperte **2004** EoP

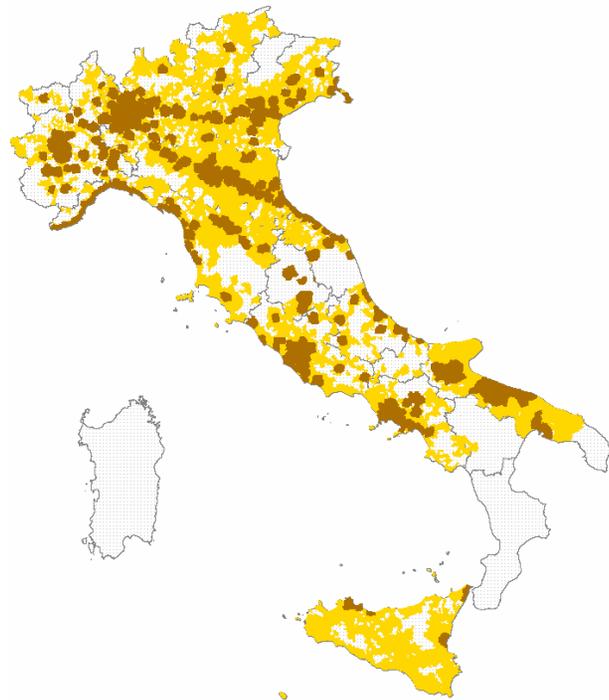


Aree coperte **2006** EoP (Fcst)



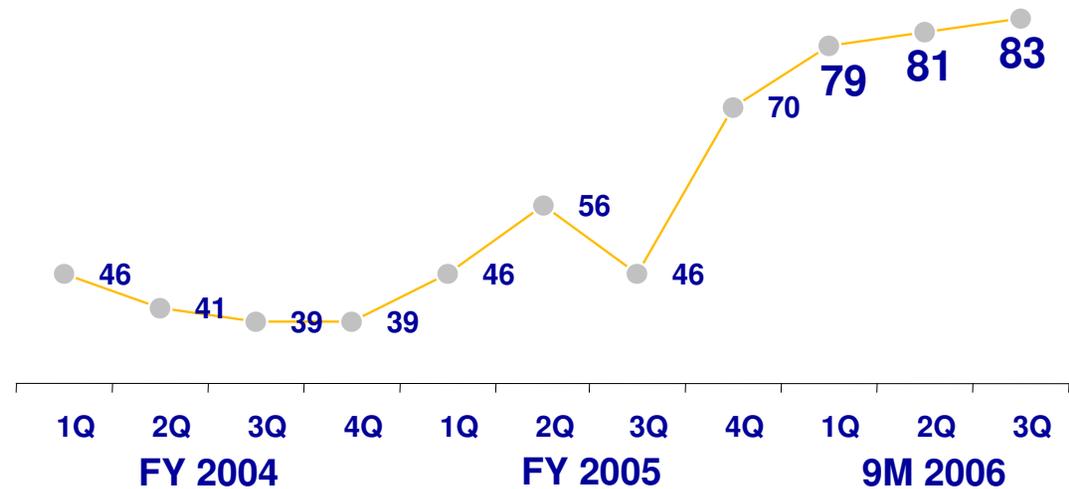
Circa 10 mln di unità abitative raggiunte (ca. 45% della popolazione italiana e 60% della spesa per servizi di telecomunicazione)

# La crescita di FASTWEB 2004-2006



■ Aree coperte direttamente    ■ Wholesale

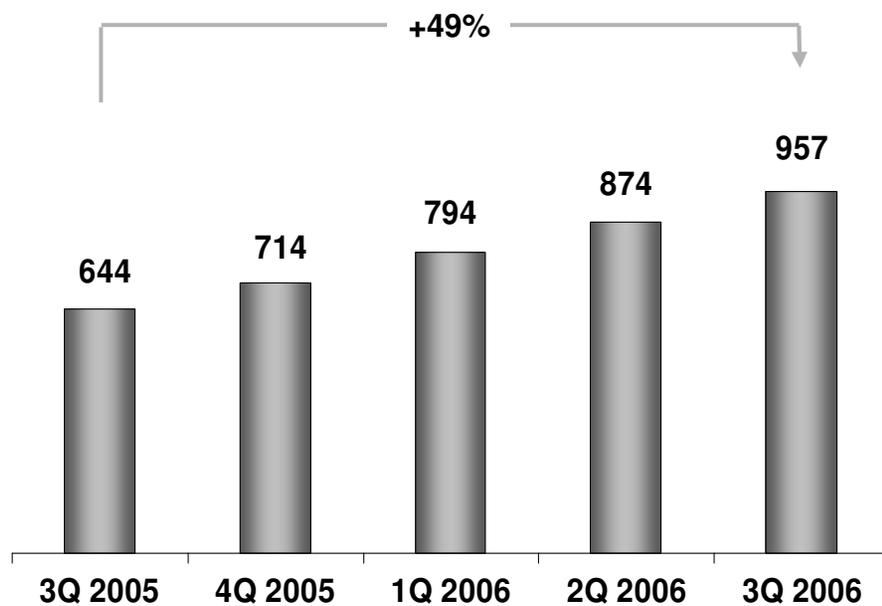
### Incremento netto clienti K per trimestre



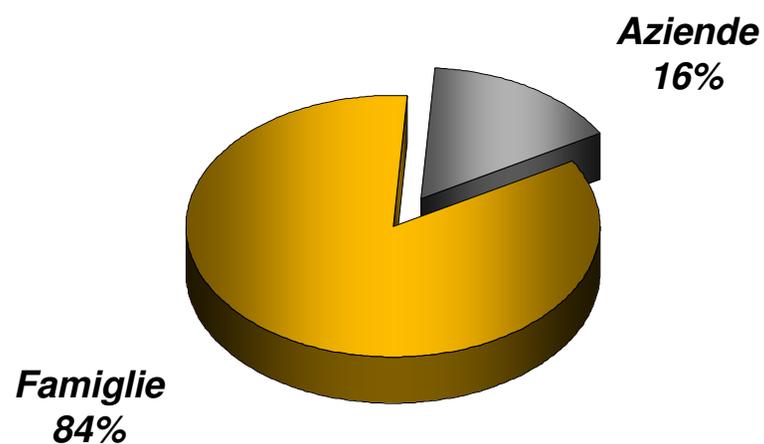
# Crescita e composizione clienti



**Clienti (migliaia)**



**Clienti per segmento**

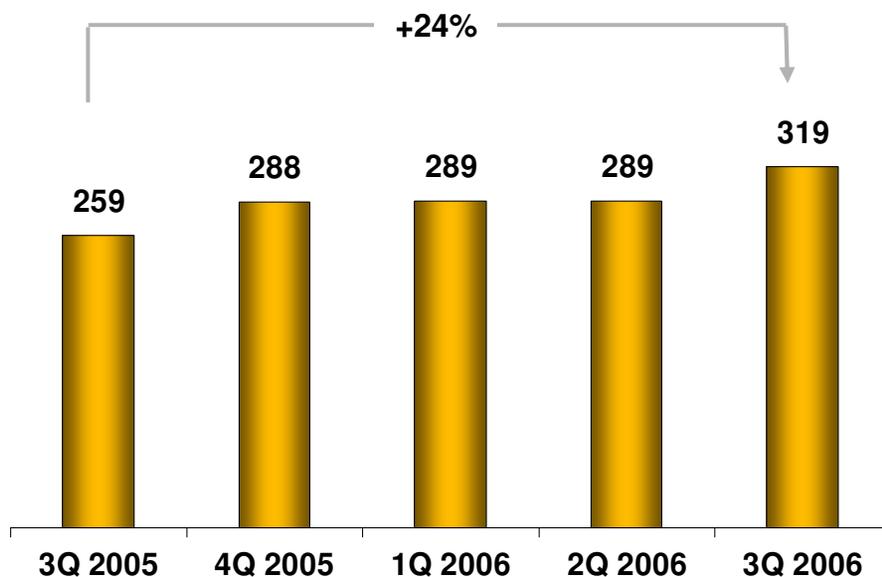


- **Tasso di crescita di clienti alto e continuo**
- **Mix di clienti stabile**

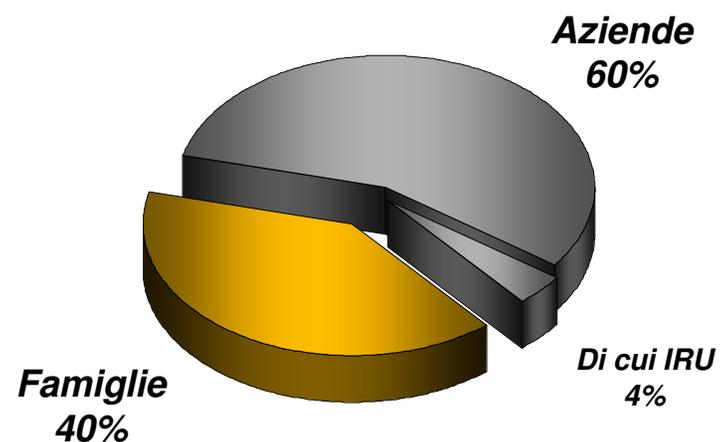
# Crescita e mix di ricavi



**Ricavi consolidati (€ Mln)**



**Ricavi per segmento**



- **Accelerazione significativa nella crescita dei ricavi comparata a trimestri precedenti**
- **Mix totale rimane stabile**



***A seguito degli esiti finali delle gare **CNIPA** e **CONSIP**, **FASTWEB** diventerà il provider principale dei servizi di telecomunicazione alle***

***Pubbliche Amministrazioni***

***Team dedicato pienamente operativo per garantire l'espletamento efficiente ed efficace del piano***

***Investimenti nella rete già avviati nel 2° trimestre 2006***

***Conferma del piano di implementazione totale per la fine del 1° semestre 2007***

# Large Account: alcuni clienti principali



Q3 2006 Highlights

**Istituti bancari e finanziari**

**Amministrazione pubblica**

**Altre industrie**





- ☑ **Company overview il mercato triple player: Voce-Dati-Video**
- ☑ **Fastweb - Corporate Governance e sistemi di controllo**
- ☑ **La normativa 231/01**
- ☑ **Conclusioni**



Corporate Governance  
Sistema di Controllo Interno  
Internal Audit  
**ma di cosa si sta parlando ????**



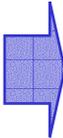
231/01  
Organismo di Vigilanza  
Preposto  
262  
Regolamenti  
Codici...

## Il “Puzzle” della Corporate Governance



# I principi adottati → Corporate Governance

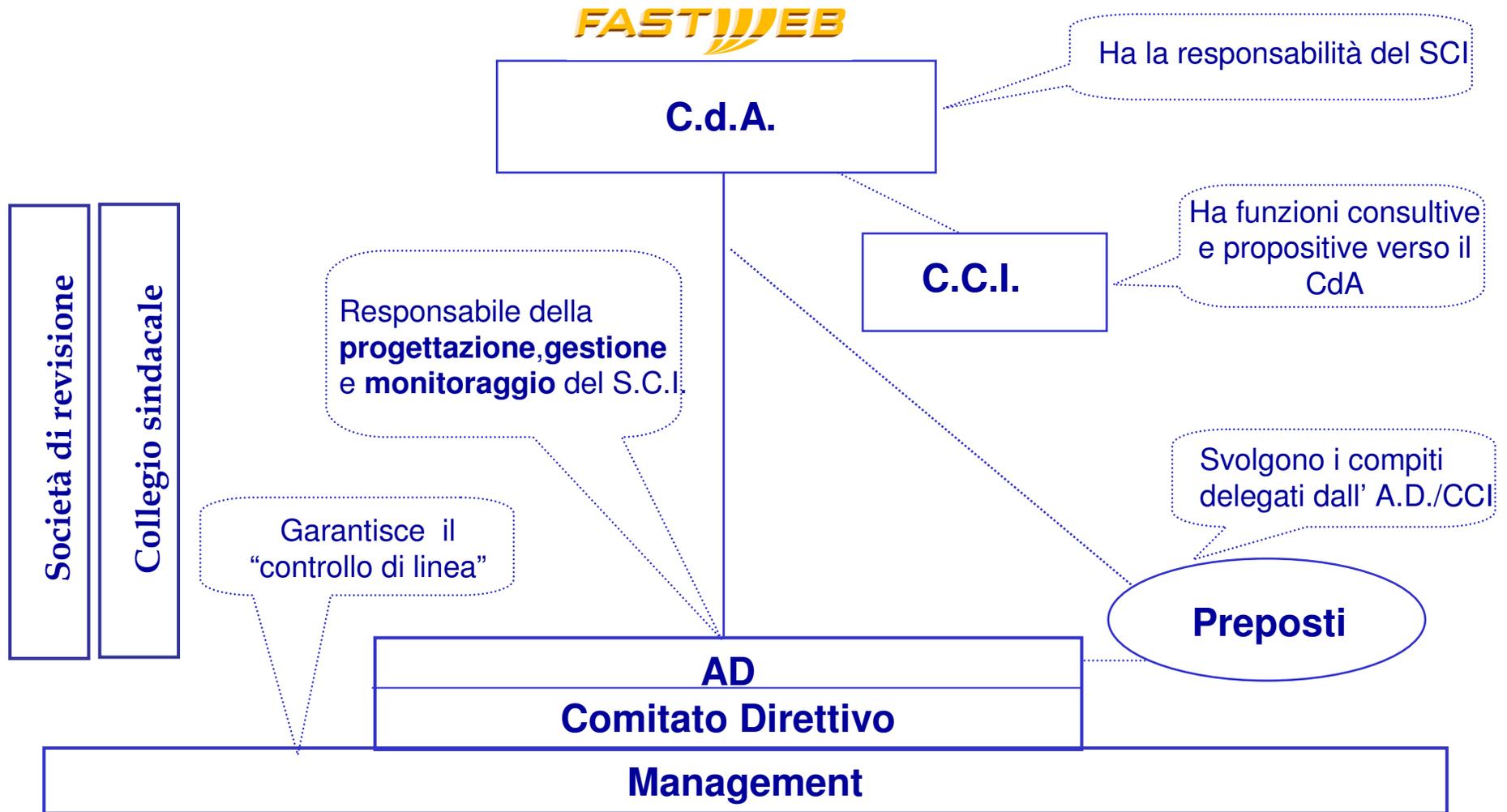


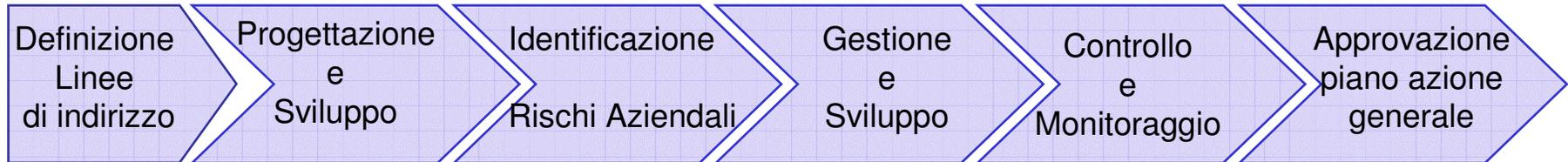
<b>Codice di Autodisciplina</b>		Sistema di autoregolamentazione per le società quotate in borsa	Adesione
<b>Codice Etico</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>•Fonte normativa primaria</li><li>•Affermazione di valori e principi</li><li>•Autodisciplina nelle relazioni con le istituzioni, il mercato, i clienti, i fornitori e i dipendenti</li></ul>	approvato dal CdA agosto '04
<b>D.Lgs 231/01</b>		Adozione del “Modello di organizzazione, gestione e controllo” Reati commessi nei rapporti con la PA, reati societari, Personalità individuale, Market abuse.	approvato II <sup>a</sup> edizione nel CdA del <u>13 Nov. 2006</u>
<b>Legge n.262/2005</b> (Legge sul risparmio)		.....	in corso

## E' BUROCRAZIA ?



# SCI: i ruoli e responsabilità del controllo





## Il “complesso dell’auditor” chi agisce???

- Elaborazione del Modello di gestione del SCI
  - Definizione del Modello di Autovalutazione del SCI
  - Elaborazione del piano di gestione e sviluppo del SCI
  - Elaborazione del piano di controllo e monitoraggio del SCI
  - Aggiornamento del modello di gestione del SCI
  - Aggiornamento del modello
  - Impiego delle azioni individuali
  - Attività di controllo e informative
  - Esecuzione del processo di Autovalutazione del SCI
  - Aggiornamento del piano
  - Valutazione periodica dello stato di adeguatezza del SCI
- ✓ Il preposto al monitoraggio del SCI  
 ✓ Il preposto all’efficacia del SCI +  
 ✓ Il comitato Post Audit (AD- HR-CEO-IA)



## Struttura della valutazione dei rischi integrata e orientata ad una logica di processo.

Ad esempio:

le attività di **Operations: Attivazioni-IT-Rete-CC** di Fastweb sono molto collegate tra loro.

Legame tra **rete** e **servizio** - richiede necessariamente una visione integrata “end to end” della rischiosità dei processi aziendali.

I rischi collegati a questo processo sono risultati centrali nell’analisi nel “settaggio” dei relative **contromisure**.

# Autovalutazione dei rischi (CRSA)



## Come



## Cosa è?



## Quindi

E' un **approccio endemico** che richiede competenze di Business e di processo

## A cosa serve ?

Permette lo sviluppo di un SCI adeguato alle reali esigenze aziendali quale parte integrante dei processi di business

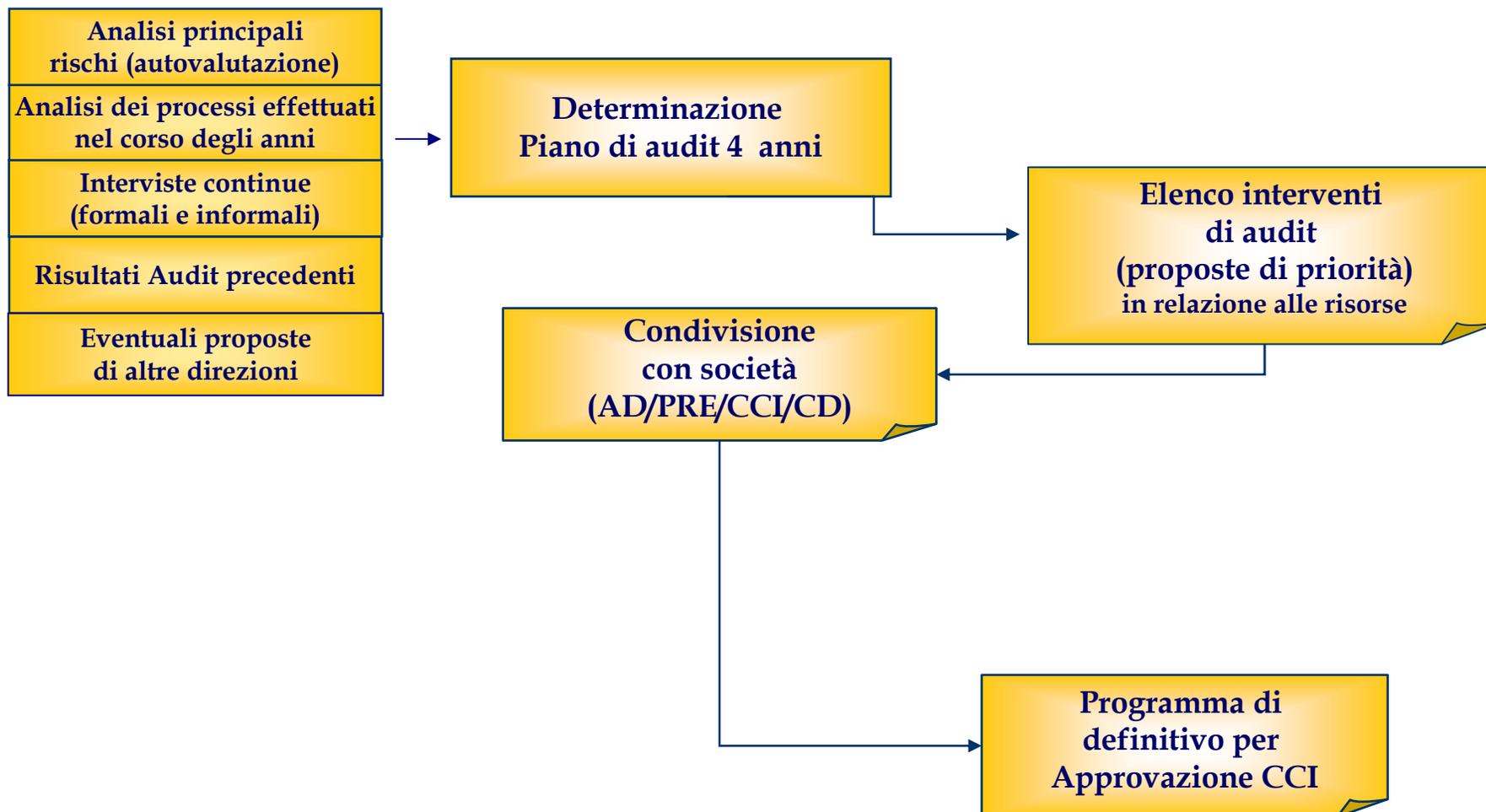
Sviluppa cultura manageriale di analisi, valutazione e gestione dei rischi

Favorisce la visione trasversale della società e dei controlli necessari

Permette di semplificare i processi di pianificazione e di controllo

**Favorisce l'individuazione della mappa dei rischi aziendali**

# Processo di definizione programma di audit



Approvazione CCI

## Tipologie di audit e collaborazione continua



In questi anni lo sforzo è stato indirizzato a individuare le aree/processi che, una società di servizi come FASTWEB, riteneva e ritiene essere centrali:

per esempio ai sistemi di controllo relativi a:

- Customer Care
- gestione delle vendite attraverso i diversi canali di vendita
- logistica diretta e inversa
- processi di expenditure.
- .....

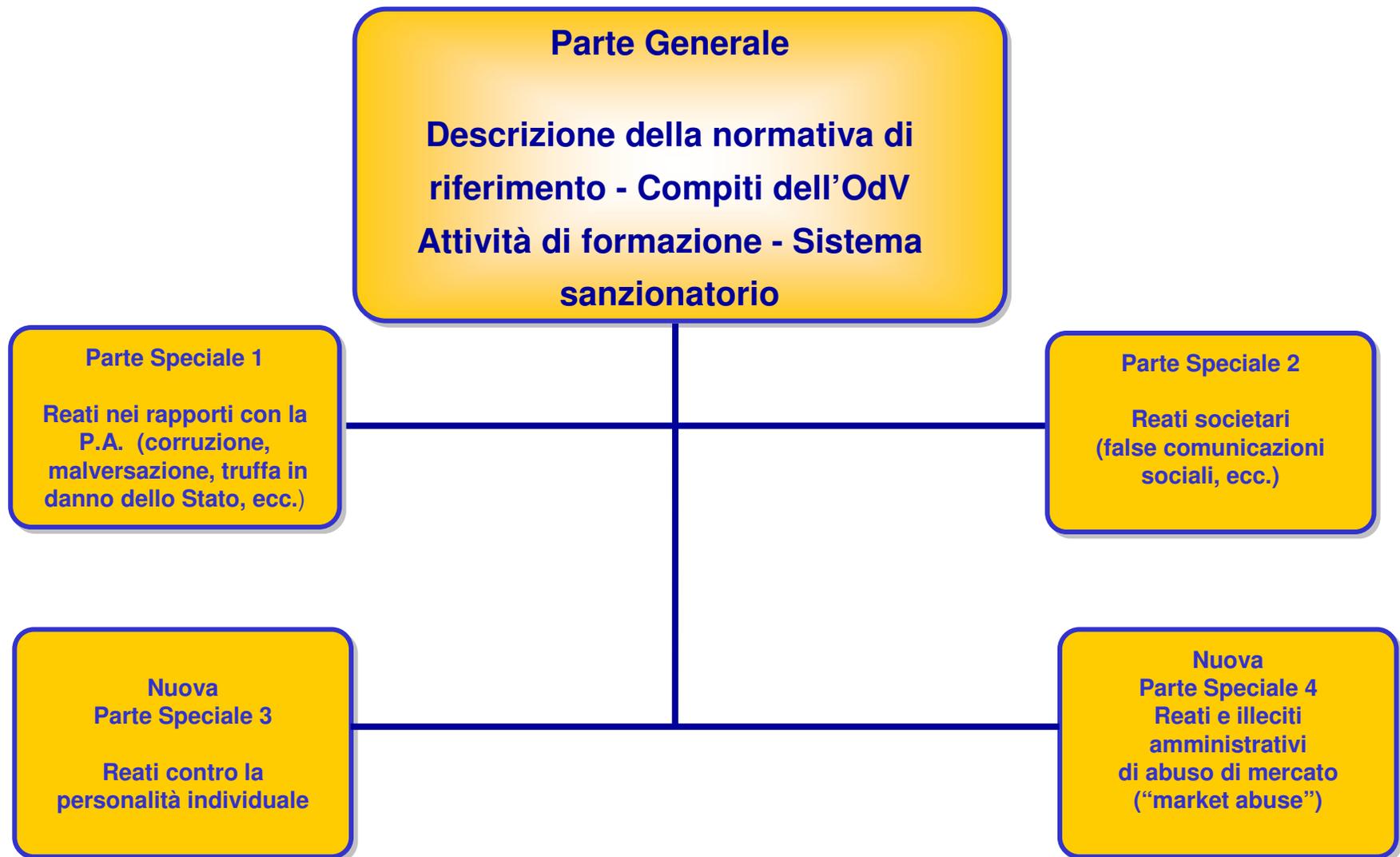
Ciò è avvenuto grazie a una continua collaborazione a due vie tra I.A. e le funzioni aziendali.

Abbiamo collaborato alla rivisitazione dei processi che in questi 5 anni sono stati costruiti con il crescere della società e chi quindi, in certi casi, hanno sofferto degli effetti della “start up”.

Oggi FASTWEB è una realtà consolidata ancora in forte crescita ma i meccanismi di controllo sono ben radicati.



- ☑ **Company overview il mercato triple player: Voce-Dati-Video**
- ☑ **Fastweb - Corporate Governance e sistemi di controllo**
- ☑ **La normativa 231/01**
- ☑ **Conclusioni**





- Revisionato il testo vigente alla luce delle novità normative, giurisprudenziali e dottrinali e dell'esperienza maturata;
  - ✓ Parte generale: modifiche alle funzioni e introduzione della durata<sup>(1)</sup> dell'OdV, modifiche alla formazione del personale, all'obbligo per i dipendenti di segnalare le violazioni del Modello, introduzione di sanzioni per l'OdV<sup>(2)</sup>
  - ✓ Parte Speciale 2:(Reati societari) nuove figure di reato a seguito della Legge 262/2005 (Tutela del risparmio)
- Aggiunte 2 nuove Parti Speciali:
  - Parte Speciale 3 - Reati contro la personalità individuale (art. 25-quinquies D.Lgs. 231/2001);
  - Parte Speciale 4 – Illeciti in materia di abusi di mercato (*market abuse*) (art. 25-sexies D.Lgs. 231/2001 e art. 187-quinquies TUF).

(1) In accordo con le Linee Guida Confindustria

(2) Conformemente a quanto previsto nell'ordinanza cautelare del Giudice per le indagini preliminari del Tribunale di Milano (dott.ssa Secchi) depositata il 9 novembre 2004



L'Organismo di Vigilanza FASTWEB è collegiale:

Direttore Internal Audit e il Presidente del CCI - Amministratore indipendente

Una risorsa specifica è stata nominata

### **Responsabile delle attività operative di vigilanza”**

- Frequenti incontri formalizzati
- Evidenze al CCI e ai sindaci con un flusso informativo formalizzato
- Diverse attività informative (incontri con tutti i quadri e dirigenti)
- Distribuzione di un CD contenente materiale formativo a tutti i dipendenti
- Questionari in Intranet
- Rapporti con Legale - HR e Societario
- **Incontri formativi rivolti al personale coinvolto nei processi sensibili (p.e. vendite P.A.) con il contributo diretto di Orrick**

# Partecipanti alla formazione



Sono candidati naturali al corso tutte le persone che devono sostenere **rapporti commerciali/operativi con Pubbliche Amministrazioni**, quali ad esempio:

- **KAM,**
- **PRESALE**
- **PM,**

tuttavia, su loro richiesta, anche altre funzioni aziendali potrebbero essere interessate.





- 1. Concetti base (aspetti giuridici)**
- 2. Strumenti normativi e regolamentari (aspetti giuridici)**
  - **Le leggi che regolano gli appalti**
  - **La legge 231**
  - **I reati legati agli appalti**
  - **Il Modello di organizzazione, gestione e controllo di Fastweb**
  - **Il Test: Peccati e tabù (15 esempi di rapporto ambiguo con Pubbliche Amministrazioni ed il loro personale)**
- 3. Tipologie di gara e loro modalità di esperimento (operativa)**
- 4. Punti critici di attenzione (punti**





**Effettività viene garantita dal**

**Rispetto delle  
linea guida e  
procedure**

**Controllo  
di  
management**

**Monitoraggio  
dell' OdV**

**Rafforzamento delle attività di  
gestione e di controllo esistenti**

## L'attività di Vigilanza “in breve”



- **Monitoraggio sull' attuazione** delle misure previste dal Modello (flussi informativi, sistema disciplinare, formazione e comunicazione, ecc.)
- Verifica dell'effettiva **osservanza** dei protocolli di controllo previsti dal Modello attraverso attività programmate e spot
- Verifica che le disposizioni aziendali (linee guida, direttive, procedure, ecc.) recepiscano i **protocolli** di controllo
- Verifica le esigenze di **aggiornamento** del Modello
- **Verifiche periodiche** su operazioni od atti specifici posti in essere nelle aree di attività a rischio
- **Coordinamento** con le altre funzioni per il monitoraggio delle attività nelle aree a rischio
- Analisi e valutazione eventuali **segnalazioni** ricevute
- Raccolta, elaborazione e conservazione di **informazioni rilevanti** in funzione al rispetto del Modello, nonché aggiornamento la lista delle informazioni da trasmettere all'OdV
- **Riferimento interno** relativamente alla normativa (in solido con le funzioni competenti)
- Analisi delle informazioni proveniente da un **workflow aziendale sui processi sensibili**

**Analisi in via continuativa dell'effettività e dell'adeguatezza dei processi in relazione a tutto il SCI**

NATURA DELL'OPERAZIONE SENSIBILE	PROTOCOLLO	PROCESSO	COMPILAZIONE SCHEDA DI EVIDENZA 
1. Contributi e agevolazioni fiscali	<u>Protocollo</u>		<u>Scheda di evidenza</u>
2. Contributi e agevolazioni fiscali nell'ambito delle risorse umane	<u>Protocollo</u>		<u>Scheda di evidenza</u>
3. Convenzioni per le assunzioni obbligatorie	<u>Protocollo</u>		<u>Scheda di evidenza</u>
4. Sconti concessi sulle attività editoriali		<u>Processo</u>	<u>Scheda di evidenza</u>
5. Vendite e realizzazioni di progetti di tlc		In Progress	Scheda di evidenza
6. Acquisizione di beni, materiali o servizi		In Progress	Scheda di evidenza
7. Operazioni immobiliari e saluti e sicurezza del lavoro	In Progress		Scheda di evidenza
8. Comunicazioni sociali (esempio Consob)	<u>Protocollo</u>		<u>Scheda di evidenza</u>
9. Operazioni societarie	<u>Protocollo</u>		<u>Scheda di evidenza</u>
10. Occupazione suolo pubblico	In Progress		Scheda di evidenza
11. Attività di sponsorizzazione	<u>Protocollo</u>		<u>Scheda di evidenza</u>
12. Omaggi e altre gratuite	In Progress		Scheda di evidenza

## Esempio del Workflow



- ☑ **Company overview il mercato triple player: Voce-Dati-Video**
- ☑ **Fastweb - Corporate Governance e sistemi di controllo**
- ☑ **La normativa 231/01**
- ☑ **Conclusioni**



Quindi, l'Internal Audit, è un componente dell' OdV con un'attività formalmente separata, ma di fatto svolge tali attività in coordinamento completo con quelle di auditing.

Il **sistema di controllo** non si può “reinventare” ogni qual volta una nuova normativa o un nuovo regolamento viene formalizzato; lo si può razionalizzare, migliorare e rendere più efficace e “rispondente”, ma le risorse non sono infinite neanche per i controlli ....altrimenti....

**LO SFORZO RISULTA INUTILE E IL TUTTO VIENE  
PERCEPITO COME BUROCRAZIA  
MA CON UNA “GESTIONE GUIDATA” DIVENTA  
UN’ OPPORTUNITÀ**



### **OPPORTUNITÀ**

non solo per chi effettua il monitoraggio  
ma per l'azienda nel suo insieme.  
Spesso la reazione del management a stimoli “esterni”  
si risolve in” **ISTERISMI DI COMPLIANCE**” mossi  
dalla voglia di adeguarsi (formalmente) a “tutti costi”.

Non si deve invece perdere l'**OPPORTUNITÀ** di  
“traghettare” la “voglia di compliance” verso  
soluzioni organizzative di controllo  
che siano veramente strategiche  
per le nostre società.



## Internal audit e OdV

**L'organizzazione di una struttura di monitoraggio (Auditing) e Vigilanza (OdV) non può essere dimensionata in maniera "proporzionalmente diretta" al numero di leggi/regolamenti... altrimenti....**

# Disclaimer

---



*This presentation contains forward-looking information that is subject to risks and uncertainties associated with FASTWEB and the telecommunications sector.*

*This information reflects FASTWEB management expectations, based on currently available information. The forward-looking statements reflect certain assumed market parameters and other fundamentals and may differ materially from actual future results.*

*This presentation does not constitute an offer of FASTWEB shares.*