



Il ruolo della compliance in GSK: E&C Corporate / E&C Locale

10/10/2018 – Seminario Università di Verona

Parte I: impostazioni generali e rischio Frode



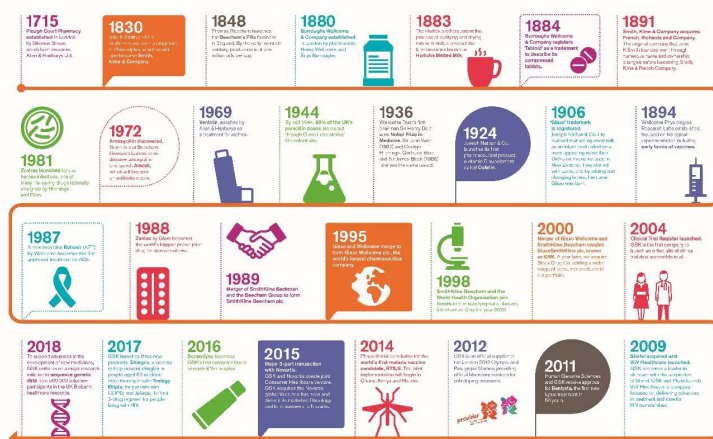
- 1** Chi siamo: GSK nella sua storia e nei suoi numeri
- 2 Il ruolo della Compliance in un contesto che cambia
- 3 L'organizzazione di Compliance in GSK
- 4 La Governance d'impresa: E&C global/local

Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti alla sessione di studio UNIVR . Ne è vietata la riproduzione

2

GSK: la nostra storia ci dice chi siamo

300 anni di innovazione



A partire dal 1715 con l'apertura di un negozio di farmacia a Londra, la nostra storia si è sempre concentrata sull'innovazione. Da una selezione di singoli imprenditori a un'azienda globale di circa 100.000 dipendenti, abbiamo sviluppato una varietà di farmaci e prodotti sanitari che costituiscono le basi dell'attuale GSK.

Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti alla sessione di studio UNIVR. Ne è vietata la riproduzione

3

GSK in cifre

I nostri numeri in termini di Innovation, Performance e Trust



Innovation

We invest in scientific excellence to develop new products that improve patients, payers and the world.

£3.9bn
R&D investment in 2017

3
major launches in 2017 – Shingrix, a vaccine for shingles; Tivicay for HIV; Jintura for HIV

Performance

We aim to achieve sustainable growth by investing in our business, developing new products and delivering flawless service to our customers.

£30.2bn
total turnover in 2017

£8.6bn
adjusted operating profit in 2017

Trust

We commit to ensuring the quality, safety and reliable supply of our products; and to building trust through our approach to engagement, pricing, global health and being a modern employer.

8bn
packs/doses of healthcare products produced in 2017

85%
of employees proud to work at GSK

£262m
donated to local communities through product donations, time and cash in 2017

1st
in Access to Medicines Index all 5 times since its launch in 2008

Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti

4

Parte I: impostazioni generali e rischio Frode



- 1 Chi siamo: GSK nella sua storia e nei suoi numeri
- 2 Il ruolo della Compliance in un contesto che cambia**
- 3 L'organizzazione di Compliance in GSK
- 4 La Governance d'impresa: E&C global/local

Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti alla sessione di studio UNIVR. Ne è vietata la riproduzione

5

L'evoluzione della Compliance



Qual è il problema più grave che la maggior parte delle grandi aziende si trovano a dover affrontare oggi?

- Un sistema di politiche e procedure inadeguato
- Una mancanza di conoscenza da parte dei propri collaboratori relativamente alle modalità di lavoro e standard applicabili
- Il fatto che i collaboratori sanno esattamente ciò che è giusto o sbagliato, ma si comportano in modo inappropriato ugualmente

Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti alla sessione di studio UNIVR. Ne è vietata la riproduzione

6

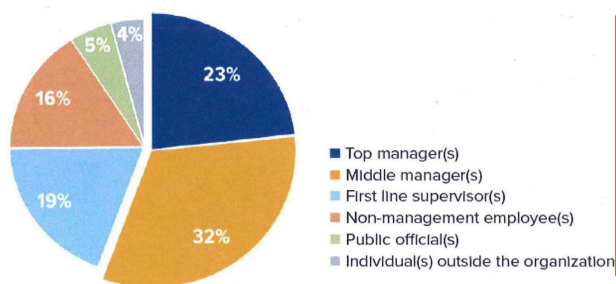
L'evoluzione della Compliance



Qual è la situazione in termini di responsabilità?

Vediamo ad esempio una survey GSK commissionata nel 2015 a Deloitte

IN COMPANIES, MAJORITY OF BRIBERY INVOLVES MANAGEMENT



Come risulta evidente:

- Per il 91% la responsabilità è stata accertata all'interno dell'organizzazione
- Il 55% degli episodi è da imputarsi al Top/Middle management

2015 Global Business Ethics Survey, Ethics & Compliance Initiative

Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti alla sessione di studio UNIVR. Ne è vietata la riproduzione

7

L'evoluzione della Compliance per supportare la compagnia



Da una survey globale di Deloitte sui rischi reputazionali (Ott 2014)



Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti alla sessione di studio UNIVR. Ne è vietata la riproduzione

8

L'evoluzione della Compliance



Il ruolo della Cultura Etica

Elementi tipici della Compliance tradizionale

- Basata essenzialmente su ciò che i collaboratori **devono o NON devono** fare
- Facilità nell'identificare gli aspetti da valutare
 - Le **situazioni** sono affrontate in una logica «**black-and-white**» (es. comportamento conforme o meno)
- La maggior parte dei dati su cui basare le proprie valutazioni appartengono al mondo dei così detti «**hard data**» (es. Il numero delle violazioni di safety in un dato anno)



Ethical Culture

- Basata anche su **COME** i collaboratori fanno ciò che devono fare
- In grado di misurare non solo i **comportamenti obbligatori** (leggi, procedure), ma anche quelli **volontari** in termini di adesione ai valori dell'organizzazione
- Misurabile sicuramente con maggiore difficoltà, ma in fin dei conti misurabile e di sicuro valore

Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti alla sessione di studio UNIVR. Ne è vietata la riproduzione

9

Parte I: impostazioni generali e rischio Frode



- 1 Chi siamo: GSK nella sua storia e nei suoi numeri
- 2 Il ruolo della Compliance in un contesto che cambia
- 3** L'organizzazione di Compliance in GSK
- 4 La Governance d'impresa: E&C global/local

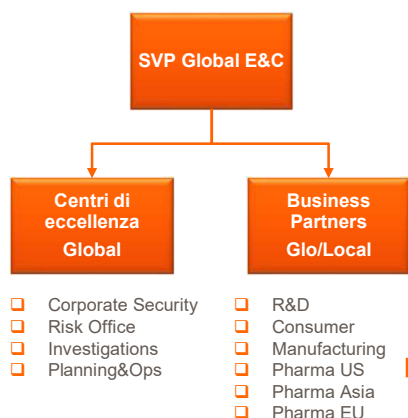
Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti alla sessione di studio UNIVR. Ne è vietata la riproduzione

10

E & C in GSK



La nostra organizzazione: il GEC



La funzione Global Ethics and Compliance (GEC) **elabora soluzioni** di compliance chiare e integrate che incorporano i valori (attenzione al paziente, rispetto, integrità, trasparenza) e le aspettative di GSK (coraggio, responsabilità, sviluppo, lavoro di squadra) al fine di creare **fiducia**.

GEC fa questo attraverso due percorsi organizzativi:

□ Business Partner per i temi Ethics&Compliance: il loro ruolo è quello di collaborare in modo proattivo con i senior leader per guidare valori, aspettative e cultura basata sulla compliance e migliorare le pratiche di identificazione e gestione dei rischi;

□ Centri di eccellenza per i temi Ethics&Compliance che offrono competenza specialistica, creano efficienza, coerenza e miglioramento continuo nelle aree della sicurezza aziendale, della gestione dei rischi e delle indagini. Compito dei Centri di eccellenza è quello di identificare i modelli di riferimento per la cui applicazione nelle compagnie la responsabilità passa ai Business Partner

Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti alla sessione di studio UNIVR. Ne è vietata la riproduzione

11

Parte I: impostazioni generali e rischio Frode



1

Chi siamo: GSK nella sua storia e nei suoi numeri

2

Il ruolo della Compliance in un contesto che cambia

3

L'organizzazione di Compliance in GSK

4

La Governance d'impresa: E&C global/local

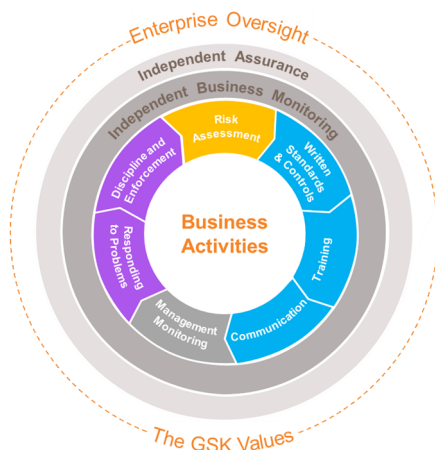
Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti alla sessione di studio UNIVR. Ne è vietata la riproduzione

12

Valori e regole in gioco: il modello ed il ruolo del GEC



L'Internal Control Framework come modello di gestione dei rischi



I **valori GSK** descrivono lo spirito in cui operiamo

L'Internal Control Framework (il Framework - ICF) è un **modello completo di gestione dei rischi** a livello aziendale e le modalità con cui GSK garantisce l'**affidabilità** dei dati di bilancio e la conformità a leggi e regolamenti. Il Framework supporta il processo continuo di identificazione, valutazione e gestione da parte del Board centrale dei rischi principali di GSK, come richiesto dal Financial Reporting Council's UK Corporate Governance Code (UK Code), ed è progettato per consentire a GSK di raggiungere i propri obiettivi di business.

Il presidio a livello globale viene svolto attraverso l'Audit & Risk Committee (ARC), il Risk Oversight & Compliance Council (ROCC) e il Risk Management & Compliance Boards (GLO RMCB); a livello locale ciascuna compagnia ha un proprio RMCB (LOC RMCB).

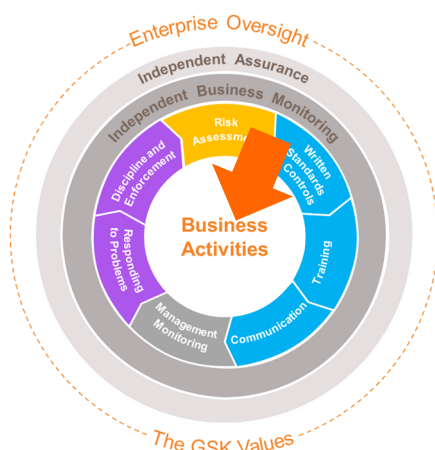
Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti alla sessione di studio UNIVR. Ne è vietata la riproduzione

13

ICF: Business Activity



Definizione e ruolo G&C (verde=Glo; blu=LOC)



La Business Activity è il punto di partenza per l'applicazione dell'ICF.

E' progettato per assicurare che i rischi associati alle nostre attività siano efficacemente controllate ed in linea con il «risk appetite» di GSK

Esempi di Business Activity:

- Distribuzione di saggi medici da parte degli Informatori scientifici del farmaco
- Ingaggio di una Terza parte mediante un contratto
- Richiesta di pareri ad Operatori Sanitari Esperti

Compito di G&C:

- ☐ Confermare l'allineamento ai **valori e alle regole GSK**
- ☐ Assicurare che i rischi connessi siano **adeguatamente valutati**, ed in particolare per i rischi «chiave» sia definito un **adeguato sistema di controlli e presidio**

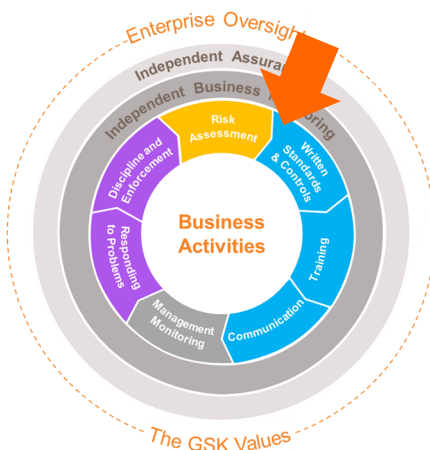
Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti alla sessione di studio UNIVR. Ne è vietata la riproduzione

14

ICF: l'ambito della responsabilità del business



Le responsabilità del management e il support della compliance (verde=Glo; blu=LOC)



Il Management è responsabile di definire le proprie attività in modo da incorporare i requisiti chiave.

In alcuni casi tali elementi possono essere già parzialmente o totalmente incorporati nelle attività.

Un controllo è una misura in grado di modificare il livello di rischio là dove applicato a processi, regole o comportamenti.

GSK lo considera la **prima linea di difesa**

Compito di G&C:

- Supportare il business nella definizione e valutazione dell'efficacia dei controlli
- Portare all'attenzione del proprio business le esperienze derivanti da altre aree della compagnia globale

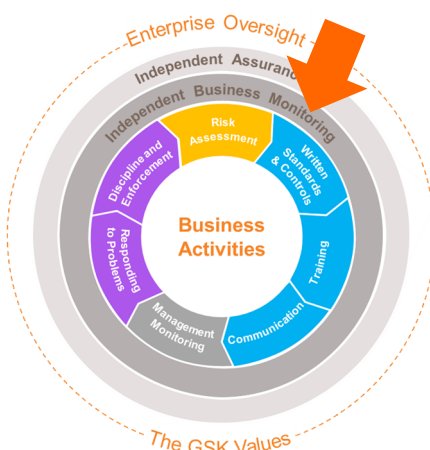
Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti alla sessione di studio UNIVR. Ne è vietata la riproduzione

15

ICF: Independent Business Monitoring (IBM)



Le responsabilità del management e il support della compliance (verde=Glo; blu=LOC)



L'IBM riguarda la revisione cadenzata dei dati relativi alle attività, delle eccezioni e delle deviazioni

E' svolta da una terza parte qualificata ed indipendente rispetto all'attività oggetto di monitoraggio

Fornisce al management l'evidenza oggettiva che l'insieme generale dei controlli è efficace, ed in caso contrario consente la definizione di azioni o raccomandazioni per il miglioramento.

GSK lo considera la **seconda linea di difesa**

Compito di G&C:

- Supportare che effettua l'IBM per assicurare che l'approccio del monitoraggio sia aderente allo scopo
- Portare all'attenzione del proprio business esperienze ed analisi delle cause (root cause analysis) da altre aree della compagnia globale per garantire il miglioramento continuo

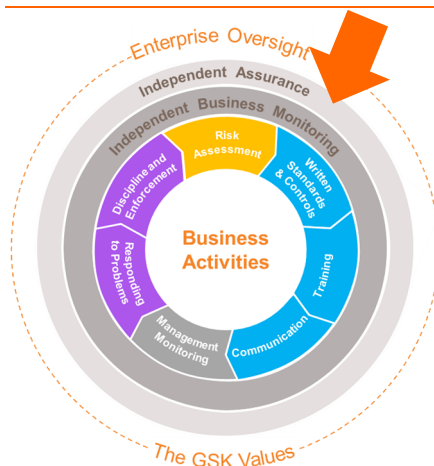
Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti alla sessione di studio UNIVR. Ne è vietata la riproduzione

16

ICF: Independent Assurance



Le responsabilità del team Audit ed Assurance (verde=Glo; blu=LOC)



Attività svolta da una parte indipendente dell'organizzazione Corporate: Audit & Assurance

Fornisce una valutazione complessiva dell'efficacia della gestione dei rischi e non una dettagliata verifica in termini di compliance

GSK lo considera **la terza linea di difesa**

Compito di G&C:

- **Supportare A&A e il business** nelle attività di assurance (Risk review, CAPA management)
- **Condividere** informazioni significative relativamente alle aree di rischio, i piani di mitigazione

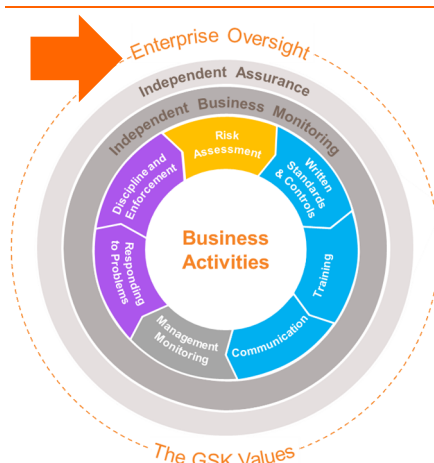
Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti alla sessione di studio UNIVR. Ne è vietata la riproduzione

17

Enterprise oversight



Garantisce la governance per una efficace gestione dei rischi (verde=Glo; blu=LOC)



Garantita dal network dei RMCB locali che riportano tutti al ROCC e all'ARC

L'esistenza di un presidio è confermata dal fatto che tutti gli elementi significativi del Control Framework

- Sono allineati agli standard definiti
- o
- Sono state identificati ambiti per cui è necessario definire dei miglioramenti

Compito di G&C:

- **Membro di RMCB e CEB**
- **Incoraggia la discussione** su aree di rischio significative
- **Assicura che i problemi siano correttamente scalati ed indirizzati** nel mercato o a livello Corporate

Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti alla sessione di studio UNIVR. Ne è vietata la riproduzione

18



«All I can say is that I did my job. I didn't lie, cheat or steal. I did my job the best I could.»

Ex ingegnere Global manufacturing



Le presenti slide sono ad uso esclusivo per la presentazione ai partecipanti alla sessione di studio UNIVR. Ne è vietata la riproduzione

19