



CAEPROGRAM

IL PROGRAMMA ESCLUSIVO
PER I CHIEF AUDIT EXECUTIVE

INTEGRATED RISK ASSURANCE

Milano, 21 aprile 2016

Integrated Governance dell'Impresa e dei rischi, un quadro di sintesi

Enrico Maria Bignami

21 aprile 2016

LA GOVERNANCE, I RISCHI D'IMPRESA e IL SISTEMA DEI CONTROLLI

1.I PRINCIPALI ATTORI DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

2.AMBIENTE DI CONTROLLO: “L'ORGANIZZAZIONE DIMOSTRA IL *COMMITMENT* ALL'INTEGRITÀ E AI VALORI ETICI”

3.I CONCETTI GENERALI E I PRINCIPI DI ARCHITETTURA DEL SISTEMA DI CONTROLLO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Enrico Maria Bignami

LA GOVERNANCE, I RISCHI D'IMPRESA e IL SISTEMA DEI CONTROLLI

La **governance** può essere sinteticamente definita come *“il metodo attraverso il quale le aziende sono dirette e controllate”*.

Il sistema di controllo interno è quindi uno snodo cruciale della **governance** di una società.

Nella gestione dell'impresa, esiste un legame imprescindibile fra i seguenti tre elementi:

- **gli obiettivi**, che l'organizzazione si prefigge di raggiungere;
- **i rischi**, ovvero eventi che possano incidere negativamente sul perseguimento degli obiettivi e sulla sostenibilità di medio lungo termine dell'impresa, valutati in termini di probabilità e impatto;
- **i controlli**, ovvero le protezioni da mettere in atto per prevenire/mitigare/contenere gli effetti negativi generati dal concretizzarsi di eventi rischiosi.

La teoria più avanzata¹ sottolinea l'importanza del rischio nel sistema dei controlli: a partire dalla versione del 2011, anche il Codice di Autodisciplina² ne ha riconosciuto ed enfatizzato la centralità.

Il rischio è il filo conduttore del sistema dei controlli: per questo parliamo di **Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi («SCI-GR»)**.

I principali rischi sono quelli che possono assumere rilievo per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'emittente e per la sua sostenibilità di medio-lungo periodo.³

1 - La più rilevante è il **Modello ERM, Enterprise Risk Management, emesso nel 2004 dal Committee of Sponsoring Organizations, CoSO**

2 - Codice di Autodisciplina del Comitato per la Corporate Governance del dicembre 2011

3 - vedi anche Codice di Autodisciplina, art. 1.C.1. lettera c)

Enrico Maria Bignami

1.1 PRINCIPALI ATTORI DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Nella Governance di una società gli organi di riferimento, nel modello tradizionale, sono il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale.

Il **Consiglio di Amministrazione** è l'organo supremo

- di indirizzo strategico,
- di definizione degli obiettivi,
- di valutazione del livello di rischio accettabile e
- di indirizzo sull'impostazione del Sistema dei controllo interno e di gestione dei rischi.

Gli **Amministratori esecutivi** (compreso l'Amministratore incaricato di sovrintendere al sistema dei controlli) sono emanazione del Consiglio. In sintesi,

- curano l'attuazione degli obiettivi strategici,
- la definizione dell'architettura e la conduzione della gestione operativa e del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Anche per norma di autodisciplina, al proprio interno il Consiglio può nominare Comitati consultivi - nel caso di specie, il riferimento è al **Comitato Controllo e Rischi** - che lo supportino nell'istruzione e nell'approfondimento propedeutico alle proprie decisioni.

Enrico Maria Bignami

Il **Collegio Sindacale** è l'organo di controllo, rappresenta il vertice della vigilanza.

La sua attività parte dalla vigilanza sull'operato del Consiglio di Amministrazione, a scendere. Il Collegio Sindacale non entra nel merito delle scelte di amministrazione (sono gli Amministratori che esercitano la cd. "*business judgment rule*"), ma vigila – tra l'altro - sulla legittimità sostanziale dell'operato del Consiglio, ha poteri pervasivi di ispezione controllo ed esercita attività di stimolo e denuncia, con il fine di indurre una corretta gestione ("promuovere gli interventi di amministratori e *management*").

* * * * *

Da quanto sopra emerge la grande differenza tra l'attività del Consiglio di Amministrazione (e dei suoi Comitati), che è essenzialmente di valutazione e decisione - principalmente di merito – sugli obiettivi, sulle principali questioni strategiche e operative, sull'adeguatezza degli assetti e del SCI-GR, e quella del Collegio Sindacale che svolge solo attività di vigilanza, senza entrare nel merito e senza alcun potere operativo, ma che può esercitare un forte impulso: ha poteri/doveri di attivarsi nei confronti degli organi sociali (amministratori esecutivi, consiglio e assemblea), ed eventualmente accedendo all'esterno (Tribunale, Consob e organismi di vigilanza in generale) al fine di interessare e "forzare" le valutazioni e i necessari interventi e misure correttive.

Enrico Maria Bignami

I PRINCIPALI ATTORI DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI



Enrico Maria Bignami

2.AMBIENTE DI CONTROLLO: “L'ORGANIZZAZIONE DIMOSTRA IL *COMMITMENT* ALL'INTEGRITÀ E AI VALORI ETICI”⁴

Nella **Governance** di una società gli organi di riferimento, nel modello tradizionale, sono il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale.

Il **Consiglio di Amministrazione** è l'organo supremo

- di indirizzo strategico,
- di definizione degli obiettivi,
- di valutazione del livello di rischio accettabile e
- di indirizzo sull'impostazione del Sistema dei controllo interno e di gestione dei rischi.

Gli **Amministratori esecutivi** (compreso l'Amministratore incaricato di sovrintendere al sistema dei controlli) sono emanazione del Consiglio. In sintesi,

- curano l'attuazione degli obiettivi strategici,
- la definizione dell'architettura e la conduzione della gestione operativa e del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Anche per norma di autodisciplina, al proprio interno il Consiglio può nominare Comitati consultivi - nel caso di specie, il riferimento è al **Comitato Controllo e Rischi** - che lo supportino nell'istruzione e nell'approfondimento propedeutico alle proprie decisioni.

4 – Primo principio del primo componente de Internal Control – Integrated Framework, emesso nel Maggio 2013 dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, CoSO

Enrico Maria Bignami

3.I CONCETTI GENERALI E I PRINCIPI DI ARCHITETTURA DEL SISTEMA DI CONTROLLO E DI GESTIONE DEI RISCHI – 1/3

L'architettura del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi va definita specificamente per ogni singolo caso, in relazione al tipo di attività svolta, alla dimensione della società, alla struttura del gruppo, al contesto regolamentare.

Il sistema dei controlli deve essere “integrato” nell'assetto organizzativo, amministrativo, contabile e di governo societario e le sue componenti devono essere tra loro coordinate e interdipendenti.

Il sistema deve essere efficace ed efficiente: cioè, ci deve essere attenzione dinamica a evitare controlli burocratici o inutili, semplificando se possibile.

I principi di architettura del sistema di controllo interno sono:

- la separazione di ruoli e compiti (*segregation of duties*),
- l'accountability (responsabilità) di informazioni e processi,
- la tracciabilità (e non ripudiabilità) dei dati e delle informazioni.

Enrico Maria Bignami

3.1 CONCETTI GENERALI E I PRINCIPI DI ARCHITETTURA DEL SISTEMA DI CONTROLLO E DI GESTIONE DEI RISCHI – 2/3

- **La separazione di ruoli e compiti (*segregation of duties*)**, che ha, quale obiettivo primario, quello di ridurre il rischio di errori e frodi, e viene perseguita attraverso la suddivisione delle attività/responsabilità, relative ad un determinato processo aziendale, tra differenti funzioni/individui. Riduce gli effetti dei conflitti di interesse.
- **L'*accountability* di informazioni e processi**: discende dall'attribuzione di responsabilità (delega e autorità decisionale) in capo a un soggetto del risultato conseguito da un'organizzazione, responsabilità attribuita sulla base della valutazione di capacità, abilità ed etica: per altro verso è quindi l'assunzione di responsabilità dei *manager* nei confronti del consiglio di amministrazione e da parte di quest'ultimo nei confronti degli azionisti e di tutti gli *stakeholder* dell'impresa. Il principio di *accountability* comporta l'obbligo di dover rendere conto (informazione e giustificazione) dell'esercizio della delega al delegante.
- **La tracciabilità (e non ripudiabilità) dei dati e delle informazioni**, comporta che il sistema sia costruito in modo da rendere attendibile, ricostruibile e valutabile un'attività o un processo.

Enrico Maria Bignami

3.I CONCETTI GENERALI E I PRINCIPI DI ARCHITETTURA DEL SISTEMA DI CONTROLLO E DI GESTIONE DEI RISCHI – 3/3

- **Il flusso delle informazioni.** Adeguati e tempestivi flussi informativi sono fondamentali per un efficace funzionamento del SCI-GR, con particolare riferimento alle informazioni che gli attori del sistema forniscono agli organi sociali.
- **Il coordinamento delle funzioni di controllo** è infine un punto cruciale per migliorare il funzionamento del sistema, evitare le sovrapposizioni inutili, attivare sinergie, migliorare l'efficienza, velocizzare il passaggio delle informazioni.

Enrico Maria Bignami



CAEPROGRAM

IL PROGRAMMA ESCLUSIVO
PER I CHIEF AUDIT EXECUTIVE