

## ARGOMENTI DELLA LEZIONE

- Il sistema di governo nell'impresa assicurativa
- La Direttiva Solvency II
- Riferimenti normativi e teorici
- Il report del Committee of Sponsoring Organizations
- Le componenti del sistema dei controlli interni nelle imprese di assicurazione
- Il Regolamento ISVAP n. 20 del 2008 e il Regolamento IVASS N.24 del 2016



## IL SISTEMA DI GOVERNO NELL'IMPRESA ASSICURATIVA

### Nuovo contesto esterno

- Inasprimento delle dinamiche competitive = rafforzamento del quadro regolamentare
- Ruolo dei modelli gestionali e sistemi di gestione del rischio



Investire in modelli di valutazione dei rischi



## LA DIRETTIVA SOLVENCY II

La Direttiva Solvency II costituisce un elemento di continuità nel processo di innovazione intrapreso dall'Autorità di vigilanza, al fine di rafforzare gli elementi caratterizzanti il sistema di governo del rischio. Essa affianca agli elementi di calcolo del requisito patrimoniale di primo pilastro elementi qualitativi ulteriori per assicurare il complessivo governo del rischio. Il sistema dei controlli interni consente di garantire il rispetto dei requisiti di vigilanza prudenziale.

Per inquadrare questa tematica correttamente occorre coniugare la visione della vigilanza, di sana e di prudente gestione dell'intermediario, insieme alle esigenze del management, di governo, struttura e perseguimento degli obiettivi aziendali.



## IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

### Processo

Il controllo Interno non è un evento isolato o una circostanza unica , bensì una serie di azioni riguardanti l'attività aziendale. Queste azioni sono pervasive e sono connesse al modo in cui le attività sono gestite.

### Persone

Il controllo interno è attuato dal CdA, dal management e da altre persone. E realizzato da individui, che operano in un'azienda, attraverso ciò che essi fanno e dicono. Sono gli individui che stabiliscono gli obiettivi dell'impresa e attivano i meccanismi di controllo.



## IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

### Definizione

**Strumento al servizio del management dell'impresa per l'assolvimento della funzione di governance in un contesto dinamico e altamente competitivo nell'ambito del quale le performance aziendali sono sempre più legate alla capacità del management di gestire la complessità della gestione aziendale.**

Diventa importante valutare l'impresa assicurativa come un'azienda che offre servizi di natura finanziaria, caratterizzati generalmente da una rilevante complessità e incertezza, con le relative conseguenze che ne derivano, in termini di complessità della gestione, necessità di adeguatezza dell'organizzazione, ma anche necessità di soddisfare o fidelizzare la clientela, o efficace presidio dei processi e, conseguentemente, adeguatezza del sistema dei controlli interni.



## RIFERIMENTI NORMATIVI E TEORICI

Il Sistema dei Controllo interno va esaminato considerando le sinergie che si devono realizzare tra la funzione di vigilanza, di sana e prudente gestione dell'intermediario, insieme alle esigenze del management, di governo della struttura e perseguimento degli obiettivi aziendali

- Modello “***Internal Control - Integrated Framework***”, pubblicato nel 1992
- framework “***ERM - Enterprise Risk Management***”, pubblicato nel 2004
- framework “***Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies***”, pubblicato nel 2006
- aggiornamento dell’“***Internal Control. Integrated Framework***”, pubblicato nel 2013



***Best practices*** in tema di Sistema dei Controlli Interni e Gestione dei Rischi

**Rischi: eventi futuri e incerti** che possono influenzare in modo sia positivo che negativo il **raggiungimento degli obiettivi di un'azienda.**

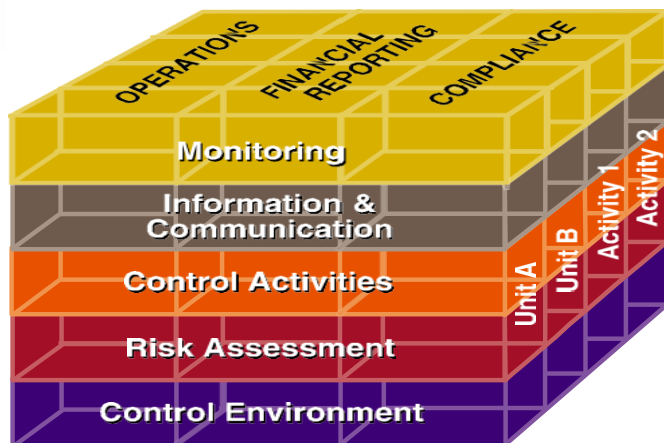


## IL REPORT DEL COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (CoSO)

- Si tratta di un documento che ha dato un apporto fondamentale nell'ambito del dibattito circa la disciplina del sistema dei controlli interni. Il documento è stato prodotto a seguito di uno progetto statunitense sulla Corporate Governance, commissionato dalla Treadway Commission del Committee of Sponsoring Organizations (CoSo) allo scopo di definire un primo modello di sistema di controllo interno.
- Visione innovativa del Sistema dei controlli interni il cui approccio è stato poi recepito dalle diverse authority internazionali. Infatti, a sancire la rilevanza su scala internazionale di questo modello è stato il suo sostanziale recepimento da parte dell'Istituto Monetario Europeo e da parte di altre Autorità di vigilanza anche nell'ambito del comparto dell'intermediazione finanziaria e assicurativa.



## IL FRAMEWORK CoSO INTERNAL CONTROL (1992)

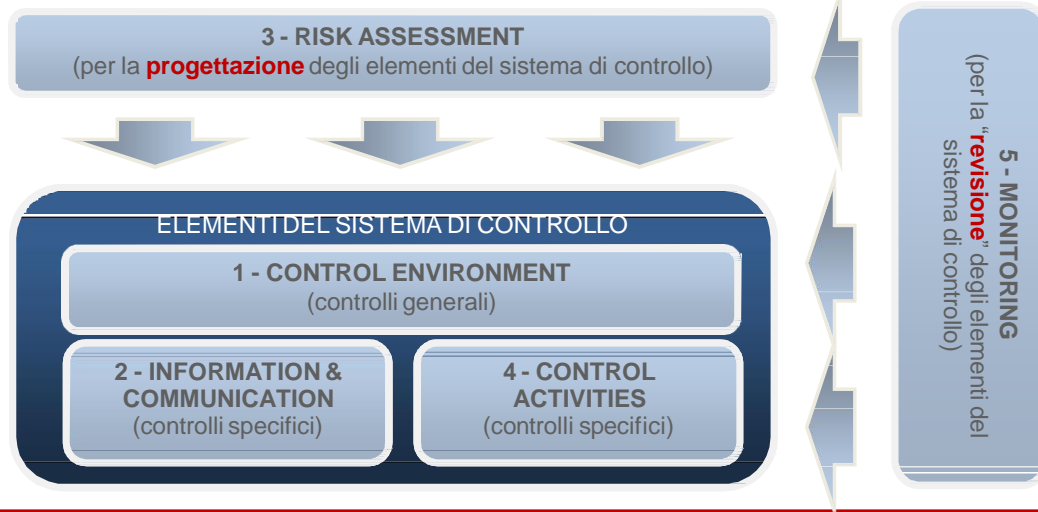


Il Sistema dei Controlli Interni è *un insieme di meccanismi, procedure e strumenti - "controlli"* - predisposti dalla direzione per assicurare il conseguimento degli obiettivi aziendali

### 3 OBIETTIVI

- ☐ **Operations:** efficienza e efficacia delle **attività operative**
- ☐ **Financial reporting:** attendibilità delle **informazioni di bilancio**
- ☐ **Compliance:** **conformità** alle leggi e ai regolamenti in vigore

### 5 ELEMENTI COSTITUTIVI



### DIMENSIONI D'ANALISI

- ☐ Attività, processi, unità organizzative





### Framework:

il **controllo** non si deve rifare ai concetti di **verifica o accertamento repressivo**



ma deve essere **modello di guida e coordinamento** volto a regolare e garantire il **corretto funzionamento di un sistema**, indirizzandolo verso “il conseguimento degli obiettivi aziendali”.



Il **controllo** non rappresenta quindi un’attività supplementare o un onere necessario, ma una **parte integrante delle attività aziendali insita nelle “procedure” e nei “meccanismi”** in grado di costituire un **fattore critico di successo**.



## DAL FRAMEWORK COSO INTERNAL CONTROL AL FRAMEWORK COSO ERM

*Framework CoSO Internal Control (1992)*  
**CoSO 1**

*Framework CoSO ERM (2004)*  
**CoSO 2**

- ❑ Inserimento degli **obiettivi strategici** a un livello superiore rispetto agli altri



- ❑ Inserimento della componente di **objective setting**
- ❑ Suddivisione del **risk assessment** nelle **tre componenti** che descrivono le fasi in cui tipicamente si articola il **risk management**:
  1. identificazione degli eventi negativi (**event identification**)
  2. valutazione di probabilità e impatto economico (**risk assessment**)
  3. individuazione delle contromisure applicabili (**risk response**)



- ❑ Estensione delle dimensioni d'analisi all'intera azienda (**legal entities**, divisioni, **business units e subsidiaries**)



Principale caratteristica del **Framework ERM**:  
enfaticizzazione del legame tra

- strategia,
- obiettivi,
- rischi e controlli,

**elementi imprescindibili**, in quanto l'assenza di una **strategia aziendale** comporterebbe l'impossibilità di declinare **obiettivi** chiari e condivisi a tutti i livelli organizzativi e, di conseguenza, l'impossibilità di identificare gli **eventi negativi** che potrebbero pregiudicarne il raggiungimento.



**Carattere sistemico dei controlli interni**



«L'**ERM** è un **processo**, posto in essere dal Consiglio di Amministrazione, dal management e da altri operatori della struttura aziendale, utilizzato per la formulazione delle **strategie in tutta l'organizzazione e progettato per:**

- **individuare eventi potenziali** che possono influire sull'attività aziendale;
- **gestire il rischio** entro limiti del rischio accettabile;
- **fornire una ragionevole sicurezza** sul perseguimento degli obiettivi aziendali.»

*Framework CoSO ERM (2004)*



L'**ERM** consente al management un'efficace ed efficiente **gestione delle condizioni di incertezza e dei relativi rischi ed opportunità**, con conseguente possibilità di **salvaguardia o di creazione di valore**.



## IL COMITATO SCIENTIFICO DEL PROGETTO CORPORATE GOVERNANCE

Per l'Italia il Comitato ha elaborato la versione italiana del CoSo Report, nell'ambito della quale sono stati definiti gli elementi fondamentali per la valutazione di tale modello per la realtà italiana.

Vengono emanate ulteriori direttive e circolari domestiche quali:

- il d.lgs n. 58/1998 (Testo Unico della Finanza);
- Codice "Preda" di Borsa Italiana;
- Disposizioni CEIOPS (ora EIOPA);
- IVASS e BANCA D'ITALIA.

La matrice comune è la visione del Sistema dei Controlli Interni ed il ruolo fondamentale nel perseguimento degli obiettivi aziendali.



## IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI NELLE IMPRESE DI ASSICURAZIONE

### DEFINIZIONE

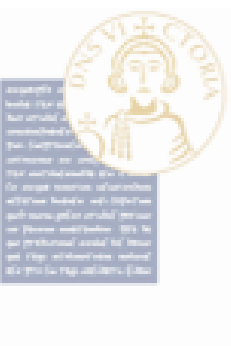
Il controllo interno è inteso quale il processo, svolto dal Consiglio di Amministrazione, dai dirigenti e da altri soggetti della struttura aziendale, finalizzato a fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi rientranti nelle seguenti categorie:

- efficacia ed efficienza delle attività operative;
- attendibilità delle informazioni di bilancio;
- conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore.



## L'articolazione dei 17 principi per l'adeguato funzionamento di un efficace SCI secondo il CoSO 2013

<b>Ambiente di controllo “AC” (5 principi)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rispetto dei valori etici e di integrità</li> <li>2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management</li> <li>3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità</li> <li>4. Orientamento alla “competenza” delle risorse aziendali</li> <li>5. Responsabilizzazione del personale aziendale</li> </ol>
<b>Valutazione dei rischi “VR” (4 principi)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire</li> <li>7. Identificazione e analisi dei rischi</li> <li>8. Valutazione dei rischi di frode</li> <li>9. Identificazione ed analisi del cambiamento</li> </ol>
<b>Attività di controllo “AC” (3 principi)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo</li> <li>11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di “IT control”</li> <li>12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo</li> </ol>
<b>Sistema informativo “SI” (3 principi)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti</li> <li>14. Adeguate comunicazioni interne</li> <li>15. Adeguate comunicazioni esterne</li> </ol>
<b>Attività di monitoraggio “AM” (2 principi)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni</li> <li>17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI</li> </ol>

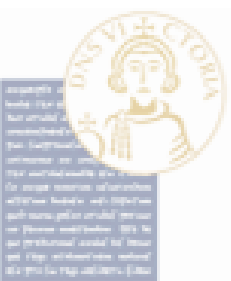


Ambiente di controllo "AC" (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema Informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI



1. L'organizzazione rispetta **valori etici e di integrità**
2. Il **Consiglio di Amministrazione** si dimostra **indipendente** dal management e **vigila** sul funzionamento e sullo sviluppo del controllo interno
3. Il management definisce, con la supervisione del Consiglio di Amministrazione, strutture, **linee di riporto, poteri e responsabilità funzionali al perseguimento degli obiettivi**
4. L'organizzazione attrae, sviluppa e trattiene **risorse competenti**
5. Il personale è adeguatamente responsabilizzato in merito al perseguimento degli **obiettivi e all'esercizio dei propri poteri di controllo**





## AMBIENTE DI CONTROLLO

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema Informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI

Rappresenta un elemento essenziale della cultura aziendale, poichè determina il livello di sensibilità del personale alle necessità di controllo e costituisce il fondamento su cui fanno perno le altre componenti del sistema di controllo interno.

Esso è influenzato da fattori quali l'integrità, i valori etici e la competenza del personale, la filosofia e lo stile gestionale del management, le modalità di delega delle responsabilità, di organizzazione e di sviluppo professionale, l'impegno e la capacità di indirizzo e di guida del CdA.



## AMBIENTE DI CONTROLLO

### Integrità, i valori etici e la competenza del personale

”Un ambiente fortemente governato dall’etica a tutti i livelli gerarchici è vitale per il benessere dell’organizzazione, delle persone. L’etica contribuisce in modo rilevante all’efficacia delle politiche e dei sistemi di controllo messi a punto da un’azienda e influisce sui comportamenti che sfuggono ai sistemi di controllo, per quanto gli stessi siano sofisticati”(Commissione Treadway).

Uno studio del 1987 dimostra che le persone possono commettere atti disonesti o contrari all’etica per vari motivi tra cui:

- incentivi (pressioni per il raggiungimento di obiettivi irrealizzabili, sistemi premianti basati sugli obiettivi raggiunti)
- tentazioni (mancanza di controlli, revisione interna inadeguata, CdA inefficace, sanzioni modeste)
- ignoranza del personale, ecc.

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema Informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI



## AMBIENTE DI CONTROLLO

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema Informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI

### Integrità, i valori etici e la competenza del personale

La competenza deve riflettere le conoscenze e le capacità necessarie per svolgere le mansioni richieste ad ogni singola posizione. Il management deve precisare i livelli di competenza richiesti per una particolare mansione e tradurli in termini di conoscenze e capacità.



## AMBIENTE DI CONTROLLO

### CdA o Audit committee

L'ambiente di controllo è largamente influenzato dal Cda o Audit committee. L'esperienza, la levatura morale dei loro membri e l'indipendenza del management sono fattori rilevanti dell'ambiente di controllo.

### Filosofia e stile di direzione

riguarda i livelli di rischio accettati, l'atteggiamento verso il reporting, la scelta dei principi e delle stime contabili.

### Struttura organizzativa

fornisce il quadro nel quale le attività necessarie alla realizzazione degli obiettivi generali sono pianificate, eseguite, controllate e monitorate. La realizzazione di una struttura adeguata implica la definizione delle principali aree di autorità e di responsabilità, come pure la creazione di adeguate linee gerarchiche.

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema Informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI



## AMBIENTE DI CONTROLLO

### Attribuzione di poteri e responsabilità

riguarda l'attribuzione dei poteri e delle responsabilità per le attività operative, la definizione delle linee gerarchiche che consentono di far fluire le informazioni e le regole in materia di approvazioni.

### Gestione risorse umane

Le politiche di gestione delle risorse umane servono anche a comunicare al personale il livello di integrità, di comportamento etico e di competenza che l'azienda si aspetta. Queste politiche comprendono le assunzioni, la gestione delle carriere, la formazione, le valutazioni del personale, gli incontri di verifica del personale, le promozioni, le remunerazioni e le azioni correttive.

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema Informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI



## RISK ASSESSMENT

6. Gli **obiettivi** dell'organizzazione sono **chiari** e permettono l'identificazione e la **valutazione dei rischi a essi correlati**
7. I **rischi** connessi al raggiungimento degli obiettivi sono **identificati** a tutti i livelli dell'organizzazione e **analizzati** al fine di determinare le possibili modalità di gestione
8. I **rischi di frode** sono adeguatamente identificati e valutati
9. I cambiamenti che potrebbero impattare in modo significativo sul Sistema di Controllo Interno sono adeguatamente **identificati e valutati**

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema Informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI

La definizione degli obiettivi è il presupposto per l'identificazione degli eventi, per la valutazione del rischio e la risposta al rischio.

Definire gli obiettivi vuol dire identificare la "mission" aziendale, al fine di individuare gli obiettivi strategici, formulare le opportune strategie e determinare gli altri livelli di obiettivi, rispettivamente operativi, di reporting e di conformità.

Si vanno quindi ad esplicitare gli obiettivi che l'azienda dovrà conseguire, in termini di efficacia e di efficienza delle attività operative, inclusi i livelli di performance, redditività e protezione dalle eventuali perdite.



## IDENTIFICAZIONE DEGLI EVENTI

In questa fase occorre individuare quei fatti o accadimenti, originati da fonti interne o esterne, che possono incidere sulla realtà aziendale e sul conseguimento degli obiettivi aziendali. Il CoSo considera un’ampia definizione di eventi andando a contemplare sia fattori esterni (ambiente, contesto politico, contesto sociale, contesto economico) sia fattori interni (infrastrutture, personale, processi, valore delle attività finanziarie).

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI





## VALUTAZIONE DEI RISCHI

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI

L'identificazione e l'analisi dei rischi costituisce un processo svolto nel continuo. Questo processo è un elemento chiave di un sistema di controllo interno efficace. Il management deve individuare attentamente i rischi, a tutti i livelli, e prendere provvedimenti adeguati per limitarli.

### Identificazione dei rischi

La performance di un'azienda può essere a rischio per fattori esterni e interni. Questi fattori, a loro volta, possono influire sia sugli obiettivi formulati o espliciti, sia sugli obiettivi impliciti. I rischi aumentano mano a mano che gli obiettivi differiscono dalle performance realizzate.





## VALUTAZIONE DEL RISCHIO. ANALISI DEI RISCHI

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema Informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI

Dopo aver identificato i rischi sia a livello aziendale che a livello di singola attività è necessario procedere all'analisi degli stessi. Esistono diversi modi di condurre tali analisi, dato che molti rischi sono di difficile quantificazione. In ogni caso i processi, più o meno formali, si articolano nel modo seguente:

- valutazione dell'importanza del rischio;
- valutazione delle probabilità (o frequenza) che il rischio si verifichi;
- considerazioni sul modo in cui il rischio dovrà essere gestito, ovvero valutazione delle misure che conviene prendere.



## VALUTAZIONE DEL RISCHIO. ANALISI DEI RISCHI

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI

### Tecniche quantitative

Si annoverano in questa categoria le tecniche probabilistiche, quali, ad esempio, il value at risk, le misure di loss distribution, le metodologie di back testing, ovvero le tecniche non probabilistiche, come ad esempio, le tecniche di sensitivity analysis, come tipicamente l'ALM.

### Tecniche qualitative

In questa categoria si citano i sistemi di classificazione dei rischi, i questionari, i workshop, le analisi di processo, e altri approcci similari, volti alla valutazione della probabilità e dell'impatto dei rischi più difficilmente non misurabili che caratterizzano la gestione dell'impresa assicurativa.



RISPOSTA AL RISCHIO

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema Informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI

Vengono messe in atto misure di mitigazione del rischio decidendo, dopo aver individuato i fattori che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, se evitare il rischio, ridurlo, dividerlo oppure accettarlo e in che misura.

Queste decisioni vengono prese dopo aver valutato la probabilità e l’impatto sul rischio e dopo aver effettuato un’analisi dei costi e dei benefici che derivano dall’azione posta in essere, in maniera tale da ridurre il rischio residuo entro la tolleranza al rischio desiderata.



## ATTIVITÀ DI CONTROLLO

### CONTROL ACTIVITIES

10. Vengono identificate e sviluppate **attività di controllo** che contribuiscono **a contenere i rischi entro livelli accettabili**
11. Vengono identificate e sviluppate **attività di controllo sulle tecnologie**
12. Le attività di controllo vengono inquadrate attraverso **policy aziendali e procedure operative**

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema Informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI

Insieme delle politiche e delle procedure che assicurano al management che le sue direttive siano attuate. Ricomprendono approvazioni, autorizzazioni, verifiche realizzate a tutti i livelli della struttura organizzativa.

Il ruolo della funzione di controllo interno rientra nelle attività di controllo e contribuisce a garantire la stabilità finanziaria dell'intermediario.



## ATTIVITÀ DI CONTROLLO

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema Informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e pertinenti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI

Le attività di controllo possono essere classificate in funzione di obiettivi specifici, come quello di assicurare la completezza e l'accuratezza dell'elaborazione dei dati. Di seguito la lista di alcune attività di controllo svolte dal personale a diversi livelli organizzativi:

- ❑ Analisi svolte dall'alta direzione;
- ❑ Gestione delle attività o delle funzioni;
- ❑ Elaborazione dei dati;
- ❑ Controlli fisici;
- ❑ Indicatori di performance;
- ❑ Separazione dei compiti.



## TIPOLOGIA DELLE ATTIVITÀ DI CONTROLLO

### Analisi svolte dall'alta direzione

Le performances realizzate sono analizzate raffrontandole con i budget, con le proiezioni, con i risultati dei periodi precedenti e con i risultati dei concorrenti.

**Gestione delle attività o delle funzioni:** tutti i responsabili di funzione o attività procedono all'analisi delle performances.

### Elaborazione dei dati

Vengono eseguiti numerosi controlli per verificare l'accuratezza, la completezza e l'autorizzazione delle operazioni. I dati inseriti sono sottoposti a procedure automatiche di controllo o confrontati con archivi di verifica approvati.

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema Informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI



## TIPOLOGIA DELLE ATTIVITÀ DI CONTROLLO

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema Informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e pertinenti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI

### Controlli fisici

Attrezzature, scorte, titoli, liquidità e altre attività sono protetti fisicamente e periodicamente inventariati e confrontati con le risultanze contabili.

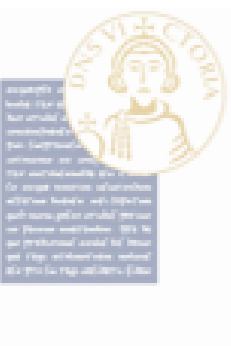
### Indicatori di performance

L'analisi comparata di diversi insiemi di dati, operativi o finanziari, l'esame delle correlazioni e le conseguenti azioni investigative e correttive costituiscono attività di controllo.

### Separazione dei compiti

Al fine di ridurre il rischio di errori e irregolarità, i compiti vengono ripartiti tra più persone.





Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppo e definizione adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema Informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo ed indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI

INFORMATION &  
COMMUNICATION

- 13. Il funzionamento del Sistema di Controllo Interno è supportato dall’ottenimento (o dalla generazione) e dall’utilizzo di **informazioni affidabili e di qualità**
- 14. **Le informazioni** necessarie al funzionamento del Sistema di Controllo Interno (inclusi gli obiettivi e le responsabilità di controllo) sono **diffuse all’interno dell’organizzazione**
- 15. L’organizzazione comunica con soggetti esterni in merito a argomenti relativi al funzionamento del Sistema di Controllo Interno





## INFORMAZIONI E COMUNICAZIONI

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppo e definizione adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema Informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo ed indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI

Le informazioni pertinenti allo svolgimento dell'attività e del controllo assumono una valenza fondamentale e devono essere identificate e diffuse nei modi e nei tempi appropriati, per consentire alle persone di assolvere correttamente alle proprie responsabilità.

Si fa riferimento alla necessità di disporre di **comunicazioni efficaci** che devono permeare l'intera struttura organizzativa: devono interessarla nei diversi sensi, dall'alto verso il basso, dal basso verso l'alto, orizzontalmente alla stessa e verso terzi (clienti, fornitori, etc.).

Il management deve trasmettere in modo chiaro l'importanza di ciascuno in materia di controllo. A sua volta il personale deve comprendere il ruolo che gli è stato assegnato nel sistema di controllo interno, come anche i legami che esistono tra le proprie attività e quelle svolte dagli altri.



## INFORMAZIONI E COMUNICAZIONI

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppo e definizione adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema Informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo ed indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI

La qualità delle informazioni prodotte dai sistemi condiziona la capacità decisionale del management nel gestire e controllare le attività aziendali.

La qualità delle informazioni si valuta dalle risposte alle domande seguenti:

- ⌞ Contenuto: Ci sono tutte le informazioni necessarie?
- ⌞ Tempestività: L'informazione può essere ottenuta nei tempi desiderati?
- ⌞ Aggiornamento: è disponibile l'informazione più recente?
- ⌞ Accuratezza: L'informazione è esatta?
- ⌞ Accessibilità: Gli interessati possono ottenere queste informazioni facilmente?



## MONITORING

16. L'organizzazione individua, sviluppa e esegue **valutazioni** finalizzate a accertare la **presenza e il funzionamento** delle componenti del Sistema di Controllo Interno
17. Le **carenze** del Sistema di Controllo Interno sono **valutate e comunicate tempestivamente** ai soggetti responsabili di porre in essere le opportune azioni correttive, inclusi il senior management e il Consiglio di Amministrazione

Ambiente di controllo ("AC") (5 principi)	1. Rispetto dei valori etici e di integrità 2. Attività di supervisione del Board e del Senior Management 3. Struttura organizzativa, linee di riporto, deleghe poteri e responsabilità 4. Orientamento alla "competenza" delle risorse aziendali 5. Responsabilizzazione del personale aziendale
Valutazione dei rischi ("VR") (4 principi)	6. Definizione di chiari obiettivi da perseguire 7. Identificazione e analisi dei rischi 8. Valutazione dei rischi di frode 9. Identificazione ed analisi del cambiamento
Attività di controllo ("AC") (3 principi)	10. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di controllo 11. Identificazione e sviluppo di adeguate attività di "IT control" 12. Sviluppare e definire adeguate policy e procedure aziendali di controllo
Sistema Informativo ("SI") (3 principi)	13. Utilizzo di informazioni affidabili e rilevanti 14. Adeguate comunicazioni interne 15. Adeguate comunicazioni esterne
Attività di monitoraggio ("AM") (2 principi)	16. Monitoraggio continuo e/o indipendenti valutazioni 17. Valutazione, comunicazione e correzione delle carenze del SCI

Il modello di controllo interno prevede un'attività di continuo monitoraggio, la quale si concretizza in un'attività di supervisione continua, in valutazioni periodiche, ovvero in una combinazione dei due metodi, diretta a valutare, nel tempo, la qualità della performance del sistema.

Tale supervisione, che si esplicita nell'ambito della gestione corrente, comprende normali attività di controllo, effettuate dai dirigenti e funzionari, nonchè altre iniziative assunte dal personale nello svolgimento delle proprie mansioni.



IN DEFINITIVA...

**Il modello di controllo interno risulta uno strumento fondamentale per il conseguimento di un duplice ordine di obiettivi:**

- il perseguimento degli obiettivi manageriali di redditività e di remunerazione del capitale proprio;
- il perseguimento degli obiettivi di stabilità ed efficienza del sistema dell'azione di vigilanza.



## LIMITI DEL CONTROLLO INTERNO

Il controllo interno è stato a volte considerato come il mezzo per evitare che un'azienda commetta errori, ossia per assicurare che raggiunga sempre i suoi obiettivi correlati alla gestione, alla redazione dei bilanci e al rispetto della normativa. In questo senso lo si configura come una terapia per tutti i mali dell'azienda reali o potenziali.

In realtà un sistema di controllo interno anche se ben strutturato può fornire solo una ragionevole sicurezza del raggiungimento degli obiettivi aziendali.



## LIMITI DEL CONTROLLO INTERNO

### Giudizio

L'efficacia del controllo Interno trova un limite nel rischio di errore umano quando si prendono delle decisioni aziendali; le decisioni sono prese in base ai giudizi umani in un determinato momento sulla base delle informazioni disponibili e talvolta sotto la spinta e l'urgenza delle circostanze.

### Disfunzioni

Anche se ben concepiti, i sistemi di Controllo Interno possono essere oggetto di disfunzioni o di debolezze; il personale ad esempio può male interpretare le istruzioni, può commettere errori di giudizio o di distrazione.

### Deroghe dei dirigenti

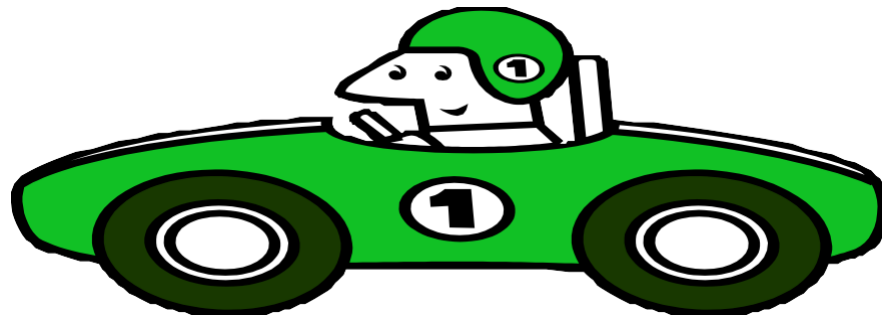
Un sistema di Controllo Interno è tanto efficace quanto lo sono i responsabili del suo funzionamento; per deroghe si intende il mancato rispetto delle politiche e delle procedure di controllo per scopi illeciti per trarne personale vantaggio o presentare migliori risultati di bilancio.



## COSA NON DEVE ESSERE IL SISTEMA DI CONTROLLI INTERNI

SE PRETENDI DI AVERE SOTTO CONTROLLO TUTTI GLI INDICATORI DEL CRUSCOTTO, SIGNIFICA CHE STAI ANDANDO PIANO.

(Mario Andretti, ex pilota di Formula 1)





## COSA NON DEVE ESSERE IL SISTEMA DI CONTROLLI INTERNI

" La teoria è quando si sa tutto e niente funziona.

La pratica è quando tutto funziona e nessuno sa il perché.

In questo caso, abbiamo messo insieme la teoria e la pratica: non c'è niente che funziona... e nessuno sa il perché! "

Albert Einstein







## LA DISCIPLINA DI VIGILANZA DELLE IMPRESE ASSICURATIVE

### IL REGOLAMENTO ISVAP N.20 DEL 2008 e IL REGOLAMENTO IVASS N.24 DEL 2016

Si tratta di una disciplina organica del settore dell'intermediazione finanziaria assicurativa contenente delle indicazioni relative alle diverse funzioni presenti nell'ambito del complessivo sistema di gestione del rischio aziendale, insieme con le attribuzioni principali facenti capo ai diversi organi aziendali.

- organo amministrativo
- alta direzione
- organo di controllo



## ORGANO AMMINISTRATIVO

L'organo amministrativo (ossia il consiglio di amministrazione o, nelle imprese che hanno adottato il sistema di cui all'articolo 2409 del codice civile, il consiglio di gestione) è responsabile del sistema dei controlli interni aziendale, ne assicura la completezza, la funzionalità e l'efficacia: inoltre, l'organo amministrativo si assicura che *"il sistema di gestione dei rischi dell'impresa consenta l'identificazione, la valutazione anche prospettica e il controllo dei rischi, ivi compresi quelli derivanti dalla non conformità alle norme, garantendo l'obiettivo della salvaguardia del patrimonio, anche in un'ottica di medio-lungo periodo"*.



## ALTA DIREZIONE

Essa ha il compito di dare attuazione alle indicazioni ricevute dall'organo amministrativo, in maniera tale da assicurare il mantenimento e il monitoraggio dell'adeguatezza del sistema dei controlli interni e del sistema di gestione dei rischi, in conformità con le direttive da esso ricevuto: si tratta di un compito di supporto e di coordinamento che l'alta direzione deve assicurare, in maniera tale da garantire il continuo adeguamento e rafforzamento del sistema dei controlli interni.



## ORGANO DI CONTROLLO

L'organo di controllo (ossia il collegio sindacale ovvero il consiglio di sorveglianza o il comitato per il controllo sulla gestione) ha il compito di verificare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo e del sistema dei controlli interni dell'impresa, in maniera tale da supportare l'organo amministrativo nella equilibrata gestione aziendale: per lo svolgimento del proprio compito, l'organo di controllo si avvale delle attività poste in essere dalle funzioni di controllo interno, con cui intrattiene continue relazioni al fine di assicurarsi dell'efficacia delle attività di controllo.



## LA FUNZIONE DI REVISIONE INTERNA

Essa ha il compito di monitorare e valutare l'efficacia e l'efficienza del sistema di controllo interno, in maniera tale da individuare le eventuali necessità di adeguamento. Ha inoltre il compito di fornire supporto e consulenza alle altre funzioni aziendali relativamente alle tematiche di propria pertinenza.

La Vigilanza richiede che la collocazione organizzativa garantisca l'indipendenza e l'autonomia della funzione: per questo motivo, la revisione interna non deve dipendere gerarchicamente da alcun responsabile di aree operative.



## LA FUNZIONE DI REVISIONE INTERNA

La funzione di revisione interna è tenuta a verificare i seguenti task:

- i processi gestionali e le procedure organizzative;
- la regolarità e la funzionalità dei flussi informativi tra i settori aziendali;
- l'adeguatezza dei sistemi informativi e la loro affidabilità;
- la rispondenza dei processi amministrativo contabili a criteri di correttezza e di regolare tenuta della contabilità,
- l'efficienza dei controlli svolti sulle attività esternalizzate.



## LA FUNZIONE DI RISK MANAGEMENT

Al fine di identificare, valutare e mantenere i rischi della gestione entro livelli accettabili e compatibili con le proprie condizioni patrimoniali, le imprese assicurative si dotano di un adeguato sistema di gestione dei rischi, proporzionato alle dimensioni, alla natura e alla complessità dell'attività esercitata.

Alla funzione, per la quale la disciplina di vigilanza richiede che la collocazione organizzativa garantisca l'indipendenza e l'autonomia della funzione, sono attribuite le seguenti competenze:

- concorrere alla definizione di metodologie di misurazione dei rischi e dei limiti operativi da assegnare alle strutture operative;
- definire le procedure per la tempestiva verifica dei limiti attribuiti alle varie funzioni aziendali;
- validare i flussi informativi necessari ad assicurare il tempestivo controllo delle esposizioni ai rischi e l'immediata rilevazione delle anomalie riscontrate nell'operatività.



## LA FUNZIONE DI COMPLIANCE

Gli obiettivi di compliance vengono perseguiti mediante un *“insieme di presidi specifici volti a prevenire il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite patrimoniali o danni di reputazione, in conseguenza di violazioni di leggi, regolamenti o provvedimenti delle Autorità di vigilanza ovvero di norme di autoregolamentazione”*. (Reg. ISVAP 2008)

Particolare attenzione nell’ambito assicurativo viene posta ai profili inerenti alla tutela del consumatore in senso lato, ossia alla trasparenza e alla correttezza dei comportamenti nei confronti degli assicurati e dei danneggiati, all’informativa precontrattuale e contrattuale, alla corretta esecuzione dei contratti, con particolare riferimento alla gestione dei sinistri e, più in generale, alla tutela del consumatore.





## LA FUNZIONE DI COMPLIANCE

Alla funzione di compliance, che alla stregua delle altre deve essere indipendente, sono assegnati i seguenti compiti:

- ✓ identificare nel continuo le norme applicabili all'impresa;
- ✓ valutare l'adeguatezza delle misure di mitigazione del rischio di non conformità;
- ✓ assicurare adeguati flussi informativi verso gli organi sociali e le strutture aziendali.



## LA FUNZIONE ATTUARIALE

Il D.lgs n.74 del 2015 recepisce la Direttiva Solvency II nell'ordinamento italiano ed integra il Codice delle Assicurazioni Private.

Esso stabilisce che la funzione attuariale *"coordina il calcolo delle riserve tecniche, garantisce l'adeguatezza delle metodologie e dei modelli sottostanti utilizzati, nonchè delle ipotesi su cui si basa il calcolo delle riserve tecniche valuta la sufficienza e la qualità dei dati utilizzati nel calcolo delle riserve tecniche, confronta le migliori stime con i dati desunti dall'esperienza"*.

Essa apporta un ruolo fondamentale nell'ambito del processo di gestione del rischio tecnico.

Il ruolo dell'attuario...