# Governo e Controllo dei Rischi nella Corporate Governance

Il sistema di governo e controllo dei rischi rappresenta un pilastro fondamentale della Corporate Governance moderna. Questo capitolo esplora come le organizzazioni creano valore per i propri stakeholder attraverso strutture di governance efficaci, sistemi di controllo interno robusti e una gestione integrata dei rischi.

Rif. Capitolo 3, Governo e Controllo dei rischi, Accardi, FrancoAngeli



# Gli Stakeholder: Portatori di Interessi Interni ed Esterni

Uno stakeholder è qualsiasi soggetto che abbia un interesse, una pretesa o una partecipazione nell'organizzazione. Ciascuno fornisce un contributo necessario al perseguimento degli obiettivi aziendali e nutre aspettative sul fatto che l'azienda contribuisca alle proprie finalità.

### Stakeholder Interni

Azionisti, amministratori, manager e forza lavoro che partecipano direttamente alla proprietà e gestione dell'azienda.

### Stakeholder Esterni

Clienti, fornitori, banche, governo, autorità di vigilanza e comunità locali che influenzano o sono influenzati dall'azienda.

**Consiglio di amministrazione**: eletto da assemblea, definisce indirizzi strategici, valuta andamento società e adeguatezza dell'assetto organizzativo
**CEO**: fissare strategie e usare risorse per creare valore; nomina il top management
**Presidente:** gestione del board (CdA)

| Portatori interesse | Cosa danno | Cosa si aspettano |
|---|---|---|
| Azionisti | Risorse | Dividendi |
| Amministratori | Indirizzo e supervisione | Status, potere, network |
| Manager | Decisioni, azioni e competenze | Stipendi, bonus, status e potere |
| Forza lavoro | Competenze | Salari, bonus, stabilità, promozioni |
| Clienti | Ricavi dall'acquisto di beni e servizi | Qualità e prezzo dei beni e dei Servizi |
| Fornitori | Input di alta qualità | Ricavi derivanti dall'acquisto degli input |
| Governo | Regole di buona amministrazione | Concorrenza equa e libera |
| Sindacati | Contrattazione collettiva libera e corretta | Quota ragionevole di incentivi |
| Comunità | Infrastruttura sociale ed economica | Tasse, contributi e occupazione |
| Opinione pubblica | Lealtà e reputazione dei clienti | Orgoglio nazionale |



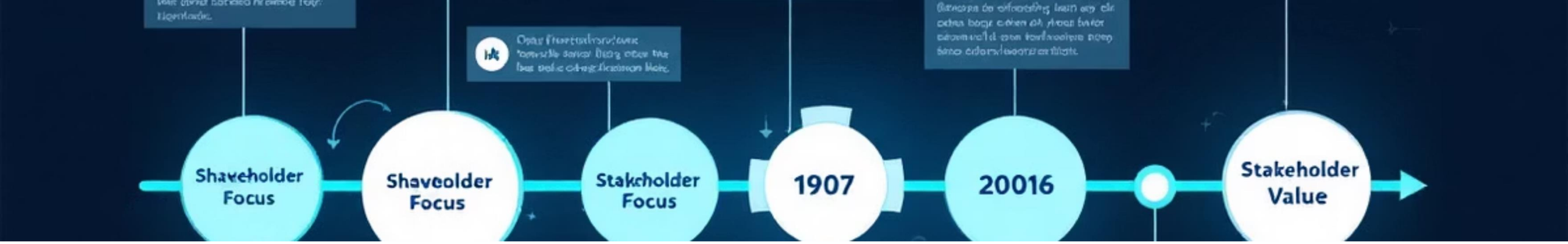

# Contributi e Aspettative degli Stakeholder

## Stakeholder Interni

- **Azionisti**: forniscono risorse finanziarie, si aspettano dividendi e apprezzamento delle azioni
- **Amministratori**: offrono indirizzo e supervisione, cercano status, potere e network
- **Manager**: apportano decisioni e competenze, desiderano stipendi, bonus, status e potere
- **Forza lavoro**: contribuisce con competenze, aspira a salari, bonus, stabilità e promozioni

## Stakeholder Esterni

- **Clienti**: generano ricavi, richiedono qualità e prezzi competitivi
- **Fornitori**: forniscono input di qualità, cercano ricavi dagli acquisti
- **Governo**: stabilisce regole, richiede concorrenza equa e libera
- **Comunità**: offre infrastrutture, si aspetta tasse, contributi e occupazione




# L'Evoluzione della Corporate Governance

Dagli anni '70, quando Milton Friedman sosteneva che la responsabilità sociale delle aziende fosse solo incrementare i profitti, si è passati a un approccio più ampio. Oggi la Corporate Governance bilancia la creazione di valore per gli azionisti con la tutela di tutti gli stakeholder.

### Anni '70

Focus esclusivo sugli azionisti e massimizzazione dei profitti

1

### Anni '80

2

Crescente attenzione verso stakeholder esterni e responsabilità sociale

### Anni 2000

Crisi finanziarie e scandali portano a nuove normative di governance

3

### Oggi

4

Successo sostenibile e creazione di valore di lungo termine per tutti

# La Corporate Governance: Definizione e Normativa

La Corporate Governance è l'insieme di regole, procedure, organi sociali e strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati.

### TUF - Decreto Draghi (1998)

Disciplina degli intermediari finanziari, dei mercati e degli emittenti. Fissa capisaldi per il sistema di controllo interno.

### Legge 262/2005

Tutela del risparmio e disciplina dei mercati finanziari. Rafforza trasparenza e veridicità dell'informativa.

### D.lgs. 231/2001

Responsabilità amministrativa degli enti. Catalogo di reati per cui le società possono essere perseguite.



# Il Codice di Corporate Governance

Il Codice indica le best practice in materia di governo societario per le società quotate, in linea con i principali mercati internazionali. Si basa su due principi fondamentali che garantiscono flessibilità e trasparenza.

### Comply or Explain

Applicazione discrezionale delle raccomandazioni. Le società possono discostarsi dal Codice, ma devono giustificare le deviazioni in modo trasparente.

### Obbligo di Disclosure

Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari. Informativa strutturata e trasparente al mercato con parità di trattamento.

01

### 1999 - Emissione

Prima versione del Codice

02

### 2006 - Seconda Revisione

Allineamento a evoluzioni normative

03

### 2011 - Quarta Revisione

Importanti innovazioni nella filosofia

04

### 2020 - Ultima Revisione

Focus su sostenibilità e proporzionalità delle raccomandazioni del Codice (per esempio in funzione delle caratteristiche come dimensioni)
rafforzamento di alcune best practice;

# Gli Organi della Corporate Governance

La governance aziendale si basa sulla separazione di ruoli e poteri tra diversi attori, analogamente alla separazione dei poteri in una democrazia. Assemblea degli azionisti e Consiglio di Amministrazione sono i principali organi decisionali.

## Assemblea degli Azionisti

Delibera su approvazione bilancio, modifiche statutarie e altre decisioni strategiche. Distingue tra azionisti di controllo e di minoranza.

## Consiglio di Amministrazione

Guida la società verso il successo sostenibile. Definisce strategie, sistema di governo societario e promuove dialogo con stakeholder.

## Amministratori Esecutivi

Muniti di deleghe o incarichi direttivi come l'Amministratore Delegato (CEO).

## Amministratori Indipendenti

Non esecutivi senza relazioni che condizionino l'autonomia di giudizio.

## Comitati Consiliari

Funzioni istruttorie, propositive e consultive per il Board.

# I Comitati del Consiglio di Amministrazione

Il Codice prevede l'istituzione di comitati composti da amministratori con funzioni specialistiche per supportare il Consiglio nelle sue decisioni strategiche.

## Comitato Nomine

Composto in maggioranza da amministratori indipendenti. Coadiuva il Consiglio nei processi di nomina degli amministratori e di autovalutazione. Garantisce trasparenza nella composizione ottimale del Board e nella successione del CEO e top management.

## Comitato Remunerazione

Elabora la politica di remunerazione funzionale al successo sostenibile. Bilancia componente fissa e variabile della retribuzione, collegando quest'ultima agli obiettivi di lungo periodo per amministratori esecutivi e top management.

## Comitato Controllo e Rischi

Composto da amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti. Svolge attività istruttoria e consultiva su sistema di controllo interno, approvazione bilanci e rapporti con revisori interni.

# Controlli endosocietari

Collegio sindacale: organo di controllo delle società con il ruolo principale di vigilare sulla **correttezza e trasparenza della gestione societaria**, assicurando l'osservanza delle leggi e dello statuto. Le sue funzioni includono la verifica della regolarità amministrativa e contabile, l'esame del bilancio, la vigilanza sulla gestione economica e finanziaria, e il controllo sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo e dei sistemi di controllo interno.

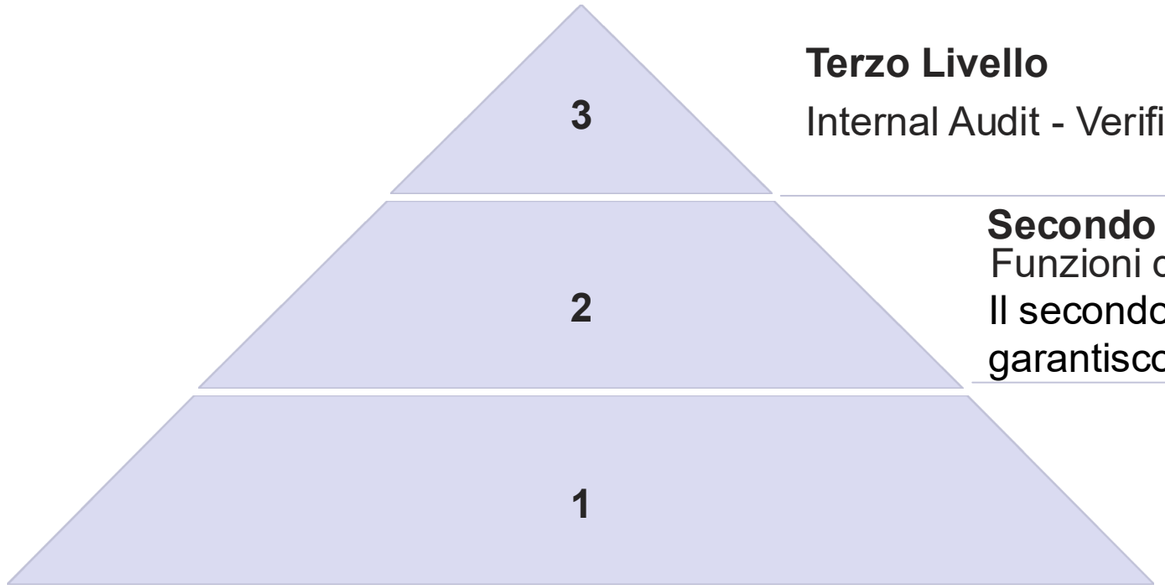
Nelle SpA Collegio è l'organo di controllo che corrisponde nella normativa italiana **all'audit committee** (**comitato per il controllo interno e la revisione contabile**). Controllo di vigilanza preventiva e non meramente ex post che si verifica sui processi il cui esito va portata all'attenzione degli amministratori affinché adottino le misure correttive necessarie.
Controllo non su valutazione di merito su scelte imprenditoriali e strategiche - ma controllo su profilo generale di rispondenza a criteri di razionalità economica, quali la verifica che gli amministratori agiscano informati.

**Board** definisce linee di indirizzo del sistema di controllo interno e gestione dei rischi in coerenza con le strategie della società e ne valuta annualmente adeguatezza e l'efficacia (Board coadiuvato dal Comitato controllo e rischi.

**Organismo di vigilanza ex dlgs 231/2001**

# Il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi

Il SCIGR costituisce il tema portante della Corporate Governance. È lo strumento operativo a disposizione del vertice aziendale per rendere operante il governo societario e adempiere alle responsabilità di corretta gestione.




**Terzo Livello**

Internal Audit - Verifica indipendente dell'adeguatezza e funzionamento del sistema

**Secondo Livello**

Funzioni di Compliance, Risk Management, HSE, Legal - Presidio rischi specifici

Il secondo livello di controllo è quello esercitato dalle funzioni che garantiscono l'idoneità e l'effettività di alcuni aspetti rilevanti dello SCIGR

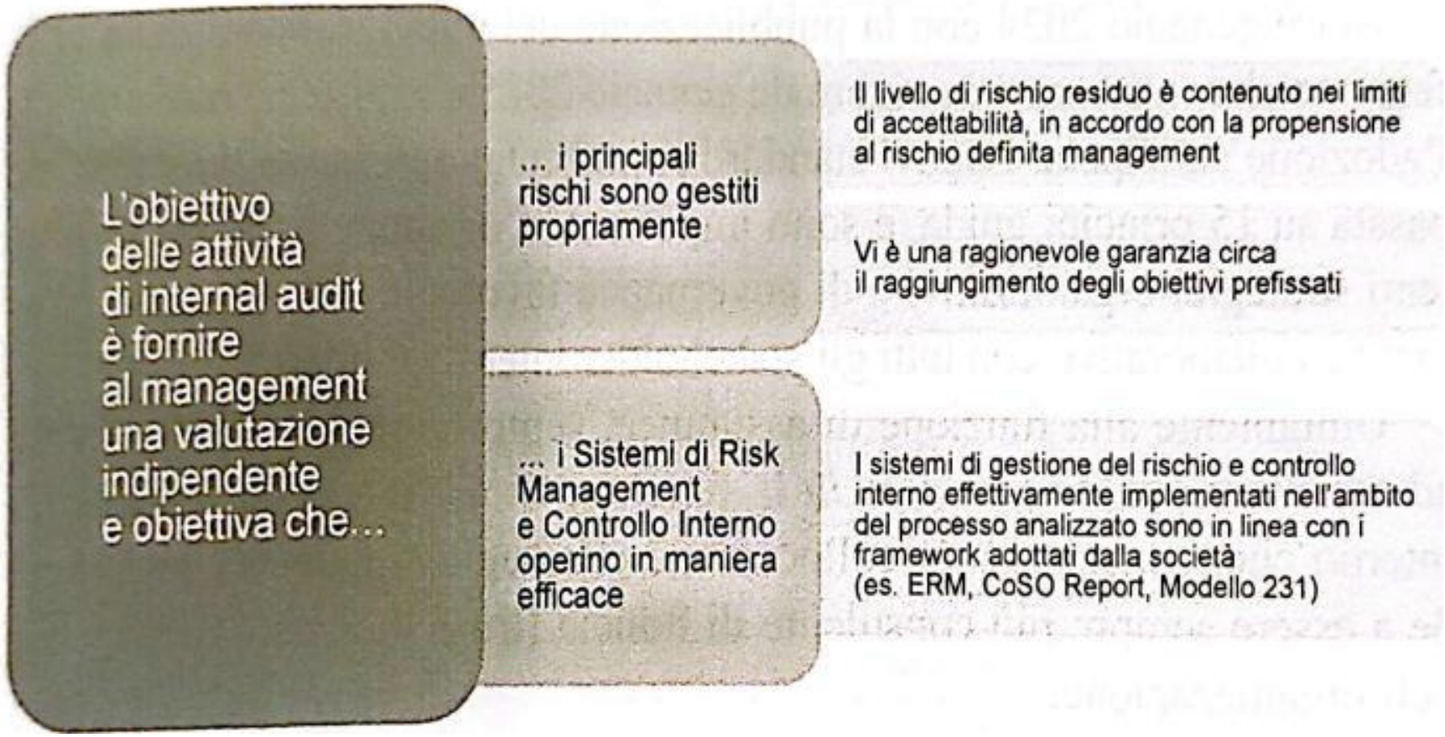
**Primo Livello**

Management e Forza Lavoro - Controlli di linea nei processi operativi

Soggetti che partecipano ai processi aziendali con un ruolo operativo e non soltanto consultivo o di controllo.

**Tone at the Top**: Il tono del vertice costituisce l'effettivo riferimento che orienta i comportamenti organizzativi. In assenza di eticità nei comportamenti del vertice, qualsiasi sistema di controlli perde efficacia.

# Internal audit




L'Internal Audit opera sulla base di principi internazionali (International Professional Practice Framework – IPPF) che individuano le best practice di riferimento per la conduzione degli audit.

Gli Standard, emessi dal The Institute of internal auditors (IIA), hanno lo scopo di:

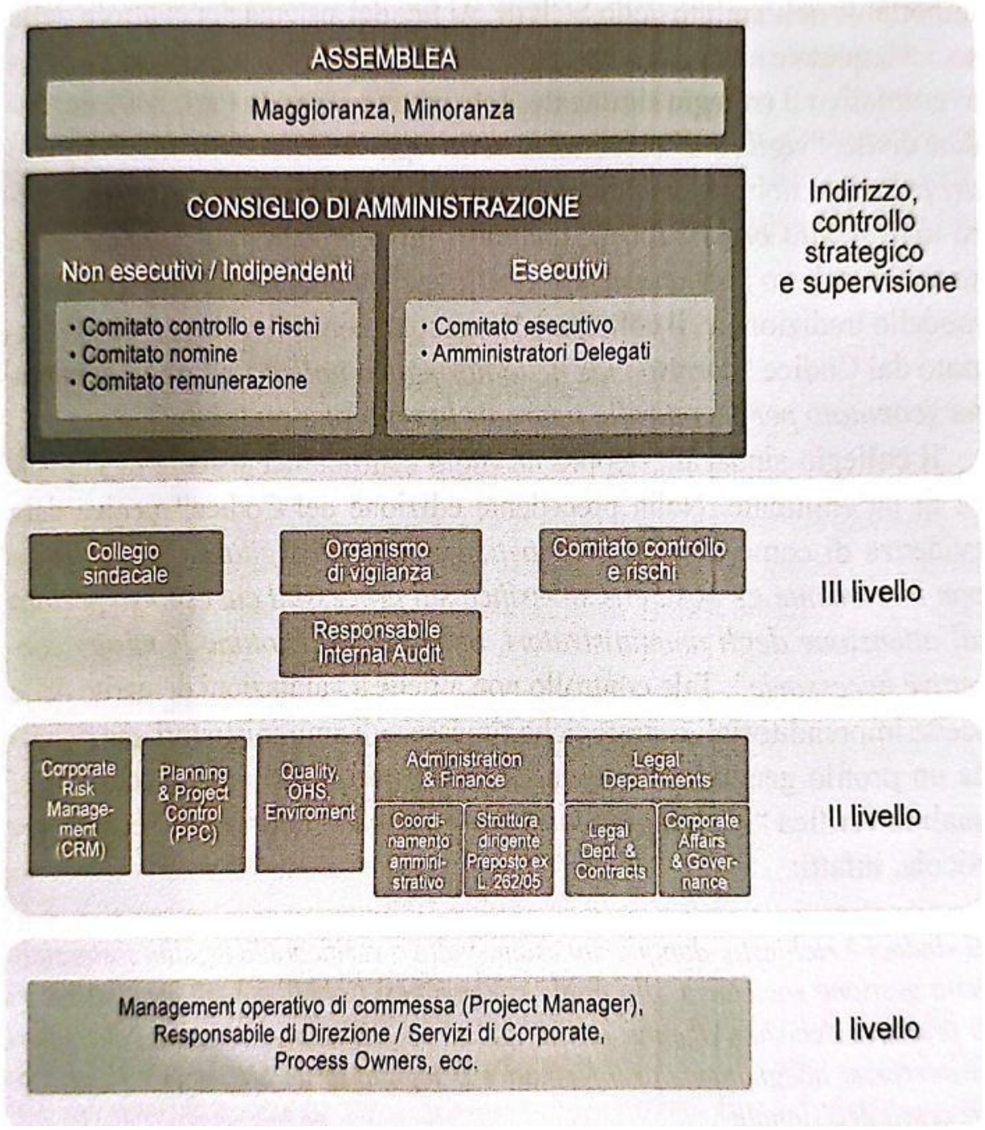
- delinearne i principi base che prescrivono come l'attività di internal auditing deve essere svolta;
- fornire un quadro di riferimento per l'effettuazione di incarichi di internal auditing a valore aggiunto;
- definire i parametri per la valutazione della prestazione dell'*internal audit*;
- promuovere il miglioramento continuo dell'attività professionale.

# Top Management, Sistema dei controlli ed Etica

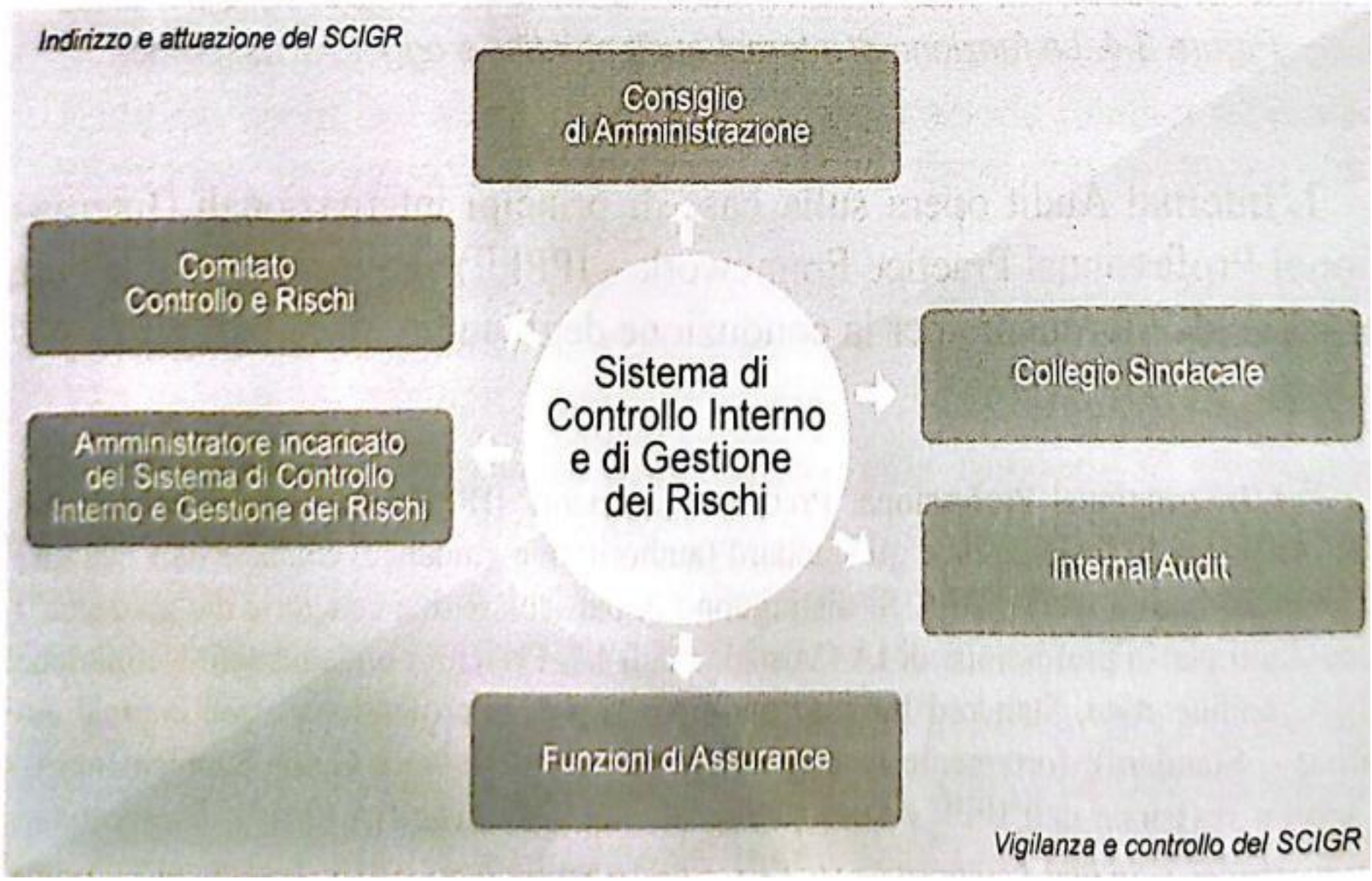



Board e il management possono contribuire a creare un'organizzazione etica, riprendendo alcuni spunti forniti da Gareth Jones. Si può notare che ai diversi quesiti che abbiamo proposto la risposta è sempre affermativa, a eccezione di uno: "Un'organizzazione può agire in modo etico se il vertice si comporta diversamente?". In assenza di una chiara guida e un adeguato esempio del vertice su quelli che sono i fondamenti concettuali del sistema dei controlli, esso risulterà sempre non effettivo e inapplicato.

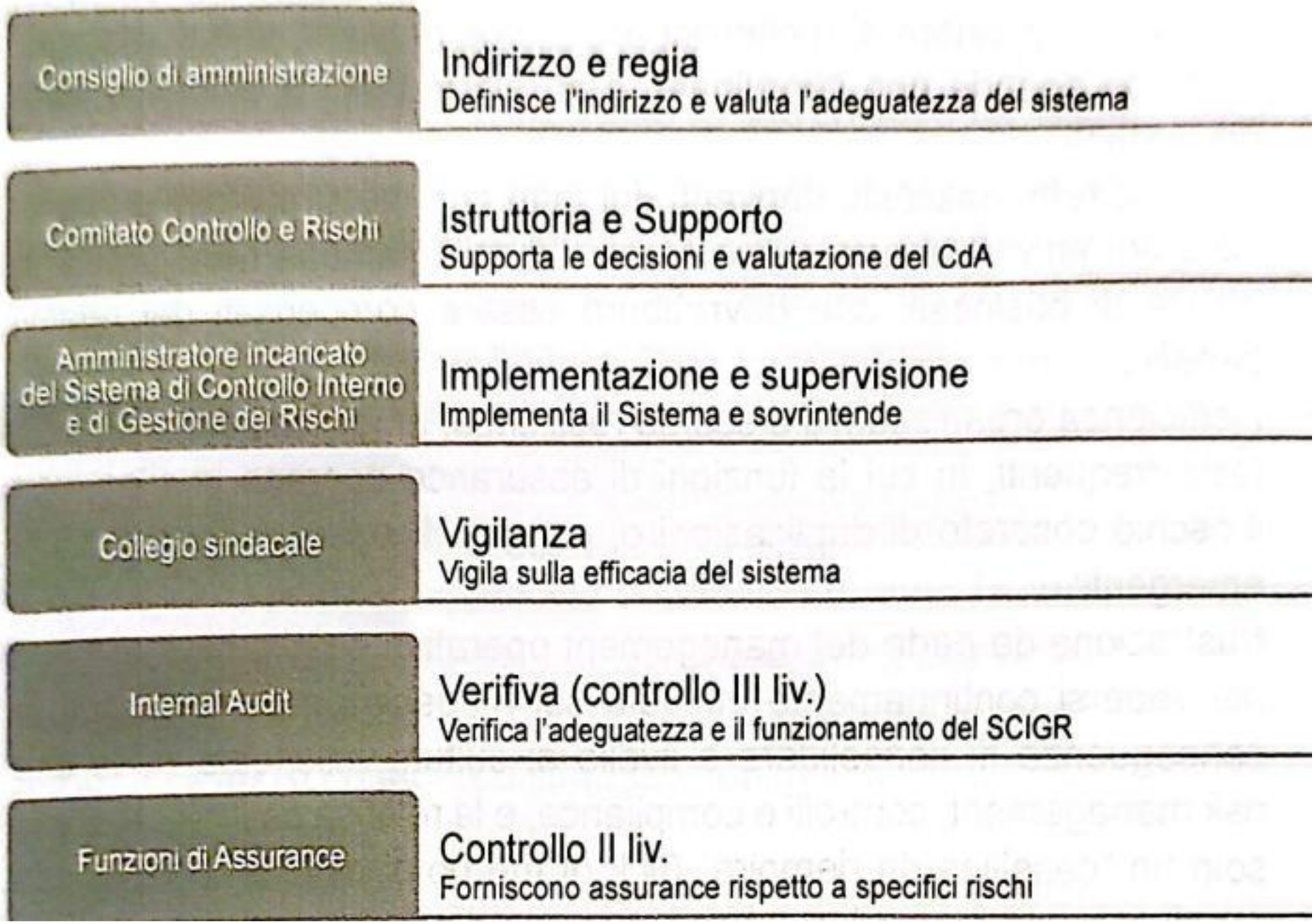
# Il terzo livello di controllo e linee evolutive



# Sistema di controllo interno e gestione dei rischi



# Sistema di controllo interno e gestione dei rischi



# Criticità collegate ad eccessi di assurance

- **costi diretti**, legati ai budget e alle risorse delle funzioni di assurance di II e III livello, eventualmente non allocati in coerenza con le priorità condivise dell'organizzazione;
- **costi di business,** connessi al tempo che il management deve impiegare per rispondere ai molteplici assurance provider, che si accavallano con agende non coordinate, e ai relativi piani di azioni, a volta discordanti;
- **costi indiretti,** nascosti, derivanti dal fatto che inesorabilmente l'esercizio dell'attività di assurance comporta rallentamenti nelle ordinarie attività di business, che dovrebbero essere compensati dai relativi benefici;
- **inefficienza organizzativa** e scarsa resilienza, amplificati dai casi, piuttosto frequenti, in cui le funzioni di assurance operano in silos, con il rischio concreto di duplicazioni o, peggio, di sviste rispetto a rischi emergenti;
- **frustrazione da parte del management operativo** e delle business unit nel vedersi continuamente auditato sui medesimi argomenti, con la conseguenza di consolidare a livello di cultura aziendale l'idea che risk management, controlli e compliance, e la relativa assurance, siano solo un "casellina da riempire" (tick of the box), ovvero un fastidioso orpello;
- **informazioni settoriali/disperse,** in quanto non vi sono quei flussi informativi orizzontali e verticale che consentano di valorizzare il lavoro svolto dai diversi assurance provider e di provocare "escalation" laddove necessario;
- **difficoltà nel comprendere e condividere priorità e criticità**, a causa di mancanza di terminologie comuni, sistemi di rating diversi e non conciliabili, assenza di piattaforme di sharing e knowledge management;
- **sistemi di reporting frammentati**, che forniscono al Top Management insight o inadeguati o intempestivi per prendere le decisioni.

# Verso la Combined Assurance: Integrazione e Coordinamento

L'evoluzione dei sistemi di controllo interno porta dalla tradizionale "tre linee di difesa" alla Combined Assurance: un approccio coordinato che integra e allinea tutti i processi di assurance per massimizzare la supervisione sui rischi e ottimizzare l'efficienza dei controlli.

| 1 | 1 | 1 |
|---|---|---|
| **One Language** | **One Voice** | **One View** |
| Terminologia unica per tutti gli attori del sistema di controllo | Rottura dei silos con maggiore condivisione delle informazioni | Visione condivisa sulle priorità di rischi e opportunità |

La Combined Assurance non è una metodologia ma una soluzione organizzativa che collega, analizza e valorizza le informazioni dei diversi assurance provider. L'obiettivo è fornire al Top Management e al CdA una visione olistica su governance, rischi e controlli, rendendo il sistema più sostenibile, resiliente ed efficiente.

> "L'Internal Audit può avere un ruolo chiave di promotore e coordinatore nel progetto di integrazione, trasformandosi da controllore a trusted advisor del vertice aziendale."

# Fasi del progetto di assurance combined

1) **Promuovere il progetto (Make the business case): evidenza a tutte le parti interessate i benefici, i rischi e i costi dell'integrazione;**
2) **Catalogare le diverse fonti di assurance: individuare principali attori di assurance;**
3) **Mappare i rischi rispetto agli assurance provider: come le diverse forze di assurance sono dispiegate in relazione ai principali obiettivi e rischi aziendali;**
4) **Concepire il piano di combined assurance: progetta e programma con i principali attori di assurance un disegno di servizi di assurance coordinato;**
5) **Creare il percorso di implementazione: mappa fondamentali da sviluppare come ad esempio un sistema di rating dei rischi per avere uniformità e comparabilità nel rating;**
6) **Pianificare il miglioramento continuo: valutare il sistema creato periodicamente tenuto conto dell'evoluzione della strategia, degli obiettivi e dei rischi**

# Controllo Esosocietari

- **Revisione legale dei conti affidata a società di revisione** (Dlgs 39/2010, società emettenti valori mobiliari su mercati mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italianai dell'UO: controllo formale della contabilità ed effettiva valutazione della documentazione aziendale e delle situazione economica complessiva…

- **CONSOB,** verifica la trasparenza e la correttezza dei comportamenti degli operatori…vigila per prevenire e … sanziona eventuali comportamenti scorretti.. opera per garantire massima efficienza delle contrattazioni…

- **Autorità Garante per la concorrenza dei mercati** (AGCM)
- **Autorità Nazionale AntiCorruzione** (ANAC)
- **Autorità Garante per la Protezione dei Dati Personali** (GDPR)