

**LE IMPRESE DI ASSICURAZIONI OLTRE SOLVENCY II**  
PRESIDIO DEI RISCHI, ORGANIZZAZIONE, SISTEMI DI CONTROLLO

**GOVERNANCE DEI CONTROLLI:  
LA FUNZIONE COMPLIANCE**

Avv. Claudio Cola, Roma 15 marzo 2016

Tra i presidi di stabilità delle imprese assicurative e, più in generale, finanziarie, oltre al **presidio patrimoniale** (leva patrimoniale) e al **presidio organizzativo** (leva organizzativa), assume sempre maggiore rilevanza un terzo presidio:

### LA QUALITA' DEL GOVERNO SOCIETARIO

Per qualità del governo societario (leva di governo) quale terzo presidio di stabilità ci riferiamo

**« All'insieme di regole e norme che disciplinano la vita e la gestione di un'impresa prendendo in considerazione le relazioni tra i diversi soggetti coinvolti ».**

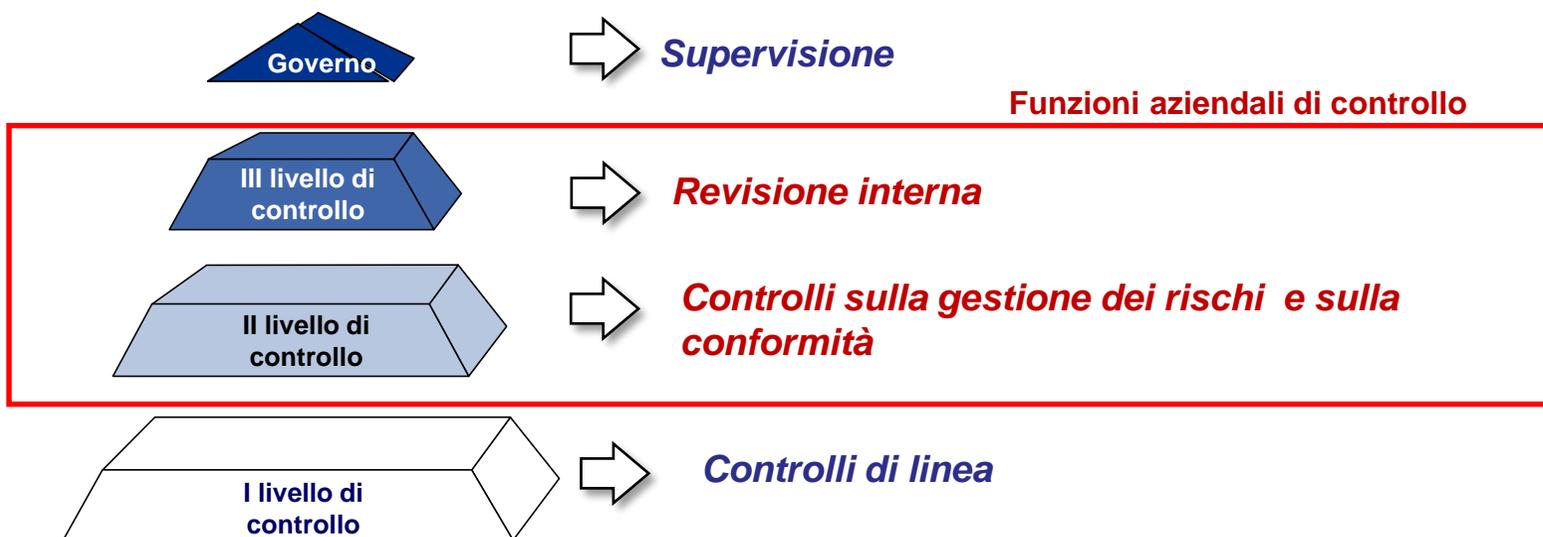
- In relazione all'utilizzo della leva di governo societario, particolare attenzione è rivolta a compiti, poteri e responsabilità degli **organi aziendali** (organi preposti alla supervisione strategica, gestione e controllo) e al **sistema dei controlli interni**.
- La disciplina vigente impone alle imprese una chiara **distinzione di compiti e responsabilità** tra gli organi aziendali, detta regole per la loro **composizione**, valorizza il ruolo degli **organi aziendali**, prescrive l'adozione di **flussi informativi** interni che assicurino la **piena consapevolezza** da parte di chi ha la responsabilità delle decisioni, promuove corretti meccanismi di incentivazione e remunerazione.
- La disciplina di vigilanza indica principi generali e linee applicative, richiedendo che esse siano calibrate sulle specificità delle singole imprese, secondo un **criterio di proporzionalità** rispetto ai rischi, attuali e prospettici, emergenti dall'attività d'impresa.

Nelle imprese il governo dei controlli interni è costituito **da un sistema di regole, procedure e strutture organizzative** volte ad assicurare il corretto funzionamento, il buon andamento dell'impresa e a garantire:

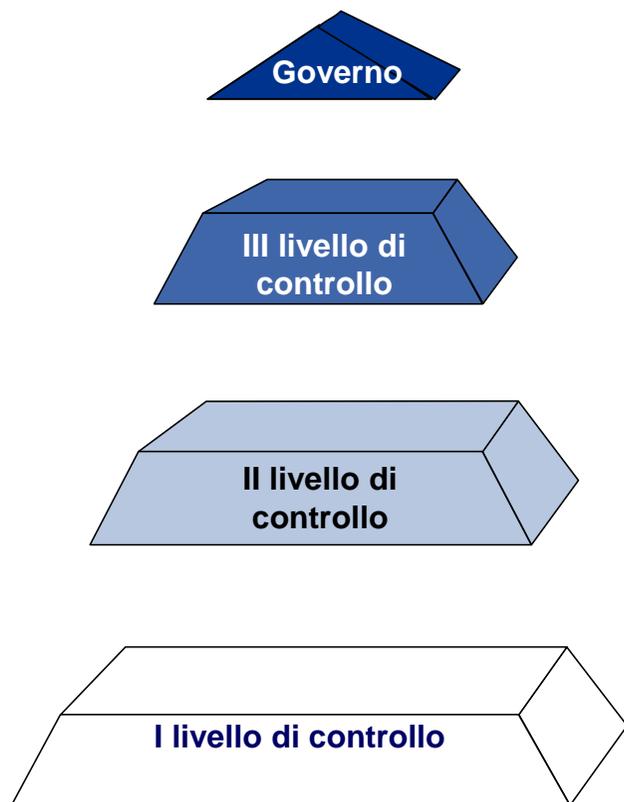
- ✓ l'efficienza ed efficacia dei processi aziendali;
- ✓ l'adeguato controllo dei rischi attuali e prospettici;
- ✓ la tempestività del sistema di reporting delle informazioni aziendali;
- ✓ l'attendibilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali;
- ✓ la salvaguardia del patrimonio anche in un'ottica di medio-lungo periodo;
- ✓ la conformità dell'attività dell'impresa alla normativa vigente, alle direttive e alle procedure aziendali.

- Ai controlli interni è attribuito il compito di garantire l'efficacia dell'azione di presidio di **tutti i rischi**, fra cui i rischi tipici degli intermediari assicurativi e finanziari, nonché quelli comuni a tutte le categorie di imprese, siano essi quantificabili o non quantificabili, anche secondo una visione prospettica.
- Per garantire la sana e prudente gestione, i soggetti appartenenti ai controlli interni si avvalgono di **presidi organizzativi** (da cui deriva l'enfasi posta dalla normativa di vigilanza, sul sistema organizzativo aziendale).
- La **responsabilità** del governo dei controlli interni è comunque posta in capo agli **organi di vertice**, ciascuno secondo le rispettive competenze (anche in questo la normativa di vigilanza pone estrema rilevanza alla qualità del sistema di governance aziendale a partire dal vertice).

- A prescindere dalle strutture in cui sono collocate, si possono individuare le seguenti tipologie di controllo:



- A prescindere dalle strutture in cui sono collocate, si possono individuare le seguenti tipologie di controllo:



### **Controlli sulla gestione dei rischi e sulla conformità**

(c.d. 'controlli di secondo livello')

*Affidati a strutture diverse da quelle produttive, hanno l'obiettivo di concorrere alla definizione delle metodologie per l'individuazione e la misurazione dei rischi aziendali, di verificare il rispetto dei limiti assegnati alle funzioni operative, di controllare la coerenza e congruenza dell'operatività delle aree produttive con gli obiettivi di rischio – rendimento assegnati.*

Nello specifico, i compiti attribuiti alla Funzione Compliance possono essere così delineati:

## ATTIVITÀ OPERATIVE

- Identifica nel continuo le norme applicabili all'impresa e misura / valuta il loro impatto su processi e procedure aziendali.
- Valuta l'adeguatezza e l'efficacia delle misure organizzative adottate per la prevenzione del rischio di non conformità alle norme e propone le modifiche organizzative e procedurali finalizzate ad assicurare un adeguato presidio del rischio.
- Fornisce consulenza e assistenza agli organi aziendali in tutte le materie in cui assume rilievo il rischio di non conformità e collabora nell'attività di formazione del personale.

## ATTIVITÀ DI VERIFICA

- Verifica:
  - ❖ l'efficacia degli adeguamenti organizzativi conseguenti alle modifiche suggerite;
  - ❖ ove necessario, effettua verifiche non previste nel programma di attività.

## ATTIVITÀ DI REPORTING

- Predisporre:
  - ❖ flussi informativi periodici diretti agli organi sociali dell'impresa e alle altre strutture coinvolte;
  - ❖ almeno una volta l'anno, una relazione all'organo amministrativo sulla adeguatezza ed efficacia dei presidi adottati dall'impresa per la gestione del rischio di non conformità alle norme, sull'attività svolta, sulle verifiche effettuate, sui risultati emersi e sulle criticità riscontrate, dando conto dello stato di implementazione dei relativi interventi migliorativi, qualora effettuati.

La disciplina di vigilanza e le pratiche di riferimento nazionali e internazionali consentono di identificare i seguenti **principi** per l'attuazione della funzione e la conduzione delle attività di conformità nelle imprese assicurative:

## **Ruolo degli organi di vertice**

Il consiglio di amministrazione è responsabile della definizione e della supervisione complessiva del sistema di gestione del rischio di non conformità alle norme.

Il collegio sindacale valuta l'efficienza e l'efficacia del sistema dei controlli interni, ivi compresa la funzione compliance e ne segnala al consiglio di amministrazione eventuali anomalie o debolezze.

Amministratore delegato, direttore generale e alta dirigenza – secondo le specifiche competenze definite con riferimento al sistema dei controlli interni – devono assicurare una efficace gestione, nel continuo, del rischio di non conformità, in attuazione delle direttive dell'organo amministrativo.

## **Mandato**

Le responsabilità, i compiti, il posizionamento gerarchico e la struttura organizzativa, le modalità operative (ivi compresi i flussi informativi rivolti agli organi di vertice), l'autorità attribuiti alla funzione di compliance devono essere formalizzati per iscritto in un documento (mandato) opportunamente approvato dall'organo amministrativo.

## **Requisiti di professionalità**

Il responsabile della funzione compliance e, ove presente, il referente per le attività esternalizzate e i referenti presso le controllate nell'ambito di Gruppi devono possedere adeguati requisiti di onorabilità e professionalità.

## **Principi etici e formazione**

L'impresa deve favorire lo sviluppo di elevati livelli di integrità e la diffusione di una cultura della conformità e del controllo interno a tutti i livelli dell'organizzazione. Inoltre, anche attraverso l'adozione di un codice etico, l'impresa deve promuovere la condivisione di principi di onestà, correttezza e rispetto non solo della lettera, ma anche dello spirito delle norme, per prevenire comportamenti illeciti e/o non conformi a regolamenti e normative.

## **Posizionamento organizzativo**

Il posizionamento della funzione deve garantirle l'autorevolezza e l'autorità necessarie a consentirle di espletare "de facto" il ruolo attribuitole con il mandato. La funzione deve essere indipendente e riferire direttamente all'organo amministrativo, anche attraverso la predisposizione di specifici flussi informativi.

## **Principio di proporzionalità e modello organizzativo**

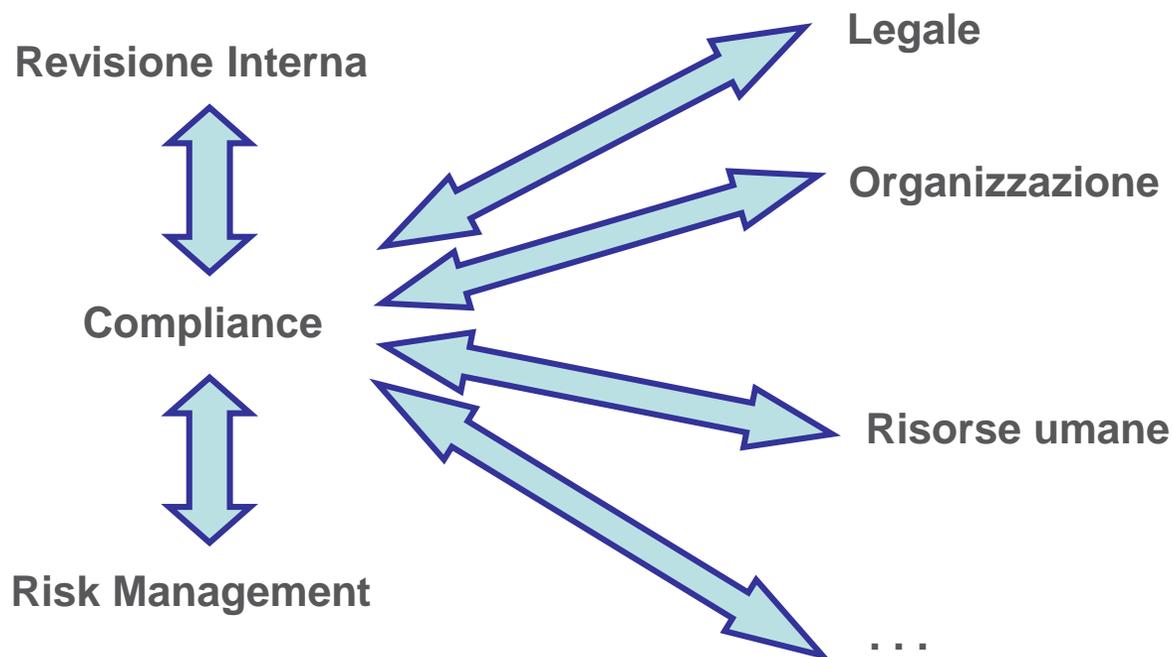
La funzione compliance è proporzionata alla natura, alla portata e alla complessità dei rischi aziendali. In ragione di ciò, sono possibili diversi modelli organizzativi, calibrati in funzione delle specificità di business dell'impresa. In particolare, la funzione compliance può essere organizzata in forma di specifica unità organizzativa o mediante il ricorso a risorse appartenenti ad altre unità aziendali. Nei gruppi, può essere oggetto di esternalizzazione sulla capogruppo (previa nomina di specifici referenti nelle imprese controllate).

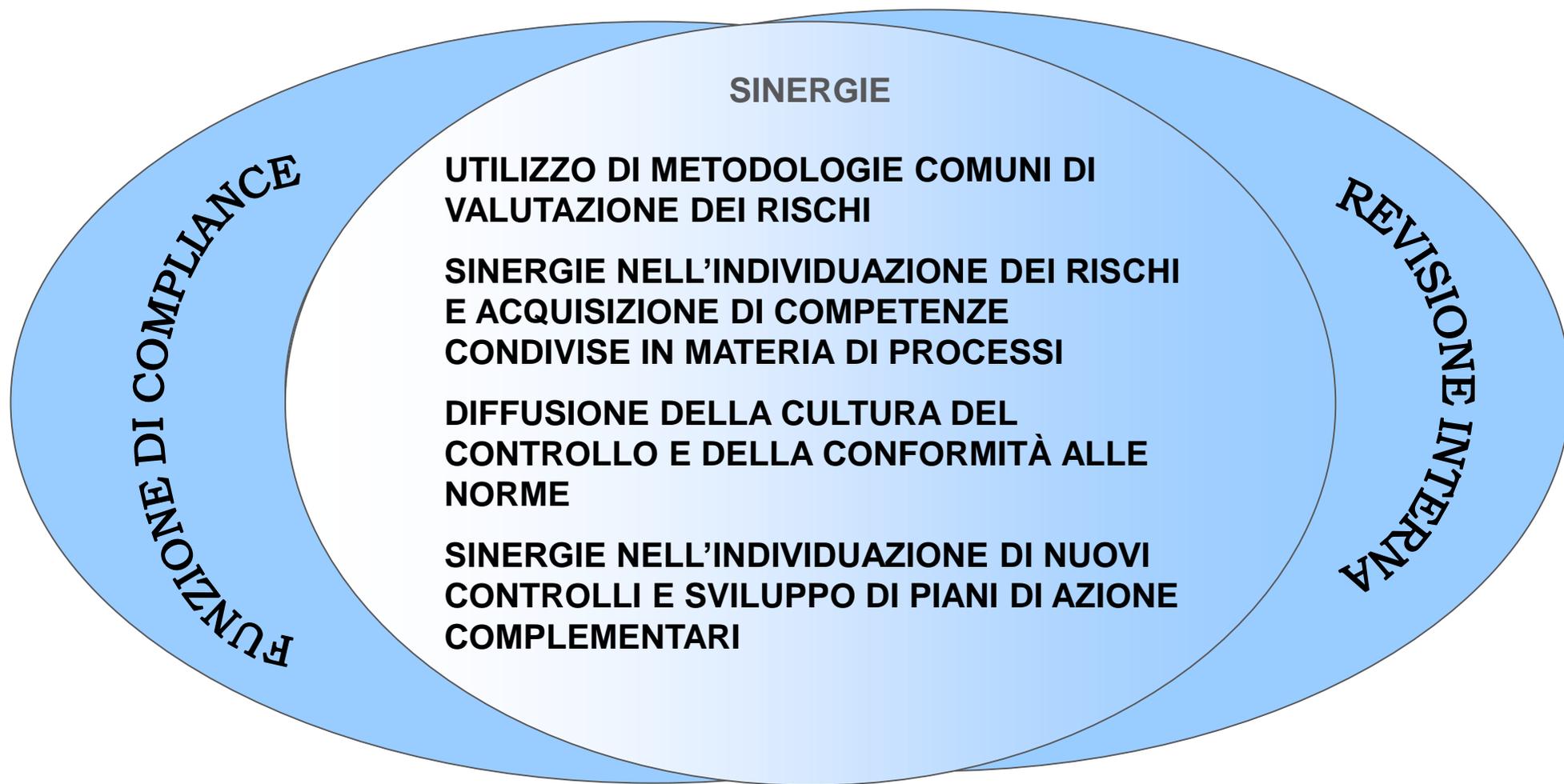
## **Adeguamento infrastrutturale e organico**

La funzione deve essere dotata di mezzi e risorse adeguati. Flussi informativi e specifici percorsi formativi devono garantirle nel continuo l'acquisizione di quelle competenze necessarie a svolgere gli interventi previsti dal mandato.

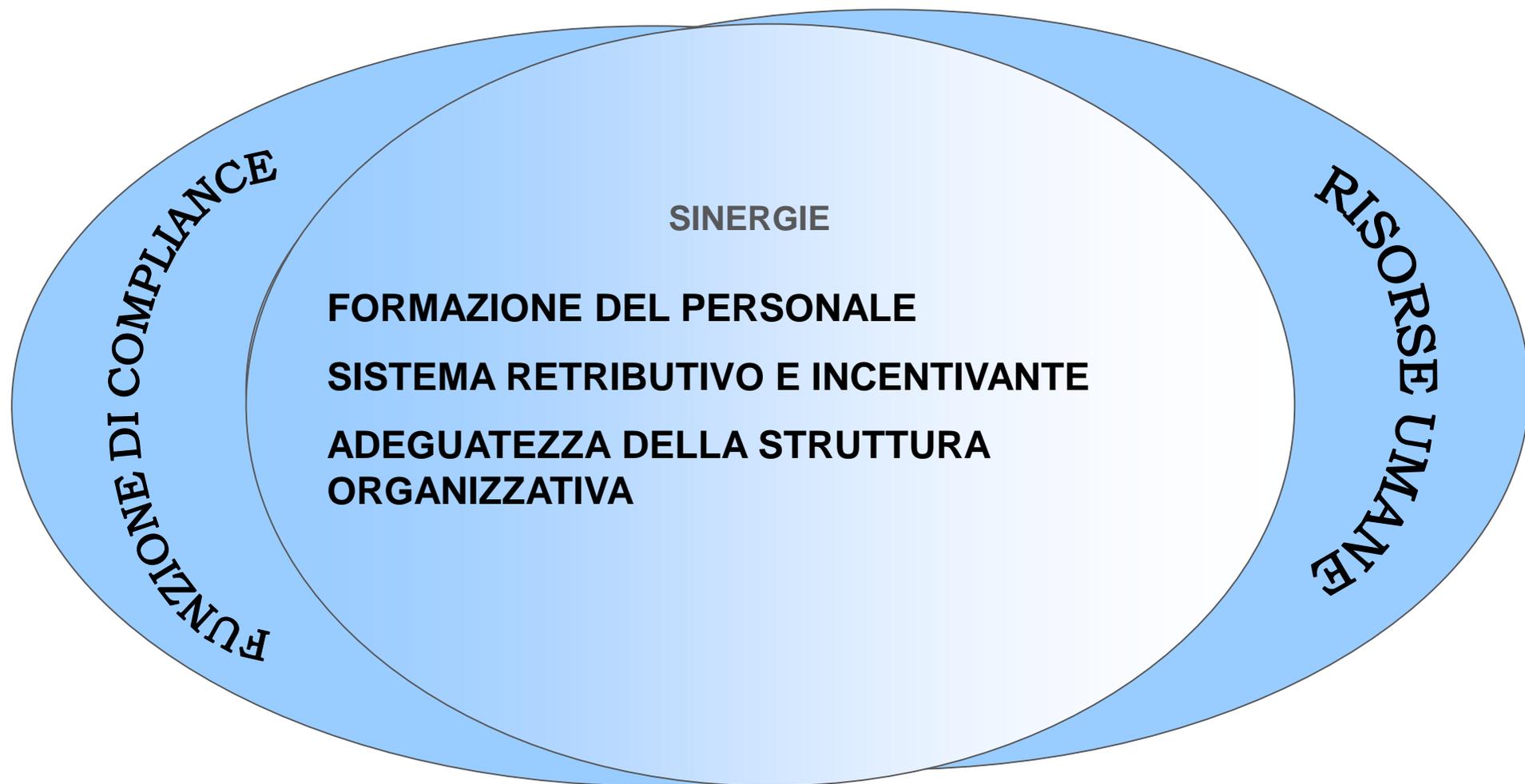
E' cura della funzione valutare l'adeguatezza della propria struttura, sia in termini qualitativi che quantitativi: tale valutazione dipende dalla natura e dalla complessità dell'incarico attribuitole dal mandato

L'insieme dei controlli interni non è retto da vincoli di natura gerarchica. Per evitare inefficienze e sviluppare opportune sinergie, è dunque necessaria un'integrazione tra le funzioni di controllo e tra queste e le altre funzioni aziendali rilevanti per le attività di controllo interno.









## SINTESI DELLE INDAGINI EFFETTUATE :

2009

-  Insufficiente autorevolezza
-  Mancata valutazione di adeguatezza del CdA
-  Rapporti difficili con le altre funzioni di controllo
-  Necessità di definire percorsi formativi
-  Mancata previsione di budget autonomo

2011

-  Rapporti difficili con le altre funzioni di controllo
-  Scarsa dotazione IT dedicata
-  Irrilevante raccordo tra il sistema dei valori aziendali e il sistema incentivante
-  Ruolo di mero consulente

2012

-  Cultura del controllo più diffusa
-  Collegamenti funzionali con le altre Funzioni Aziendali e gli organi di controllo
-  Ripresa contenuta di investimenti IT
-  Limitato potenziamento organici

2015

-  Competenze più articolate e focus su attività di controllo
-  Più solido rapporto con il Business
-  Diffusa presenza di un budget autonomo
-  Maggiore adozione strumenti informatici
-  Difficoltà nel condividere metodologie di controllo con le altre funzioni di controllo
-  Assenza sistemi di valutazione della performance

L'esperienza maturata mostra:

- ★ Una raggiunta maturità nel rapporto tra funzione Compliance e Business
- ★ Un incremento della correlazione tra i valori aziendali e la Compliance e tra questi e il sistema incentivante
- ★ Passaggio della funzione da consulente a partecipe delle scelte strategiche di business (V. presenza ormai consolidata nel Comitato nuovi Prodotti)
- ★ Previsione di un budget autonomo
- ★ Forte incremento delle risorse dedicate e specializzate

obiettivi da raggiungere:

-  Riconoscimento dell'autorevolezza della funzione Compliance (non adeguato commitment del vertice ed elevata attenzione degli aspetti formali della funzione)
-  Superamento delle carenze di informatizzazione con un sempre maggiore ricorso a presidi informatici di controllo e monitoraggio
-  Condivisione di metodologie e procedure di controllo e ricorso a strumenti di valutazione della performance

Le regole, anche a seguito del lungo periodo di crisi, sono cresciute nei più diversi settori e sempre più la tutela del cliente/consumatore/cittadino è un “dovere sociale” attribuito alle imprese.

Ciò vale per tutti i soggetti complessi e per le imprese in genere (non solo per le assicurazioni, le banche e gli intermediari finanziari).

Una effettiva e non formale funzione Compliance consente alle imprese di lavorare bene, in sicurezza, nel rispetto delle norme e di conseguire così risultati di lungo periodo.

La funzione Compliance deve rappresentare la “Coscienza” dell’impresa, una sorta di....



...Grillo Parlante  
(evitando alcuni  
spiacevoli  
inconvenienti)

