

## *Sistemi di Controllo Interno e presidio dei rischi aziendali nelle Banche e nelle Assicurazioni*

Intervento del Dott. Ruggero Battisti,  
*Socio Fondatore Global Management Group S.r.l.*

### **11° Convegno:**

LE IMPRESE DI ASSICURAZIONI OLTRE SOLVENCY II

Roma, 15 marzo 2016

**Dal 2006 l'ICAAP<sup>1</sup> è il processo di autovalutazione di rischi e capitale per le banche (Pillar 2) ed è composto dai seguenti elementi:**

## Calcolo capitale di rischio

### Valutazione a consuntivo dei rischi

- ~15 rischi di Pillar 2

Capitale aggregato come semplice somma per valutare solvibilità

Elevata **frammentazione dei modelli** di calcolo, con impatto sulla capacità di visione d'insieme

## Proiezioni a fine anno

### Proiezione a fine anno dei rischi rilevanti e del capitale interno

Definizione di eventuali azioni di mitigazione se ritenute necessarie

Iniziative industriali, dividendi, gestione del capitale **poco coerenti** con RAF e risultanze ICAAP

## Stress test interni

### Calcolo di stress test definiti dal Risk sul capitale proiettato a fine anno





- Sensibilità sulle variabili del modello
- Analisi di scenario, su possibili eventi di mercato o business

Stress test interni spesso **poco severi** rispetto a contesto di mercato e al profilo di business

**Il Comprehensive Assessment<sup>2</sup> BCE ha evidenziato significative carenze patrimoniali nonostante gli esercizi ICAAP degli ultimi anni**

## **Il nuovo processo di vigilanza SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) integra l'ICAAP in un framework più ampio**

**Il Pillar 2, nel nuovo SSM (Single Supervisory Mechanism, a regime dal 4 novembre 2014) prevede SREP Assessment su:**

- **BMA (Business Model Analysis)**  **Sostenibilità del Business Model**
- **Governance**  **Adeguatezza di Governance e Risk Management**
- **Risk to Capital**  **Quantificazione Rischi Pillar 1, ICAAP benchmark e Stressed ICAAP benchmark (P2 Capital Requirements)**
- **Risk to Liquidity & Funding**  **Definizione di indicatori di Liquidità, Valutazione ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process) (P2 Liquidity Requirements)**

***Segue: Il nuovo processo di vigilanza SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) integra l'ICAAP in un framework più ampio***

### ALCUNE ULTERIORI NOVITA' PER LE BANCHE:

- Vigilanza BCE effettuata anche su ***Business Model (BMA)***, ***Liquidità (ILAAP)*** e sistema di ***Governance***
- ICAAP aggiornato su base ***infra-annuale*** e utilizzato nella discussione con l'Autorità
- Capital add-on decisi dalla BCE in base a benchmark ICAAP, risultati Pillar 1 e stress test ***sia interni sia top-down*** del regolatore



Fonte: Committee of Sponsoring Organizations

# RILEVANZA DELL'ORGANIZZAZIONE E DEI SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO

Il **SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO** si caratterizza quindi per le seguenti dimensioni:

- **Business Plan** (Strategic)
- **Procedure** (Operations)
- **Sistema informativo contabile** (Reporting)
- **Adempimenti normativi** (Compliance)



\*(\*) La Segreteria Generale ha un ruolo di raccordo tra le funzioni di controllo ed il Top Management Aziendale

## **PILLAR II: GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE**

Il *Secondo Pilastro* è quindi costituito:

- da norme relative a governance, risk management e controllo interno
- dall'organizzazione, dai processi e dalle procedure della compagnia
- dalla disciplina delle attività, degli strumenti e dei poteri della Vigilanza

e deve comprendere:

- la funzione di gestione dei rischi
- la funzione di verifica della conformità
- la funzione di audit interno
- la funzione attuariale

Le Imprese devono quindi condurre, nell'ambito del proprio sistema di gestione dei rischi, la *valutazione interna del rischio e della solvibilità (c.d. Own Risk & Solvency Assessment - ORSA)*

## ***segue PILLAR II: GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE***

L'ORSA ha quindi natura duplice:

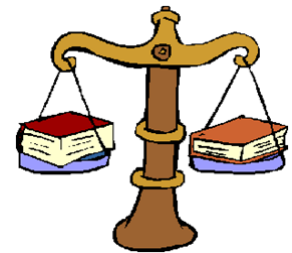
- procedura di valutazione interna all'Impresa, integrata nelle decisioni strategiche
- strumento di vigilanza a disposizione di Supervisorì che devono essere informati dei risultati della valutazione effettuata dall'Impresa

e presuppone una visione non più '*bottom up*', ma '*top down*':

- un processo per una *visione completa del rischio* sia da parte del *Management* che del *Supervisore*
- una *visione completa dei rischi* della Compagnia e del *livello di qualità del Management*
- una *visione d'insieme* con le aree del *Management* e del *Sistema dei Controlli Interni (SCI)*
- in generale una *visione prospettica*, considerando il business plan dell'Impresa

**IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI (SCI)** è costituito dall'insieme delle **regole**, delle **procedure** e delle **strutture organizzative** volte ad assicurare il corretto funzionamento ed il buon andamento dell'impresa e a garantire, con un **ragionevole margine di sicurezza**:

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





## **OBIETTIVI DI CONTROLLO:**

1. offrire al **Top Management e all'Organo di Controllo un supporto qualificato** nella **verifica** dell'adeguatezza delle **procedure alla normativa, alle disposizioni di vigilanza, ai regolamenti interni;**
2. assicurare **l'efficacia e la tracciabilità** dei controlli interni aziendali
3. assicurare la **conformità delle operazioni**
4. **monitorare e tenere sotto controllo l'esposizione ai rischi**
5. **conseguire l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali**
6. **salvaguardare il patrimonio aziendale**
7. **rispettare i requisiti regolamentari di vigilanza**
8. **assicurare ripartizioni di ruoli e responsabilità**
9. **assicurare l'affidabilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali (CEAVOP)**
10. **garantire l'adeguatezza e la rispondenza del processo di determinazione del Capitale Interno (ORSA - ICAAP) ai requisiti stabiliti dalla normativa**

## ***I Principali Attori del SCI:***

Business Line	➔	Controlli Operativi di <i>primo livello</i> sulle singole transazioni
Risk Management	➔	Monitoraggio e controllo di <i>2° liv.</i> dei Rischi quantificabili ( <i>Solvency II/Basilea 2</i> )
Compliance	➔	Gestione e controllo (di <i>2° liv.</i> ) del Rischio di Conformità ( <i>ex ante</i> )
Dirigente preposto (L. 262/05)	➔	Controllo (di <i>2° liv.</i> ) dati contabili e comunicazione finanziaria
<i>Internal Audit</i>	➔	<i>Monitoraggio e controllo (di 3° liv.) efficacia ed efficienza del SCI/necessità di adeguamento (ex post)</i>
<i>Comitato Controllo Interno/Collegio Sindacale/OdV (D.Lgs. 231)</i>	➔	<i>Assistenza al CdA su Responsabilità SCI e responsabilità compliance alle norme</i>
<b>CdA</b>	➔	<b>Responsabilità SCI, Definizione Principi Etici e Sociali, responsabilità compliance alle norme</b>

## ***La Funzione di Internal Audit***

- è incaricata di svolgere i controlli di 3° livello finalizzati a monitorare l'efficacia e l'efficienza del Sistema di Controllo Interno e le necessità di adeguamento, anche attraverso attività di supporto e consulenza alle altre funzioni aziendali.
- Essa funge da raccordo tra le figure responsabile dei controlli di primo livello, quelle di secondo livello (Risk Management, Compliance, Dirigente preposto) ed il CDA, *interagendo con gli altri Organismi di Controllo* (Collegio Sindacale, Comitato Controllo Interno, Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/01, Società di revisione).

## ***Principali caratteristiche della Funzione***

- Indipendenza ed autonomia
- Nessun coinvolgimento in attività operative
- Libertà di accesso alle strutture aziendali
- Adeguatezza di competenze tecniche e tecnologiche in ragione delle dimensioni aziendali



## **Segue: La Funzione di Internal Audit**

### ***I Pilastri della Funzione***



- Il **mandato** alla funzione di Revisione Interna è **conferito/revocato dal CDA** che, sentito il Collegio Sindacale e il Comitato di Controllo Interno (se costituito) ne definisce anche **poteri, responsabilità e modalità di reportistica**
- Le imprese per le quali l'istituzione della funzione di revisione interna non risponda a criteri di economicità, per la ridotta portata e complessità dei rischi inerenti all'attività dell'impresa, **possono esternalizzare tale funzione**, anche nell'ambito del gruppo assicurativo
- Le attività relative alla funzione di revisione interna **possono essere accentrate** all'interno del gruppo assicurativo attraverso la costituzione di un'unità specializzata, a condizione che in **ciascuna impresa del gruppo sia individuato un referente** che curi i rapporti con il responsabile della funzione di gruppo e che siano adottate adeguate procedure per garantire che le attività della funzione di revisione interna definite a livello di gruppo assicurativo siano adeguatamente **calibrate** rispetto **alle caratteristiche operative della singola impresa**.

## **CONCLUSIONI**

La Piattaforma Regolamentare *Solvency II* determina per le aziende del settore assicurativo un **forte impatto**, non solo in termini di costi di adeguamento e di modalità di determinazione dei **requisiti patrimoniali**, ma anche in termini di **assetto organizzativo** e adeguata definizione del **sistema di controllo interno**.

Il processo di adeguamento implica, infatti, interventi significativi su molteplici ambiti aziendali che vanno adeguatamente supportati anche da un'attività di **change management**.

In tale contesto la **Funzione Internal Audit** dovrà assumere un ruolo ancora più centrale per garantire l'auspicata evoluzione organizzativa e dell'intero sistema di controllo interno, tenendo in debito conto **dimensioni e complessità** organizzative, per una corretta applicazione del **principio di proporzionalità**.