

CONTROL GOVERNANCE

UN MODELLO LOGICO CONDIVISO

di Serena Bedendo e Alessia Concetti, manager e project leader di Scs Consulting



UNA VISIONE INTEGRATA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI E MAGGIORE COORDINAMENTO TRA LE DIVERSE FUNZIONI. SONO QUESTI I PRESUPPOSTI STRATEGICI, ORGANIZZATIVI E OPERATIVI PER GESTIRE CON EFFICACIA LA CRESCENTE COMPLESSITÀ DELLE IMPRESE

L'evolversi dei regolamenti e delle normative introduce, nelle organizzazioni, una continua e crescente complessità che impatta in modo significativo sulle attività delle funzioni di *control governance* dell'azienda.

L'unica strada percorribile per rispondere a questa sfida consiste nell'adozione di un modello logico con-

diviso nell'operatività di queste funzioni le quali, per soddisfare le attese degli stakeholder con cui si interfacciano e operare efficientemente ed efficacemente, devono sempre più coordinarsi e agire in modo integrato e complementare, pur nel rispetto della loro indipendenza.

Anche le Autorità di vigilanza, sia in ambito bancario

sia assicurativo, stanno dando sempre maggiore spazio a una visione integrata del sistema dei controlli interni e al coordinamento tra le funzioni di controllo.

LE MODALITÀ DI INTERVENTO

Adottare un modello logico condiviso significa definire un approccio metodologico e operativo integrato fra le funzioni di control governance, attraverso cui provvedere alle attività di mappatura dei processi aziendali, di censimento e valutazione dei rischi insiti nei processi e dei controlli in essere. Solo attraverso tale approccio l'impresa potrà perseguire i seguenti obiettivi:

- **condividere il patrimonio informativo** prodotto dalle singole funzioni;
- **realizzare sinergie** nelle attività svolte dalle funzioni;
- **produrre reportistica** di sintesi che supporti l'alta direzione nelle scelte aziendali.

In termini pratici, attuare in modo efficace tale approccio significa operare su tre direttrici di intervento:

1. Impianto metodologico: al fine di garantire lo scambio reciproco di informazioni, è necessario individuare un linguaggio comune, utilizzare tassonomie condivise e definire metodologie congiunte di valutazione e aggregazione dei dati. Tutto ciò consentirà di realizzare analisi e valutazioni che, pur preservando le specificità delle singole funzioni, possano essere tra loro confrontate e integrate per la realizzazione di valutazioni congiunte su processi, rischi e controlli, e la definizione di piani di intervento condivisi.

2. Assetto organizzativo: è fondamentale facilitare la collaborazione tra le funzioni mediante l'istituzione di meccanismi di coordinamento e confronto. Ciò consente di ridurre le possibili situazioni di conflitto che potrebbero generarsi a causa di un approccio competitivo e non collaborativo da parte dei singoli, oppure a causa di poca chiarezza nella definizione di *ownership* e responsabilità.

3. Strumentazione di supporto: per rendere effettiva la collaborazione nella quotidianità aziendale, è infine necessario dotarsi di una piattaforma IT condivisa e industriale, che consenta a ogni funzione di poter operare in piena autonomia negli ambiti di propria competenza, garantendo al contempo la facile condivisione dei dati, la coerenza delle informazioni raccolte rispetto alle metodologie definite e la produzione di reportistica integrata.

UN CASO DI SUCCESSO: L'ESPERIENZA DEL GRUPPO UNIPOL

Il gruppo Unipol è da anni impegnato in operazioni di acquisizione e fusione che l'hanno portato a diventare una delle principali realtà finanziarie europee. La struttura del conglomerato finanziario rappresentato dal gruppo si caratterizza per un'elevata complessità dovuta alla presenza di società che differiscono per comparto di attività, dimensioni, tipologia e canali di vendita.

In un contesto caratterizzato da tale complessità, è quindi emersa la necessità di dotarsi di un approccio congiunto alle attività di control governance del gruppo.

Il gruppo ha quindi avviato, nel 2008, un progetto con l'obiettivo di definire una metodologia condivisa e realizzare una piattaforma applicativa integrata per la gestione congiunta delle attività di mappatura e valutazione di processi, rischi e controlli.

Nel corso degli anni è emersa una forte accelerazione negli sviluppi progettuali derivanti sia dalla necessità di rispondere agli adempimenti normativi previsti da *Solvency II* e da **Banca d'Italia**, sia da un forte *commitment* da parte dell'alta direzione del gruppo per lo sviluppo di reportistica integrata.

Da un punto di vista progettuale, è stato importante mantenere alto nel tempo il *commitment* di tutte le funzioni interessate e garantire il costante coordinamento delle attività, facilitando il confronto tra i soggetti coinvolti, gestendo potenziali situazioni di conflitto e supportando la gestione del cambiamento.

Da un punto di vista metodologico è stato determinante individuare il giusto livello di equilibrio tra la spinta alla massima integrazione e la necessità di preservare le specificità delle singole funzioni. La ricerca di tale equilibrio è stata resa ancora più complessa dalla necessità di integrare dati analoghi ma con differenti livelli di complessità a causa delle forti differenze tra le società del gruppo.

Infine, lo sviluppo delle metodologie in parallelo all'analisi dei vincoli imposti dallo strumento tecnologico ha consentito di garantire grande efficienza nelle scelte progettuali.

In fase di messa a regime della piattaforma, l'individuazione di soluzioni operative che ne facilitassero l'utilizzo ha consentito di garantirne l'alimentazione e la manutenzione nel tempo.

La realizzazione di un approccio congiunto alla control governance aziendale, seppur complessa e onerosa, consentirà alle compagnie di rispondere in modo sempre più efficace alle recenti disposizioni normative, e offrirà alle funzioni stesse l'opportunità di affermare ulteriormente il proprio ruolo di supporto alle scelte strategiche aziendali.