



LINEE GUIDA DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Approvato dal Consiglio di Amministrazione di Avio S.p.A.

- 1^a Edizione Marzo 2004: Delibera del 29 Marzo 2004
- 2^a Edizione Settembre 2008: Delibera del 23 Settembre 2008
- 3^a Edizione Aprile 2015: Delibera del 02 Ottobre 2015
- 4^a Edizione Maggio 2017: Delibera del 28 Giugno 2017

Indice

Premessa	3
1. Riferimenti e principi generali di indirizzo	4
2. Soggetti coinvolti, compiti e responsabilità	8
2.1 Consiglio di Amministrazione	9
2.2 Comitato Controllo e Rischi	10
2.3 Amministratore Delegato e Amministratore incaricato del SCIGR	11
2.4 Collegio Sindacale.....	11
2.5 Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001.....	12
2.6 Management.....	12
2.7 Funzioni/Enti di controllo di secondo livello	13
2.7.1 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari	13
2.7.2 Risk Management	14
2.7.3 Comitati aziendali	15
2.7.4 Altri presidi con ruolo di secondo livello di controllo	15
2.8 Ente di controllo di terzo livello: Internal Audit	16
3. Attuazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi	17
3.1 Gestione dei rischi	17
3.2 Attuazione del SCIGR nelle società controllate	24
3.3 Verifica e valutazione continua dell'efficacia del SCIGR	25
3.4 Modalità di coordinamento e collaborazione tra i soggetti coinvolti nel SCIGR.....	26
3.5 Flussi informativi tra i soggetti coinvolti nel SCIGR.....	26

Premessa

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (nel seguito anche "SCIGR") rappresenta un elemento qualificante ed essenziale della Corporate Governance delle società del Gruppo Avio (Avio S.p.A. e le sue controllate) ed assume un ruolo fondamentale nella individuazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei rischi significativi, rendendoli compatibili con gli obiettivi strategici aziendali e contribuendo quindi alla creazione di valore nel medio-lungo periodo.

Un efficace SCIGR favorisce l'assunzione di decisioni consapevoli e concorre ad assicurare la salvaguardia e protezione degli investimenti degli azionisti e dei beni delle società, l'efficienza e l'efficacia dei processi e delle operazioni aziendali, nonché l'affidabilità delle informative finanziarie, il rispetto di leggi, norme e regolamenti di riferimento, dello Statuto Sociale e degli strumenti normativi interni.

Le presenti Linee Guida, emanate da Avio S.p.A. nell'ambito del proprio ruolo di indirizzo e coordinamento delle società del Gruppo Avio, hanno l'obiettivo di rappresentare sinteticamente in modo organico tutti i diversi aspetti del SCIGR completamente applicabili ad Avio S.p.A., e alle quali devono coerentemente far riferimento tutte le società controllate del Gruppo, seppur nella loro autonoma responsabilità di definizione e funzionamento del proprio SCIGR.

In particolare, le società controllate ricevono le presenti Linee Guida e le adottano adeguandole, ove necessario, alle peculiarità della propria impresa e tenendo conto della disciplina ad esse applicabile (ad esempio specifiche normative del settore di riferimento).

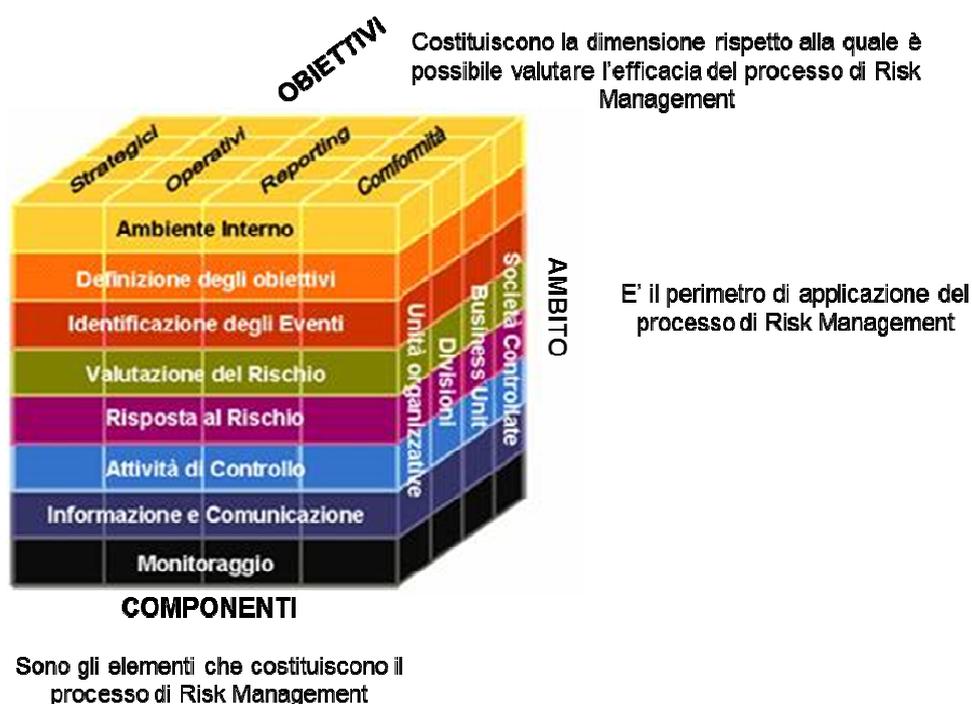
1. Riferimenti e principi generali di indirizzo

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi di Avio S.p.A. è conforme ai principi contenuti nella vigente edizione del Codice di Autodisciplina delle società quotate promosso da Borsa Italiana S.p.A. (di seguito "Codice di Autodisciplina") e più in generale, alle best practice esistenti in ambito nazionale e internazionale.

Le presenti linee guida dettano da un lato i principi generali secondo i quali viene condotta la gestione dei principali rischi del gruppo, coerentemente con gli obiettivi strategici individuati, dall'altro le modalità di coordinamento tra i soggetti coinvolti (di seguito elencati) al fine di massimizzare l'efficacia e l'efficienza del SCIGR stesso.

Il SCIGR è, in particolare, costituito da un insieme di regole, procedure e strutture organizzative volte a contribuire in modo proattivo, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, alla salvaguardia del patrimonio sociale del Gruppo Avio, ad una efficiente ed efficace conduzione del Gruppo in linea con le strategie aziendali definite dal Consiglio di Amministrazione della capogruppo, all'attendibilità, accuratezza e affidabilità delle informazioni fornite agli organi sociali ed al mercato e, più in generale, al rispetto delle vigenti disposizioni legislative e regolamentari.

Per la definizione del proprio SCIRG, il Gruppo Avio si è ispirato alle best practice vigenti e in particolare allo standard internazionale "Enterprise Risk Management-Integrated Framework" ("ERM Integrated Framework"), predisposto ed aggiornato dall'organismo americano "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission" (COSO); tale framework è noto anche come "COSO Report" o "COSO ERM".



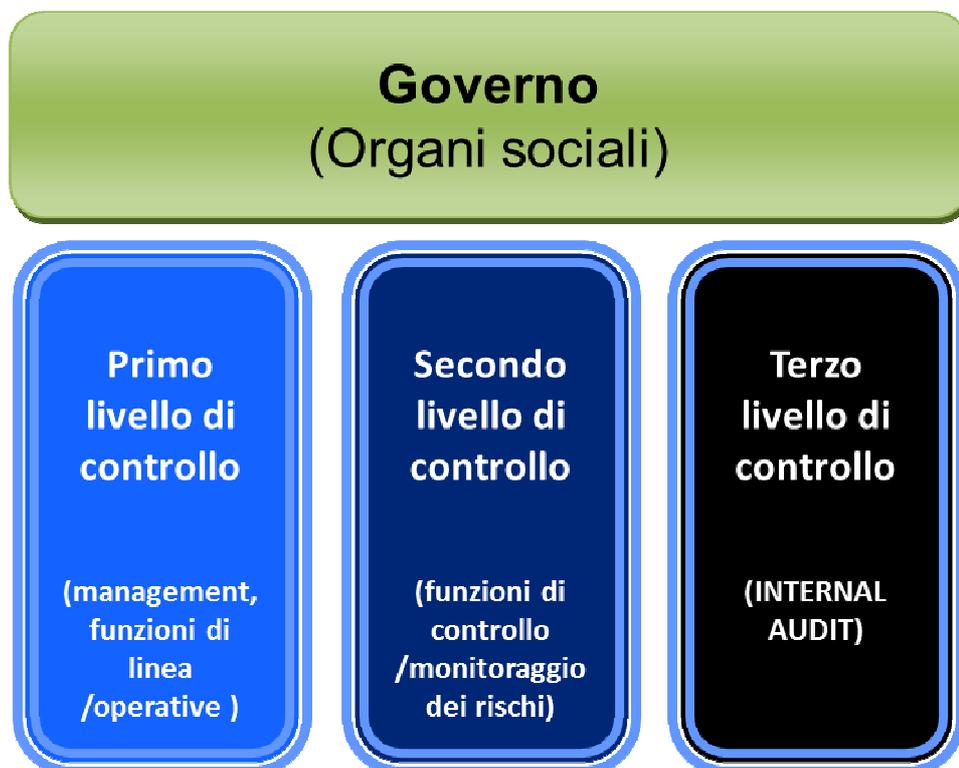
Suddetto ERM Framework individua una diretta relazione tra gli obiettivi aziendali (strategici, operativi, di reporting e di conformità) da perseguire e le componenti del sistema di controllo e gestione dei rischi, nonché la struttura organizzativa adottata dalla società/Gruppo.

Le principali componenti interconnesse e integrate nei processi e in tutti i livelli dell'organizzazione, individuate da tale Framework come costituenti il SCIGR sono sinteticamente le seguenti:

- **Ambiente interno:** costituisce l'identità essenziale dell'organizzazione. Esso determina il modo in cui il rischio è considerato ed affrontato dalle risorse operanti in azienda, così come la filosofia di gestione del rischio, i livelli di accettabilità del rischio stesso, l'integrità, i valori etici e l'ambiente di lavoro in generale.
- **Definizione degli obiettivi:** gli obiettivi devono essere fissati prima di procedere all'identificazione degli eventi che possono potenzialmente pregiudicare il loro conseguimento, devono supportare la missione aziendale, essere coerenti con la stessa ed in linea con livelli di rischio accettabili.
- **Identificazione degli eventi:** riguarda la corretta e completa identificazione e classificazione di tutti gli eventi, di origine esterna e interna, che possono pregiudicare in tutto o in parte il conseguimento degli obiettivi aziendali e che possono quindi rappresentare per l'azienda dei rischi potenziali da gestire.
- **Valutazione del rischio:** introduce una componente valutativa in grado di quantificare il grado di rischio "potenziale" (rischio in assenza di qualsiasi intervento) ed il grado di rischio "residuo" (rischio che residua una volta presi in considerazione gli interventi attuati per ridurlo). La quantificazione dei livelli di rischio deve essere ottenuta prendendo in considerazione l'impatto sul raggiungimento degli obiettivi aziendali connesso all'eventuale verificarsi dell'evento e la probabilità di accadimento ad esso associata.
- **Risposta al rischio:** riguarda la scelta ed attivazione, da parte del management, di interventi finalizzati a gestire il rischio emerso riducendolo ed allineandolo ai livelli di "rischio tollerato" o "rischio accettato".
- **Attività di controllo:** riguarda la necessità che siano definite, implementate ed applicate idonee policy e procedure finalizzate a garantire che le risposte al rischio e gli interventi definiti per la sua eliminazione o contenimento siano effettivamente ed efficacemente eseguiti.
- **Informazione e comunicazione:** le informazioni devono essere identificate, raccolte e diffuse nei tempi e nelle modalità che consentano a tutte le risorse coinvolte nel processo di operare correttamente ed efficacemente.
- **Monitoraggio:** si intende la "capacità" della società di autovalutarsi e di aggiornarsi/migliorarsi costantemente nel corso del tempo.

Il SCIGR, quale parte integrante dell'attività d'impresa, coinvolge e si applica pertanto a tutta la struttura organizzativa delle società del Gruppo, cioè a ciascuno per il proprio ambito di responsabilità: dal Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato di Avio S.p.A. e delle società dalla stessa controllate, al Management di Gruppo ed al personale aziendale.

Il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, in linea con le normative e le best practice di riferimento, si articola sui seguenti livelli:



Governo

Di competenza/responsabilità degli Organi sociali: definisce, approva e verifica il Sistema e Controllo Interno e Gestione dei Rischi.

Primo livello di controllo

Di competenze/responsabilità delle linee/strutture operative: identifica, valuta, gestisce e monitora i rischi di competenza in relazione ai quali individua e attua specifiche azioni di trattamento dirette ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni.

E' costituito dall'insieme delle attività di controllo che le singole unità operative svolgono sui propri processi al fine di assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. Tali attività di controllo sono demandate alla responsabilità primaria del management operativo e sono considerate parte integrante di ogni processo aziendale. Le strutture operative sono, quindi, le prime responsabili del processo di controllo interno e di gestione dei rischi. Nel corso dell'operatività giornaliera tali strutture sono chiamate a identificare, misurare o valutare, monitorare, attenuare e riportare i rischi derivanti dall'ordinaria attività aziendale in conformità con il processo di gestione dei rischi e le procedure interne applicabili.

Secondo livello di controllo

Affidato a funzioni autonome, indipendenti e distinte da quelle operative; esse concorrono alla definizione delle politiche di governo e del processo di gestione dei rischi (individuazione, valutazione e controllo). A tale livello si monitorano i rischi aziendali, si propongono le linee guida sui relativi sistemi di controllo e si verifica l'adeguatezza degli stessi al fine di assicurare efficienza ed efficacia delle operazioni, adeguato controllo dei rischi, prudente conduzione del business, affidabilità delle informazioni, conformità a leggi, regolamenti e procedure interne.

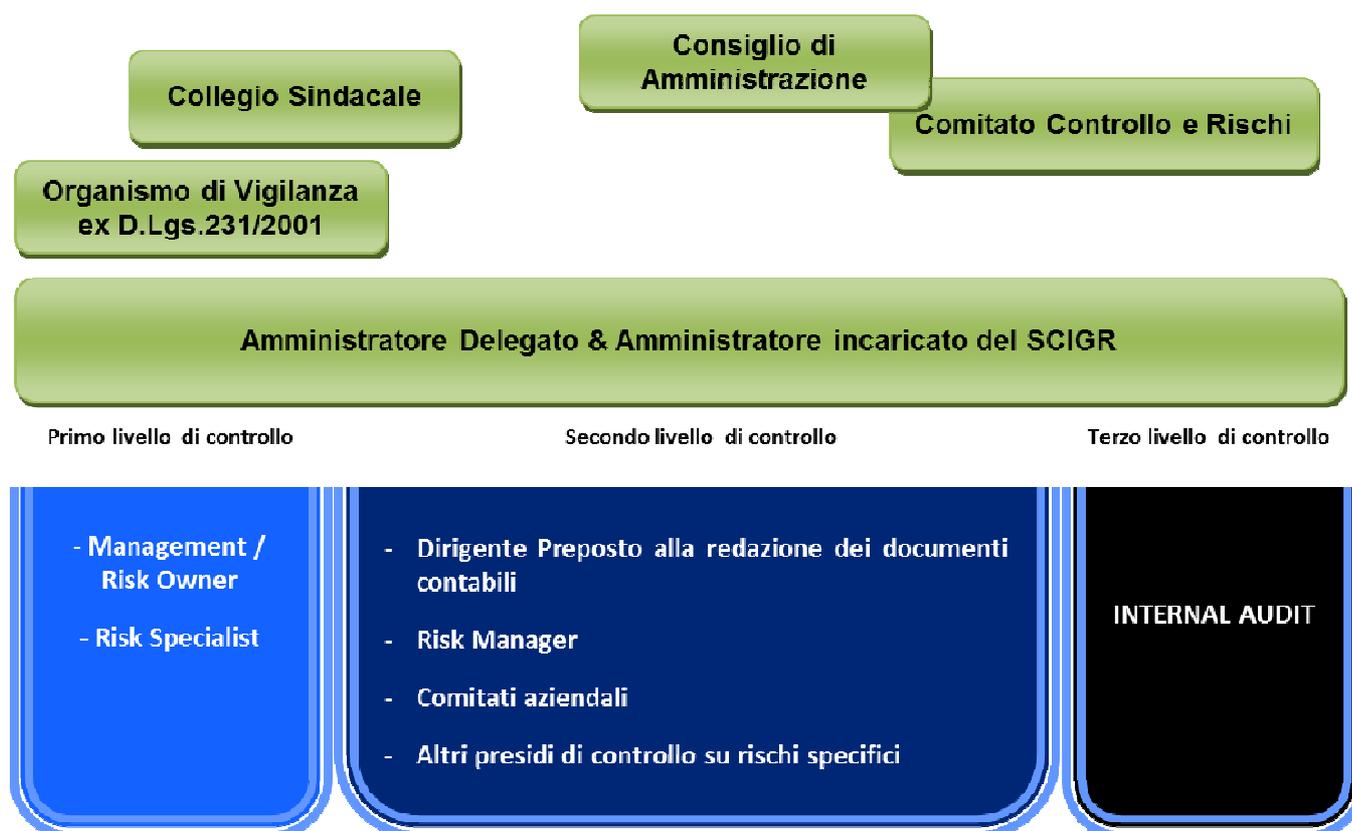
Terzo livello di controllo

Di competenza/responsabilità della funzione di Internal Audit: fornisce assurance indipendente sull'adeguatezza ed effettiva operatività del primo e secondo livello di controllo ed, in generale, sul SCIGR. Ha la finalità di valutare la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità in termini di efficienza ed efficacia del sistema dei controlli interni nonché di individuare violazioni delle procedure e delle norme applicabili.

2. Soggetti coinvolti, compiti e responsabilità

Il SCIGR è un sistema integrato svolto da una pluralità di organi e funzioni aziendali, le cui componenti risultano tra loro coordinate e interdipendenti e caratterizzate da complementarità nelle finalità perseguite, nelle caratteristiche di impianto e nelle regole di funzionamento.

Di seguito si riporta la vista di sintesi degli attori del SCIGR rispetto al modello di corporate governance e all'architettura basata sui tre livelli di controllo.



I compiti e le responsabilità spettanti agli attori del SCIGR, riportate nei paragrafi successivi, sono definiti sulla base di quanto previsto da normative e regolamenti applicabili (a titolo esemplificativo Codice di Autodisciplina, D.Lgs 231/2001, L. 262/2005), disposizioni e normative interne e best practice di riferimento.

2.1 Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione (nel seguito anche CdA) svolge il ruolo ed i compiti previsti dal Codice di Autodisciplina e, nell'ambito della propria principale funzione di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del SCIGR, rappresenta l'Organo avente la responsabilità finale del Sistema stesso.

Ai fini di un adeguato svolgimento dei compiti demandati alla sua responsabilità, il CdA

- a) istituisce il Comitato Controllo e Rischi attribuendogli le funzioni consultive e propositive in relazione al SCIGR previste dal codice di Autodisciplina, ne nomina i componenti e tra questi, il Presidente del Comitato stesso;
- b) nomina l'Amministratore Delegato della società quale Amministratore incaricato dell'istituzione e del mantenimento di un efficace SCIGR;

con il supporto dei quali effettua le valutazioni ed assume le decisioni relative al SCIGR e assicura che i compiti e le responsabilità siano allocati in modo chiaro ed appropriato, e che il Responsabile dell'Ente Internal Audit, l'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 e il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, siano dotati di risorse adeguate per lo svolgimento delle loro attività e godano di un appropriato grado di autonomia all'interno della struttura.

Quindi il CdA, previo parere del Comitato Controllo e Rischi:

- a) definisce, emette ed aggiorna le presenti linee guida, in modo che i principali rischi risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di compatibilità dei medesimi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati;
- b) valuta, con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza del SCIGR rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia;
- c) su proposta dell'Amministratore incaricato del SCIGR, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, sentito il Collegio Sindacale, nomina (e revoca) il Responsabile dell'Ente Internal Audit (Chief Audit Officer o CAO) e ne definisce la remunerazione coerentemente con quanto stabilito dalle politiche aziendali, assicurando che lo stesso sia dotato di adeguate risorse per l'espletamento delle proprie funzioni e la copertura delle proprie responsabilità;
- d) approva, con cadenza almeno annuale, il piano di lavoro predisposto dal Chief Audit Officer, sentito il Collegio Sindacale e l'Amministratore incaricato del SCIGR, ed esamina le risultanze dell'attività svolta, valutandone l'adeguatezza;
- e) descrive, nella relazione sul governo societario, le principali caratteristiche del SCIGR e le modalità di coordinamento tra i soggetti in esso coinvolti, esprimendo la propria valutazione sull'adeguatezza dello stesso; valuta, sentito il Collegio Sindacale, i risultati esposti dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale.

2.2 Comitato Controllo e Rischi

Il Comitato Controllo e Rischi ha funzioni consultive e propositive rispetto al Consiglio di Amministrazione, con il compito di supportarlo attraverso un'adeguata attività istruttoria, nelle valutazioni e nelle decisioni relative al SCIGR, nonché in quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche.

In particolare, il Comitato Controllo e Rischi, in conformità a quanto previsto nel Codice di Autodisciplina, nell'assistere il Consiglio di Amministrazione:

- a) valuta, unitamente al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, e sentiti il revisore legale e il collegio sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- b) esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali;
- c) esamina le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione di Internal Audit;
- d) monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di Internal Audit;
- e) può chiedere alla funzione di Internal Audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Collegio Sindacale; a fini di coordinamento, ne dà altresì comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione e all'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, salvo il caso in cui l'oggetto della richiesta di verifica riguardi specificamente l'attività di tali soggetti;
- f) riferisce al Consiglio di Amministrazione, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- g) supporta, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui il Consiglio di Amministrazione sia venuto a conoscenza;
- h) svolge gli ulteriori compiti ad esso attribuiti dal Codice di Autodisciplina o dal Consiglio di Amministrazione.

Il Comitato Controllo e Rischi rilascia inoltre il proprio parere preventivo al Consiglio di Amministrazione:

- (i) ai fini della definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti la Società e le sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, e della determinazione del grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati, tenuto conto anche dei rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività della Società;
- (ii) ai fini della valutazione, con cadenza almeno annuale, dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché della sua efficacia;
- (iii) ai fini dell'approvazione, con cadenza almeno annuale, del piano di lavoro predisposto dal responsabile della funzione di internal audit ferma restando

- l'esigenza per il Consiglio di Amministrazione di sentire altresì il Collegio Sindacale e l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e gestione dei rischi;
- (iv) ai fini della descrizione, contenuta nella relazione sul governo societario, delle principali caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e sulle modalità di coordinamento tra i soggetti in esso coinvolti, nonché della valutazione sull'adeguatezza del sistema stesso;
 - (v) ai fini della valutazione dei risultati esposti dalla società di revisione nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale, ferma restando l'esigenza per il Consiglio di Amministrazione di sentire altresì il Collegio Sindacale;
 - (vi) sulla proposta relativa alla nomina, alla revoca e alla definizione, coerentemente con le politiche aziendali, della remunerazione del responsabile della funzione di Internal Audit, nonché sull'adeguatezza delle risorse assegnate a quest'ultimo per l'espletamento delle proprie responsabilità.

2.3 Amministratore Delegato e Amministratore incaricato del SCIGR

L'Amministratore Delegato della società, oltre ai poteri necessari per compiere tutti gli atti operativi pertinenti l'attività sociale, è stato nominato quale amministratore incaricato dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e gestione dei rischi ("Amministratore incaricato del SCIGR").

Conformemente al Codice di Autodisciplina, l'Amministratore incaricato:

- cura l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche dell'attività della Società e del gruppo ad essa facente capo, e li sottopone periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione;
- dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione, curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno, verificandone costantemente l'adeguatezza complessiva, l'efficacia e l'efficienza;
- si occupa dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- può chiedere alla funzione di Internal Audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al Presidente del Comitato Controlli e Rischi e al Presidente del Collegio Sindacale;
- riferisce tempestivamente al Comitato Controllo e Rischi (o al Consiglio di Amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto notizia, affinché il Comitato Controllo e Rischi (o il Consiglio) possa prendere le opportune iniziative.

2.4 Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale svolge i compiti ad esso attribuiti dalla legge e dallo statuto sociale.

In particolare, vigila:

- sull'osservanza delle norme di legge e dello Statuto;
- sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e di adeguatezza dell'assetto organizzativo;
- sulla completezza, adeguatezza ed efficacia del SCIGR;

- sulla completezza, adeguatezza ed efficacia del sistema amministrativo- contabile e sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione;
- sull'adeguatezza delle disposizioni impartite alle società controllate al fine del corretto adempimento degli obblighi di comunicazione previsti.

A tal proposito, il Collegio Sindacale in linea con il ruolo e i compiti previsti dal Codice di Autodisciplina:

- condivide tempestivamente con il Comitato Controllo e Rischi le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti;
- ha la facoltà di avvalersi della funzione Internal Audit per lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative od operazioni aziendali.

2.5 Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001

L'Organismo di Vigilanza (di seguito "OdV") viene nominato dal Consiglio di Amministrazione ed è dotato di adeguate risorse finanziarie per lo svolgimento delle proprie attività, tra le quali:

- verificare l'efficacia e l'adeguatezza del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (di seguito il "Modello" o "MOGC") ovvero l'idoneità dello stesso a prevenire il verificarsi dei reati di cui al D.Lgs. 231/2001 sulla base di un piano annuale di verifiche presentato al Consiglio di Amministrazione;
- verificare l'adeguatezza delle soluzioni organizzative adottate per l'attuazione del Modello;
- predisporre una relazione almeno semestrale inviata al Comitato Controllo e Rischi, al Collegio Sindacale e al Consiglio di Amministrazione in merito alle proprie attività informando gli stessi sulle eventuali violazioni che abbia riscontrato riguardo al Modello.

All'Organismo devono essere fornite tutte quelle informazioni che riguardano, anche indirettamente, la commissione o i tentativi di reato e di elusione del Modello nonché, in generale, i comportamenti a rischio reato.

2.6 Management

Tutti i dipendenti del Gruppo, in funzione dei compiti loro affidati nell'organizzazione aziendale, assicurano un efficace funzionamento del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, come parte della loro responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi. Rappresentano, a tutti i livelli dell'organizzazione, i responsabili del primo livello di controllo del sistema.

Essi, pertanto, devono avere la necessaria conoscenza, preparazione e capacità per agire ed operare nell'ambito del SCIGR e deve essere loro consentito di adempiere ai compiti conseguenti al proprio ruolo ed assolvere alle proprie responsabilità.

Questo implica, pertanto, il diritto ed il dovere di ogni singolo dipendente di avere piena conoscenza e comprensione della società in cui opera e del Gruppo, dei meccanismi operativi, degli obiettivi, dei mercati in cui opera e dei rischi cui è quotidianamente esposto.

Nel corso dell'operatività giornaliera, il Management è chiamato ad identificare, misurare o valutare, monitorare, attenuare e riportare i rischi derivanti dall'ordinaria attività aziendale in conformità con il processo di gestione dei rischi e delle procedure interne applicabili.

2.7 Funzioni/Enti di controllo di secondo livello

Le funzioni di controllo di secondo livello sono figure con compiti specifici e responsabilità di controllo su diverse aree/tipologie di rischio. Tali funzioni monitorano i rischi aziendali, propongono le linee guida sui relativi sistemi di controllo e verificano l'adeguatezza degli stessi al fine di assicurare efficienza ed efficacia delle operazioni, adeguato controllo dei rischi, prudente conduzione del business, affidabilità delle informazioni, conformità a leggi, regolamenti e procedure interne.

Le funzioni preposte a tali controlli sono autonome e distinte da quelle operative; esse concorrono alla definizione delle politiche di governo dei rischi e del processo di gestione dei rischi.

2.7.1 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Ai sensi dell'articolo 154-bis del TUF, il dirigente preposto sarà tenuto:

- (i) ad attestare che gli atti e le comunicazioni della società diffusi al mercato e relativi all'informativa contabile anche infra-annuale della società siano corrispondenti alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili;
- (ii) a predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato, nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario; nonché
- (iii) ad attestare, congiuntamente all'Amministratore Delegato, con apposita relazione allegata al bilancio di esercizio, al bilancio semestrale abbreviato e al bilancio consolidato, tra l'altro, l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure sub (ii), nel corso del periodo cui si riferiscono i documenti e ad attestare, altresì, la corrispondenza di questi alle risultanze dei libri e delle scritture contabili e la loro idoneità a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società e dell'insieme delle società eventualmente incluse nel consolidamento.

Quanto sopra, attribuendo a tal fine allo stesso i seguenti poteri:

- (a) accesso libero ad ogni informazione ritenuta rilevante per l'assolvimento dei propri compiti, sia all'interno della società, sia all'interno delle eventuali società del gruppo facente capo alla società;
- (b) partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione che prevedano la trattazione di materie rientranti nelle sue competenze;
- (c) facoltà di dialogare con ogni organo amministrativo e di controllo della società e delle società controllate;
- (d) facoltà di approvare le procedure aziendali, quando esse hanno impatto sul bilancio, sul bilancio consolidato o sugli altri documenti soggetti ad attestazione;
- (e) partecipazione al disegno dei sistemi informativi che abbiano impatto sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società;

(f) possibilità di utilizzo dei sistemi informativi.

Al fine di consentire al Consiglio di Amministrazione un corretto esercizio dei propri poteri di vigilanza, il dirigente preposto dovrà, inoltre, riferire almeno trimestralmente al Consiglio in merito alle attività svolte, nonché in merito alle eventuali criticità emerse.

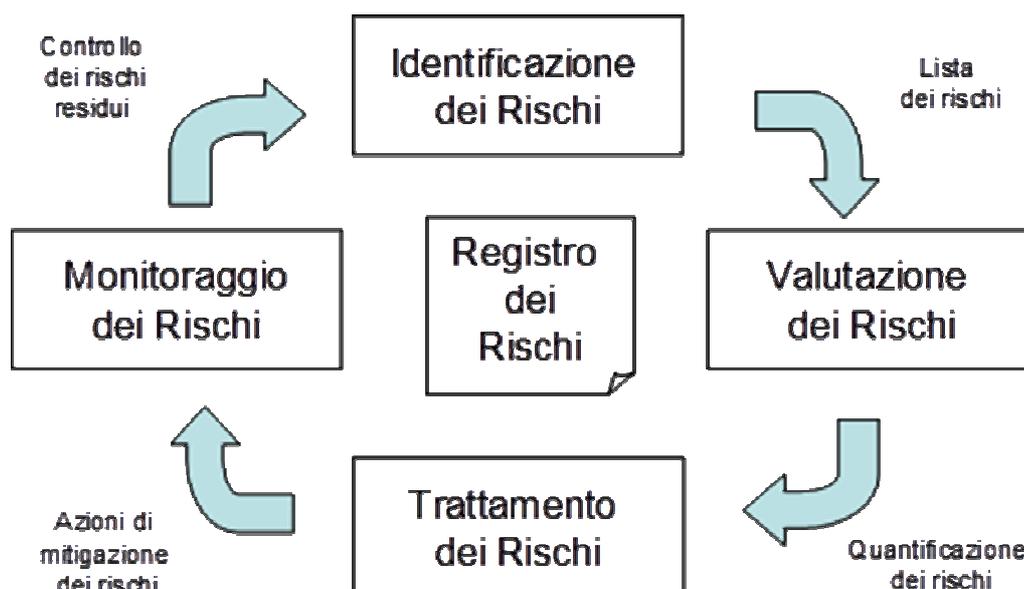
2.7.2 Risk Management

La Avio S.p.A. si è dotata di una struttura trasversale dedicata specificatamente alla gestione dei rischi interni generali del Gruppo, proceduralizzando tale processo nell'ambito del Sistema di Gestione per la Qualità certificato UNI EN ISO 9001:2008 e UNI EN 9100:2009.

La sopra citata procedura definisce le modalità e le responsabilità per la identificazione, valutazione, mitigazione e controllo dei rischi interni generali a tutti i livelli della struttura aziendale di Avio prendendo come riferimento la struttura dei processi aziendali così come definiti nel Sistema di Gestione per la Qualità in vigore.

In relazione alla gestione di rischi specifici, gli altri Sistemi di Gestione dell'azienda (Incidenti Rilevanti, Salute e Sicurezza, Ambiente) hanno loro procedure dedicate per la gestione di tali rischi specifici, rispondenti a precise indicazioni di legge e/o di sistema dedicato.

Il processo di gestione attuato è sintetizzabile in quattro macrofasi, come rappresentato nella figura sotto riportata, con un output finale operativo rappresentato dal "Registro dei Rischi" che elenca e classifica tutti i rischi identificati (sia già trattati che in corso di trattamento) e che si possono potenzialmente presentare compromettendo gli obiettivi aziendali.



Le principali figure aziendali responsabili del processo di gestione dei rischi sono:

- **Risk Manager:** è la figura responsabile del coordinamento e gestione dell'intero processo. Riporta direttamente all'Amministratore incaricato del SCIGR e garantisce la corretta applicazione delle modalità di gestione dei rischi aziendali e ne richiede, ove necessario, le adeguate riserve o coperture assicurative. E' di regola il Responsabile dell'Ente Qualità o il Responsabile dell'Ente Affari Legali di Avio S.p.A.
- **Risk Owners:** sono i Responsabili che coprono tutte le aree di possibile rischio aziendale e pertanto sono i primi livelli della Direzione Generale.
- **Risk Specialists:** sono, nell'ambito dell'area di propria competenza, coloro che conoscono le modalità di gestione del rischio, ne sanno analizzare e valutare gli impatti e sono in grado di proporre ed attuare adeguate azioni di mitigazione.

In particolare, è compito del Risk Manager:

- assicurare la definizione delle metodologie e degli strumenti funzionali al processo di risk management di Gruppo per individuare, misurare, rappresentare e monitorare i principali rischi e i relativi piani di trattamento;
- assicurare le attività di risk assessment e di monitoraggio dei principali rischi di Gruppo, supportando il management nell'identificazione, valutazione e trattamento dei rischi e, ove possibile e opportuno, nella definizione dei relativi indicatori e nello svolgimento di analisi quali-quantitative e approfondimenti;
- curare l'elaborazione del piano di lavoro e del reporting periodico all'Amministratore incaricato del SCIGR e al Comitato Controllo e Rischi in relazione alle attività di assessment e monitoraggio dei rischi a livello di Gruppo e l'elaborazione della documentazione predisposta per i comitati direzionali e per gli organi di amministrazione e controllo.

Il Risk Manager redige una sintesi riepilogativa delle attività svolte e dei principali rischi aziendali individuati, valutati ed oggetto di monitoraggio (Risk Report). Le risultanze di tali relazioni sono presentate, con periodicità definite, all'Amministratore Incaricato del SCIGR, all'Amministratore Delegato, al Comitato Controllo e Rischi, nonché al Collegio Sindacale ed al Consiglio di Amministrazione.

2.7.3 Comitati aziendali

Nell'ambito dei meccanismi di governance e delle relative modalità di funzionamento, il Gruppo Avio ha istituito appositi comitati, composti dal management aziendale, che svolgono funzioni consultive e propositive in merito a specifiche tematiche di rischio.

2.7.4 Altri presidi con ruolo di secondo livello di controllo

In Avio s.p.A. sono presenti altri presidi organizzativi di secondo livello di controllo, dedicati a ciò anche in via non esclusiva.

Tali presidi monitorano specifici rischi aziendali (quali, ad esempio, quelli connessi alla gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro ex D.Lgs. 81/2008, della security, degli aspetti ambientali, della frode, della sicurezza informatica, etc.), propongono le linee guida sui relativi sistemi di controllo e verificano l'adeguatezza degli stessi al fine di assicurare efficienza ed efficacia delle operazioni, adeguato controllo dei rischi, affidabilità delle informazioni, conformità a leggi, regolamenti e procedure interne.

Tali presidi di controllo di secondo livello si coordinano con la funzione di Risk Management aziendale attraverso modalità operative specifiche e scambio di flussi informativi.

2.8 Ente di controllo di terzo livello: Internal Audit

L'Internal Audit è responsabile dell'attività di controllo di terzo livello e pertanto gli viene riconosciuta una posizione rilevante nel SCIGR. Come funzione di controllo di terzo livello gli è affidato il compito di fornire assurance indipendente sul SCIGR finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione.

L'Internal Audit è incaricato di verificare che il SCIGR sia funzionante ed adeguato rispetto alle dimensioni e all'operatività del Gruppo, verificando, in particolare, che il Management abbia identificato i principali rischi, che gli stessi siano stati valutati con modalità omogenee e che siano state definite e attuate le opportune azioni di mitigazione. Verifica, inoltre, che i rischi siano gestiti coerentemente con quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione, con le norme esterne e con le regole interne al Gruppo.

Il Chief Audit Officer non è responsabile di alcuna area operativa, ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento delle proprie attività, riporta gerarchicamente al Consiglio di Amministrazione e assicura le informazioni dovute al Comitato Controllo e Rischi ed al Collegio Sindacale.

Il piano annuale di lavoro dell'Internal Audit ("Piano di Audit"), basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi, analogamente a quanto previsto per il budget, è soggetto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, previo parere del Comitato Controllo e Rischi, sentito il Collegio Sindacale e l'Amministratore incaricato del SCIGR.

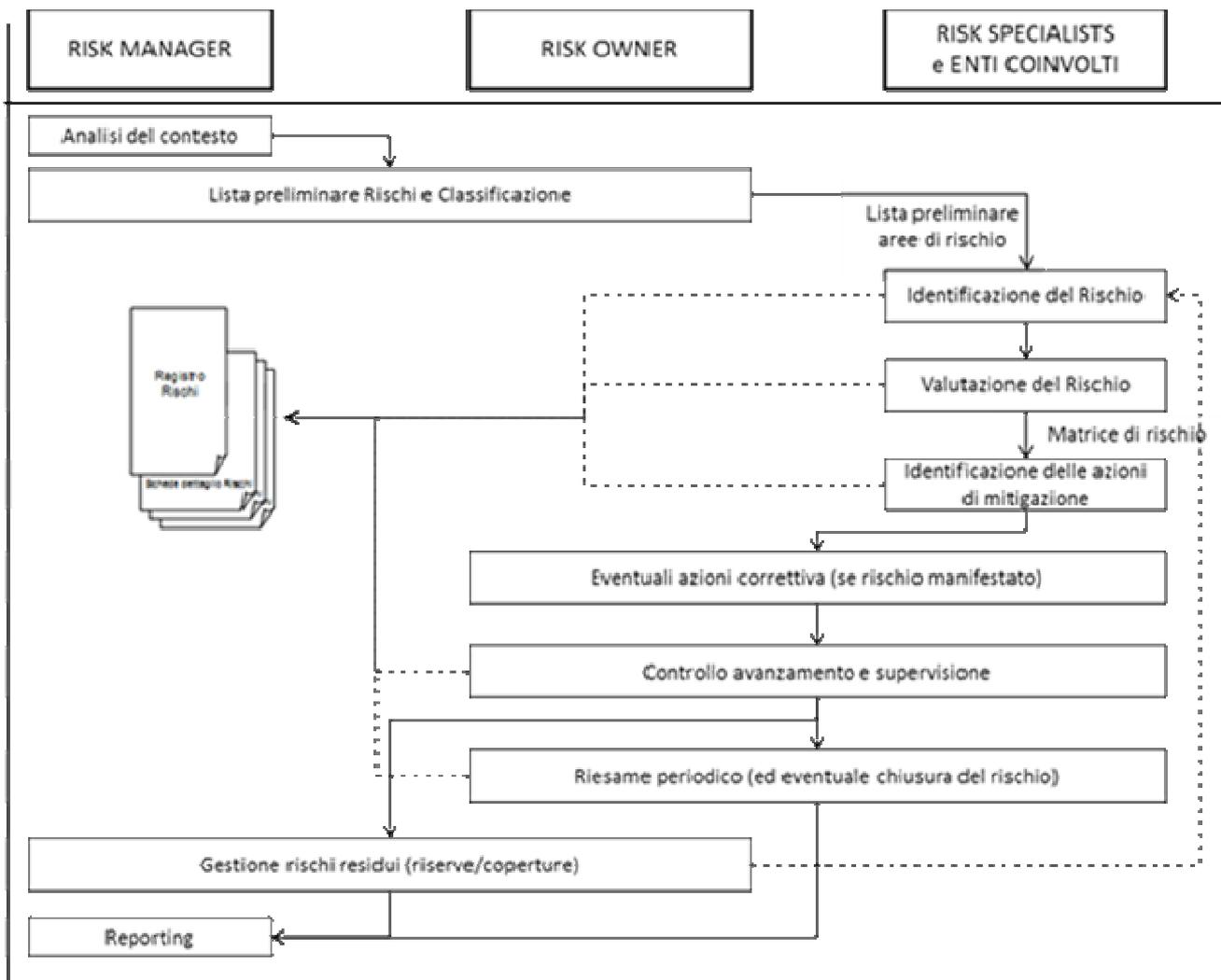
Il Piano di Audit elenca le attività attraverso le quali Internal Audit verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto degli standard internazionali, l'operatività e l'idoneità del SCIGR. Inoltre l'Internal Audit verifica, nell'ambito del Piano di Audit, l'affidabilità dei sistemi informativi, inclusi i sistemi di rilevazione contabile.

I presidenti del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e del Comitato Controllo e Rischi nonché l'Amministratore incaricato del SCIGR sono destinatari dei flussi informativi, sia periodici che in relazione ad eventi di particolare rilevanza, generati dalla Funzione di Internal Audit con modalità tali da garantire il coinvolgimento contestuale degli stessi.

3. Attuazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi

3.1 Gestione dei rischi

Di seguito, estratto dalla sopra citata procedura, un modello esemplificativo dei flussi di attività/responsabilità del processo di gestione del rischio e macrodescrizione.



Fase 1: Identificazione Aree di Rischio

Analisi del contesto

Il Risk Manager, con il supporto dei primi livelli direzionali, (Risk Owners), definisce un primo elenco di aree di rischio che possono presentarsi in azienda e che verrà continuamente aggiornato nelle fasi successive.

L'identificazione delle principali aree di rischio si basa su una analisi sistematica e continua di tutti i processi aziendali e del contesto in cui l'azienda è chiamata ad operare (top-down). Nella fase iniziale e nelle fasi periodiche di aggiornamento, queste analisi sono condotte con sessioni di brainstorming promosse e gestite dal Risk Manager con i responsabili delle principali funzioni aziendali (primi livelli direzionali); l'approccio deve

essere quello di analizzare tutti i fattori che possono compromettere il raggiungimento dei principali obiettivi aziendali.

Ad integrazione di quanto sopra, ogni responsabile, partendo dalle attività che devono essere effettuate nella propria funzione, analizza tutti gli elementi che possono avere impatti aziendali negativi (bottom-up).

Lista Preliminare dei Rischi e Classificazione

Tutte le aree di rischio individuate devono essere classificate (vedere gli esempi di categorie e sottocategorie nella gestione del rischio sotto riportati); la classificazione, oltre a consentire il raggruppamento per tipo, permette di metterle in ordine di priorità al fine di definire una lista preliminare di intervento. Per ogni area di rischio deve essere identificata, con il supporto del primo livello direzionale maggiormente coinvolto, la persona più adatta a condurre l'analisi sulla base delle conoscenze specifiche possedute (Risk Specialist).

La lista preliminare delle aree di rischio deve essere costantemente aggiornata dal Risk Manager e costituire un piano di lavoro dinamico di abbattimento dei rischi.

1 – Business & Strategia	2 – Progetto / Costruzione / Manut.	3 – Supply Chain / Approvvigion.
Crisi internazionali / riduzione volumi	Prestazioni Cliente di prodotto non raggiunte	Rischi legati a Joint-ventures con fornitori
Vincoli Import / Export	Tempi / Costi di Produzione > target	Fornitore a rischio fallimento
	Problematiche legate ad escapes cliente	Fornitore non adeguato (tempi e qualità)

4 – Equipments / Assets	5 – Human Factors	6 - Finanza
Perdita assets per alluvioni, terremoti,...	Mancanza di risorse / competenze	Proiezioni finanziarie errate
Mancanza di servizi (elettricità, acqua,...)	Scioperi/Rinnovi contrattuali	Rischio tassi interesse
	Scarsa motivazione/ dimissioni	Rischio cambio

7 – IT / Informazioni e Sicurezza	8 – Ambiente / Salute e Sicurezza	9 – Governance/Compliance/Ethics
mancanza di servizio IT	Requisiti cogenti ambientali non raggiunti	Rispetto requisiti leggi cogenti
mancata protezione dati sensibili	Lavorazioni pericolose per la salute	Non rispetto del codice etico
pirateria elettronica	Sicurezza antincendio	Comportamenti fraudolenti contro azienda

Esempi di categorie e sottocategorie nella gestione del rischio

Fase 2: Valutazione del Rischio

Identificazione del rischio

Per ogni area di rischio il Risk Specialist, direttamente o con il supporto di esperti degli enti coinvolti, effettua una analisi sistematica delle attività individuando tutti gli eventi potenziali che possono avere impatti negativi sugli obiettivi aziendali valutando conseguenze e cause. Questa fase può basarsi su: esperienze precedenti, brainstorming, diagrammi causa-effetto, benchmarking.

I rischi dovranno essere identificati nella forma di "SE" (ipotesi) "ALLORA" (effetto), in quanto questa impostazione aiuta nel definire accuratamente il rischio e ne facilita la successiva valutazione.

La verifica della esistenza di un rischio concreto deve portare ad aprire una voce nel Registro Rischi (vedere esempio sotto riportato); per ogni rischio deve sempre essere identificato il Risk Owner.

Valutazione del rischio

La valutazione del rischio viene fatta sulla base di una matrice che incrocia probabilità di accadimento (scala 1-5) e impatto (scala 1-4) ottenendo un Indice di Rischio (IR - su una scala 1-20) che determina il livello di attenzione da dare al rischio nonché la priorità di intervento.

Al fine di standardizzare la valutazione degli elementi di rischio e ridurre la soggettività della valutazione, sono definite delle tabelle indicanti i criteri di probabilità di accadimento (5 livelli) e di impatto (4 livelli), nonché i relativi indici numerici. Di seguito un esempio di tali tabelle.

Probabilità	Descrizione	Indice
Alta	Probabilità che il rischio di manifesti >70% Piano di Riduzione rischio non disponibile / non possibile	5
Significativa	Probabilità che il rischio di manifesti tra il 50% e 70% Piano di Riduzione rischio possibile	4
Moderata	Probabilità che il rischio di manifesti tra il 20% e 50% Piano di Riduzione rischio esistente	3
Minore	Probabilità che il rischio di manifesti tra il 5% e 20% Piano di Riduzione rischio esistente ed approvato	2
Bassa	Probabilità che il rischio di manifesti < 5% Piano di Riduzione rischio esistente e già testato da esperienze precedenti	1

Esempio di criteri per probabilità di accadimento (Indice di Probabilità)

Impatto	DESCRIZIONE			Indice
	PRESTAZIONI (non legate a tempi o costi)	TEMPI (rispetto alla durata della fornitura)	COSTI	
Critico	Impatto grave; mancato raggiungimento delle prestazioni con danni significativi a Clienti, Azionisti o Persone	Ritardo medio delle attività > 20%: slittamento di principali milestones contrattuali con impatto significativo sulle consegne al Cliente	Incremento costi > 10% Oppure delta costi > 3 milioni €	4
Alto	Effetto consistente; prestazioni insufficienti con possibilità di estensione ad altre aree, danni minori a Clienti, Azionisti o Persone	Ritardo medio delle attività > 10% ma < 20%: slittamento di alcune milestones critiche che coinvolgono il Cliente ma senza impatti contrattuali	Incremento costi > 5% Oppure delta costi > 1 ma < 3 milioni €	3
Medio	Effetto minore; parziale carenze di prestazione in alcune aree, nessun rischio di propagazione, comunque visibile a Clienti, Azionisti o Persone	Ritardo medio delle attività > 5% ma < 10%: slittamento di alcune milestones non critiche ma visibili al Cliente	Incremento costi > 2% Oppure delta costi > 0,3 ma < 1 milione €	2
Basso	Effetto minimo o trascurabile su un'area singola, non interessa Clienti, Azionisti o Persone	Ritardo medio delle attività < 5%: ripianificazione necessaria non di interesse Cliente	Incremento costi < 2% Oppure delta costi < 0,3 milioni €	1

Esempio di criteri per impatto (Indice di Impatto)

Incrociando i due indici dell'IP e dell'II è possibile ricavare l'indice di Rischio (IR – su scala 1-20) dalla Matrice di Rischio valida invece per qualsiasi rischio venga valutato in Avio.

Probabilità Impatto	Alta	Significativa	Moderata	Minore	Bassa
Critico	1	2	4	8	12
Alto	3	5	6	10	15
Medio	7	9	11	14	17
Basso	13	16	18	19	20

LEGENDA: Indice di Probabilità (IP) : range (1 – 5)

Indice di Impatto (II): range (1- 4)

Indice di Rischio (IR): range (1 – 20)

Indici di Rischio diversi individuati sulla Matrice richiedono reazioni diverse:

- range (1 – 5) è classe di RISCHIO ELEVATO: richiede interventi urgenti ed immediati di mitigazione del rischio, la definizione di un piano ed avanzamenti periodici gestiti al livello di Risk Manager;
- range (6 – 11) è classe di RISCHIO MODERATO: richiede la definizione di interventi da attuare in tempi medi, gestiti e monitorati a livello di Risk Owner;
- range (12 – 20) è classe di RISCHIO BASSO: normalmente non richiede la definizione di piani di azione ma devono essere periodicamente tenuti in controllo, al più sono interventi che potrebbero essere attuati sulla base della prima opportunità utile.

Fase 3: Trattamento del rischio

Identificazione azioni di mitigazione

L'obiettivo è quello di identificare e attuare le azioni necessarie ad abbattere il rischio specifico per portare l'IR nel range di rischio nullo o BASSO.

Per ogni rischio è assegnata la responsabilità ad un primo livello direzionale, che dovrà provvedere (o prevedere a Budget) le risorse necessarie a supporto del piano di azione, e viene incaricato un Risk Specialist con il compito di svolgere le analisi necessarie e condurre il piano d'azione, con il supporto di esperti delle diverse funzioni coinvolte.

Nel trattamento preventivo del rischio si possono tipicamente individuare le seguenti tipologie di azione:

- Azioni preventive per rimuovere la causa del rischio;
- Azioni di mitigazione per ridurre la probabilità;
- Azioni di mitigazione per ridurre l'impatto (come spostare il rischio su soggetti diversi riducendone l'impatto).

E' compito del Risk Specialist compilare le Schede Dettaglio Rischi (vedere esempio sotto riportato) con tutti i dati iniziali richiesti e mantenerla costantemente aggiornata relazionando su richiesta al suo primo livello direzionale ed al Risk Manager.

Alla Scheda Dettaglio Rischi dovrà essere associato, ove necessario, un piano misurabile delle azione con l'indicazione del responsabile delle azioni e le date di attuazione. I piani di trattamento del rischio dovranno essere supportati da un analisi costo/ beneficio al fine di ottenere un giudizio utile per una eventuale allocazione di fondi aggiuntivi.

Risk No.:	(1)	Divisione / Ente:	(2)	Risk Owner:	(3)		
Categoria di rischio:	(4)	Descr. Categoria:	(5)	Risk Specialist:	(6)		
DATA Apertura Scheda	gg/mm/aa	DATA Prevista Chiusura	gg/mm/aa				
Descrizione del Rischio				Indice di Probabilità	Indice di Impatto	Indice di RISCHIO	
(7)				Iniziale	(8)	(9)	(10)
				Corrente	(8)	(9)	(10)
				Target	(8)	(9)	(10)
				Residuale	(8)	(9)	(10)
Root Causes							
(11)							
Strategia di Mitigazione del Rischio							
(12)							
Stato Corrente							
Azione N°	Descrizione Azione			Data Target	Data Actual	Commenti / Note	
(13)	(14)			gg/mm/aa	gg/mm/aa	(15)	

Esempio della Scheda dettaglio rischi

Eventuali Azioni Correttive

Nel caso in cui il rischio si sia già manifestato occorre intervenire per attuare tutte quelle azioni correttive che consentono di limitare le conseguenze e relativo impatto economico. E' compito del Risk Manager convocare immediatamente un team operativo, assegnare la responsabilità ad un primo livello direzionale ed incaricare un Risk Specialist di condurre l'analisi e di definire un piano di azione che il Direttore dovrà validare.

Controllo avanzamento e supervisione

Al fine di garantire l'efficacia del processo di Gestione del Rischio è importante che i primi livelli direzionali effettuino periodicamente, con il supporto dei Risk Specialists, dei controlli sull'avanzamento e sulla efficacia delle azioni correttive definite od implementate di propria responsabilità.

E' altresì determinante che per i rischi di classe ELEVATA sia direttamente il Risk Manager a coordinare ed effettuare questi controlli periodici al fine di accertare l'effettivo abbattimento del livello di rischio.

La periodicità delle verifiche è funzione della classe dei rischi (ELEVATO, MODERATO, BASSO) identificati, presenti nel Registro Rischi ed in corso di trattamento e viene decisa dal Risk Manager.

Fase 4: Monitoraggio del Rischio

Riesame periodico Rischi

I fattori che possono influenzare la probabilità e l'impatto di una conseguenza possono cambiare nel tempo, così come i fattori che influenzano l'applicabilità o il costo delle varie azioni individuate.

Di conseguenza è necessario ripetere regolarmente il processo di Gestione del Rischio rianalizzando il contenuto del Registro Rischi e delle relative Schede di Dettaglio Rischio sia per i rischi trattati che per i rischi in corso di mitigazione. I Risk Specialists, ciascuno per le attività di propria competenza, devono periodicamente ripetere la fase di identificazione per verificare se nuovi rischi, inizialmente non previsti, si possono manifestare.

L'eventuale chiusura di un Rischio è fattibile solo quando, a seguito della implementazione delle azioni di mitigazione, la classe di rischio è ormai BASSA (cioè con IR>11)

Il riesame deve essere coordinato dal Risk Manager.

E' ragionevole prevedere che il riesame periodico dei rischi avvenga almeno una volta l'anno e che in tale occasione il Risk Manager relazioni i risultati alla Direzione Generale.

Gestione dei Rischi Residui

Ciascun rischio identificato e presente nel Registro Rischi deve essere valutato da parte del Risk Specialist con il supporto del primo livello direzionale in termini di costo che l'azienda dovrebbe sostenere nel caso che il rischio si avverasse.

Il potenziale impatto economico che, a completa discrezione del Risk Manager, potrebbe essere oggetto di riserve o coperture può essere valutato come: (Costo del Rischio) x (Probabilità di accadimento).

Reporting

E' compito del Risk Manager emettere periodicamente (almeno una volta l'anno) una relazione sulla Gestione dei Rischi.

3.2 Attuazione del SCIGR nelle società controllate

Avio S.p.A., nell'ambito della propria attività di direzione e coordinamento, adotta un sistema unitario di controllo interno e di gestione dei rischi del Gruppo, che consente l'effettivo controllo sia delle scelte strategiche del Gruppo nel suo complesso, sia dell'equilibrio gestionale delle singole componenti.

Al fine di garantire l'adeguato funzionamento del SCIGR, le società controllate devono quindi attenersi alle presenti linee di indirizzo nell'istituzione e manutenzione del proprio SCIGR coerentemente con le strategie e le politiche di Avio S.p.A. in materia di controlli, fermo restando il rispetto della specifica disciplina eventualmente applicabile su base individuale.

Nell'ambito del SCIGR, Avio S.p.A. definisce alcuni strumenti, ruoli, norme e regole aziendali nell'ambito della propria attività di direzione e coordinamento nei confronti delle società controllate. Ciò al fine di favorire il perseguimento degli obiettivi aziendali mediante un approccio volto alla coerenza complessiva, nonché alla valorizzazione delle caratteristiche comuni anche tramite sinergie.

Tale approccio prevede per tematiche trasversali alle società controllate, azioni comuni e coordinate, adeguati flussi informativi dalle società controllate verso Capogruppo, nonché l'esecuzione di opportune attività di monitoraggio. Il monitoraggio è finalizzato alla verifica del rispetto da parte delle società controllate delle direttive fornite in materia di SCIGR e quindi non comprende la verifica e la responsabilità che il SCIGR di ciascuna società controllata sia adeguato e funzionante nel suo complesso.

Le società controllate, nell'ambito della propria autonomia e indipendenza, recepiscono le linee guida SCIGR di Avio S.p.A. adeguandole al proprio contesto organizzativo ed operativo nonché ad eventuali specifiche norme applicabili.

In particolare, il CdA, o l'Organo equivalente delle società controllate, ha la responsabilità di garantire un adeguato ed effettivo Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, recependo le presenti linee guida ed assumendo ruoli e responsabilità previsti per il corrispondente organo di Avio S.p.A., limitatamente a quanto applicabile al proprio business e organizzazione aziendale, fermo restando il rispetto delle discipline eventualmente applicabili alle singole società.

Gli Amministratori Delegati o figure equivalenti delle società controllate curano l'istituzione e mantenimento di un adeguato ed effettivo SCIGR dando attuazione al presente documento.

Al fine di consentire a Avio S.p.A. di svolgere al meglio il proprio ruolo di direzione e coordinamento del Gruppo, le eventuali necessità di deroga alla presente linee guida da parte delle società controllate sono comunicate all'AD di Avio S.p.A.

3.3 Verifica e valutazione continua dell'efficacia del SCIGR

La periodica verifica dell'adeguatezza e dell'effettivo funzionamento e la sua eventuale revisione, costituiscono parte essenziale della struttura del SCIGR, al fine di consentire una sua piena e corretta efficacia.

Tale verifica periodica spetta al Consiglio di Amministrazione assistito dal Comitato Controllo e Rischi e dall'Amministratore incaricato del SCIGR.

Nell'effettuare tale verifica il Consiglio di Amministrazione avrà cura non solo di verificare l'esistenza e la attuazione nell'ambito della società di un SCIGR, ma anche di procedere periodicamente ad un esame dettagliato della struttura del Sistema stesso, della sua idoneità e del suo effettivo e concreto funzionamento.

A tal fine il Consiglio di Amministrazione avrà cura di ricevere ed esaminare i rapporti predisposti dal Responsabile dell'Ente Internal Audit, già preventivamente esaminati dal Comitato Controllo e Rischi e dall'Amministratore incaricato del SCIGR, al fine di verificare se la struttura del Sistema in essere nella società risulti adeguato e concretamente efficace nel perseguimento degli obiettivi e se le eventuali debolezze segnalate implicino la necessità di un miglioramento del Sistema.

Il Consiglio di Amministrazione, inoltre, annualmente, in occasione del Consiglio di Amministrazione di approvazione del bilancio, avrà l'onere di:

- esaminare quali siano i rischi aziendali significativi sottoposti alla sua attenzione dall'Amministratore incaricato del SCIGR e valutare come gli stessi siano stati identificati, valutati e gestiti. A tal fine particolare attenzione dovrà essere posta nell'esame dei cambiamenti intervenuti nel corso dell'ultimo esercizio di riferimento, nella natura ed estensione dei rischi e nella valutazione della risposta della società a tali cambiamenti;
- valutare l'efficacia del SCIGR nel fronteggiare tali rischi, ponendo particolare attenzione alle eventuali inefficienze che siano state segnalate;
- considerare quali azioni siano state poste in essere ovvero debbano essere tempestivamente intraprese per sanare tale carenza;
- predisporre eventuali ulteriori politiche, processi e regole comportamentali che consentano alla società di reagire in modo adeguato a situazioni di rischio nuove o non adeguatamente gestite.

3.4 Modalità di coordinamento e collaborazione tra i soggetti coinvolti nel SCIGR

Il corretto funzionamento del sistema di controllo interno e gestione dei rischi si basa sulla proficua interazione nell'esercizio dei compiti tra le funzioni aziendali di controllo.

Un sistema integrato mira al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- eliminazione delle sovrapposizioni metodologiche / organizzative tra le diverse funzioni di controllo;
- condivisione delle metodologie con cui le diverse funzioni di controllo effettuano le valutazioni;
- miglioramento della comunicazione tra le funzioni di controllo e gli organi aziendali;
- riduzione del rischio di informazioni "parziali" o "disallineate";
- capitalizzazione delle informazioni e delle valutazioni delle diverse funzioni di controllo.

La definizione di modalità di coordinamento e collaborazione tra le funzioni aziendali di controllo favorisce il complessivo funzionamento del SCIGR nonché una rappresentazione univoca e coerente al vertice e agli organi aziendali dei rischi ai quali la Società e le sue controllate risultano esposte.

A tal fine, si prevedono tra i principali momenti di coordinamento e collaborazione tra le funzioni di controllo, quello in fase di programmazione delle attività annuali e gli incontri periodici con tutti i soggetti coinvolti nel SCIGR, alimentati dai flussi informativi previsti, nei quali scambiarsi le informazioni relative alle risultanze delle proprie attività e alle valutazioni effettuate circa le debolezze del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi, nonché la condivisione delle azioni di rimedio definite/suggerite.

3.5 Flussi informativi tra i soggetti coinvolti nel SCIGR

L'insieme delle interrelazioni che intercorrono tra gli organi di governo, le funzioni di controllo e il management di Avio S.p.A. e delle società controllate, rappresenta uno dei fondamentali meccanismi operativi di funzionamento del sistema dei controlli interni e del processo di gestione dei rischi.

La definizione di un modello delle interrelazioni rende identificabili gli obiettivi perseguiti dai diversi soggetti, in termini di esigenze concrete di controllo connesse all'espletamento dei compiti specificamente attribuiti e, al fine di garantire un efficiente ed adeguato coordinamento tra gli attori del SCIGR in termini di contenuti e tempistiche, prevede una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità.

A tal fine, è necessario che il sistema delle interrelazioni tra gli organi e le funzioni coinvolte nel sistema dei controlli interni si ispiri a logiche e a principi di efficacia fornendo informazioni utili al destinatario, di efficienza garantendo il giusto peso tra esigenze informative e costi per produrle, di completezza, chiarezza, accuratezza e certezza delle informazioni inviate, di tempestività nell'invio ed aggiornamento delle informazioni rilevanti, di facile accessibilità delle informazioni agli utenti autorizzati ed infine di riservatezza a tutela delle informazioni stesse.

Flussi informativi verso gli organi aziendali di Avio S.p.A.

I flussi informativi verso gli organi aziendali hanno la finalità di trasmettere ai suddetti organi una tempestiva ed adeguata conoscenza dei risultati dell'attività svolta dalle

funzioni aziendali di controllo e delle eventuali disfunzioni riscontrate, in modo da potere attivare rapidamente i necessari interventi correttivi.

Di seguito si riportano i principali flussi verso gli organi aziendali di Avio S.p.A.

FLUSSO INFORMATIVO	FUNZIONE RESPONSABILE	DESTINATARI	FREQUENZA
Piano di Audit triennale e annuale	INTERNAL AUDIT	CdA Comitato Controllo e Rischi Collegio Sindacale Amministratore Delegato/ Amministratore incaricato SCIGR OdV 231	Annuale
Audit Report	INTERNAL AUDIT	Presidente CdA Presidente Comitato Controllo e Rischi Presidente Collegio Sindacale Amministratore Delegato/ Amministratore incaricato SCIGR OdV 231 (per aspetti di competenza)	Ad evento
Report di sintesi delle attività svolte e principali rilievi	INTERNAL AUDIT	CdA Comitato Controllo e Rischi Collegio Sindacale Amministratore Delegato/ Amministratore incaricato SCIGR OdV 231	Semestrale
Report delle attività di verifica specifiche in ambito D.Lgs.231/2001	INTERNAL AUDIT	Organismo di Vigilanza 231, e su indicazione di questo a: Presidente CdA Presidente Comitato Controllo e Rischi Presidente Collegio Sindacale Amministratore Delegato/ Amministratore incaricato SCIGR	Ad evento
Relazione delle attività svolte	Organismo di Vigilanza ex D.Lgs.231/2001	CdA Presidente Comitato Controllo e Rischi Presidente Collegio Sindacale Amministratore Delegato/ Amministratore incaricato SCIGR	Semestrale
Relazione del Dirigente Preposto	Dirigente Preposto	CdA Comitato Controllo e Rischi Collegio Sindacale Organismo di Vigilanza Amministratore Delegato/ Amministratore incaricato SCIGR	Semestrale
Piano di Risk Assessment e monitoraggio/gestione dei rischi	Risk Manager	CdA Presidente Comitato Controllo e Rischi Presidente Collegio Sindacale Amministratore Delegato/ Amministratore incaricato SCIGR	Annuale

FLUSSO INFORMATIVO	FUNZIONE RESPONSABILE	DESTINATARI	FREQUENZA
Risks Report	Risk Manager	Presidente Comitato Controllo e Rischi Presidente Collegio Sindacale Amministratore Delegato/ Amministratore incaricato SCIG	Semestrale
Relazioni su eventi di particolare rilevanza	INTERNAL AUDIT Organismo di Vigilanza ex D.Lgs.231/2001	CdA Comitato Controllo e Rischi Collegio Sindacale Amministratore Delegato/ Amministratore incaricato SCIGR OdV 231	Ad evento