

# Sistemi di Governance, Risk e Compliance Management

Guido J.L. Micheli, Enrico Cagno, Andrea Brusa Perona  
Politecnico di Milano

## ***Governance, Risk & Compliance management, strumento di valutazione delle minacce e delle opportunità di business***

Il Governance, Risk & Compliance management (GRC) è venuto alla ribalta come un elemento essenziale per la comprensione e la valutazione delle minacce e delle opportunità di business, e il loro impatto sulla creazione di valore, e sulla sua preservazione. In tal senso, esso è ampiamente riconosciuto come parte integrante della gestione del business ed è concepito come un processo che mira a superare i tradizionali approcci di gestione con l'introduzione di un sistema olistico che attraversa l'intera organizzazione e integra diverse unità e livelli organizzativi.

Questa idea di gestione è stata rapidamente accettata da diversi soggetti economici, tra cui le autorità di regolamentazione. Tuttavia, se guardiamo i casi di applicazione, ci sono solo pochi esempi in cui il GRC in realtà è riuscito a lasciare il livello di governo aziendale, pene-trando davvero a livello operativo le organizzazioni.

L'interesse per questa tematica per le aziende del settore dell'Engineering, Procurement & Construction (EPC) – interesse esteso a tutte le relative filiere - risulta ancora più forte, essendo il settore caratterizzato da progetti sempre più complessi e articolati, in ultima analisi, più sfidanti a livello di organizzazione, a dispetto di una progressiva riduzione dei margini di profitto. Caratteristiche che portano ad affrontare una serie di sfide interne, quali l'interdipendenza delle attività, la sovrapposizione delle fasi, la frammentazione del lavoro, la complessità della struttura organizzativa, e l'incertezza della previsione dei risultati desiderati e la lista potrebbe andare avanti per pagine intere. Inoltre, le aziende del settore hanno a che fare con un insieme emergente di rischi esterni, legati a catene di approvvigionamento sempre più in rete, l'esposizione ai rischi politici regionali o nazionali, scioperi e gli eventi naturali, che rendono le filiere EPC luoghi privilegiati di applicazione di tali sistemi.

### **Executive Summary**

Molto spesso i top manager delle aziende associano a uno strumento/sistema di Governance, Risk and Compliance management (GRC) principalmente una sensazione di grande complessità. In realtà, la complessità è insita nella situazione in cui le aziende operano, e non necessariamente nello strumento/sistema; se è vero che è buona norma adottare strumenti semplici, è vero anche che essi non devono "semplificare" i problemi al punto tale da renderli di fatto dei problemi "diversi" – e, quindi, non rappresentativi – da quelli che le aziende devono realmente affrontare.

Questa complessità insita nel contesto in cui le aziende operano è ormai costantemente crescente e – di fronte a questo trend – per poter prendere decisioni bilanciate e sostenibili, è evidente l'oppor-

tunità di uno strumento, quale il GRC, che fornisca in tempi molto rapidi informazioni sul contesto esterno e interno all'azienda, siano esse di elevato dettaglio o aggregate, che supporti il lavoro di raccolta, gestione e analisi di dette informazioni e che capitalizzi la *knowledge* aziendale per ottimizzare le decisioni future.

La maggior parte delle imprese affronta il rischio e la Compliance normativa in maniera alquanto destrutturata e, quasi sempre, solo quando si presenta un aumento di complessità dovuto a un progressivo percorso di crescita o di cambiamento, decide di implementare internamente un GRC (scelta di tipo "make"), pensando in tal modo di contenere i costi e di poterlo plasmare sulle proprie necessità. In realtà, una scelta di questo tipo spesso risponde a necessità impellenti di una singola funzione

aziendale e non fa altro che aumentare la visione a “silos” dell’organizzazione, in netto contrasto col paradigma di integrazione (con i rispettivi benefici) alla base del GRC. Inoltre, esiste il concreto rischio di non rispettare gli obiettivi in termini di tempi e costi a causa delle elevate competenze necessarie per lo sviluppo di un sistema così ampio e complesso.

Esistono in commercio due tipi di sistemi: quelli *verticali* specializzati per industry o per singoli ambiti e quelli *integrali* che gestiscono in maniera approfondita molteplici aree di interesse (aree tematiche).

È evidente che l’acquisto di una piattaforma da un fornitore specializzato (scelta di tipo “buy”) consente di fare affidamento su uno strumento testato su diversi ambiti applicativi e alleggerisce l’impresa dall’onere degli aggiornamenti del software e delle normative. Molti sistemi consentono inoltre una gestione in conformità con gli standard ISO. Esistono in commercio due tipi di sistemi: quelli *verticali* specializzati per industry o per singoli ambiti e quelli *integrali* che gestiscono in maniera approfondita molteplici aree di interesse (aree tematiche). È evidente che la scelta di una piattaforma *verticale* fa venir meno tutti i benefici legati all’integrazione, non permette al management di avere una visione globale dell’impresa e, molto spesso, obbliga a investire ulteriori capitali per l’integrazione di singoli moduli. La scelta più appropriata è quasi senz’altro quindi quella di optare per l’acquisto di una piattaforma GRC integrata in origine, anche alla luce del fatto che molti fornitori offrono la possibilità di effettuare un investimento modulare e scalabile sulla propria realtà aziendale.

Partendo dall’assunto che l’efficienza di un sistema aziendale complesso non è solo legata a rivoluzioni organizzative e/o tecniche, ma anche al miglioramento del sistema di gestione, si comincia a intravedere l’utilità di un investimento in un sistema

GRC. L’adozione di un tale sistema porta benefici alle tre aree di Governance, Risk e Compliance Management. Di seguito si riportano poche ma già significative evidenze di tali potenziali benefici. Nell’ambito della Governance, l’integrazione dei processi aziendali sotto un unico sistema consente di evitare inutili duplicazioni di processi e risorse e, grazie a una visione olistica dell’organizzazione, di superare l’approccio a “silos” tipico di molte grandi aziende. Inoltre, disponendo finalmente di una vera e propria base di un sistema di Knowledge Management, si può cercare di capitalizzare al massimo le conoscenze aziendali abilitando il management a esercitare una Governance efficace ed efficiente. Per quanto riguarda il Risk Management, i sistemi GRC possono consentire di identificare tutti i rischi, anche quelli “nascosti”, di allineare le strategie aziendali alla soglia massima di rischio che l’azienda è disposta ad accettare e di garantire la continuità di business (ed evitare le conseguenti perdite finanziarie) grazie a un’analisi di rischio realmente continuativa nel tempo: tali benefici sono abilitati anche dal fatto che i sistemi più all’avanguardia si basano sullo standard ISO 31000:2009.

Infine, un approccio integrato del Compliance Management permette di garantire il rispetto sia delle norme (o standard) cogenti che di quelle volontarie all’azienda; inoltre, un controllo continuo e automatico della conformità dell’azienda alle normative vigenti la tutela da possibili sanzioni e conseguenti perdite d’immagine. L’opportunità offerta dal GRC di automatizzare e centralizzare tutte queste attività porta anche a un abbattimento dei costi relativi, appunto, alla Compliance.

A corredo delle argomentazioni presentate, allo scopo di mettere in luce quanto praticamente vissuto in importanti e complesse realtà aziendali e fornire ulteriori spunti di riflessione, a chiusura del documento, si riportano i risultati più rilevanti emersi da alcune interviste effettuate nel periodo giugno-luglio 2015 a profili executive nell’ambito di Governance, Risk e Compliance Management, di aziende di prodotto e di servizi. Esse sono notevolmente differenziate tra di loro in termini di settore industriale e problematiche trattate (internazionalizzazione, regolamentazione dei mercati ecc.), ma tutte accomunate da un elevato grado di complessità e dinamicità del mercato.

## 0. Premesse

Prima di affrontare la questione dell’adozione di un sistema GRC da parte di un’azienda, poniamo in evidenza alcune premesse che riteniamo fondamentali.

*Prima premessa:* qualunque idea abbiamo del GRC, è sicuramente e indissolubilmente legata a una percezione di complessità. Ciò che spesso non è a tutti chiaro, tuttavia, è che tale complessità rappresenta la situazione reale in cui l’azienda

opera, e non necessariamente la complessità dello strumento / sistema.

*Seconda premessa:* per quanto possibile, per affrontare un problema è sempre meglio adottare strumenti semplici che strumenti complessi, a patto che tali strumenti non richiedano di semplificare così il problema da renderlo di fatto un problema “diverso” – e, quindi, non rappresentativo – da quello che l’azienda deve realmente affrontare.

I concetti di Governance, Risk Management e Compliance Management sono da anni preoccupazioni fondamentali per ogni azienda, a prescindere dalla sua dimensione e dal suo mercato di riferimento. Più di recente, la percezione di tali temi sta cambiando, spostandosi verso un approccio sempre più integrato e olistico

*Terza premessa:* il numero di problemi da gestire in azienda aumenta sempre in un contesto caratterizzato da elementi di complessità e di dinamicità: abbiamo sempre meno il controllo dello stato della situazione, sempre meno tempo per prendere decisioni e sempre meno certezza che il risultato atteso sarà conseguito. Da qui ben si comprende come la quantificazione scientifica degli effetti che l’adozione di un sistema di GRC può portare sia un compito senza dubbio arduo. Evidente però, allo stesso modo, è la necessità vitale di un tale strumento per l’azienda che sia in grado di poter indirizzare e gestire efficacemente il processo di “adattamento” al contesto. In tal senso, alcune delle necessità aziendali che un sistema GRC dovrebbe essere in grado di soddisfare possono essere elencate senza alcuna presunzione di esaustività:

- il bisogno di conoscere il contesto esterno e interno all’azienda in tempi molto rapidi;
- il bisogno di informazioni di elevato dettaglio, tipicamente per decisioni “locali”, ma anche di informazioni aggregate per poter prendere de-

cisioni bilanciate e sostenibili;

- il bisogno di strumenti per supportare un lavoro altrimenti insostenibile, che va dalla raccolta delle informazioni alla relativa gestione e analisi;
- il bisogno di capitalizzare la conoscenza (*knowledge*) già acquisita, per decidere al meglio per il futuro.

Con riferimento a queste premesse, si cercherà in seguito di fare chiarezza su che cosa effettivamente sia un sistema di GRC nel suo complesso (e che relazione esista col più noto ERM, Enterprise Risk Management) sul *come* sceglierlo e/o implementarlo, e sul *perché* implementarlo (in relazione alle sue componenti fondamentali).

Scopo di questo documento è quello di dare al lettore uno spettro il più possibile completo di elementi utili a valutare l’opportunità di implementare un sistema GRC con il supporto evidentemente importante di sistemi di classificazione/confronto già esistenti.

## 1. Cos’è un GRC?

I concetti di Governance, Risk Management e Compliance Management sono da anni preoccupazioni fondamentali per ogni azienda, a prescindere dalla sua dimensione e dal suo mercato di riferimento. Più di recente, la percezione di tali temi sta cambiando, spostandosi verso un approccio sempre più integrato e olistico: nella ricerca accademica di supporto al tema – e sempre di più nella pratica aziendale – è unanimemente sostenuto che un approccio di questo tipo consente all’impresa di prendere migliori decisioni e quindi, nel lungo periodo, di ottenere vantaggi competitivi.

Fattori esterni quali la globalizzazione, l’aumento continuo della pressione della cogenza normativa, la diffusione di fenomeni “social” e il progresso tecnologico, unitamente a fattori come la massimizzazione della ricchezza degli *shareholder* e la tutela degli *stakeholder*, sembrano essere le ragioni principali alla base di una visione sempre più centralizzata di questi tre temi. (\*)

## 2 Che relazione esiste fra GRC e ERM?

Nell’ambito della ricerca scientifica, il tema del Risk Management è oggetto di numerosi studi ormai da decenni. Il risultato di tale ricerca – in continua evoluzione – è stato di fatto reso fruibile nella sua forma più estesa, ovvero quella – nata prima del GRC – dell’Enterprise Risk Management (ERM), da strumenti software che prendono appunto il nome di sistemi ERM. Provando a descriverlo possiamo dire che un sistema ERM è una struttura che si articola nell’identificazione di eventi o circostanze potenzialmente impattanti sugli obiettivi azienda-

li, nella loro valutazione in termini di probabilità di accadimento e magnitudo, nella determinazione di azioni correttive e nel monitoraggio dei progressi. Il GRC, invece, si è affermato soltanto in seguito, con tutta probabilità primariamente sulla spinta della richiesta sempre più pressante da parte delle aziende di uno strumento di reale supporto alle problematiche di Compliance volontarie. (\*)

### **3. Come scegliere e/o implementare un GRC?**

Sulla possibilità di sviluppo interno o acquisto di un software GRC esistono vantaggi e svantaggi la cui rilevanza dipende evidentemente dalle specificità della singola azienda. (\*)

La scelta in generale più appropriata sembra quella di acquistare una soluzione GRC, in quanto tale integrata in origine (ossia con la garanzia di efficacia ed efficienza, non escludendo la possibilità di essere integrata, via via, per moduli); ecco perché – nel seguito – considereremo soltanto l'opzione "buy". (\*)

## **4 Governance, risk management e compliance management: benefici chiave**

La spinta concettuale all'investimento in un sistema GRC è legata all'assunzione che l'efficienza di un sistema aziendale complesso non passi solo per rivoluzioni organizzative e/o tecniche, ma anche per miglioramenti del sistema di gestione. Grazie alla possibilità di avere una visione integrata e centralizzata (idealmente nella figura del CEO) dell'organizzazione, il sistema GRC permette l'esercizio di una Governance più efficace ed efficiente, abilitata da una gestione ottimale delle informazioni all'interno dell'azienda, unita a un approccio strutturato di gestione del rischio e delle conformità normative obbligatorie e volontarie.

In questa sezione si vogliono portare alla luce i benefici chiave – legati distintamente a Governance, Risk Management e Compliance Management – derivanti dall'adozione di sistemi GRC.

### **4.1 Benefici della governance**

Il punto di partenza per una corretta implementazione di un sistema GRC risiede nel concetto di Governance. Dentro la nozione di Governance ricadono tutti quei concetti di cultura aziendale, mission, valori e policy che, una volta definiti dal Board, possono realmente diffondersi a tutti i livelli dell'organizzazione. La Governance fa riferimento al sistema attraverso il quale il management dirige e controlla attivamente l'azienda, specificando obiettivi di business e supervisionandone il loro raggiungimento nel tempo e, come tale, costituisce di fatto l'elemento abilitante per prendere decisioni utili al raggiungimento degli obiettivi da conseguire, in maniera il più possibile sostenibile nel lungo periodo.

Per esercitare una buona Governance è necessaria la disponibilità di informazioni complete, aggiornate e fruibili a livello di intera azienda (ad esempio in merito alla struttura organizzativa, alle deleghe, processi aziendali, asset ecc.); in definitiva è quindi necessario un vero e proprio strumento di Knowledge Management. Tale conoscenza deve essere intesa nel senso più *dinamico* del termine: finita una prima fase di raccolta e inserimento dati nel sistema GRC, essa potrà essere gestita e aggiornata day-by-day, a prescindere dalle necessità impellenti, in modo tale da aumentare la base di informazioni su cui i decisori potranno dirigere le future scelte aziendali. Il Knowledge Management è quindi da vedersi oltre che come un prerequisito, anche come un elemento di amplificazione di un fruttuoso svolgimento di attività correlate alla Governance, oltre che al Risk Management e al Compliance Management. (\*)

### **4.2 Benefici del risk management**

Per essere efficaci nel loro business, a oggi le aziende non possono più astenersi dal valutare tutti quegli ostacoli e opportunità rispetto al raggiungimento di obiettivi di business cui solitamente ci si riferisce col termine "rischio".

La disciplina che si occupa di questa problematica è l'Enterprise Risk Management (ERM, si veda la sezione 3 per dettagli), che, a prescindere dalla prospettiva scelta, costituisce uno dei pilastri prin-

cipali dei sistemi GRC. Parafrasando una definizione del CoSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions), l'ERM è "un processo attuato dagli Amministratori e dal Management di ciascuna struttura aziendale nell'ambito della definizione delle strategie e riguarda tutta l'organizzazione, al fine di identificare gli eventi potenziali che possono influenzare l'organizzazione, e gestire i rischi entro il livello di rischio ritenuto accettabile, al fine di fornire una ragionevole certezza del raggiungimento degli obiettivi". Da questa definizione emerge come l'attività di Risk Management sia strettamente connessa a quella precedente di Governance.

**l'azienda dovrebbe considerare il rischio non in una mera accezione negativa, ma come un'opportunità e fattore abilitante per meglio comprendere lo stato attuale dei suoi processi per puntare, da un lato, a ridurre frequenza e magnitudo degli imprevisti e i costi (ovvero perdite) a loro associati e contemporaneamente, dall'altro lato, ad aumentare frequenza e magnitudo delle opportunità e i vantaggi, anch'essi, a loro volta, associati.**

Per gestire le diverse tipologie di rischio, spaziando da quelle prettamente operative, relative per esempio alla qualità e alla sicurezza negli impianti, fino a quelle strategico-finanziarie, legate ad esempio al mercato e al credito, è necessario un sistema di controllo univoco e integrato (come lo è il GRC): lo standard ISO 31000:2009 costituisce la linea guida nello sviluppo di un framework metodologico che permette di raggiungere tale traguardo.

Basandosi su questo standard, grazie alla maggiore consapevolezza nel processo decisionale dovuta alla conoscenza di tutti i rischi a cui l'azienda è sottoposta, i manager possono stabilire congiuntamente i piani d'azione e il livello di rischio accettabile, trovandone un corretto allineamento (ovvero, identificando linee di azione efficaci). Come diretta conseguenza, l'azienda dovrebbe considerare il rischio non in una mera accezione negativa, ma come un'opportunità e fattore abilitante per meglio comprendere lo stato attuale dei suoi processi per puntare, da un lato, a ridurre frequenza e magnitudo degli imprevisti e i costi (ovvero perdite) a loro associati e contemporaneamente, dall'altro lato, ad aumentare frequenza e magnitudo delle opportunità e i vantaggi, anch'essi, a loro volta, associati.

Unitamente al beneficio economico immediato di cui si è appena accennato, un sistema integrato di Risk Management consente di aumentare la trasparenza verso il mercato e, allo stesso tempo, di tutelare la reputazione dell'Impresa.

Il motivo per cui le aziende sono sempre più interessate ad avere strumenti di Risk Management è dovuto alla crescente complessità di gestione dell'impresa, per esempio derivante da fenomeni quali la globalizzazione e la sempre maggior importanza di tematiche quali la sostenibilità ambientale. Le piattaforme GRC comprendono al loro interno il modulo di Risk Management proprio per rispondere a queste necessità/problematiche. (\*)

### **4.3 Benefici del compliance management**

Con il termine Compliance Management si intende l'insieme di attività che devono essere svolte dall'organizzazione al fine di identificare e monitorare nel tempo l'adempimento a requisiti esterni cogenti (quali leggi, norme, regolamenti e contratti) e interni volontari (quali policy aziendali, norme di buona pratica e rispetto del codice etico). Considerata l'impronta sempre più *globale* delle megaindustrie e data la moltitudine di norme, nazionali e internazionali, cogenti e volontarie, alle quali queste sono chiamate a rispondere oggi, non è possibile pensare di avere un approccio puntuale per ogni singolo adempimento. Ecco che i sistemi GRC, comprendendo al loro interno un modulo dedicato al Compliance Management, consentono uno svolgimento di tale attività su base volontaria e/o cogente.

Inoltre, un approccio disaggregato alla gestione della conformità normativa comporta un onere economico, che può essere notevolmente abbattuto attraverso l'utilizzo di sistemi GRC. Si vanno così ad annullare tutti quei costi relativi a inefficienze dovute a duplicazioni e ridondanze di controlli, documenti e procedure che impegnano risorse umane altrimenti utilizzabili per attività a maggior valore aggiunto. Oltre a ciò, la possibilità di identificare e analizzare tempestivamente gli impatti determinati da norme e leggi sulle attività aziendali consente all'organizzazione di avere sotto controllo il suo *status-quo* in merito agli adempimenti obbligatori per legge; questo, grazie all'aiuto del modulo Compliance Management che permette di definire piani di azione conformi sia alle leggi cogenti sia alle norme interne. (\*)

### **5 Spunti di riflessione da casi aziendali**

La presente sezione riporta i risultati più rilevanti emersi da interviste fatte a profili executive, nell'ambito di Governance, Risk e Compliance Management, di aziende notevolmente differenziate tra di loro in termini di settore industriale e problematiche trattate (internazionalizzazione, regolamentazione dei mercati ecc.), ma tutte accomunate da un elevato grado di complessità e dinamicità del merca-

to. Più nello specifico, sono state selezionate per campionamento sia aziende di prodotto che aziende di servizi per avere un panel di interviste quanto più eterogeneo possibile. (\*)

Si riportano di seguito gli elementi principali emersi dalle interviste effettuate, a scopo di arricchimento e integrazione del resto del documento.

Da un'azienda è stato confermato il beneficio dell'adozione del sistema GRC al fine di abbattere i "silos" funzionali riuscendo così ad "avere una visione più chiara e trasversale dell'azienda" (si veda la sezione 4.1 per i dettagli).

Alcuni degli intervistati hanno evidenziato l'importanza della presenza nel GRC di un efficiente processo di comunicazione e differente profilazione degli accessi per poter coinvolgere in *real-time* e in sicurezza tutte quelle figure, ovvero manager, riconducibili ai temi di Governance, Risk e Compliance Management.

Altri aspetti fondamentali riconosciuti dagli intervistati, che avvalorano le tesi sostenute, sono i seguenti: la possibilità offerta dal GRC di garantire *elevata sicurezza*, requisito fondamentale per la gestione di informazioni di elevata sensibilità e riservatezza, assicurando così la business continuity (si veda la sezione 4.2 per i dettagli). La possibilità di *liberare risorse* grazie alla capacità del GRC di accollarsi tutta la parte operativa di *office automation*, permettendo ai decisori di dedicarsi in maniera più proattiva alle mansioni di maggiore valore aggiunto (si veda la sezione 4.3 per i dettagli). Il vantaggio offerto da alcune piattaforme di essere *estremamente scalabili* dando così la "possibilità di far crescere lo strumento (GRC) secondo le necessità e la maturità aziendale" (si veda la sezione 3 per i dettagli). D'altra parte, le interviste hanno evidenziato che, in taluni contesti, i benefici derivanti dall'adozione di una piattaforma GRC non sono sempre pienamente percepiti e inoltre l'idea di implementare un sistema altamente integrato non rientra necessariamente nei desideri delle aziende, contraddicendo

così quella che è una conoscenza diffusa.

Il risk manager di un'importante azienda italiana di prodotto ha dichiarato che l'implementazione del GRC nei sistemi informativi aziendali è dovuta principalmente alla ricerca di efficienza nella gestione della conoscenza, limitando (almeno momentaneamente) il respiro sui temi di Risk e Compliance Management: gestione delle transazioni e *segregation of duties* sono i due obiettivi per cui il GRC è stato implementato. Si può dunque dedurre che, in questo caso, il GRC non è ancora riconosciuto come uno strumento per aumentare l'efficacia del processo decisionale (si veda la sezione 4.2 per i dettagli).

Il fatto più eclatante che emerge dalle interviste è che, quasi paradossalmente, un'azienda può decidere di adottare un GRC mantenendo, però, una *separazione tra contenuti di basso e di alto livello*, in netto contrasto con il paradigma olistico tipico del GRC (si veda la sezione 1 per i dettagli). Infatti, la dimensione, la complessità e la staticità dell'azienda possono talvolta essere così elevate da rendere di fatto impossibile l'adozione di un sistema realmente integrato, limitando l'utilizzo della piattaforma solo ai livelli superiori.

A quanto appena detto ci si può ricollegare per riportare una seconda evidenza manifestata dagli intervistati: due risk manager di importanti imprese di servizi hanno dichiarato di essere *interessati solo ed esclusivamente a rischi di altissimo livello*, ossia a una *quindicina di rischi strategici*, subordinando la gestione di quelli più operativi alle singole funzioni. Da questo ne deriva che il GRC, per come è attualmente concepito e per come è stato definito nelle precedenti sezioni del documento (ovvero come un sistema informativo che basa il proprio corretto funzionamento sulla possibilità di descrivere nel dettaglio processi, asset e lavoratori), non risponde alle loro esigenze relativamente all'attività di Enterprise Risk Manager che, invece, prevede la sola gestione dei rischi che hanno un impatto diretto sul *business plan* aziendale.

Per differenti motivi, anche un altro intervistato (CRO di un'azienda di prodotto) ha espresso la *mancanza di particolare interesse nel tenere traccia della conoscenza aziendale a un livello di dettaglio "troppo" elevato*: una possibile spiegazione potrebbe risiedere nel fatto che l'azienda opera attraverso processi talmente standardizzati e consolidati da non reputare prioritaria la suddetta conoscenza. (\*)

(\*) per approfondimenti su questo punto si prega di fare riferimento al documento integrale, con le nuove versioni e il *follow up* della ricerca.

Il documento è scaricabile gratuitamente, collegandosi alla pagina docente di Guido J.L. Micheli del Dipartimento di Ingegneria Gestionale (DIG) del Politecnico di Milano, nella sezione "Governance, Compliance & Risk Management white books":

<http://goo.gl/6lt6qz5> oppure, cercando "Guido Micheli" in <http://www.dig.polimi.it>