

Schema finale sul Sistema di Controllo Interno - Gli attori e la normativa di Michele Faggion

1. Gli obiettivi del sistema dei controlli

Il sistema dei controlli societari può essere rappresentato come il complesso organico e funzionale di elementi “interni” ed “esterni” all’impresa fra loro integrati, interdipendenti e finalizzati al migliore conseguimento della *mission* aziendale.

I controlli si possono suddividere fra:

a) guardando il *criterio funzionale*:

- 1) controlli **interni** ovvero finalizzati allo soddisfacimento di interessi di soggetti che agiscono all’interno dell’impresa come *portatori di capitale di comando, amministratori ecc.*
- 2) controlli **esterni** ovvero finalizzati alla tutela dei così detti *stakeholders*, cioè soggetti che manifestano nei confronti dell’azienda interessi di natura *socio-economica*.

b) guardando il *criterio organico*:

- 1) controlli **interni** ovvero *posti in essere da organi e funzioni aziendali competenti* che appartengono all’organizzazione dell’impresa: CdA, Comitato per il controllo interno, Collegio sindacale, Internal Audit);
- 2) controlli **esterni** ovvero *svolti da soggetti che si collocano al di fuori del tessuto organico e funzionale della struttura dell’impresa* (società di revisione, Consob, ecc.).

Il processo di diffusione ha coinvolto sia le società quotate che quelle non quotate:

Per le società **quotate** i driver principali sono riconducibili:

- a) alle tematiche di Corporate Governance;
- b) all’introduzione del sistema di controllo interno come elemento centrale del codice di autodisciplina;
- c) ad aspetti normativi legati al rafforzare il sistema dei controlli interni in relazione alla comunicazione finanziaria degli emittenti quotati (Legge 262/2005);

Per le società **non quotate** il driver principale è riconducibile al **decreto legislativo 231/2001** sulla responsabilità “penale” delle società e degli enti.

2. Il sistema dei controlli nella vigente normativa

Gli ultimi interventi legislativi sono stati coerenti con le *best practiesc* internazionali in materia di governo societario. Con la riforma del diritto societario del 2003, la funzione del controllo mostra tre profili essenziali:

a) *controllo gestionale*, affidato al **Consiglio di Amministrazione**.

b) *controllo amministrativo*, affidato al **Collegio sindacale**, il quale vigila sull’osservanza delle norme di legge e statutarie, al rispetto dei principi di corretta amministrazione, passando per la *verifica di adeguatezza degli assetti organizzativi aziendali* (art. 2446 c.c.). Il ruolo assegnato dalla legge sembra collocarlo fra i **rimedi ex post**, quando il fatto si è verificato. Anche se rappresenta il momento terminale dell’attività di controllo, essa presuppone comunque *una vigilanza continua ex ante*, volta ad accertare l’eventuale manifestarsi di condizioni pre-patologiche, permettendo l’implementazione di *adeguati e tempestivi interventi correttivi*.

c) *controllo contabile*. Si tratta dell'attività del **revisore contabile**, e solo in linea di principio al *Collegio sindacale* in aggiunta dei controlli istituzionali di tipo amministrativo. L'obiettivo è la verifica dell'attendibilità dei dati e delle informazioni aziendali disponibili alla generalità degli stakeholders rispetto ai criteri legali e ai principi contabili. E' utile ricordare che una fetta rilevante di questi compiti riguarda l'accertamento dell'affidabilità dei processi posti in essere dall'impresa, al fine di prevenire ed individuare l'eventuale presenza di errori sistematici e/o significativi nella rilevazione e nella rappresentazione dell'andamento gestionale della contabilità sociale.

3. Il Consiglio di amministrazione

L'esercizio della funzione di controllo spetta, in prima persona, al CdA. L'attività di monitoraggio permanente svolta dai singoli amministratori costituisce un corredo indispensabile in un modello sistema di controllo.

Ad esso spetta *la gestione esclusiva dell'impresa*.

L'articolo 2381, comma 3, statuisce che il consiglio di amministrazione, dopo aver attribuito le deleghe al proprio interno, per le quali deve determinarne "il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio, sulla base delle informazioni ricevute: - valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; - quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società; - valuta, sulla base degli organi delegati, il generale andamento della gestione".

Per contro, secondo il comma 5 del medesimo articolo 2381, "gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura ed alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione ed al collegio sindacale ... sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle opera-

Il consiglio di amministrazione di maggior rilievo, per le loro dimensioni e caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate".

Più avanti, il comma 6 statuisce che "gli amministratori sono tenuti ad agire in modo informato; ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società".

L'articolo fornisce una duplice rappresentazione del ruolo e dei compiti dei componenti del CdA:

- da un lato, i **soggetti delegati** hanno la responsabilità in prima persona dell'assetto organizzativo ed amministrativo dell'impresa, affinché esso risulti conforme e coerente con la natura e le dimensioni della società; si adoperano per la costruzione di un SCI idoneo.

- dall'altro i **componenti non delegati** del CdA devono valutare l'adeguatezza in prima persona, e ne sono pertanto responsabili. Sono responsabili della valutazione, in corso d'opera, della relativa adeguatezza.

Gli organi delegati "curano" mentre gli altri "valutano".

In tale contesto parrebbe che il **Collegio sindacale** si ponga in una fase temporale successiva (art. 2403): "*Il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società e sul suo concreto funzionamento. [...]*"

Sembra che il legislatore abbia voluto affidare agli amministratori delegati il compito di progettare ed edificare l'assetto organizzativo, mentre agli amministratori non delegati il compito di vigilare

sul processo di sviluppo, e al Collegio Sindacale di verificare l'opera, una volta ultimata e funzionante, in un momento temporaneo successivo.

Da Beretta, Pecchiari:

All'**amministratore delegato** (CEO) o ad altri amministratori con deleghe è **attribuita la responsabilità ultima del processo di ERM, di cui, di fatto, assume la ownership**.

Coadiuvato da altri membri del CdA, egli concorre primariamente alla *definizione* delle componenti di *ambiente interno*, ed in particolare del *clima di attenzione* che tutto il management deve porre sulla gestione dei rischi e dei controlli.

Il management riporta al CdA, il quale è **responsabile della governance aziendale, fornisce linee di indirizzo e supervisione dell'operato del management**.

Di fatto ciò avviene con il ricorso di *amministratori indipendenti* dotati degli opportuni requisiti di indipendenza, competenza, oggettività e capacità d'indagine. In particolare, l'esigenza di **supervisione sulle modalità di funzionamento del SCI (e del processo di valutazione dei rischi) ha promosso la diffusione di *Comitati per il Controllo Interno (Audit Committee) dedicati a tal compito***.

4. Il Comitato per il controllo interno

Il comitato di controllo interno, istituito in seno al CdA, svolge un ruolo consultivo e propositivo e costituisce luogo di raccordo dell'attività di controllo condotta sia dagli organi societari che dai soggetti esterni.

Condizione essenziale è la *presenza di un numero sufficiente di amministratori indipendenti*.

E' composto da *amministratori non esecutivi, la maggior parte dei quali indipendenti*. Il comitato svolge sia funzioni **consultive che propositive**.

Il suo ruolo dovrebbe essere duplice:

- 1) propositivo:** con la finalità di indirizzare la funzione aziendale di controllo interno verso efficacia ed efficienza;
- 2) consultivo:** con la finalità di fornire suggerimenti e consigli, sia a monte, *dirigendone e guidandone la funzione di controllo, sia a monte, verso l'organo amministrativo collegiale, rappresentando per l'approvazione il piano di audit*.

Nella pratica, in via preliminare rispetto al CdA a cui spetta l'ultima decisione, il Cdc interno approva il piano di audit predisposto dalla funzione di controllo interno, fornendo i necessari suggerimenti e correttivi. Il comitato dialoga con la stessa funzione di *internal audit* per la corretta mappatura e rappresentazione dei rischi e sull'adeguatezza del SCI.

5. Il collegio sindacale

Il collegio sindacale, organo di controllo “esterno” a sua volta non controllato da nessuna struttura aziendale, ha compiti di *vigilanza legale* (osservanza della legge e dell’atto costitutivo), *aziendalistica* (rispetto dei principi di corretta amministrazione) e *organizzativa* (adeguatezza della struttura organizzativa, del controllo interno e del sistema amministrativo contabile).

E’ disciplinato sia da numerose disposizioni del Codice civile, che del TUF. Disciplinati dall’ art. 149 TUF, i doveri di *vigilanza* sono tre:

- **legale**: osservanza della legge e dell’atto costitutivo;
- **aziendalistica**: rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- **organizzativa**: *adeguatezza della struttura organizzativa, del controllo interno e del sistema amministrativo contabile nonché delle disposizioni impartite delle controllate.*

Quanto alla “*vigilanza organizzativa*” un chiaro esempio che intende il legislatore è il **controllo contabile**. La legge affida quest’ultimo a un **revisore esterno** che è quindi responsabile di verificare, ad esempio, la correttezza dei numeri esposti a bilancio, *responsabilità che non spetta quindi al Collegio sindacale*.

Il Collegio sindacale è viceversa responsabile di verificare che il sistema amministrativo-contabile sia **adeguato alla gestione la contabilità e a redigere un bilancio veritiero**.

Analogo esempio si può fare per il **controllo interno**: il collegio non è responsabile della verità del contenuto del *rapporto di internal audit*, ma è responsabile di *verificare a monte se l’internal audit sia in grado di operare adeguatamente* (professionalità, indipendenza, strumenti, ecc.).

In sintesi, non è responsabile dell’output, ma che regole e strumenti siano adeguati e normalmente applicati.

6. La funzione del controllo interno (internal audit)

La funzione “internal audit”: strumento per la svolgimento dell’attività del sistema di controllo interno (SCI) nell’ambito generale della corporate governance.

L’attività di controllo interno o *internal auditing* è parte del SCI, di cui *esamina e valuta in particolare l’adeguatezza e l’efficacia e che a sua volta si inserisce nell’insieme del corpo delle regole societarie*. Tale funzione è inquadrata in tre tipologie base di audit:

- 1) **audit operativo**: rivolto al controllo e alla verifica dell’efficacia e all’efficienza della operatività aziendale;
- 2) **audit di conformità**: rivolto alla verifica del rispetto della normativa esterna ed esterna, oltre che codici etici, line guida, procedure, regolamenti, ecc.
- 3) **audit delle frodi**: rivolto alla ricerca e individuazione di *indicatori di comportamenti fraudolenti e conseguenti accertamenti documentali*.

Caratteristica fondamentale dell’Internal audit è la sua **indipendenza** al fine di assicurare un’oggettiva valutazione dei rischi e una libera definizione del programma delle verifiche.

Il suo ruolo principale è nell’**attività di monitoraggio delle deficiencies** dei sistemi di controllo interni. Di fatto la funzione riveste sempre più non solo il naturale ruolo di *assurance* con riferimento all’adeguatezza del SCI rispetto ai *rischi rilevanti*, ma anche un ruolo di *consulenza* che la confi-

gura come figura di facilitazione di progettazione e gestione di alcune componenti del sistema ERM, soprattutto *risk assessment e valutazione dei controlli in essere*.

Gli interventi di audit, e in generale, le attività da svolgere sono disposti dal **Responsabile di funzione**, sulla base:

- di un **piano di audit** (annuale pluriennale) approvato dal CdA;
- delle esigenze specifiche manifestate dal CdA.

Le **attività** svolte dalla funzione di IA possono assumere natura differente, in funzione delle finalità:

- *Full audit*: attività finalizzate a valutare nel suo complesso il sistema di controllo interno. Comprende attività di financial, operational e compliance audit, al fine di rilevare macro anomalie e spazi di miglioramento;
- *Financial audit*: attività finalizzate a verificare l'adeguatezza e l'attendibilità delle informazioni economiche, patrimoniali e finanziarie. Può essere utilizzato per il bilancio o per altri processi decisionali del gruppo (es.: processi di inv).
- *Operational audit*: attività finalizzate alla verifica dell'efficacia e dell'efficienza delle operations e dei processi aziendali. Mira a valutare le performance associate agli obiettivi prefissati,
- *Compliance audit*: attività finalizzate alla verifica della conformità di sistemi e processi alla normativa interna ed esterna;
- *Special audit*: attività aventi natura variabile in funzione della particolare tipologia di intervento;
- *Process reengineering & improvement*: attività finalizzate alla realizzazione di progetti di ridisegno/miglioramento dei processi.
- *Follow-up audit*: attività finalizzate a verificare che i piani di azione concordati con il management a fronte di precedente audit, siano stati posti in essere e a valutarne l'esito.

Con riguardo al **flusso di reporting**, la funzione di internal auditing *informa periodicamente il Comitato di Controllo Interno delle attività svolte e delle evidenze raccolte*, sia attraverso incontri periodici o meno.

Per quanto riguarda l'implementazione dell'ERM, la funzione di Internal Auditing deve porsi quale supporto alle altre funzioni aziendali nell'attività sistematica di identificazione e valutazione dei rischi aziendali, assumendo ruoli di guida metodologica e di facilitazione.

B. Il sistema di controllo interno nel quadro normativo

1. Introduzione

Uno delle disposizioni più rilevanti è stata la legge 262/2005 o “**Legge Risparmio**” che ha innovato il TUF. In seguito sono state introdotte nuove forme di **autoregolamentazione**, *un percorso di profonda revisione dei principi di buon governo societario ovvero delle best practies di funzionamento degli organi di amministrazione e di controllo per le società quotate in Italia* che ha portato Borsa Italiana nel 2006 all’emanazione del nuovo **Codice di autodisciplina**.

Il Codice all’art. 2381, quindi, tenendo conto delle *best practies*, si è premurato di chiarire che **l’attività spettate al CdA riguardo la valutazione sul generale andamento della gestione è un’attività che implica il dovere di esaminare le informazioni ricevute dagli organi delegati, avendo cura di chiedere agli stessi ogni chiarimento, approfondimento o integrazione, nonché di valutare l’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile predisposto dagli amministratori delegati con particolare riferimento al sistema di controllo interno e alla gestione dei conflitti di interessi.**

L’art. 150 TUF inoltre prescrive, fra gli altri, *l’obbligo di relazione periodica al Collegio sindacale e l’obbligo di informazione specifica fra diversi organi* che presuppone l’esistenza nella società di diversi organi che si occupano del controllo interno.

2. La “Legge Risparmio”

Si tratta di un corpo di regole con l’obiettivo primario di rafforzare i presidi a tutela degli investimenti in strumenti finanziari, *introducendo nuove responsabilità in tema di predisposizione e comunicazione dell’informativa economico-finanziaria.*

Ambito di applicazione

- a) società italiane con azioni quotate in mercati regolamentati italiani o altri paesi della comunità europea;
- b) società italiane con strumenti finanziari diffusi fra il pubblico in misura rilevante ai sensi dell’art. 116 del TUF per i rapporti che le stesse hanno con società estere avente sede legale in Stati che non garantiscono la trasparenza societaria (art. 165-ter).

In particolare, l’**art. 154-bis**: “*Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari predisporre adeguate procedure amministrative e contabili [...]*”; 4. “*Il consiglio di amministrazione vigila affinché il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari disponga di adeguati poteri e mezzi [...]*”.

1) Dichiarazione di corrispondenza al vero dei documenti contabili

L’articolo prevede che **gli atti e le comunicazioni delle società previste dalla legge (le quotate) o diffuse al mercato, contenenti informazioni e dati sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società siano accompagnati da una dichiarazione scritta del direttore generale e del dirigente preposto alla redazione dei contenuti contabili societari, che ne attestino la corrispondenza al vero.**

2) *Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili*

A tale scopo, ogni società deve nominare un **dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari** - tipicamente il CFO - che sia responsabile della progettazione, gestione e monitoraggio di adeguate procedure amministrative e contabili per la predisposizione del bilancio di esercizio e, ove previsto, del bilancio consolidato nonché di ogni altra informazione di carattere finanziario (documenti sottoposti poi all'approvazione del CdA)

Che le procedure in causa rientrino nell'ambito del più ampio sistema di controllo interno, almeno per quanto attiene il perseguimento degli obiettivi di affidabilità delle comunicazioni economico-finanziarie, non pare esservi margine di discussione.

3) *Attestazione dell'adeguatezza e dell'effettiva applicazione delle procedure*

In aggiunta, l'art. 154-bis prevede che **gli organi amministrativi delegati, congiuntamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, attestino con apposita relazione, allegata al bilancio di esercizio e, ove previsto, al bilancio consolidato, l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili per la predisposizione del bilancio d'esercizio, se previsto d'esercizio, o di ogni altra comunicazione finanziaria.**

E le società non quotate...

- sembra non applicabile quanto previsto dalla disciplina del 262 per quanto attiene alla nomina di un *dirigente preposto*;
- non si può escludere che, ove la società non quotata decida di istituire la figura del DP lo stesso sia sottoposto ai rischi civili e penali conseguenti.

A) Un aspetto problematico: le procedure

- le procedure aziendali rappresentazione delle modalità di svolgimento dell'attività aziendale che discende dalle normative interne deliberate dal consiglio di amministrazione, e dalle disposizioni emanate dal management o da altro personale direttivo;
- con il termine procedura si intende la rappresentazione in forma scritta di regole, ruoli e responsabilità nell'esecuzione delle attività e dei controlli;
- la forma scritta è ciò che qualifica una procedura rispetto alla prassi;
- il Legislatore ha richiesto alle società di dotarsi di "adeguate procedure", senza definirne in maniera esplicita il grado o il livello di documentazione.

✓ Un aspetto problematico: le procedure

Una interpretazione restrittiva

Circoscrive le procedure a quelle sotto il diretto controllo della direzione amministrativa, che sono direttamente coinvolte nelle varie fasi di preparazione del bilancio e dell'informativa infrannuale

procedure contabili in senso stretto, ovvero le procedure per le registrazioni contabili, per le quadrature, per la raccolta delle informazioni da rappresentare nel bilancio e per le valutazioni di bilancio

Una interpretazione più ampia

Nell'ambito delle responsabilità del DP vengono ricomprese tutte le procedure, indipendentemente da chi è il *process owner*, che abbiano impatto sul bilancio, e quindi sulla situazione economica e patrimoniale dell'impresa.

tutte le attività/processi che alimentano le informazioni di natura economica, patrimoniale e finanziaria. In sostanza tutti i processi che "generano" i fenomeni contabili (i.e. gestione ordini e listini con riferimento ai ricavi, ricevimento merce e gestione resi con riferimento al magazzino, ecc)

B) Un secondo aspetto problematico: l'ambito di applicazione delle attestazioni:

Documenti richiamati dai principi contabili internazionali: sembra essere esclusa!

- 1) l'informativa contabile "infrannuale" (tranne la relazione semestrale);
- 2) le presentazioni effettuate alla comunità finanziaria;
- 3) i comunicati stampa, anche price sensitive, se essi non comprendono la diffusione di dati strettamente contabili;
- 4) le comunicazioni al mercato relative all'operatività della società ed alle sue operazioni, anche straordinarie;
- 5) i piani industriali e strategici.

Però ...

- a) Il DP dovrebbe essere responsabile esclusivamente delle informazioni contenute nei documenti prima descritti, indipendentemente dalla modalità di presentazione delle stesse;
- b) L'attestazione a firma del DP dovrà essere rilasciata entro il momento di pubblicazione dell'atto o del documento al mercato.

Inoltre, non tutti i documenti richiedono le stesse attestazioni

- 1) Relazione semestrale e bilancio: *entrambe le attestazioni: l'attestazione di cui al comma 2 a firma del solo DP e l'attestazione di cui al comma 5 a firma del DP e dell'organo amministrativo delegato*;
- 2) Relazioni trimestrali (riferite al primo e terzo trimestre dell'anno): attestazioni di cui al comma 2.

3. Il Codice di autodisciplina

Sono norme di comportamento virtuose elaborati dalla prassi societaria. **L'obiettivo è favorire maggiore chiarezza di figure, ruoli, responsabilità e processi traendo spunto da anni di esperienza.**

Borsa Italiana ha prodotto una sostanziale revisione dei principi di Corporate Governance con l'obiettivo prioritario di favorire *maggior chiarezza di figure, ruoli, responsabilità e processi*

- vuole rappresentare un momento di sintesi e di arbitraggio tra norme di legge e **best practice**;
- pone in capo ad ogni emittente *l'obbligo di descrivere le modalità concrete con cui ha dato esecuzione al precetto e fornire adeguate motivazioni nel caso in cui abbia preso strade differenti (c.d. principio "comply or explain")*;
- valorizza il ruolo strategico rappresentato dalla attività di **"analisi dei rischi"**;
- il codice stabilisce dei **"principi"** di governo e non entra nel dettaglio e in problematiche operative.

E' stato redatto da Borsa Italiana S.p.A. nel 2006. L'adesione al Codice rimane volontaria. Inoltre, le società quotate sono libere di conformarsi gradualmente al codice: sussiste tuttavia in capo ad essere un obbligo annuale di informativa al mercato circa lo stato di effettiva applicazione.

In particolare, la Relazione sulla *corporate governance* che dovrà essere pubblicata in occasione dell'approvazione del Bilancio d'esercizio potrà fare riferimento al Codice di autodisciplina. Inoltre è posto a capo di ogni emittente l'obbligo di descrivere le modalità concrete con cui ha dato esecuzione al precetto e, nel contempo, laddove e nella misura in cui abbia scelto di *non adeguarsi, a fornire consone motivazioni* (principio del **"comply or explain"**).

I **sogetti** e gli **organi** coinvolti (con i ruoli e le responsabilità) nella definizione, monitoraggio ed aggiornamento del SCI sono:

- *consiglio di amministrazione;*
- *amministratori delegati;*
- *comitato per il controllo interno;*
- *preposti al controllo interno (dirigente preposto);*
- *funzione di internal audit;*
- *società di revisione;*
- *collegio sindacale.*

Con il nuovo codice, *l'identificazione dei risultati e dei rispettivi ambiti di competenza di tutti i soggetti coinvolti nel processo diventa un elemento imprescindibile ai fini della gestione di un'impresa sana.*

La società è chiamata a valutare se è riuscita a istituire al proprio interno *regole, procedure o strutture organizzative*, adeguate alle proprie caratteristiche aziendali, capaci di consentire al management di coniugare efficacemente *misurazione del rischio potenziale e consapevolezza di tale rischio.*

Il Codice inoltre serve pure a “colmare” implicitamente l'attestazione prevista dalla legge risparmio che recita normalmente il seguente testo “*Il CdA ha opportunamente valutato il proprio SCI che risulta adeguato rispetto alle caratteristiche dell'impresa*”).

3.1 Il Consiglio di amministrazione e l'amministratore delegato (a sovrintendere il SCI)

I suoi doveri principali sono:

- 1) funzione di **supervisione** e di **indirizzo** spettante al consiglio, anziché di **responsabilità piena sul funzionamento del regime dei controlli**;

Diviene centrale la funzione spettante agli “organi” posti ad *ausilio* del board of directors e la capacità del board stesso di coordinare;

- *l'attività istruttoria avente finalità consultiva e propositiva (di regola di competenza del comitato per il controllo interno);*
- *l'attività di vigilanza e verifica ex post (di regola di competenza del collegio sindacale).*

E' richiesto al Consiglio di tenere in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le best practices esistenti in ambito nazionale e internazionale;

- 2) è esplicitato **l'obbligo di valutazione - almeno annuale - dell'adeguatezza, efficacia ed effettivo funzionamento del SCI**;

- 3) è previsto un *obbligo di informativa, nella relazione sul governo societario, degli elementi essenziali del SCI e della valutazione sull'adeguatezza complessiva dello stesso, nonchè di renderlo noto al mercato, unitamente a una sintetica descrizione degli elementi essenziali dello stesso.*

- 4) il CdA è inoltre chiamato a procedere all'*individuazione (nomina)*

- a. di un **amministratore incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno** che funga da raccordo fra l'organo consiliare e la struttura operativa. In via preliminare, *si osserva che tale amministratore, se pure in precedenza non risultava munito di deleghe individuali di gestione, a partire dal momento in cui accetta l'incarico assume la qualifica di esecutivo.*

- b. di uno o più **preposti al controllo interno** su proposta dell'amministratore "*incaricato*" e *sentito il parere del Comitato per il controllo interno*, Questi ultimi che non devono essere responsabili di alcuna area operativa e non devono dipendere gerarchicamente da alcun responsabile di aree operative: hanno il compito di verificare che il sistema di controllo interno della società sia sempre adeguato, operativo e funzionante.

3.2 Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere il SCI (Articolo 8.C.1 (b), 8.C.5)

Il Consiglio deve nominare individuare un Amministratore esecutivo (di norma uno degli Amministratori delegati) specificamente incaricato di sovrintendere alla funzionalità del SCI.

Tale individuazione deve avvenire tramite **delibera consigliare**.

Le **responsabilità** risiedono:

- a) nel dare **esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio**, di identificare i *principali rischi aziendali* e di sottoporli al Consiglio è esplicitamente esteso anche alle controllate dell'emittente;
- b) nella **progettazione, realizzazione e gestione del SCI**;
- c) nella costante verifica dell'**adeguatezza, efficacia ed efficienza**.
- d) adattare il sistema stesso alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare.

3.3 Comitato per il Controllo Interno

- 1) viene istituito all'**interno del CdA**, composto da amministratori non esecutivi la maggioranza dei quali indipendenti;
- 2) svolge principalmente un'**attività di istruttoria** per il Consiglio di Amministrazione, **a supporto delle valutazioni e decisioni relative al SCI**;
- 3) su richiesta dell'amministratore esecutivo incaricato del SCI, può esprimere **pareri su specifici aspetti** riguardanti l'identificazione dei *rischi aziendali*, nonché la progettazione e la realizzazione del SCI;
- 4) assume un **ruolo consultivo e di vigilanza** sui processi di predisposizione e revisione dei bilanci e delle relazioni semestrali, essendo chiamato, fra l'altro, a vigilare sull'efficacia del processo di revisione contabile, e non solo sui risultati finali;
- 5) *è richiesto che almeno un componente del Comitato possiede un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria.*

3.4 Preposto al Controllo Interno

La nomina è di pertinenza del CdA, su proposta dell'Amministratore incaricato di sovrintendere il SCI e sentito il parere del Comitato per il Controllo Interno (prima era nominato dall'AD).

Il preposto non deve:

- essere responsabile di alcuna area operativa;
- dipendere gerarchicamente da alcun responsabile di aree operative (ivi inclusa l'area di amministrazione e finanza);

Le sue principali funzioni sono invece le seguenti:

- 1) ha invece **il compito di verificare che il SCI della società sia sempre adeguato, operativo e funzionante;**
- 2) **a loro spetta la responsabilità** di preservare l'adeguatezza del sistema, compiendo i necessari controlli sul livello di funzionalità e proponendo le opportune azioni correttive;

In questo senso, se l'amministratore delegato è il "braccio operativo" del CdA chiamato a proporre e a dare esecuzione alle linee di indirizzo da esso elaborate, il preposto è il supervisore incaricato di sorvegliarne l'effettivo funzionamento.

- 3) verificare l'adeguatezza, operatività e funzionalità del SCI, riferendo circa le modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi, nonché il rispetto dei **piani definiti per il loro contenimento;**
- 4) riferire *in primis* al Comitato per il Controllo Interno e ai Sindaci; può eventualmente riferire anche all'Amministratore incaricato di sovrintendere il SCI;
- 5) deve esprimere una **valutazione sull'idoneità** del SCI a conseguire un accettabile profilo di rischio complessivo;
- 6) deve avere *accesso diretto* a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio mandato, nonché deve disporre di mezzi adeguati.

Coerentemente con questa gravosa funzione, il Codice poi raccomanda che l'emittente istituisca una propria funzione di **internal audit**, prevedendo che di regola il preposto al controllo interno si identifichi con il responsabile di tale funzione aziendale.

3.5 Internal Audit

Viene richiesta l'istituzione di una **funzione di Internal Audit** e, in tal caso, il Preposto al Controllo Interno si identifica con il responsabile della funzione.

La funzione di Internal Audit può essere affidata, nel suo complesso o per segmenti di operatività, a soggetti esterni all'emittente, purché dotati di **adeguati requisiti di professionalità e indipendenza**; a tali soggetti può anche essere attribuito il ruolo di Preposto al Controllo Interno.

L'adozione della scelta organizzativa di dare in outsourcing la funzione di Internal Audit deve essere adeguatamente motivata e comunicata agli azionisti e al mercato nell'ambito della relazione sul governo societario.

I riferimenti professionali e metodologici della funzione di Internal Audit risiedono negli Standard Internazionali per la Professione di Internal Auditors, ai quali è opportuno che la funzione si adegui.

3.6 Collegio Sindacale

Si rileva una "confusione" esistente tra i ruoli previsti per il Collegio Sindacale e per il Comitato per il Controllo Interno (es. alcune società quotate al NYSE ai fini dell'adempimento alla SOX avevano indicato nel Collegio Sindacale l'Audit Committee).

Vengono "sottratti" una serie di compiti al comitato per il controllo interno a favore del collegio sindacale:

- 1) l'esame del piano di lavoro elaborato dai preposti al controllo interno e delle relazioni periodiche da essi predisposte;
- 2) la valutazione delle proposte di affidamento dell'incarico di revisione contabile;

- 3) la valutazione del piano di lavoro predisposto per la revisione;
- 4) la valutazione dei risultati esposti nella relazione e nella eventuale lettera di suggerimenti;

Tale sottrazione non è ad oggi sancita come una *best practice* e pertanto va considerata, ai fini della relazione annuale sul governo societario, come una ipotesi di “*non comply*”.

4. Il D.lgs. 231/2001

E' un nuovo corpo normativo che stabilisce le condizioni in presenza delle quali **le società possono essere ritenute “responsabili” per alcuni reati commessi o tentati, nell’interesse o a vantaggio delle società stesse, da esponenti dei vertici aziendali (“soggetti in posizione apicale”) o da coloro che sono sottoposti a direzione o vigilanza da quest’ultimi.**

Il decreto rende quindi applicabili alle *persone giuridiche*, in via diretta o autonoma, **sanzioni** sia di natura pecuniaria che interdittiva.

Viene introdotta per le società una forma di responsabilità di tipo amministrativo, sia pur con numerosi punti di controllo con quella penale.

Si tratta comunque di un regime di responsabilità autonomo, anche nella fase di accertamento, rispetto al regime di responsabilità penale *individuale* della persona fisica autrice del reato, alla quale si aggiunge e non si sostituisce la responsabilità dell’ente.

Il decreto prevede poi degli **esoneri** per la società da questa responsabilità, nel caso in cui dimostrino di aver adottato ed *efficacemente* attuato, prima della commissione dei reati, dei “*modelli di organizzazione, gestione e controllo*” idonei a prevenire i reati stessi.

Viene altresì precisato che tali modelli possono essere adottati sulla base di *codici di comportamento* (linee guida) elaborati da associazioni rappresentative di società, come le *Linee guida di Confindustria*.

Per un approfondimento su tale decreto, si veda il Cap. 3 o l’ultimo blocco di slide.