



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

SAF • SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

I QUADERNI

numero

80

A cura di:

Francesca Novati

Rosanna Vicari

GOVERNANCE E CONTROLLI INTERNI NELLE SOCIETÀ NON QUOTATE ALLA LUCE DEL CODICE DELLA CRISI DI IMPRESA

GRUPPO DI LAVORO TRASVERSALE DELLE COMMISSIONI GOVERNANCE DELLE SOCIETÀ QUOTATE, CONTROLLO SOCIETARIO E REVISIONE, COMPLIANCE E MODELLI ORGANIZZATIVI



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



SAF • SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

I QUADERNI

numero

80

A cura di:

Francesca Novati

Rosanna Vicari

GOVERNANCE E CONTROLLI INTERNI NELLE SOCIETÀ NON QUOTATE ALLA LUCE DEL CODICE DELLA CRISI DI IMPRESA

GRUPPO DI LAVORO TRASVERSALE DELLE COMMISSIONI GOVERNANCE DELLE SOCIETÀ
QUOTATE, CONTROLLO SOCIETARIO E REVISIONE, COMPLIANCE E MODELLI ORGANIZZATIVI

INDICE

1	INTRODUZIONE	8
1.1	Il progetto elaborato dall'Odcec di Milano <i>A cura dei coordinatori</i>	8
2	FINALITÀ DEL DOCUMENTO	12
2.1	Scopo e oggetto <i>A cura di Francesca Novati</i>	12
2.2	Il framework normativo di riferimento <i>A cura di Francesca Novati</i>	12
2.3	Standard di riferimento <i>A cura di Francesca Novati</i>	19
2.3.1	Principi OECD <i>A cura di Silvana Mancini</i>	20
2.3.1.1	Board, composizione e responsabilità	21
2.3.1.2	Informazione e trasparenza	22
2.3.1.3	Stakeholders: ruolo e contributo	23
2.3.2	Codice di Autodisciplina [società quotate] (Consob) <i>A cura di Monica Mannino</i>	25
2.3.3	Principi di Corporate Governance delle PMI per società non quotate <i>A cura di Roger Olivieri</i>	32
2.3.3.1	I valori fondanti di una buona corporate governance delle PMI	33
2.3.3.2	I Principi di corporate governance delle PMI non quotate	33
2.3.4	Orientamenti sulla Corporate Governance dell'Autorità Bancaria Europea (ABE) <i>A cura di Domenico Boffelli</i>	35
2.3.4.1	Il criterio di proporzionalità	36
2.3.4.2	Il ruolo e la composizione dell'organo di gestione e dei comitati	36
2.3.4.3	Governance e struttura organizzativa	37
2.3.4.4	Struttura e meccanismi del controllo interno	38
2.3.4.5	Trasparenza	39
2.3.5	Enterprise Risk Management-Integrated Framework: evoluzione degli standard di riferimento <i>A cura di Francesca Novati e Domenico Boffelli</i>	40
2.3.6	Il principio di continuità aziendale <i>A cura di Paola Pedotti</i>	49
3	DEFINIZIONI - CORPORATE GOVERNANCE <i>A cura di Francesca Novati</i>	54

3.1	La Corporate governance	54
3.2	Il Modello tradizionale	57
3.3	Il modello dualistico	57
3.4	Il modello monistico	58
3.5	Similitudini e principali differenze tra i modelli di governance	60
4	DEFINIZIONI - SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI	63
4.1	Definizione di Sistema di controllo interno <i>A cura di Rosanna Vicari</i>	63
4.2	I principi generali	65
4.3	Definizione di controlli di primo livello <i>A cura di Giuseppe Carneseccchi</i>	67
4.4	Definizione di controlli di secondo livello <i>A cura di Giuseppe Carneseccchi</i>	68
4.5	Definizione di controlli di terzo livello <i>A cura di Giuseppe Carneseccchi</i>	69
5	METODOLOGIE OPERATIVE - CORPORATE GOVERNANCE	71
5.1	L'assetto di Governance per la gestione dei rischi <i>A cura di Enrica Rimoldi</i>	71
5.1.1	Premessa	71
5.1.2	Assicurare un'adeguata pianificazione della successione generazionale	72
5.1.3	Promuovere la cultura del rischio	74
5.1.4	Assicurare la segregazione dei compiti di supervisione strategica, di gestione e di controllo	75
5.1.5	Adottare un Codice di Condotta a supporto della gestione dei rischi	76
5.1.6	Formalizzare adeguatamente i requisiti di composizione e i criteri di selezione e nomina dei componenti degli organi sociali	76
5.1.7	Riservare all'assemblea decisioni utili alla mitigazione dei rischi	77
5.1.8	Assicurare l'assunzione di decisioni informate	78
5.1.9	Stabilire regole di gestione delle operazioni in conflitto di interessi	79
5.1.10	Coinvolgere tutti gli stakeholders	80
5.2	Regolamento e funzionamento dell'Assemblea <i>A cura di Roger Olivieri</i>	82
5.3	Competenze, composizione e funzionamento dell'Organo di amministrazione <i>A cura di Domenico Boffelli</i>	83

5.3.1	Competenze di Supervisione Strategica (OFSS) e di Gestione (OFG)	84
5.3.2	Competenze di supervisione strategica ai fini del governo e della gestione dei rischi	86
5.3.2.1	Definire e approvare il modello di business e gli indirizzi strategici	86
5.3.2.2	Definire ad approvare gli obiettivi di rischio, la soglia di tolleranza (ove identificata) e le politiche di governo dei rischi	88
5.3.2.3	Definire una procedura di gestione della crisi (procedura di allerta)	89
5.3.2.4	Definire a approvare le linee di indirizzo del sistema dei controlli interni e assicurarne l'indipendenza	90
5.3.2.5	Definire e approvare i criteri per individuare Operazioni di Maggiore Rilievo [OMR] e stabilire criteri specifici di valutazione e approvazione	92
5.3.2.6	Verificare l'attuazione degli indirizzi strategici	93
5.3.3	Competenze della Funzione di Gestione	93
5.3.3.1	Attuare il modello di gestione dei rischi nell'organizzazione aziendale	94
5.3.4	Nomina e composizione ottimale dell'Organo di Supervisione strategica e dell'Organo di gestione	96
5.3.5	Regole di funzionamento dell'organo amministrativo	99
5.3.5.1	Best Practice	99
5.3.5.2	Common Practice	99
5.3.6	Costituzione e ruolo dei comitati e degli organi consultivi	100
5.3.6.1	Best Practice	101
5.3.6.2	Common Practice	104
5.3.7	Regolamento e composizione CdA <i>A cura di Silvana Mancini</i>	105
5.3.8	Funzionamento del CdA	107
5.3.9	Competenze del CdA	108
5.3.10	Flussi informativi del CdA	109
5.4	Competenze, composizione e funzionamento degli Organi con funzione di Controllo <i>A cura di Monica Mannino</i>	113
5.4.1	Ruolo del Presidente del Collegio	113
5.4.2	Pianificazione e svolgimento delle attività	114
5.4.3	Autovalutazione	114
5.4.4	Flussi informativi	115
5.4.5	Funzionamento	115
6	METODOLOGIE OPERATIVE - SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI	116
6.1	I controlli di linea <i>A cura di Renato Marro</i>	116

6.1.1	La natura dei controlli di primo livello	116
6.1.2	Soggetti coinvolti e responsabilità	116
6.1.3	Gli strumenti del controllo	117
6.1.3.1	Regolamenti, policy e procedure interne	119
6.1.3.2	Procedure informatiche	120
6.1.3.3	Sistema amministrativo-contabile	121
6.1.4	Il Sistema di Reporting	121
6.2	Controllo di gestione <i>A cura di Tiziana Vallone</i>	122
6.2.1	La definizione di controllo di gestione	122
6.2.2	Gli strumenti del controllo	126
6.2.3	Il budget	127
6.2.4	La contabilità analitica	128
6.2.5	L'analisi di bilancio e gli indicatori di efficacia, efficienza ed economicità	129
6.2.6	Il sistema di reporting	130
6.3	I controlli di secondo livello <i>A cura di Ascensionato Carnà, Mario Chiodi e Silvio Ruggieri jr</i>	133
6.3.1	La natura dei controlli	133
6.3.2	I controlli di secondo livello	134
6.3.3	Rischi presidiati e misure di mitigazione	136
6.3.4	Gli strumenti del controllo	137
6.3.4.1	La qualità delle informazioni	138
6.3.4.2	Controllo di conformità (compliance)	139
6.3.5	Il sistema di reporting	141
6.4	L'attività di supervisione dei controlli <i>A cura di Guido Pavan</i>	143
6.4.1	Il principio di autonomia e indipendenza	143
6.4.2	I soggetti incaricati dei controlli	145
6.4.2.1	Internal Audit	145
6.4.2.2	Organismo di Vigilanza	147
6.4.2.3	External Auditor	149
6.4.3	La modalità operative di controllo	150
6.4.4	Il sistema di reporting	151
	CONCLUSIONI	153

1 INTRODUZIONE

1.1 Il progetto elaborato dall'Odcec di Milano

A cura dei **coordinatori**

L'Odcec di Milano intende proporre con il presente contributo un approccio coerente al nuovo complesso normativo di riferimento dettato dal D.lgs. N. 14 del 12 gennaio 2019 che declini la gestione dei rischi nei due sottosistemi operativi intesi quali modelli di *corporate governance* e sistema dei controlli interni.

In particolare, la proposta in oggetto intende rispondere concretamente alle nuove e più complesse esigenze strategiche ed operative delle imprese italiane non quotate, ed in particolare di quelle di piccola e media dimensione, fornendo loro un preciso quadro operativo di riferimento che comprenda principi e modelli di *best practice*.

In tal senso, si intende contribuire all'introduzione dei sistemi di gestione dei rischi e delle procedure di pianificazione e controllo nella *governance* e nei sistemi di controllo interno.

Il fine ultimo è quello di fornire indicazioni che possano consentire, anche alle società di minore dimensione sull'esempio di quanto già previsto per le società quotate e nel rispetto del principio di proporzionalità, di adottare adeguati sistemi di *risk governance* e di controllo interno al fine di "gestire" il rischio aziendale per evitare le drammatiche conseguenze in termini di compromissione della continuità aziendale.

1.2 Il contesto normativo (a cura di Rosanna Vicari, Paola Pedotti)

La riforma della disciplina della crisi di impresa e di insolvenza emana dalla normativa dell'Unione Europea, in particolare dal Regolamento UE 2015/848 relativo alle procedure di insolvenza, e dalla raccomandazione 2014/135/UE del 12 marzo 2014.

Gli obiettivi della regolamentazione europea, rivolti alla armonizzazione del diritto dell'insolvenza in ambito europeo, sono volti a ridurre le divergenze tra le legislazioni nazionali che possono ostacolare gli investimenti e l'accesso ai finanziamenti. Rilevante a tal fine la Raccomandazione 2014/135 che aveva il duplice obiettivo di garantire alle imprese sane in difficoltà finanziarie l'accesso ad un quadro nazionale che permetta loro di ristrutturarsi in una fase precoce, e di offrire una seconda opportunità

agli imprenditori onesti, in tutta l'Unione.

La riforma europea ha preso spunto anche dai principi della *model law* elaborati in materia di insolvenza dalla Commissione delle Nazioni Unite per il diritto commerciale internazionale (UNCITRAL), che consentono il riconoscimento, in regime di reciprocità, dei provvedimenti giurisdizionali emessi nei rispettivi paesi membri.

Da tale riforma nasce la delega al Governo che si è concretizzata nella Legge n. 155 del 19 ottobre 2017, la quale doveva dare risposta alle sollecitazioni unionali indicate. A livello nazionale era evidente la necessità di un intervento sistematico di contrasto alle crisi cui sono sottoposte le imprese a causa del sovraindebitamento, con una riforma organica del diritto dell'insolvenza e delle procedure concorsuali ad essa relative, al fine di individuare le misure idonee a incentivare l'emersione tempestiva della crisi. Non più un intervento episodico del legislatore, ma una revisione organica del sistema fallimentare.

Come evidenziato nella relazione tecnica "*risulta ormai improcrastinabile risolvere le gravi e attuali problematiche in tali materie caratterizzate dalle rilevanti entità dei passivi delle procedure concorsuali, dal minimo grado di soddisfazione dei creditori e dalla eccessiva durata delle procedure*".

Il percorso affrontato dal legislatore nazionale risale al marzo 2016 con la costituzione della commissione tecnica che ha preso il nome dal suo Presidente (c.d. commissione Rordorf) alla quale era stato affidato il compito di analizzare organicamente il complesso delle norme in tema di procedure concorsuali e di crisi di impresa per redigere una proposta di riforma organica in sostituzione della legge fallimentare allora in vigore (R.D. n. 267 del 1942) e della Legge n.3 del 2002, sulla crisi da sovra indebitamento dei soggetti non fallibili.

Il disegno di Legge delega del Governo n. 3671 del 2017 recante la "*delega al Governo per la riforma organica delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza*", poi sfociato nella Legge n. 155 del 19 ottobre 2017 rappresentava il secondo elemento della riforma. Erano poi necessari una serie di decreti delegati per rendere la riforma funzionante. Il D.lgs. n.14 del gennaio 2019 (Codice della crisi e insolvenza - "*Cci*") rappresenta il

primo testo attuativo della legge delega, ed è stato strutturato in dieci titoli:

- Titolo I - disposizioni generali;
- Titolo II - procedure di allerta e di composizione assistita della crisi
- Titolo III - procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza
- Titolo IV - strumenti di regolazione della crisi
- Titolo V - liquidazione giudiziale
- Titolo VI - disposizioni relative ai gruppi di imprese
- Titolo VII - liquidazione coatta amministrativa
- Titolo VIII - liquidazione giudiziale e misure cautelari penali
- Titolo IX - disposizioni penali
- Titolo X - disposizioni di attuazione del codice della crisi e dell'insolvenza, norme di coordinamento e disciplina transitoria.

In particolare, per quanto rileva ai fini del presente Quaderno, le modifiche alle disposizioni del Codice Civile, va segnalato che:

- (I) alcune disposizioni sono entrate in vigore il trentesimo giorno successivo alla pubblicazione in Gazzetta Ufficiale (artt. 375, 377, 378, 379 del Codice della crisi), ossia lo scorso 16 marzo;
- (II) altre disposizioni entreranno in vigore una volta decorsi diciotto mesi dalla pubblicazione del Codice della crisi in Gazzetta Ufficiale (artt. 376, 380, 381, 382, 383, 384 del Codice della crisi), così come tutta la disciplina sulla crisi e sull'insolvenza.

Resta ora da attendere il periodo di 18 mesi perché l'intero disposto diventi efficace tenuto conto, tuttavia, che con la L. N. 20 dell'8 marzo 2019 è stata assegnata al Governo la delega per la promulgazione di disposizioni correttive e integrative della riforma contenuta nel D. Lgs. n. 14/ 2019.

La riforma enfatizza il ruolo prodromico e centrale della *governance* aziendale (nel senso di sistema integrato di gestione delle informazioni e delle scelte consequenziali da adottare a livello sia strategico che operativo), che emerge dal novato art. 2086 del Codice Civile, laddove introduce “*il dovere dell'imprenditore e degli organi sociali di istituire assetti organizzativi adeguati per la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi per l'adozione tempestiva di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale*”.

La finalità ultima del nuovo corpo normativo in tema di crisi d'impresa mira a istituire un sistema di prevenzione legale fondato su una procedura di allerta, e prevedendo al contempo il ricorso ad istituti che consentano tempestivamente il superamento della situazione di difficoltà, prima che il suo aggravamento possa mettere a rischio la stessa continuità aziendale. Anche nel caso in cui la crisi fosse conclamata, sono privilegiate quelle soluzioni di composizione, anche assistita, che consentono la prosecuzione dell'attività d'impresa, a differenza dell'impianto originario della attuale legge fallimentare, dove la finalità prevalente del legislatore è stata quella di garantire il più possibile la equa soddisfazione di tutti i creditori (principio della *par conditio creditorum*) mediante la liquidazione coattiva del suo patrimonio.

In particolare, il D.lgs. n. 14 rivede il sistema della *governance* aziendale in termini di sistema integrato di gestione delle informazioni e delle scelte strategiche ed operative, modificando l'art. 2086 del Codice Civile, rinominandolo “*Gestione dell'impresa*” e specificando “*il dovere dell'imprenditore e degli organi sociali di istituire assetti organizzativi adeguati per la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi per l'adozione tempestiva di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale* ^[1]”. È evidente che il legislatore intende anche per le società di minore dimensione diffondere una più consapevole “*cultura del controllo*” fondata sulla gestione integrata e strutturata del rischio.

¹ Art. 1 “*assetti organizzativi dell'impresa*”, Titolo I della proposta di decreto legislativo recante modifiche al Codice Civile.

2 FINALITÀ DEL DOCUMENTO

2.1 Scopo e oggetto

A cura di Francesca **Novati**

Scopo del presente lavoro è quello di proporre agli organi societari una struttura organica costituita da principi, metodologie, strumenti e procedure operative affinché nel rispetto del principio di proporzionalità per natura e dimensione aziendale, che anche le società non quotate adottino sistemi formalizzati di *corporate governance*, controlli interni e *risk management* secondo precisi criteri di *best practice*.

Oggetto del presente lavoro è pertanto un protocollo operativo costituito da strumenti, metodologie, processi e procedure, che possano essere funzionali ad una migliore e più formalizzata gestione dei processi decisionali, sia per quanto concerne la pianificazione e il controllo degli obiettivi strategici che la correlata gestione dei rischi d'impresa, intesi come rischi strategici, economico-finanziari, operativi).

2.2 Il framework normativo di riferimento

A cura di Francesca **Novati**

Le continue modifiche succedutesi negli anni in materia di diritto societario unite alle crisi aziendali che sempre più spesso tendono a divenire irreversibili, con gravi ripercussioni sull'intero sistema economico del nostro paese, hanno reso necessario il compimento di un passo avanti riguardo alla legge fallimentare per porre rimedio alla disomogenea stratificazione normativa succedutasi dal 1942, alle rilevanti difficoltà applicative e alla mancanza di indirizzi giurisprudenziali consolidati^[2].

È palese come sistemi di governo societario inadeguati abbiano concorso dal 2008 al propagarsi della crisi e la stessa OCSE^[3] nei suoi rapporti a partire dal 2008 ha constatato come le debolezze della *corporate governance* in tema di remunerazioni, *risk management*, funzionamento degli organi societari ed esercizio del diritto di voto da

² IPSOA, Verso Il Consiglio dei Ministri - 20 gennaio 2016 ore 06:00
Commissione Rordorf: Per una riforma organica del fallimento, <http://www.ipsoa.it>

³ Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico.

parte degli azionisti abbiano concorso allo sviluppo della crisi finanziaria (*Corporate Governance and the Financial Crisis Conclusions and Emerging Good practices to enhance Implementation of The Principles*). Per ovviare a queste debolezze, l'OCSE ha emanato alcune linee guida come meglio diremo nel capitolo ad esse dedicato, che ad esempio per quanto riguarda la remunerazione dei manager suggeriscono una struttura dei compensi coerentemente basata sul raggiungimento degli obiettivi strategici fissati, mentre per quanto riguarda la gestione del rischio ritengono fondamentale che la strategia e l'appetito per il rischio si declinino nei sistemi di *Risk management*, sempre OCSE quanto alla *board practice* richiede valutazioni periodiche dell'indipendenza e dell'obiettività degli amministratori con le quali considerare la durata della carica dello stesso amministratore delegato e infine l'esercizio dei diritti dell'azionista.

Come segnalato anche più sopra il contesto della riforma introdotta con la Legge Delega n. 155/2017 si è sviluppato anche tenuto conto dell'impatto dei crediti deteriorati (NPL- non performing loan cioè esposizioni verso soggetti che, a causa di un peggioramento della loro situazione economica e finanziaria, non sono in grado di adempiere in tutto o in parte alle proprie obbligazioni contrattuali^[4]) nella prospettiva dell'equilibrio del sistema bancario. È doveroso specificare che per crediti deteriorati si intendono le esposizioni rilevanti scadute da più di 90 giorni (past due) e/o le posizioni in cui si giudichi improbabile che il debitore, senza il ricorso all'escussione delle garanzie reali, adempia integralmente alle sue obbligazioni creditizie, indipendentemente dalla presenza di importo scaduto o dal numero di giorni di scaduto (unlikely to pay)^[5]. In tal senso documenti rilevanti quali le "Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)" emanate dalla Banca Centrale Europea nel Marzo 2017, seguite dall'"Addendum to the ECB Guidance to banks on Non-Performing Loans" dell'ottobre 2017 e dalle "Linee guida di Banca d'Italia per le banche Less Significant" in materia di gestione dei crediti deteriorati, diretti alle banche di minori dimensioni^[6], sono volti a stimolare gli istituti bancari a porre particolare attenzione alle esposizioni considerate potenzialmente co-

⁴ www.bancaditalia.it

⁵ Studio DE POLI, crisi d'impresa, procedure di allerta nella riforma del diritto fallimentare, Non Performing Loans

⁶ Studio DE POLI, crisi d'impresa, procedure di allerta nella riforma del diritto fallimentare, Non Performing Loans

me di inadempienza probabile “*unlikely to pay*” e dunque pongono specifica enfasi ad una cultura di “*early warning*”, ovvero di precoce individuazione di segnali di allerta e di “*forward looking*” o anche di capacità prospettica di individuare future ed attese perdite. Questo denota come l’Autorità creditizia competente del sistema bancario richieda agli istituti un’attenzione maggiore rispetto al passato sulla precoce individuazione di segnali di allerta quale strumento di preservazione della continuità aziendale al fine di limitare il più possibile la presenza nei bilanci delle banche di esposizioni “*critiche*” come sopra definite. In tale ambito non possiamo non segnalare come l’entrata in vigore a far data dal 1 gennaio 2018 del nuovo principio IFRS 9 impatta significativamente sui sistemi di monitoraggio dei rischi d’insolvenza adottati dal sistema bancario tenuto conto che il nuovo principio rivoluziona il modello di riconoscimento contabile delle perdite imponendo, in sostituzione di un criterio di “*incurred losses*” ovvero di imputazione contabile delle perdite solo al momento del “*trigger event*” cioè dell’emersione palese delle cause di deterioramento del credito, un riconoscimento progressivo e anticipatorio delle stesse sin dall’origine del credito sulla base di un criterio di “*expected losses*”, ossia di perdite attese in chiave prospettica (*forward looking*) secondo la durata dello strumento finanziario.

La Commissione Rordorf ha proposto una riforma che riscrive interamente la disciplina delle procedure concorsuali.

Il perno sul quale ruotano le modifiche previste, nell’ottica di agevolare la continuità aziendale e la conservazione del patrimonio, facilitando le trattative tra debitore e creditori, è quello di implementare interventi preventivi rispetto al verificarsi della crisi al fine di evitare che eventuali criticità determinino situazioni patologiche di squilibrio economico finanziario tali da condurre irreversibilmente all’insolvenza. Dunque, al fine di permettere l’individuazione tempestiva dello stato di crisi, la riforma ha previsto procedure di allerta ovvero procedure attraverso le quali “*incentivare l’emersione anticipata della crisi*”^[7] e la composizione assistita della crisi stessa. Elemento caratterizzante di queste ultime è la natura non giudiziale e confidenziale delle stesse che dovrebbe stimolare l’imprenditore e/o gli organi di controllo della società ad accelerare i

⁷ Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, anno 158°, numero 254

tempi ma soprattutto, come spesso non accade, a svelare in tempi non sospetti scenari di indebitamento o insolvenza probabile che possono verificarsi durante la normale vita dell’azienda, consentendone il risanamento a beneficio della preservazione degli interessi di tutti gli *stakeholder*.

Giova segnalare che il nuovo impianto normativo previsto dalla Legge Delega n. 55/2017 all’art. 4 chiariva che le procedure di allerta e di composizione assistita della crisi non trovassero applicazione per le società quotate in borsa o in altro mercato regolamentato e alle grandi imprese così come definite dalla normativa dell’Unione Europea ovvero “*le imprese che alla data di chiusura del bilancio superano i limiti numerici di almeno due dei tre criteri seguenti: a) totale dello stato patrimoniale: 20 000 000 EUR; b) ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40 000 000 EUR; c) numero medio dei dipendenti occupati durante l’esercizio: 250*”^[8]. La *ratio* di tale scelta pare essere quella di fondarsi sul presupposto teorico che le imprese quotate o di rilevanti dimensioni siano dotate di adeguati sistemi di *governance* e di controllo intesi come insieme di istituzioni e regole, giuridiche e tecniche, finalizzate ad assicurare la realizzazione di un governo d’impresa in termini di gestione e controllo efficace ed efficiente ai fini della massimizzazione del valore per gli azionisti con particolare attenzione alla tutela dei soci di minoranza. L’adeguatezza dei sistemi di *governance* infatti rappresenta un requisito imprescindibile per il buon funzionamento dell’impresa che consente altresì di realizzare quella correttezza relazionale che qualifica la società come controparte affidabile nei rapporti finanziari, commerciali, professionali e sociali, creando le premesse per la crescita delle imprese secondo criteri improntati alla sana e prudente gestione degli affari.

Ma come è possibile garantire un efficace funzionamento di sistemi di allerta basati su indicatori che costituiscano l’esito quantitativo di informazioni ritenute affidabili e provenienti da un efficiente sistema di controllo di gestione e da un assetto organizzativo adeguato?

La risposta a tale quesito non può che trovarsi nella necessità di un cambiamento pri-

⁸ Art 3, comma 4, Direttiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio

ma di tutto culturale: buone e trasparenti regole di *governance* favoriscono, a tutela degli organi gestori e di controllo, l'implementazione di efficienti sistemi di gestione del rischio, di garanzia di *compliance* rispetto alle norme che regolano i vari settori dell'economia in cui le imprese operano, di controllo di gestione per la trasmissione tempestiva delle informazioni agli organi di *governance* circa l'andamento delle gestione e dunque delle eventuali azioni correttive da intraprendere.

In tal senso l'impatto di questa nuova disciplina sugli organi sociali punta ad aumentare l'efficacia dei controlli interni intesi come vigilanza sull'adeguatezza dell'organizzazione interna della società nonché sui meccanismi predisposti per intercettare tempestivamente i segnali che mettono in dubbio la capacità di continuità aziendale.^[9]

I citati segnali sono oltre a quelli patrimoniali-finanziari anche quelli relativi all'osservanza delle regole tecnico-aziendalistiche, delle regole che disciplinano le azioni che possano compromettere l'integrità del patrimonio sociale, delle regole contabili.^[10] Nel testo della riforma è normata anche la reattività dell'organo di controllo nel qual caso rilevi un segnale di probabile crisi, la modifica dell'articolo del Codice Civile prevede per i sindaci che hanno attivato una segnalazione nei confronti degli amministratori la responsabilità non solidale con questi ultimi. La riforma prevede che non ricorra la responsabilità solidale dei sindaci con gli amministratori per le conseguenze pregiudizievoli dei fatti o delle omissioni successivi alla predetta segnalazione che andrà a modificare in parte il comma 2 dell'art 2407.

La riforma tende a influenzare significativamente il Codice Civile per quanto riguarda le disposizioni che incidono sulla buona *governance*.

Per poter concretamente attivare le già richiamate procedure di allerta si rende necessario prevedere in capo all'imprenditore, "*capo dell'impresa*"^[11], l'obbligo sia di istituire assetti organizzativi idonei alla tempestiva rilevazione dei sintomi della crisi, sia di attivarsi immediatamente utilizzando uno degli strumenti forniti dall'ordinamento

⁹ Alessandro Solidoro, Il sistema dei controlli societari: funzioni e profili di responsabilità del collegio sindacale alla luce della riforma delle discipline della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

¹⁰ Alessandro Solidoro, Il sistema dei controlli societari: funzioni e profili di responsabilità del collegio sindacale alla luce della riforma delle discipline della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

¹¹ Codice Civile, Art 2086

per tentare di superare la crisi.^[12] Ogni tipo di impresa sarà soggetto ai nuovi doveri dell'imprenditore che ampliano l'articolo 2086^[13] del Codice Civile in tema di gestione dell'impresa. Questa certamente è una delle maggiori modifiche in termini di ampiezza della disciplina societaria apportate dalla nuova riforma, infatti diversamente da prima, anche le società di minori dimensioni hanno l'obbligo di istituire al loro interno assetti organizzativi in grado di percepire anticipatamente i primi sintomi di insolvenza; con la nuova riforma dunque si incentiva l'imprenditore a prevenire conseguenze talvolta disastrose dichiarando lo stato di crisi^[14] attraverso le già richiamate procedure di allerta e la composizione assistita^[15] della crisi in modo da agevolare il risanamento e la continuità della vita aziendale. L'imprenditore sarà quindi chiamato ad attivare una rilevazione tempestiva dei segnali della crisi. La normativa prevede che il requisito della tempestività ricorra quando l'imprenditore, nei sei mesi dall'emersione della crisi (delineata attraverso gli indicatori della crisi che dovranno essere definiti in modo dettagliato in sede di emanazione dei decreti legislativi) abbia:

- adito l'organismo della composizione della crisi;
- richiesto l'omologazione di un accordo di ristrutturazione, proposto un concordato preventivo o proposto ricorso per l'apertura della procedura di liquidazione giudiziale.

Per incentivare l'adozione efficace delle procedure di alert sono previste misure premiali, obblighi e responsabilità sia per gli amministratori che per gli organi di controllo che andranno a modificare nella sostanza le norme del Codice Civile in materia di *governance*. Il nuovo assetto regolamentare prevede misure:

- di natura patrimoniale;
- di natura personale.

Tra quelle di natura personale, che si concretizzeranno in termini di responsabilità personale, andranno ricomprese:

- se il danno patrimoniale cagionato è di speciale tenuità: la causa di non pu-

¹² www.osservatorio-oci.org, commissione di studio per l'elaborazione degli schemi di decreto legislativo in attuazione della legge delega per la riforma della disciplina della crisi d'impresa e dell'insolvenza, pag. 10.

¹³ Saranno richiamati nel testo dell'articolo gli articoli: 2257 Amministrazione disgiunta (società di persone), 2380-bis Amministrazione della società (S.p.a), 2475 Amministrazione della società (S.r.l).

¹⁴ Nuova definizione dello stato di crisi: probabilità di futura insolvenza.

¹⁵ Da sottolineare la natura non giudiziale e confidenziale delle procedure, grande novità della riforma.

nibilità per il delitto di bancarotta semplice e per gli altri reati previsti dalla legge fallimentare.

- nel caso in cui il danno patrimoniale sia più significativo: un'attenuante ad effetto speciale per gli altri reati.
- una riduzione congrua degli interessi e delle sanzioni correlati ai debiti fiscali dell'impresa.^[16]

Anche per gli organi di controllo delle società andranno previste misure premiali dal momento che l'attivazione tempestiva potrebbe in ogni caso prevenire l'insolvenza e/o contribuire alla riduzione della crisi.

In particolare, saranno previsti dei benefici per detti organismi nel caso in cui si attivino tempestivamente sia rivolgendosi all'organo di amministrazione, segnalando ogni circostanza idonea a pregiudicare la continuità, sia presso l'organismo di composizione della crisi, in caso di omessa o inadeguata risposta dell'organo di amministrazione. In particolare, verrà esclusa la responsabilità solidale con gli amministratori per i danni maturati successivamente alla segnalazione attuata all'organismo di composizione della crisi e all'organo di amministrazione.

Sempre in tema di assetti di governance collegata alla precedente è la modifica dell'articolo 2477 per quanto riguarda le società a responsabilità limitata. Infatti, diversamente da quanto previsto dalla disciplina inizialmente introdotta dal codice della crisi,^[17] la Legge n.55 del 14 giugno 2019, entrata in vigore il 18 giugno 2019 prevede per le società a responsabilità limitata che l'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore legale dei conti inizi con il superamento per due esercizi consecutivi di almeno uno dei seguenti limiti:

- totale dell'attivo: 4.000.000 euro
- ricavi delle vendite e delle prestazioni: 4.000.000 euro
- dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 20 unità.

¹⁶ <http://www.fallimenti.it/legge-fallimentare/le-misure-premiali-nella-procedura-di-allerta>.

¹⁷ Limiti introdotti dal codice della crisi pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 14 febbraio 2019 e in vigore sino al 16 marzo 2019:

- totale dell'attivo: 2.000.000
- ricavi delle vendite e delle prestazioni: 2.000.000 dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 10.

2.3 Standard di riferimento

A cura di Francesca Novati

Abbiamo cercato di individuare alcuni *standard* di riferimento nella *Best Practice* nazionali e internazionali che possano costituire un "faro" a cui guardare nell'implementazione di sistemi di buona *governance* delle PMI tenuto conto ovviamente di un imprescindibile criterio di proporzionalità. Tra questi abbiamo individuato:

- I Principi di Governo Societario dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (O.C.S.E.)^[18]
- Il Codice di autodisciplina delle società quotate di Borsa Italiana
- I principi di Corporate Governance delle PMI per le società non quotate emanati da *Ned Community*
- Gli orientamenti sulla Corporate *governance* della Autorità Bancaria Europea (EBA)
- L'*Enterprise Risk Management-Integrated Framework* (ERM)^[19], della *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).
- Il principio di continuità aziendale (art. 2423 bis comma 1 del Codice Civile e Principio O.I.C. n.11).

¹⁸ Anche indicate con OECD, ossia *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD).

¹⁹ "Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance", June 2017.

2.3.1 Principi OECD

A cura di Silvana Mancini

Il riferimento alle linee guida previste da OCSE in tema di *corporate governance* può sembrare a prima vista ambizioso, tuttavia se l'intento è quello di individuare linee guida utilizzabili dalle imprese, gli indirizzi OCSE, nati per aziende più "grandi" ed "esposte al mercato", sono ugualmente rilevanti. Infatti, le indicazioni contenute pur immaginate per le società quotate forniscono indicazioni utili per la buona *governance* di qualsiasi azienda.

Le aziende – per loro natura – perdurano nel tempo e per fare questo devono poter attrarre sufficienti risorse, clientela potenziale, credito, dipendenti, fornitori; l'esposizione delle aziende al mercato assume preminente rilevanza con la propria dinamica e complessità che le aziende affrontano tutti i giorni in ogni momento della gestione. In questo quadro si comprende come le regole di *governance* non possono essere un punto di arrivo ma costituiscono un serie di indicazioni di partenza in continuo adeguamento per consentire alle aziende di operare in un contesto assai dinamico e variegato. Il punto di partenza è stabilire un set di regole per la gestione dei rapporti reciproci tra azionisti, CdA e *management* in primis e, a seguire, ma non meno rilevanti tutti gli altri *stakeholders*.

Fra le linee guida proposte da OCSE intendiamo focalizzare la nostra attenzione su tre gruppi delle stesse che – considerato il contesto – riteniamo rilevanti e, in caso di applicazione, costituiscono un primo ma significativo cambiamento verso una gestione più solida, trasparente ed in grado di adattarsi via via alle circostanze.

I tre gruppi sono i seguenti:

- *board*, composizione e responsabilità;
- informazione e trasparenza
- *stakeholders*: ruolo e contributo.

2.3.1.1 Board, composizione e responsabilità

Le direttive OCSE auspicano consigli d'amministrazione che siano in grado di dare direttive strategiche, di supervisionare le attività dei manager e di assumere consapevolmente queste responsabilità verso la proprietà. Nelle aziende di medio piccole dimensioni tipiche del contesto imprenditoriale del nostro paese, spesso le tre componenti rilevanti, proprietà, *board* e *management* si presentano sovrapposte e "confuse" e questo costituisce già uno dei temi rilevanti. La confusione dei ruoli spesso diventa "naturale", legata alla circostanza che in queste realtà il *board* è composto degli stessi proprietari che si adoperano anche nella gestione operativa coprendo senza soluzione di continuità diversi ruoli.

In realtà in tali situazioni vacilla il pilastro principale dei sistemi di buona *governance* ovvero quello del controllo e del bilanciamento reciproco tra le varie componenti^[20] che dovrebbero favorire l'evoluzione stabile ed armonica dell'azienda nel suo insieme. In particolare, la scarsa separazione tra *board* e *management* è l'aspetto che più indebolisce sia le strutture deputate alla definizione delle strategie (*board*) sia le strutture che dovrebbero implementarle dal punto di vista operativo (*management*). I compiti di un *board* sono quelli di definire e supportare la strategia ed i sistemi di valutazione dei rischi oltre che di supervisionare le attività operative delegate al *management* e modificare ove necessario il sistema di *governance*. Non avere ben chiaro questo compito e non comprendere che è profondamente diverso da quello del *management*, rende debole la struttura aziendale. Uno dei temi fondamentali a questo proposito è la necessità che solo una parte – ridotta se possibile – del *board* abbia incarichi operativi e che siano nominati quali membri del *board* anche soggetti indipendenti che supportino gli altri membri nella gestione di due aspetti rilevanti ovvero i possibili conflitti di interesse e la loro gestione nonché la delibera "consapevole". Quest'ultima è strettamente legata alla possibilità per i membri indipendenti del *board* di investire tempo nel loro compito ed alla capacità di comprendere non solo le principali problematiche connesse al *business* ed al suo sviluppo, ma anche di apprezzare e ricercare giudizi al-

²⁰ *Check and balance framework* citato più volte non solo nel documento di OCSE, ma anche da numerosi altri contributi della dottrina in tema.

ternativi nell'ottica di favorire la dialettica necessaria al buon funzionamento del consiglio d'amministrazione.

Le aziende devono adottare soluzioni che consentano di formare organi di governo strategico snelli ma efficaci, che sappiano aprirsi a pareri esterni e che dedichino nello svolgimento di questo incarico – tralasciando o limitando dove possibile quelli operativi – la diligenza necessaria per prendere buone decisioni. Nella pratica, spesso, soprattutto nelle realtà di minori dimensioni a carattere familiare, si assiste a situazioni che vedono un gruppo di esperti professionisti supportare i membri del *board*, quale surrogato di un comitato endoconsiliare con il compito di approfondire temi strategici per la decisione del *board*. Sovente si includono nella compagine consiliare soggetti con esperienza pregressa adeguata alla fase di evoluzione della azienda come se tali competenze potessero essere sufficienti a garantire un funzionamento efficiente del *board*. Una precisazione a proposito di questo punto riguarda il *management*. Uno dei compiti fondamentali dei *board* è quello di scegliere il *management* e vigilare sul suo operato; se alcuni membri del *board* ricoprono compiti esecutivi, diventa essenziale che i componenti del team esecutivo siano esterni all'azienda, sia per favorire la proposizione di nuove visioni ed esperienze che per mantenere il presidio di controllo reciproco basilare nei modelli di *governance* efficiente.

2.3.1.2 Informazione e trasparenza

Il secondo *focus* riguarda la diffusione della informazione aziendale, non solo sotto il profilo della ampiezza ma soprattutto ed in primis nel contenuto e nella tempistica di diffusione; tutto ciò per rendere possibile al *board* ed al *management* rispettivamente di prendere consapevolmente le decisioni e poterne apprezzare gli effetti oltre che consentire a tutti i portatori di interesse di disporre delle informazioni più significative per gestire nel tempo il loro rapporto con l'azienda.

I principi OCSE danno indicazioni sugli argomenti che dovrebbero essere oggetto di informativa:

- risultati operativi e finanziari;
- obiettivi aziendali anche in termini di sostenibilità;
- strutture proprietarie, diritti di voto;

- remunerazioni del board e del management;
- indicazioni sugli incarichi dei membri del board e sulle responsabilità dei diversi manager;
- fattori di rischio attuali e prevedibili e relative modalità di gestione;
- regole di *governance* nella loro struttura e cambiamento.

A prima vista, l'insieme delle informazioni proposte nelle linee guida, assume due caratteristiche rilevanti: la prima è che si tratta di informazioni che l'azienda ha a disposizione ma che di norma non è abituata a considerare oggetto di comunicazione all'esterno credendo nella maggior parte dei casi che si tratti di informazioni "*riservate*". È auspicabile quindi superare un malinteso senso della riservatezza per comporre - con relativa facilità - un *set* informativo completo da rendere disponibile sia all'azienda che all'esterno. La difficoltà è imputabile ad un aspetto culturale: più l'azienda è di piccole dimensioni più queste informazioni non sono raccolte e formalizzate con la dovuta cura e vengono rese disponibili solo attraverso canali di comunicazione personale, diretta tra i membri del *management* o del *board*, con scarsa propensione al rilascio verso l'esterno.

Il rendere disponibili le informazioni all'esterno porterebbe sensibili benefici all'azienda che, offrendo un quadro della situazione complessiva e non solo economica in senso stretto, trasferirebbe anche informazioni e messaggi sulla propria essenza oltre che sulle possibili strategie future, favorendo ancor di più il reperimento delle risorse necessarie per trasformare in azioni le "*business idea*".

La seconda caratteristica insita nelle Linee guida OCSE è quella per cui la raccolta e l'organizzazione delle informazioni citate anche in forma semplificata, facilita il monitoraggio dei rischi e della gestione in ottica di sostenibilità di una crescita aziendale stabile nel tempo.

2.3.1.3 Stakeholders: ruolo e contributo

Un aspetto essenziale dei modelli di *governance* è costituito dal ruolo degli *stakeholders* che, per il tramite dei rapporti che intrattengono con l'azienda, contribuiscono al suo mantenimento nel tempo.

Tra i principali *stakeholders* abbiamo i dipendenti, i clienti, i fornitori, i datori di credito, tutti portatori di quelle risorse che, con un modello di *governance* solido e trasparente, possono contribuire alla permanenza nel tempo dell'impresa quale soggetto di rilevanza sociale.

Un ultimo ma importante cenno rispetto alle linee guida OCSE è quello a proposito dell'esistenza di un sistema di efficiente gestione dei casi di insolvenza e dei connessi diritti dei creditori.

Non c'è dubbio che se nelle aziende si potessero radicare e sviluppare regole di buona *governance*, anche con formalizzazioni semplici, si avrebbero informazioni più tempestive circa l'effettiva situazione economico finanziaria delle imprese e quindi si potrebbe ricorrere a sistemi di composizione della crisi aziendale basate sull'anticipata individuazione dei fenomeni più gravi intervenendo quando ancora esistono situazioni che possono essere sanate da parte di tutti gli interessati ovvero l'impresa per prima ed i suoi *stakeholders* evitando le spesso drammatiche conseguenze per la comunità dei *default* aziendali.

2.3.2 Codice di Autodisciplina [società quotate] (Consob)

A cura di Monica **Mannino**

Il Codice di Autodisciplina delle Società Quotate approvato dal Comitato per la Corporate Governance nel dicembre del 2011, successivamente aggiornato nel 2014 e – più di recente – nel luglio 2015, è stato ideato, nelle intenzioni dei suoi fondatori, come “*strumento*” di corretta e ideale gestione della società e rappresenta nel panorama della *best practice* italiana non solo un imprescindibile riferimento nella definizione della *corporate governance*, ma anche un elemento fondante e una guida nella definizione del sistema di gestione dei rischi aziendali.

La prima versione del Codice di Autodisciplina (1999) delle società quotate è stata redatta da un Comitato per la Corporate Governance, costituito per iniziativa della Borsa Italiana spa, composto dal presidente della stessa istituzione e da rappresentanti di industrie, banche, assicurazioni oltre che associazioni di emittenti e di investitori ed ha rappresentato il primo tentativo di auto regolamentazione da parte delle società italiane. Contiene raccomandazioni che costituiscono un modello di “*best practice*” per l'organizzazione ed il funzionamento delle società quotate italiane (il concetto è stato ripreso dal più noto Cadbury Report da Adrian Cadbury che costituisce il primo e il più importante rapporto in materia di *corporate governance*).

Le raccomandazioni del rapporto si concentrano sulle funzioni di controllo e di *reporting* del *board* e sul ruolo degli *auditors* e sulla proposta di adozione, da parte delle società, di un *Code of Best Practice*.

Le raccomandazioni del Codice, come già scritto, non sono vincolanti, ma le società quotate devono, in conformità alle Istruzioni al Regolamento di Borsa Italiana, tenere informati sia il mercato sia i propri azionisti in merito alla propria struttura di *governance* ed al grado di adesione al Codice.

A tal fine, le società quotate sono tenute alla pubblicazione di una apposita relazione, in occasione della pubblicazione dei dati di bilancio, che viene messa a disposizione dell'assemblea dei soci e contestualmente trasmessa a Borsa Italiana, che la mette a disposizione del pubblico. Il Codice ha per oggetto, fra gli altri, i seguenti temi:

- ruolo del consiglio di amministrazione;
- composizione del consiglio di amministrazione;
- presenza di amministratori indipendenti;
- trattamento delle informazioni riservate;
- procedure di nomina degli amministratori e loro criteri di remunerazione;
- comitato per il controllo interno;
- operazioni con parti correlate;
- rapporti con gli investitori istituzionali e con gli altri soci.

L'obiettivo dell'istituzione del Codice, oltre a quello di trovare nella buona *governance* un efficace strumento di valorizzazione della società e di protezione dell'investimento dei propri azionisti, è stato quello di confortare gli investitori internazionali circa l'assunzione da parte delle società quotate italiane di un modello di governo societario allineato con quello dei paesi finanziariamente più evoluti, contribuendo così al mantenimento e al miglioramento di elevati *standard* qualitativi del nostro mercato azionario, aumentando il livello di interesse e di fiducia sia da parte di investitori e intermediari nazionali e internazionali, sia da parte delle aziende che intendono avvicinarsi al mercato dei capitali.

Premessa doverosa è sottolineare che l'adesione al Codice è volontaria.

E a tal fine è fondamentale la previsione del così detto "*Comply or Explain*" che obbliga le società a adattarsi a tali principi o a spiegare i motivi della mancata applicazione. L'obbligo di fornire informativa riguarda anche i criteri e i comportamenti attraverso i quali si è sostanziata l'applicazione di tali principi.

I principi sui quali è stato costruito il Codice di Autodisciplina si articolano in "*tre pilastri*":

1. Efficacia del Consiglio d'amministrazione

- Compiti di supervisione strategica dei consigli d'amministrazione
- Efficacia dei lavori del consiglio d'amministrazione
- Assistenza dei comitati interni al Consiglio d'amministrazione

2. Indipendenza

- Rigorosa definizione di indipendenza con particolare riferimento ai rapporti

con gli azionisti influenti

- Ruolo degli indipendenti, in particolare all'interno dei comitati

3. *Accountability*

- Informazioni dettagliate al pubblico
- Sistema dei controlli interni

A questo fine la struttura del codice agevola molto la sua stessa applicabilità prevedendo una struttura a tre livelli per ciascun articolo: oltre alla definizione del principio infatti sono poi declinati criteri applicativi e commenti.

Occorre premettere che il Codice di autodisciplina indica quale sistema di *governance* primario (in quanto sicuramente più usato dalle società presenti nel nostro mercato) il sistema tradizionale, che vede quali organi sovrani l'Assemblea dei soci, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale.

Il Codice di Autodisciplina indica nel Consiglio di Amministrazione l'organo centrale ai fini di una efficiente conduzione della politica imprenditoriale delle società, ove il medesimo sia in grado di agire con la necessaria autorevolezza ed effettività, esprimendo a pieno il primato dell'interesse sociale e conseguentemente della massimizzazione del valore per gli azionisti. A tal proposito viene sottolineato come siano essenziali sia le figure degli amministratori indipendenti che dei non esecutivi.

In particolare, con riferimento ai primi, si sottolinea come il loro ruolo sia fondamentale per mantenere la libertà di giudizio e il contraddittorio degli amministratori, anche tramite la loro presenza nei comitati, con riferimento ai secondi, invece si evidenzia come la componente non esecutiva sia capace di avere un peso significativo nella ponderazione delle decisioni da adottare.

In questo senso, in un quadro volto a garantire la massima dialettica e il confronto all'interno del consiglio, la trasparenza nel processo di nomina dei componenti, risulta essere un punto cardine tant'è che lo stesso Codice ne assegna il ruolo a uno specifico Comitato: il comitato Nomine. Quest'ultimo oltre a analizzare la preventiva esplicitazione delle caratteristiche personali e professionali dei candidati, suggerisce anche la determinazione della remunerazione degli amministratori in maniera trasparente e indipendente da qualsiasi forma di influenza da parte dei medesimi; ma soprattutto in maniera tale da allineare l'interesse dei consiglieri a quello delle società e degli azio-

nisti, con meccanismi almeno in parte variabili e collegati a precisi obiettivi indicati nella strategia imprenditoriale.

Come sopra riportato il cuore del Codice di Autodisciplina è rappresentato dalla figura degli amministratori con le forme e i ruoli che essa implica. La centralità della figura dell'amministratore si manifesta anche nella composizione e nella struttura dello stesso Codice: i primi 6 principi infatti riguardano infatti il ruolo del Consiglio di amministrazione, la sua composizione, la figura degli amministratori indipendenti, l'istituzione e il funzionamento dei comitati, la nomina e la remunerazione degli stessi.

Tuttavia, il Codice di Autodisciplina sottolinea anche la centralità del presidio e della gestione del rischio nonché del sistema di controllo e monitoraggio dello stesso; infatti, gli articoli 7 e 8 disciplinano la parte relativa ai sistemi di controllo interno e i compiti del comitato istituito per la gestione di tale funzione nonché il ruolo dei sindaci. I rischi insiti in un contesto in continuo mutamento di cui ne subisce gli effetti e ne determina le dinamiche possono influenzare la vita della società: per questo motivo il Codice di Autodisciplina caldeggia l'istituzione di regole, procedure e strutture per identificare, misurare, gestire e monitorare i principali rischi a cui è sottoposta la società. A presidio di ciò è necessario istituire una funzione appositamente dedicata: l'*Internal Audit* che si rapporti direttamente al CdA mediante un apposito Comitato denominato Comitato controllo e rischi a cui sono riservati i compiti di monitorare l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza di tale funzione.

Con riferimento invece all'Articolo 8, il Codice definisce ruoli e compiti del collegio sindacale sottolineando come il costante scambio di informazioni tra i diversi organi di gestione sia un elemento fondamentale per una buona gestione della società. In particolare, anche in questo caso l'interfaccia con la funzione di *Internal Audit* e il comitato controllo e rischi permette alla società di prevenire situazioni potenzialmente pericolose.

Con riferimento invece all'importanza dei rapporti con gli azionisti, il Codice di Autodisciplina punta soprattutto ad allineare la *governance* delle società italiane a quella del resto del mondo al fine di agevolare gli investimenti nel mercato italiano. Tale obiettivo è perseguito anche attraverso il miglioramento del livello di trasparenza verso gli investitori e verso la platea finanziaria in generale; per questo motivo il codice ha

introdotto uno specifico articolo, l'art. 9, che definisce alcune *best practice* da utilizzare nel rapporto con gli azionisti.

In particolare, si mira ad agevolare la partecipazione attiva degli azionisti alle assemblee e l'esercizio dei diritti mediante l'intervento del CdA. L'assemblea dei soci deve essere infatti concepita come un luogo di confronto tra azionisti ed amministratori e non già come una semplice formalità.

Il Codice chiude, all'art. 10, con l'illustrazione dei modelli di *governance* alternativi a quello tradizionale quali i sistemi di amministrazione e controllo dualistico e monistico, illustrandone caratteristiche e modalità di applicazione dei principi del Codice anche in questi sistemi (ove possibile).

Se nei settori soggetti alla vigilanza il quadro di riferimento normativo per la gestione dei rischi è ampiamente regolato da normative europee, leggi nazionali e delibere, per i settori non vigilati i punti di riferimento sono spesso frammentari. Il Codice di Autodisciplina, pur prevedendo un'adesione volontaria per le società quotate, offre uno strumento utile a tutte le società nella definizione del proprio modello di *risk management*. L'ultima edizione del Codice ha, inoltre, introdotto la possibilità di valutare con cadenza almeno biennale la revisione del Codice da parte del Comitato, garantendo in tal modo il costante aggiornamento e allineamento alle *best practice* e all'evoluzione normativa europea ed internazionale.

La gestione dei rischi, come già rimarcato, è esplicitamente trattata nell'ambito dell'art. 7 – Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ancorché i richiami a tali concetti siano pervasivi nel documento. In tal senso, il Codice rafforza i concetti connessi alla gestione dei rischi, disciplinando le responsabilità in capo al Consiglio di Amministrazione – all'art. 1, richiedendo che agisca “... perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo” e nei criteri applicativi (1.C.1, lettere b) il CdA “definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'emittente, includendo nelle proprie valutazioni tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività dell'emittente”. Viene richiesta così una valutazione del grado di compatibilità del profilo di rischio con gli obiettivi strategici dell'emittente, richiamando il principio di sostenibilità nel medio-lungo periodo (cfr. criterio 1. c.1., lett. b).

Le responsabilità di cui all'art.1 sono focalizzate sui piani strategici e industriali e sui rischi che potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi strategici. L'espletamento di tali responsabilità da parte del CdA non può, pertanto, prescindere dall'identificazione e misurazione dei principali rischi connessi ai piani sottoposti all'esame e approvazione del Consiglio e dalla valutazione della loro accettabilità rispetto agli obiettivi strategici (c.d. *Risk appetite*). Da questa lettura ed interpretazione è immediata la percezione che l'analisi dei principali fattori di rischio deve essere integrata nei processi di definizione degli obiettivi e delle strategie aziendali ed essere svolta dal Consiglio contestualmente all'esame e approvazione dei piani e delle iniziative strategiche, al fine di contribuire all'assunzione di decisioni consapevoli.

A riprova della centralità del CdA, il Codice arriva a prevedere iniziative di formazione ai membri del CdA sui principi di corretta gestione dei rischi e a richiedere la disclosure di tali programmi di *"board induction"*.

Con riferimento invece alle previsioni di cui all'art. 7 - Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, non si può non evidenziare come nei Commenti all'articolo lo stesso Comitato riconosca che *"il sistema dei controlli rappresenta uno degli snodi cruciali della governance di una società quotata"*, *"... la moderna concezione dei controlli ruota attorno alla nozione di rischi aziendali, alla loro identificazione, valutazione e monitoraggio"* e ancora *"... un sistema dei controlli, per essere efficace, deve essere integrato"*.

La sintesi di questi tre concetti evidenzia quanto la materia sia centrale per il Codice, ma anche complessa e articolata. Il Codice estende il perimetro d'esame a tutte le tipologie di rischio cui l'azienda è esposta, includendo, oltre ai rischi di natura strategica in grado di compromettere la realizzazione dei piani e delle iniziative di sviluppo, anche quelli di natura operativa che potrebbero, ad esempio, mettere in discussione la continuità e l'efficienza operativa, l'integrità e correttezza dei comportamenti, la reputazione aziendale, la completezza e trasparenza delle informazioni.

E proprio per gestire una materia così articolata e ampia come il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è previsto il coinvolgimento a vario titolo di tutti gli attori coinvolti nella vita societaria.

Se al CdA, come già visto, è assegnato un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema, all'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e

di gestione dei rischi è demandata la realizzazione del sistema stesso e l'identificazione dei principali rischi.

Al Comitato Controllo e Rischi sono richiesti pareri e attività istruttoria sulla identificazione dei principali rischi, anche derivanti da fatti pregiudizievoli, oltre che una relazione almeno semestrale sulle attività svolte e sull'adeguatezza del sistema di gestione dei rischi.

Oltre ai membri del Consiglio, il sistema di gestione dei rischi coinvolge anche il Collegio Sindacale, il Responsabile della funzione *Internal Audit* – quest'ultimo incaricato di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante e adeguato, svolgendo l'attività di controllo di terzo livello anche sui processi di *Risk Management* – e altri ruoli aziendali, tra cui naturalmente spicca la rilevanza del Risk Manager che, in aziende complesse, si propone quale coordinatore tra gli attori istituzionali e il *management* nella identificazione, valutazione e monitoraggio dei rischi, con un approccio integrato e finalizzato alla creazione di valore e alla sostenibilità nel medio-lungo periodo.

In sintesi, il Codice, attraverso le proprie raccomandazioni permette la razionalizzazione del sistema dei controlli finalizzata al riconoscimento dei rischi, alla mappatura dei soggetti e ai principali ruoli con le relative funzioni.

Alla luce di quanto sopra esposto e nell'ottica della ricerca di uno strumento che possa essere una guida nella definizione del sistema di gestione dei rischi aziendali, si possono delineare numerosi aspetti all'interno della struttura e delle previsioni del Codice di Autodisciplina, che possono configurarsi quali utili spunti di riflessione anche per aziende non quotate:

Centralità del rischio – viene evidenziata la centralità del "rischio" nel sistema dei controlli e viene rafforzata l'attenzione al *risk management* quale strumento gestionale per contribuire a una conduzione sana della società, in linea con gli obiettivi strategici e coerente all'assunzione di decisioni consapevoli.

Sistema di controllo unico e integrato – viene rimarcato il principio di unicità del sistema, esplicitando l'opportunità di prevedere modalità di coordinamento tra i diversi soggetti al fine di massimizzare l'efficienza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e di ridurre la sovrapposizione delle aree di attività.

Politiche di gestione dei rischi riflesse nelle remunerazioni – viene presentata la centralità della politica remunerativa secondo cui componenti fisse e variabili della remunerazione di amministratori e dirigenti strategici debbano essere adeguatamente bilanciate anche in funzione della politica di gestione dei rischi.

Funzioni di controllo di secondo livello – vengono identificati e chiariti i ruoli di competenza tra il Comitato controllo e rischi (supporto alle decisioni e valutazioni gestionali del CdA sul sistema di controllo interno e di gestione dei rischi) e il Collegio Sindacale (vigilanza sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi). L'attenzione a questi temi è sicuramente fondamentale per tutte quelle società, soprattutto non quotate, che intendono crescere e svilupparsi ponendo grande attenzione al controllo e alla gestione del rischio quali elementi imprescindibili per una crescita sana ed equilibrata.

2.3.3 Principi di Corporate Governance delle PMI per società non quotate

A cura di Roger Olivieri

Abbiamo cercato, nel redigere questo lavoro, di mettere a fattor comune i documenti di common practice utili a fornire spunti di riflessione interessanti in tema di Corporate Governance delle PMI. Nell'ambito dell'attività dell'Associazione *Ned Community* è stato predisposto un documento che ha elaborato Principi di buona *governance* rivolti sostanzialmente alle PMI. Questi rappresentano un primo riferimento di *corporate governance* per le società di piccole e medie dimensioni (PMI) non quotate e per i relativi *Stakeholder*. L'obiettivo di fondo è quello di diffondere la cultura della buona *governance* e di favorire la diffusione e lo sviluppo di sistemi avanzati (efficaci ed efficienti) di direzione e controllo.

Nell'ambito del documento la buona *governance* viene individuata attraverso un quadro di atteggiamenti e processi aziendali che:

- Aggiungano valore all'attività di un'impresa,
- Aiutino a costruire la reputazione presso gli *Stakeholder*,
- Garantiscano la continuità ed il successo a lungo termine.

Dotarsi di una adeguata *governance* viene ritenuto fondamentale per:

- Migliorare i risultati nel lungo termine anche in presenza di imprese con for-

te *leadership*;

- Aumentare la disciplina dei processi decisionali e la trasparenza dei processi di governo.

È quindi uno strumento per aumentare la competitività dell'impresa e la sua capacità di attrarre risorse di qualità e capitale di debito e di rischio. Il documento di *Ned Community* è diviso in valori fondanti e principi; i valori fondanti sono alla base dell'Ambiente interno ed evidenziano l'atteggiamento e le modalità di comportamento che sono richiesti agli attori per creare i presupposti di una *governance* efficace. I Principi sono invece i meccanismi suggeriti per implementare una buona *corporate governance*.

2.3.3.1 I valori fondanti di una buona *corporate governance* delle PMI

Nel documento di *Ned Community* sono individuati i seguenti valori per una buona *corporate governance*.

Cultura: all'interno dell'impresa è necessario un presidio continuo della cultura aziendale che faccia percepire con chiarezza la *governance* (sostanziale).

Etica aziendale: lo stile di governo e direzione deve essere ispirato a correttezza ed etica.

Competenza: il vertice aziendale deve possedere adeguate competenze.

Trasparenza: l'informativa prodotta deve essere accurata e tempestiva.

Equo trattamento di Soci e altri Stakeholder: relazioni equilibrate tra Soci e *Stakeholder* costituiscono interesse dell'impresa nel lungo termine.

Check and balance: per realizzare i propri obiettivi è necessario introdurre un adeguato sistema di controlli interni ed una chiara suddivisione dei poteri.

Prevalenza della sostanza: la conformità a leggi e regolamenti non deve essere puramente formale.

2.3.3.2 I Principi di *corporate governance* delle PMI non quotate

Nel documento di *Ned Community* sono individuati i seguenti Principi per una buona *corporate governance*.

1. I Soci costituiscono un quadro di *governance* adeguato all'impresa tenendo conto degli interessi dei Soci di minoranza.
2. L'impresa si dota di un codice etico e di comportamento.

3. L'impresa, laddove non è dotata di Consiglio di Amministrazione, si dota di un *Advisory board*.
4. In presenza di Consiglio di Amministrazione vengono nominati amministratori indipendenti non esecutivi.
5. Il Consiglio di Amministrazione/*Advisory board* supporta il capo azienda nel definire il codice etico, le strategie aziendali, l'analisi dei principali rischi e nel valutare i risultati e contenere situazioni di conflitto di interesse.
6. Il Consiglio di Amministrazione funziona secondo principi generali quali tra l'altro distribuzione dell'informativa con anticipo, ordine del giorno definito dal Presidente ed i propri membri sono destinatari di adeguata *induction* (formazione e aggiornamento).
7. Gli organi sociali dotato l'impresa di un adeguato sistema di controllo interno.
8. I controlli sono ritenuti un tema rilevante, anche in ottica strategica.
9. I livelli di remunerazione dei membri degli organi sociali devono attirare, trattenere e motivare persone della qualità necessaria all'impresa.
10. I Soci promuovono una adeguata successione del capo azienda.

Comunicazione ed informazione sono alla base di equo trattamento dei Soci e degli *Stakeholder*.

2.3.4 Orientamenti sulla *Corporate Governance* dell'Autorità Bancaria Europea (ABE)

A cura di Domenico **Boffelli**

Come specificato nella introduzione il quaderno non si rivolge agli enti di interesse pubblico o sottoposti al regime intermedio, tuttavia si ritiene che le regole e gli indirizzi sviluppati nell'ordinamento bancario e finanziario per la gestione ed il governo dei rischi offra spunti e indicazioni essenziali anche alle imprese non finanziarie, peraltro soggette anch'esse a rischi di analoga natura (credito, mercato, operativo, ecc.). I primi orientamenti EBA sulla Governance Interna risalgono al 27 settembre 2011 (GL 44) e hanno avuto un significativo impatto sulla *governance* delle banche^[21]. Gli orientamenti sono stati successivamente aggiornati dal recente documento EBA/GL/2017/11 del 21 marzo 2018 e si inseriscono nel più ampio contesto della regolamentazione del settore finanziario che ha subito importanti modifiche per il combinato effetto della Direttiva Europea n.36/2013 (anche indicata "*Capital Requirements Directive IV - CRD IV*") e della Direttiva Europea n. 34/2013 sull'informativa di bilancio^[22].

L'intento degli orientamenti e delle normative richiamate è quello di introdurre nell'Unione europea regole che consentano la realizzazione di un sistema bancario più solido e resistente agli shock finanziari secondo gli indirizzi a tale scopo definiti dal Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria nel dicembre 2010 nel documento "*Basilea 3 - Schema di regolamentazione internazionale per il rafforzamento delle banche e dei sistemi bancari*". A tale scopo si conferma la centralità della *Governance*: "*gli enti sono dotati di solidi dispositivi di governance, ivi compresi una chiara struttura dell'organizzazione con linee di responsabilità ben definite, trasparenti e coerenti, di processi efficaci per l'identificazione, la gestione, la sorveglianza e la segnalazione dei rischi ai quali sono o potrebbero*

²¹ Per effetto degli Orientamenti ABE sulla Governance Banca d'Italia ha emanato le "*Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario*". Significative le osservazioni di Banca d'Italia espresse nelle collegate "*analisi di impatto*" (aprile 2014) e l'emanazione del XV aggiornamento della Circolare n. 263 di dicembre 2006, che, al Titolo V, Cap. 7, introduce le regole sul sistema dei controlli interni, tuttora vigente.

²² La Direttiva introduce l'obbligo di trattare nella relazione sulla gestione il governo, la valutazione e la gestione dei rischi, quali elemento base di una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria e presupposto della continuità aziendale. Nel Quaderno n. 54 SAF si trova un'ampia trattazione degli impatti della Direttiva 34/2013 sull'informativa di bilancio.

essere esposti e di adeguati meccanismi di controllo interno, ivi comprese valide procedure amministrative e contabili nonché politiche e prassi di remunerazione che riflettano e promuovano una sana ed efficace gestione del rischio” ^[23].

Senza richiamare in questa sede i rilevanti impatti derivanti dal recepimento nella normativa e regolamentazione italiana delle citate normative^[24] e dei collegati regolamenti^[25] ci si sofferma di seguito sui contenuti degli orientamenti espressi dall’Autorità Bancaria Europea (ABE) sulla Governance che devono essere rispettati dalle Autorità di Vigilanza nazionali e dalla Banca Centrale Europea nella formulazione delle disposizioni di vigilanza^[26].

2.3.4.1 Il criterio di proporzionalità

Il criterio di proporzionalità deve guidare l’applicazione degli orientamenti sulla Governance per assicurare che il disegno sia compatibile con i profili di rischio e il modello di *business* dell’ente. Pertanto, le dimensioni, la natura e la complessità delle attività svolte devono orientare le scelte di *governance*.

2.3.4.2 Il ruolo e la composizione dell’organo di gestione e dei comitati

L’articolazione e la definizione dei ruoli e delle responsabilità sono finalizzate ad assicurare una gestione efficace e prudente. È importante che siano chiaramente distinti

²³ Direttiva Europa 36/2013, art.74, par. 1.

²⁴ La Direttiva Europa 36/2013 è stata recepita in Italia con il d.lgs. n. 72/2015 che ha introdotto anche le collegate modifiche al Testo Unico della Finanza - TUF (D.lgs. 58/1998 e successive modifiche) e al Testo Unico Bancario - TUB (D.lgs. 385/1993 e successive modifiche).

²⁵ Su alcune delle materie trattate dalla Direttiva n. 36 il Parlamento Europeo, nello stesso giorno di pubblicazione della direttiva nella Gazzetta ufficiale dell’Unione europea (GUUE) (il 27 giugno 2015), ha emanato il Regolamento (UE) n. 575/2013 (c.d. *Capital Requirements Regulation - CRR*) che, in qualità di regolamento, introduce norme di vigilanza prudenziale direttamente applicabili a tutte le banche senza necessità di recepimento, con ciò riducendo, su tali ambiti, gli ambiti di discrezionalità della autorità nazionali.

²⁶ Con la Circolare 285 del 17/12/2013 Banca d’Italia ha recepito le novità di cui alla Direttiva n. 36 sulle disposizioni di vigilanza prudenziale applicabili alle banche e ai gruppi bancari italiani. Nella la Circolare Banca d’Italia attribuisce una crescente importanza agli assetti di governo societario e al sistema dei controlli interni degli intermediari come fattore determinante per la stabilità delle singole istituzioni e del sistema finanziario nel suo insieme. La circolare infatti rafforza i requisiti regolamentari concernenti “*il ruolo, la qualificazione e la composizione degli organi di vertice; la consapevolezza da parte di tali organi e dell’alta direzione circa l’assetto organizzativo e i rischi della banca e del gruppo bancario; le funzioni aziendali di controllo, con particolare riferimento all’indipendenza dei responsabili della funzione, alla rilevazione dei rischi delle attività fuori bilancio e delle cartolarizzazioni, alla valutazione delle attività e alle prove di stress; i sistemi di remunerazione e di incentivazione*” (Circolare Banca D’Italia n. 285/2013). Completa i contenuti della Circolare il cosiddetto Terzo Pilastro riguardante gli obblighi di informativa al pubblico sull’adeguatezza patrimoniale, sull’esposizione ai rischi e sulle caratteristiche generali dei relativi sistemi di gestione e controllo.

i doveri delle funzioni esecutive rispetto ai doveri delle funzioni non esecutive di supervisione, che i membri del *management* siano edotti e consapevoli della struttura di cui fanno parte, delle responsabilità connesse, della completezza delle informazioni disponibili e della collegialità delle decisioni.

Le linee guida EBA si focalizzano sulla natura delle funzioni di gestione, enucleando le responsabilità nello stabilire, approvare e sovraintendere le strategie di *business* e di rischio, l’adeguatezza degli assetti dedicati, l’ammontare dei capitali disponibili per la copertura dei rischi, i meccanismi di controllo e quanto costituisce presupposto di sostenibilità.

L’organo di gestione in quanto responsabile della realizzazione delle strategie ne discute l’appropriatezza e la revisione; adeguatamente informato e contribuisce alla informazione circa i rischi assunti, il contesto economico, la liquidità e l’impatto sul capitale. Con riguardo alle funzioni di supervisione stabilisce che gli organismi preposti includano membri indipendenti nell’espletare le attività di supervisione e monitoraggio, di revisione critica, di valutazione della validità dei processi e degli strumenti disponibili, nonché dell’azione svolta delle funzioni operative coinvolte.

Le linee guida EBA delincono specificamente il ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione e dedicano alcuni passaggi alla composizione e al ruolo dei comitati, argomenti che vengono trattati nel paragrafo 5.3.

2.3.4.3 Governance e struttura organizzativa

Le linee guida EBA enunciano principi che informano i caratteri della struttura di *governance* tali da assicurarne la funzionalità rispetto agli scopi dell’istituzione. Allo scopo articolano ampiamente il quadro organizzativo mettendo in rilievo che la struttura organizzativa deve promuovere il conseguimento di una efficace e prudente gestione a tutti i livelli e indica le condizioni che la consentono: l’indipendenza delle funzioni di controllo interno dalle funzioni di linea (o di *business*), inclusa la separazione dei compiti e la disponibilità di appropriate risorse umane e finanziarie. Occorre che le funzioni e i ruoli siano documentati e aggiornati ad ogni cambiamento, specie in relazione a operazioni straordinarie o ampliamenti delle attività. Una struttura ben impostata non è eccessivamente complessa, è trasparente e non impedisce l’esercizio della vigilanza sui rischi.

In presenza di una struttura di gruppo il *management* deve conoscere oltre gli aspetti legali, organizzativi e operativi delle entità che ne fanno parte anche i loro scopi, le attività e le relazioni fra le stesse. In conseguenza assumono importanza le informazioni che vengono diffuse, in particolare i report periodici su rischi, sulla struttura e sulla *Compliance*, con visione delle strategie approvate.

Concludendo, le linee guida EBA non entra in dettagli descrittivi, né lo potrebbe fare perché ogni organizzazione risponde alla natura, dimensioni e finalità che la contraddistinguono, ma offre un quadro esauriente dei criteri che sono a base della sua costruzione e aggiornamento.

2.3.4.4 Struttura e meccanismi del controllo interno

Le linee guida EBA indicano la struttura e i meccanismi di gestione dei rischi nonché l'integrazione del sistema di controllo interno dei processi di elaborazione ed attuazione delle strategie, nei cambiamenti sostanziali e nei processi di identificazione, misurazione, valutazione, mitigazione, monitoraggio e reportistica sui rischi.

La trattazione è preceduta da considerazioni sulla rilevanza della cultura del rischio nella gestione del *business*.

A proposito della cultura del rischio i punti salienti richiamati sono:

- il codice di condotta, dispositivo teso a promuovere un elevato *standard etico* e professionale e di conseguenza a proteggere dal rischio reputazionale e relativi costi, limitazioni, sanzioni e simili negatività;
- i conflitti di interesse, implementando e mantenendo adeguate politiche di identificazione e prevenzione di potenziali conflitti per ruoli all'interno o all'esterno dell'istituzione;
- procedure interne di allerta atte a segnalare tempestivamente le infrazioni commesse;
- le segnalazioni alle autorità competenti.
- Con riguardo alla struttura e ai meccanismi, le linee guida EBA richiamano i seguenti aspetti:
- politiche e procedure tali da consentire l'identificazione, la misurazione, il monitoraggio la mitigazione e il *reporting* dei rischi finanziari e non finanziari;

- l'accento è puntato sulla funzione di *Internal Auditing*, sui comitati rischi e i requisiti di indipendenza e informazione;
- essenziali sono le metodologie per l'identificazione e la misurazione dei rischi a priori e a posteriori, nell'ambito delle quali assumono rilevanza gli *stress test*, le metriche e gli strumenti di analisi sia quantitativi che qualitativi;
- le funzioni di *risk management* e di *Compliance* sono coinvolte nella valutazione dei criteri di gestione dei rischi, oltre che nella misurazione del grado di esposizione, e dispongono di sufficienti risorse;
- la funzione di *risk management* è coinvolta nella valutazione dell'impatto sui rischi delle strategie e nelle principali decisioni. Può includere apposita funzione di *business continuity*.

2.3.4.5 Trasparenza

Per rispondere ai principi di trasparenza, strategie, politiche e procedure devono essere comunicate attraverso linee guida scritte, manuali o altri mezzi idonei.

L'art.106 della Direttiva n.36 fa carico agli enti soggetti di pubblicare più di una volta all'anno le informazioni di cui alla parte otto del Regolamento 575/2013 utilizzando mezzi e sedi specifiche diversi dai documenti di bilancio. La guida in argomento richiede di pubblicare annualmente una descrizione della struttura legale, della *governance* e della struttura organizzativa comprensiva delle entità comprese nel gruppo che includa almeno:

- una sintesi dell'organizzazione interna come definita dalla Direttiva n. 34/2013 (sui bilanci);
- i sostanziali cambiamenti dalla precedente pubblicazione;
- la nuova struttura di *governance*;
- informazioni sulla sua composizione, comprese il numero di membri indipendenti, il genere e la durata del mandato di ciascuno;
- le principali responsabilità dell'organo di gestione;
- la lista e la composizione dei comitati;
- la sintesi della politica sui conflitti di interesse;
- la sintesi del controllo interno;
- la sintesi della funzione di continuità.

2.3.5 Enterprise Risk Management-Integrated Framework: evoluzione degli standard di riferimento

A cura di Francesca Novati e Domenico Boffelli

Tra gli *Standard Setter* in ambito di controlli interni e *governance* assume rilievo la *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), nata per iniziativa delle più importanti associazioni professionali americane, tra cui si citano, l'*American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) e l'*Institute of Internal Auditors* (IIA), che ha dato vita al noto "*COSO's Internal Control - Integrated Framework*" che, nelle sue diverse declinazioni a partite dalla prima versione del 1992, costituisce un punto di riferimento essenziale per il disegno e le periodiche revisioni dei sistemi di controllo interno adottati trasversalmente da imprese operanti nei più diversi mercati e settori economici.

Nel 2004 COSO ha pubblicato la prima versione dell'"*Enterprise Risk Management-Integrated Framework*" che ha guidato la sempre maggior strutturazione dei processi di gestione e governo del rischio. La maggior attenzione di legislatori, autorità di vigilanza di mercati specializzati e degli stessi esponenti degli organi di vertice rispetto all'importanza e alla complessità della identificazione e misurazione dei rischi ha comportato la pubblicazione nel giugno 2017 del documento "*Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*".

Il titolo richiama gli elementi di maggiore novità del documento che afferma la rilevanza, ai fini del corretto governo e gestione del rischio, dell'integrazione di tale profilo nella elaborazione ed attuazione delle strategie nonché nella corretta misurazione dei risultati. E' nel collegamento con i processi di definizione strategica che vi sono le maggiori integrazioni tra gli obiettivi di governo e gestione rischi e la *corporate governance*. Gli orientamenti del documento che maggiormente guidano l'elaborazione di soluzioni di *governance* adeguate si riferiscono principalmente al ruolo dell'organo di supervisione strategica, che è responsabile di:

- definire le strategie e la collegata propensione al rischio;
- promuovere la cultura del rischio cercando di allineare i valori e la missione aziendali alle strategie e alla propensione al rischio;

- adottare prospettive di *risk management* in occasione di un ampio spettro di decisioni rilevanti e anche nella stessa valutazione delle *performance*;
- attivare piani di azione in caso di scostamento dei risultati dagli obiettivi strategici e di propensione al rischio, oltre che per il riconoscimento e la gestione della crisi;
- definire coerenti politiche di remunerazione ed incentivazione;
- coinvolgere tutti gli *stakeholders* aumentando l'informativa e la trasparenza anche sulla misurazione e gestione dei rischi;
- disegnare il modello di controllo interno attraverso linee guida che assicurino l'adozione di tassonomie condivise e principi comuni di gestione del rischio.

Il rischio è un fattore immanente dell'impresa ed è rappresentato da una circostanza le cui possibili manifestazioni possono essere statisticamente descritte da una determinata distribuzione di probabilità. Il modello internazionale di ERM nasce nel 2004, attraverso la pubblicazione dell'"*Enterprise Risk Management Framework*", un documento pubblicato dal *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission* (COSO), e viene definito come un processo attuato dagli Amministratori e dal *Management* di ciascuna struttura aziendale nell'ambito della definizione delle strategie che riguarda tutta l'organizzazione, al fine di identificare gli eventi potenziali che possano influenzarla e gestire i rischi entro il livello ritenuto accettabile, al fine di fornire una ragionevole certezza del raggiungimento degli obiettivi. Si tratta di un processo di gestione dei rischi integrata, non occasionale, ma esito di un'applicazione durevole e costante nel tempo. La gestione dei rischi viene attuata regolarmente insieme all'attività operativa, per diventare parte integrante della struttura organizzativa. L'attenzione non viene posta sui singoli interventi di gestione del rischio, ma sul loro insieme valutato unitariamente e in un'ottica di continuità e sistematicità. Mentre i sistemi di governo del rischio tradizionali si focalizzano su specifici eventi valutati individualmente, l'ERM si affianca a qualsiasi attività aziendale, da quelle decisionali a quelle operative, per meglio valutare la rischiosità assunta dall'impresa a livello d'insieme. Viene quindi abbandonato il tradizionale paradigma rischio-assicurazione, per adottare una più strutturata sequenza decisionale. Una valutazione del profilo di rischio complessivo dell'impresa consente al *management* di verificare la coerenza delle scelte effettuate,

analizzando l'allineamento della rischiosità aziendale con il livello di rischio predefinito.

L'evoluzione e la complessità del contesto competitivo rendono indispensabili rivisitazioni frequenti delle scelte strategiche e dei nuovi investimenti. Occorre sempre più valutare le opzioni strategiche e le *performance* ponderandole per i rischi. Tale logica appartiene al nuovo "**COSO ERM Framework 2017 - Integrating with strategy and performance**", il documento che definisce la *best practice* per la realizzazione di tali obiettivi. In sostanza, il COSO ha colto l'opportunità di introdurre nel 2017 il nuovo framework "*Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*", andando così a completare il framework per le aree non coperte dalla versione precedente (COSO 2004), divenuto modello di riferimento per la gestione integrata dei rischi e delle opportunità connessi con le strategie. In particolare, il COSO Framework definisce il sistema di controllo interno come "*un processo messo in atto dal CdA, dal management e da tutto il personale, volto a fornire una ragionevole garanzia sul raggiungimento dei seguenti obiettivi: efficacia ed efficienza delle attività operative; attendibilità delle informazioni; conformità alle leggi e alle norme*". Il sistema di controllo interno è articolato in 5 componenti di controllo e risulta efficace se con riferimento a uno o più obiettivi, tutte e cinque le componenti esistono nel disegno e nell'implementazione del complessivo sistema aziendale e funzionano in modo integrato nell'operatività. Il Framework ERM 2017 è un modello dinamico, in continua evoluzione, applicabile, secondo criteri di proporzionalità, ad ogni azienda in relazione alla propria cultura e al settore di riferimento.

L'obiettivo del nuovo quadro comportamentale è quello di introdurre due nuovi fattori abilitanti e di contesto per creare valore nell'impresa: (I) la cultura aziendale e la *governance*; (II) la comunicazione e il *reporting*.

L'integrazione tra strategie e prestazioni chiarisce l'importanza della gestione del rischio aziendale nella pianificazione strategica di un'impresa, poiché i rischi influiscono e allineano strategie e prestazioni in tutte le divisioni e in tutte le funzioni.

In tal modo, il ciclo di vita dell'impresa è caratterizzato appunto da 5 componenti fra di loro strettamente correlate:

1. **Governance e cultura:** la *governance* definisce la struttura organizzativa, ne rafforza l'importanza e stabilisce le responsabilità nella supervisione per la gestione dei rischi aziendali. La cultura appartiene ai valori etici, ai comportamenti desiderati e alla comprensione del rischio nell'impresa.
2. **Strategia e definizione degli obiettivi:** la gestione del rischio d'impresa, la strategia e la definizione degli obiettivi devono essere considerati unitariamente nel processo di pianificazione strategica. La propensione al rischio è stabilita e allineata con la strategia; gli obiettivi aziendali riflettono la strategia e rappresentano la base per l'identificazione, la valutazione e la risposta ai rischi.
3. **Performance:** i rischi che possono incidere sul raggiungimento della strategia e degli obiettivi aziendali devono essere identificati e valutati. I rischi sono ordinati per rilevanza in relazione alla propensione al rischio. L'organizzazione seleziona, quindi, le risposte al rischio e mostra una visione del portafoglio in base all'entità del rischio assunto. I risultati di questo processo sono segnalati ai principali soggetti interessati al rischio.
4. **Riesame e revisione:** esaminando le prestazioni dell'impresa, un'organizzazione può valutare se le componenti della gestione del rischio aziendale funzionano correttamente nel tempo, anche a seguito di sostanziali cambiamenti, e quali revisioni sono necessarie.
5. **Informazioni, comunicazione e reporting:** la gestione dei rischi aziendali richiede un processo continuo per ottenere e condividere le informazioni necessarie, sia da fonti interne che esterne, i cui flussi sono rivolti ai vertici, alle diverse funzioni e all'interno dell'organizzazione.

L'approccio può essere realizzato seguendo i cinque livelli del processo:

Il primo livello consiste nella definizione degli obiettivi e delle strategie focalizzandosi sulla definizione del *risk appetite* dell'azienda. La creazione di un nesso causale tra strategia e rischio è elemento di supporto alla creazione del valore, alla sua realizzazione e conservazione.

Il secondo livello si fonda sulla valutazione della *performance* a cui segue l'abbinamento dei rischi agli obiettivi selezionati a tutti i livelli dell'organizzazione e la valu-

tazione dei rischi effettuata in una logica di portafoglio, ovvero prendendo in considerazione la correlazione tra gli stessi.

Il terzo livello consiste nella declinazione della propensione al rischio secondo criteri di granularità in tutte le *Business Unit* dell'impresa oltre che dell'impresa nel suo complesso.

Il quarto livello si fonda sull'interpretazione del rischio come fattore culturale condiviso da tutto il *management* e che coinvolge l'impresa nel suo complesso.

Il quinto livello si fonda sull'utilizzo delle migliori tecnologie e quindi della mole di dati disponibili che, in presenza di una buona organizzazione e di un buon livello qualitativo degli stessi possono permettere l'utilizzo dell'intelligenza artificiale a beneficio dell'attività di *risk management* velocizzando i tempi di analisi.

L'obiettivo di qualsiasi sistema di governo dei rischi non è l'eliminazione completa del rischio, che costituisce elemento intrinseco dell'attività di impresa. Lo scopo ultimo della gestione del rischio dovrebbe essere quello di valutare quali rischi assumere al fine di conseguire i risultati attesi e come reagire in caso si manifestino rischi inaspettati. L'assunzione dei rischi deve essere valutata, non solo alla luce di un'analisi individuale del singolo evento aleatorio, bensì tenendo sempre presente il vincolo di coerenza tra rischiosità complessiva dell'azienda e profilo di rischio desiderato. Coerentemente con tale principio, la finalità principale dell'ERM viene individuata nel raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati, mediante un'adeguata individuazione e valutazione dei rischi e la successiva gestione di quelli che si sceglie di assumere. Assume quindi primaria rilevanza la definizione degli obiettivi ultimi che s'intende raggiungere, tra i quali ricopre un'importanza preponderante la scelta del profilo di rischio che caratterizza l'impresa. Tale misura, anche nota come rischio accettabile, assume un valore cruciale, in quanto tutte le scelte aziendali vengono influenzate da questo parametro. Le misure in grado di esprimere il livello di rischio accettabile sono molteplici e la scelta dello strumento più idoneo è rimessa al *management*, sulla base di valutazioni di varia natura inerenti all'azienda, all'attività svolta, all'importanza dei vari *stakeholder* e ad altri fattori. Gli indicatori maggiormente utilizzati sono il rapporto tra rischio e rendimento e tra rischio e crescita, ma sono sovente adoperate anche misure del valore aggiunto, opportunamente corrette per considerare anche il rischio

assunto. Il rischio accettabile prescelto deve essere il risultato di un confronto tra il *management* e il consiglio di amministrazione, in quanto influirà sia sulle scelte strategiche, indirizzate dal *board*, sia su quelle operative, di pertinenza dei dirigenti delle varie unità. Il rischio accettabile scelto costituisce, infatti, la base su cui vengono prese le decisioni relative alla strategia da perseguire, nonché l'allocazione delle risorse tra le diverse divisioni operative. Il compito principale dell'ERM è identificare le strategie coerenti con il rischio accettabile, scartando quelle inidonee, a causa di un'eccessiva rischiosità, ovvero di una rischiosità troppo ridotta per conseguire gli obiettivi di redditività prefissati. Ovviamente, per quanto efficace, nessun sistema di gestione dei rischi può garantire la completa certezza del raggiungimento degli obiettivi. Il suo fine è di consentire il raggiungimento degli stessi con un grado di certezza ragionevole. Risulta dunque immediatamente evidente la necessità di quantificare tale ragionevolezza. Questa soglia potrebbe, infatti, essere stabilita in maniera molto diversa, a seconda dell'attività svolta, dell'organizzazione adottata e di un vasto insieme di altre variabili. La soglia di confidenza viene anche definita tolleranza al rischio, termine con il quale si indica il livello di variazione massima ritenuto ammissibile rispetto a un obiettivo in precedenza definito. La tolleranza al rischio deve essere determinata dal *management*, tenendo conto di svariati fattori, primi tra i quali l'importanza e la variabilità dell'attività cui si riferisce. Una volta individuati il rischio accettabile e la tolleranza al rischio, il sistema ERM costituisce un valido aiuto per allineare le strategie e i relativi rischi al profilo desiderato.

La definizione generale di rischio si declina, sul piano operativo, in tutti i possibili futuri scostamenti dagli obiettivi definiti nel processo di pianificazione strategica. La misura del rischio è data dall'entità dei possibili futuri scostamenti dai valori *target* dei KPI (*Key Performance Indicators*) specifici che vengono considerati nel processo di pianificazione strategica. Possono essere considerati quali valori *target* indici finanziari significativi (per esempio oneri finanziari/margine operativo lordo, margine operativo lordo/vendite, saldo netto di gestione/vendite), oppure grandezze quali il fatturato, il flusso di cassa operativo, la probabilità di insolvenza. Per ogni KPI i diversi possibili scostamenti dai valori *target* vengono sintetizzati in una distribuzione di probabilità che viene denominata profilo di rischio. I KPI impattati dai fattori di rischio si articola-

no in diverse categorie di cui le più diffuse sono quelle dei KPI economico – finanziari oltre a quelli di sostenibilità ambientale e sociale.

Il rischio d'impresa viene misurato e gestito attraverso un sistema di Enterprise *Risk Management* (ERM) che deve poter integrare processi di natura strategica con indicatori e strumenti di natura operativa e gestionale (*risk management*).

La gestione del rischio può assumere diversi livelli di complessità in funzione della natura e dimensione aziendale, oltre che dello specifico modello di *governance* adottato. Il principio di proporzionalità, infatti, prevede che si debba tenere conto della dimensione e della complessità operativa, così come della natura dell'attività svolta e del settore merceologico di riferimento. L'applicazione del principio di proporzionalità implica che si tenga conto del grado di sofisticazione delle metodologie di misurazione dei rischi quantificabili e le dotazioni informatiche a disposizione dell'impresa.

Un modello efficiente di gestione del rischio desunto dalla *best practice* degli intermediari finanziari, implica quattro definizioni:

- a) *Risk appetite Framework* (RAF)
- b) *Risk Identification*
- c) *Risk Measurement*
- d) *Risk Monitoring*

Il RAF (*Risk appetite Framework*) è il quadro di riferimento teso a definire gli obiettivi di rischio-rendimento che l'azienda intende raggiungere. Secondo la definizione fornita nella Circolare di Banca D'Italia n. 263 del 27 dicembre 2006 - 15° aggiornamento del 2 luglio 2013, il RAF costituisce una componente del processo di definizione della strategia e corrisponde a quell'insieme di politiche, processi, controlli e sistemi che consente di stabilire, formalizzare, comunicare e monitorare gli obiettivi di rischio che una banca intende assumere. Esso è articolato in soglie e limiti di rischio, che consentono di individuare a priori i livelli e le tipologie di rischio che una banca intende assumere, e individua i ruoli e le responsabilità di tutte le strutture aziendali coinvolte nel processo di gestione dei rischi. È richiesto che il RAF sia coerente con il piano strategico e con le risultanze del processo di autovalutazione dell'adeguatezza patrimoniale. Il sistema degli obiettivi di rischio intende fissare, tenuto conto del massimo rischio assumibile, del modello di *business* e del piano strategico, la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio e le politiche di governo dei rischi. Come avviene

negli intermediari finanziari pur tenuto conto di un principio di proporzionalità, anche nelle imprese di minori dimensioni il RAF dovrebbe prevedere una fase di definizione, quantificazione dei rischi e monitoraggio. In particolare, il processo operativo richiede una preventiva mappatura dei fattori di rischio economico-finanziari, intesi come quegli eventi in grado di inficiare completamente o parzialmente gli obiettivi aziendali, ad ognuno dei quali è associabile, in ottica prospettica ed in relazione ad una molteplicità di scenari futuri configurabili, una precisa probabilità.

A tal fine, il piano strategico dovrebbe fondarsi sulle diverse assunzioni circa i futuri andamenti di mercato, le tecnologie che impattano sulle attività e le variabili che inevitabilmente contengono un livello di incertezza più o meno elevato. È quindi necessario valutare la ragionevolezza delle assunzioni di fondo su cui si basa il processo di definizione delle strategie e delle informazioni necessarie al monitoraggio dell'effettivo perseguimento, anche in termini di piani d'azione o di correzione. Il CdA dovrebbe disporre di report adeguatamente predisposti contenenti un sufficiente dettaglio informativo, affinché possa analizzarne il contenuto e intervenire qualora giudichi che le proposte alla sua attenzione particolarmente rischiose o non coerenti con i limiti di rischio definiti.

I concetti rilevanti ai fini del RAF e desumibili dagli *standard setters* sono:

Il **Risk Profile**, che rappresenta il rischio effettivamente assunto in un determinato momento, viene misurato sulla base di una distribuzione di probabilità stimata sulla base dell'informazione corrente disponibile. Il principale indicatore rappresentativo del *Risk Profile* è rappresentato dal valore del capitale economico disponibile.

Il *Risk appetite* che è il livello di rischio (complessivo e per tipologia) che l'impresa intende consapevolmente assumere al fine di perseguire i suoi obiettivi strategici; rappresenta pertanto l'obiettivo di rischio da associare all'obiettivo di rendimento e costituisce il valore limite del Risk Profile.

La **Risk Tolerance** è la soglia di tolleranza che identifica la devianza massima del *Risk Profile* dal *Risk appetite* che può essere momentaneamente consentita per cause eccezionali e temporanee. La soglia di tolleranza è fissata in modo da assicurare in ogni caso all'impresa margini sufficienti per operare, anche in condizioni di *stress*, entro il massimo rischio assumibile e deve sempre essere associata all'esplicita individuazione

delle azioni gestionali necessarie per ricondurre il rischio effettivamente assunto (*Risk Profile*) entro l'obiettivo prestabilito (*Risk appetite*).

La **Risk Capacity** costituisce il livello massimo di rischio che l'impresa è in grado di assumere senza violare i requisiti normativi (legislativi, regolamentari o di autodisciplina) o quelli imposti dagli azionisti o dallo statuto. Il principale indicatore rappresentativo della *Risk Capacity* è rappresentato dal valore del capitale proprio (*equity*). La *Risk Capacity* consiste nel livello massimo di rischio che un'impresa è tecnicamente in grado di assumere e si traduce nella massima capacità di assorbire le perdite derivanti dal verificarsi degli scostamenti negativi rispetto agli obiettivi aziendali. La *Risk Capacity* deve essere commisurata al capitale economico effettivamente disponibile per l'impresa e prescinde da riferimenti vincolanti all'ammontare del patrimonio netto di natura prettamente contabile.

Nella quantificazione del *Risk appetite* va comunque messo in evidenza che deve anche essere soddisfatto il vincolo dato dal seguente limite massimo:

Risk appetite < Risk Capacity.

Per questo motivo nel *Risk appetite Framework* si considera un margine di possibile sfioramento del *Risk Profile* rispetto al *Risk appetite*; la soglia quantitativa di tale possibile sfioramento costituisce la *Risk Tolerance*.

Nel caso in cui, dai risultati del processo di monitoraggio del rischio dovesse risultare una situazione di superamento del profilo di rischio effettivo rispetto ai limiti definiti dal *Risk appetite*, gli amministratori dovranno adottare le misure previste per ridurre il rischio a livelli sostenibili e, nei casi più gravi, predisporre un piano di risanamento indicando le più opportune azioni da intraprendere per presidiare l'insolvenza.

La prassi richiede che il *recovery plan* sia pienamente integrato con il RAF, assicurando la coerenza tra il primo e i sistemi di gestione e monitoraggio dei rischi. I limiti delle soglie di tolleranza prefissati nel *recovery plan* devono essere individuati coerentemente con il *risk appetite* dell'impresa.

Dunque, sulla base dei dispositivi normativi introdotti dal D. Lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019, l'implementazione anche nelle imprese di minore dimensione di adeguati strumenti e procedure formalizzate di allerta interna rappresenterà un passaggio ineludibile per una oculata e diligente gestione aziendale che prevenga tempestivamente le

situazioni patologiche.

In tale ottica introducendo una “*cultura*” di gestione integrata dei rischi, devono essere rivisti i processi interni di pianificazione e controllo delle PMI. Quest'ultime dovranno essere in grado di utilizzare strumenti diagnostici e previsionali più sofisticati al fine di individuare tempestivamente anomalie rilevanti (*early warning system*) in modo che, in caso di iniziali situazioni di crisi, si possano avviare prontamente le indispensabili azioni correttive.

2.3.6 Il principio di continuità aziendale

A cura di Paola **Pedotti**

I nuovi principi contabili emessi dalla fondazione OIC hanno subito una profonda riorganizzazione che, a partire dalla prima stesura del 2014, ha riguardato anche la revisione completa delle finalità e dei postulati di bilancio, inclusi nel principio contabile OIC 11, emesso a marzo 2018.

Affinché il bilancio fornisca una rappresentazione veritiera e corretta, devono essere rispettati i postulati di bilancio enunciati nel principio OIC 11, previsti nel Codice Civile, che sono:

- prudenza
- prospettiva della continuità aziendale
- rappresentazione sostanziale
- competenza
- costanza nei criteri di valutazione
- rilevanza e
- comparabilità.

Si ricorda a tal proposito che la precedente versione del principio OIC 11, indicava i seguenti postulati:

- Utilità del bilancio d'esercizio per i destinatari e completezza dell'informazione.
- Prevalenza degli aspetti sostanziali su quelli formali.
- Comprensibilità (chiarezza).
- Neutralità (imparzialità).

- Incompatibilità delle finalità del bilancio di esercizio con l'inclusione delle valutazioni prospettive dell'investitore.
- Prudenza.
- Periodicità della misurazione del risultato economico e del patrimonio aziendale.
- Comparabilità.
- Omogeneità.
- Continuità (costanza) di applicazione dei principi contabili ed in particolare dei criteri di valutazione.
- Competenza.
- Significatività e rilevanza dei fatti economici ai fini della loro presentazione in bilancio.
- Il costo come criterio base delle valutazioni di bilancio dell'impresa in funzionamento.
- Conformità del complessivo procedimento di formazione del bilancio ai principi contabili.

In tali postulati non era presente la continuità che è stata introdotta nell'art. 2423 bis comma 1, n.1 del Codice Civile con il D.lgs. n.139 del 2015.

La prospettiva della continuità aziendale e la rappresentazione sostanziale sono attualmente, rispetto agli altri, postulati generali che guidano il redattore del bilancio nella valutazione delle voci, anche se rispetto alla precedente versione del principio non esiste più la distinzione tra postulati generali e postulati di bilancio. Nella redazione del bilancio ordinario d'esercizio la valutazione deve essere fatta nella prospettiva della continuazione dell'attività, tenendo conto del fatto che l'azienda costituisce un *"complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito."*

Analizziamo dunque il concetto di prospettiva di continuità: la valutazione fatta dagli amministratori deve normalmente coprire un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio stesso, in condizioni ordinarie; deve riguardare la capacità di produrre reddito e flussi di cassa del complesso produttivo, ovvero senza valutare dimissioni significative di asset o liquidazione dell'intera impresa; deve, infine, riguardare la capacità dell'impresa di assolvere alle passività assunte, per questo arco temporale.

È quindi indispensabile che la valutazione sia riferita ad una prospettiva temporale prevedibile, e su valutazioni ragionevoli e realistiche, e quanto più dettagliate. In tal senso, la documentazione che dimostri la ragionevolezza delle valutazioni effettuate dagli amministratori, o al contrario, che non esistono alternative alla liquidazione o allo scioglimento, deve essere resa disponibile.

Eventi e circostanze noti prima della chiusura di esercizio, esistenti in fase di redazione del progetto di bilancio, il cui esito è incerto possono avere un effetto sulla capacità di continuità dell'impresa. La gradazione della ragionevolezza delle valutazioni di tali eventi dipende sicuramente dalle informazioni disponibili al momento della valutazione, poiché quanto più l'evento è remoto, tanto maggiore è la possibilità che gli esiti non siano coerenti con essa, o dimostrino che la valutazione fatta al momento della redazione del bilancio si basava su informazioni incomplete e poco approfondite.

Il principio Isa Italia n.570 – continuità aziendale – fornisce delle indicazioni utili a comprendere la gradazione delle incertezze. Secondo il principio di revisione quanto più è remoto l'evento, tanto più aumenta l'incertezza ad esso collegata; quanto più è complessa l'attività dell'impresa, e quanto più è soggetta ad eventi esogeni, tanto maggiore è l'incertezza di eventi cui potrebbe esser soggetta.

Se dunque il redattore del bilancio dovesse appurare l'esistenza di incertezze significative alla capacità dell'azienda di continuare ad operare, o la sussistenza di una delle cause di scioglimento previste dal Codice Civile, all'articolo 2484, si rendono necessarie alcune azioni e valutazioni aggiuntive.

In primo luogo, sarà necessario integrare l'informativa di bilancio in merito agli eventi e circostanze che hanno determinato tali incertezze, le assunzioni effettuate per valutare che tali incertezze sono significative, e le azioni che si sono intraprese, o che si intende intraprendere per far fronte ad esse.

Si rende evidente che ogni informazione fornita dovrà essere adeguatamente documentata e supportata da interventi formali dell'organo amministrativo.

In secondo luogo, gli effetti variano a seconda delle conclusioni raggiunte.

Qualora la valutazione della sussistenza della prospettiva della continuità evidenziasse incertezze significative, ma l'organo di amministrazione ha attivato o programmato una serie di azioni volte alla loro risoluzione, il giudizio del redattore di bilancio potrebbe

sfociare comunque in una valutazione positiva della capacità aziendale di continuazione dell'attività, se:

- Il processo di valutazione si basa su assunzioni ragionevoli, e
- I piani futuri sono attuabili ragionevolmente nelle circostanze specifiche.

La crisi, che non si sia ancora cristallizzata originando l'insolvenza, presuppone una visione non più storica, ma prospettica, volta ad individuare l'incapacità nel futuro a adempiere sia alle obbligazioni già assunte, che alle obbligazioni prevedibili nel normale corso dell'attività. In questa fase potranno essere prioritariamente attivate le procedure di gestione della crisi endosocietarie, senza il ricorso alla procedura prevista dalla riforma della crisi di impresa. In caso contrario, si configura il caso di attivazione delle procedure di allerta previste dalla riforma, volte a monitorare e sanare tempestivamente le incertezze riscontrate, al fine di prevenire lo sfociare della crisi in insolvenza, nell'ottica della conservazione dei valori aziendali.

D'altro canto, se la valutazione della sussistenza della prospettiva di continuità ha dato esito negativo, ma non si sono ancora verificate le cause di scioglimento previste dall'art.2484 del Codice Civile, la valutazione deve essere fatta nella prospettiva della continuità, ma, dice il principio *“tenendo conto del ridotto orizzonte temporale residuo”*, perché secondo lo *standard setter*, *“la crisi di impresa non giustifica l'abbandono dei criteri di continuità, anche se questi vanno applicati al bilancio con le dovute cautele”*.

La difficoltà del redattore ad applicare il concetto di *“cautela nella determinazione dei valori”* delle voci di bilancio per le quali è già stata appurata la situazione di crisi, trova qualche esempio nel principio stesso, esempi che possono servire a riferimento per la determinazione dei valori delle altre voci.

In questo caso, non pare più possibile l'intervento mediante azioni di prevenzione dello sfociare della crisi in insolvenza, ma gli strumenti forniti dalla riforma dovrebbero consentire una gestione assistita della crisi che sia quanto più funzionale ai negoziati per il soddisfacimento dei creditori.

Similmente, nel caso in cui l'accertamento della causa di scioglimento avvenga tra la data di chiusura dell'esercizio e la data di redazione del bilancio, non pare possibile prevenire la situazione di insolvenza, in quanto lo scioglimento è già accertato. Il bilancio sarà redatto senza prospettiva della continuità, poiché al verificarsi di una delle

cause di scioglimento della società, la gestione dell'impresa subisce delle trasformazioni di rilievo: l'interesse dei soci non è più quello all'esercizio il più possibile profittevole della gestione allo scopo di incrementare il valore del patrimonio della società e di conseguire (nella maggior misura possibile) dei dividendi, senza tuttavia pregiudicare la redditività futura dell'impresa, bensì un nuovo e diverso interesse: quello alla monetizzazione, nel minor tempo possibile, del loro investimento, tutelando anche gli interessi dei creditori.

Tuttavia, non essendo stata ancora deliberata la liquidazione, il principio non consente di applicare i criteri di liquidazione stabiliti dal principio OIC 5 - Bilanci di liquidazione e la cautela nell'utilizzo dei criteri ordinari di valutazione impone al redattore di bilancio di considerare l'orizzonte temporale ancora più ristretto che intercorre sino alla data della delibera di liquidazione. Infatti, come stabilito dallo stesso principio, nel periodo fra il verificarsi di una causa di scioglimento e la data di effettuazione delle consegne ai liquidatori, gli amministratori conservano il potere di gestire la società *“ai soli fini della conservazione dell'integrità e del valore del patrimonio sociale”*: si è verificata, con la causa di scioglimento, una trasformazione sul piano economico del capitale investito nell'impresa: esso non è più un *“complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito”*, bensì un semplice *“coacervo di beni destinato alla conversione in danaro liquido, al pagamento dei creditori ed alla ripartizione ai soci dell'attivo netto residuo”*. Solo successivamente all'approvazione della liquidazione potranno essere adottati i criteri di valutazione delle attività corrispondenti: al valore di realizzo per stralcio dei beni ed il valore di realizzo dei crediti, al netto degli oneri diretti di realizzo e, per le passività, il valore di estinzione dei debiti che potrà riguardare anche solo uno o più rami dell'azienda; in tal caso, la validità del postulato del *going concern* si verifica solo per quei rami che non vengono liquidati, mentre per gli altri, per i quali interviene la cessazione dell'attività produttiva, si procede alla valutazione a realizzo.

Alla luce di quanto descritto, il processo di valutazione della capacità di proseguire la propria attività in maniera ordinaria, e la elezione dei criteri di valutazione delle poste di bilancio, rappresentano un presupposto fondamentale nella creazione del modello di *governance* e di controllo interno necessario alla corretta gestione dell'allerta della crisi in capo agli amministratori.

3 DEFINIZIONI - CORPORATE GOVERNANCE

A cura di Francesca Novati

3.1 La Corporate governance

La *corporate governance* è un sistema di norme, prassi e consuetudini che permette alle imprese di assumere decisioni e definire gli obiettivi ovvero “*un sistema attraverso il quale le aziende sono dirette e controllate*” [27].

Una definizione più recente di *Corporate Governance* la vede come “*un insieme di relazioni fra dirigenti di una società, il suo consiglio d’amministrazione, i suoi azionisti e le altre parti interessate. Il governo societario definisce la struttura attraverso la quale vengono fissati gli obiettivi della società, vengono determinati i mezzi per raggiungere tali obiettivi e vengono controllati i risultati*” [28].

Potremmo definire compiti correlati alla *Governance*:

- la direzione con riferimento alla formulazione di strategie a lungo termine;
- l’esecuzione di operazioni in quanto collegata a decisioni di natura operativa;
- il controllo che coinvolge il monitoraggio continuo e la supervisione dei risultati da parte del *management*;
- l’*accountability*.

Dunque, attraverso il sistema di *Corporate Governance*, l’azienda dovrebbe realizzare le politiche di lungo periodo, considerare gli interessi dei dipendenti, tener conto delle esigenze ambientali e della comunità locale, mantenere buone relazioni con clienti e fornitori, rispettare i limiti imposti dalla legge e dai regolamenti che disciplinano l’attività dell’azienda stessa.

Per far ciò risulta evidente che ogni impresa dovrebbe dotarsi di un sistema di *governance* adeguato rispetto alle peculiarità dell’impresa stessa e alla fase evolutiva in cui essa si trova di modo che possa essere ripensata continuamente per garantire continua efficacia rispetto al mutevole contesto di riferimento.

L’azienda infatti dovrebbe essere destinata a perdurare e in tal senso a creare valore per

²⁷ Cadbury Report, *The Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee London 1992, par. 2.5; M. Brogi - Egea Corporate Governance, settembre 2016.

²⁸ OECD - *Principles of Corporate Governance*, G20 (versione 2015).

tutti gli *stakeholders* e per il mercato che lo apprezza.

Una buona *corporate governance* pertanto è capace di scelte strategiche e gestionali nonché di assunzione, gestione e controllo dei rischi in presenza di contesti caratterizzati da complessità e incertezza.

I modelli di *governance* dell’azienda pertanto assumono sempre più importanza per qualunque tipo di investitore e in tal senso anche le PMI, a prescindere dalla modalità con cui intendono sostenere e finanziare lo sviluppo del proprio *business*, sempre più dovranno guardare alla *best practice* e alle raccomandazioni in materia fornite da organismi sovranazionali quali OCSE.

Nel sistema legislativo italiano, come sopra abbiamo visto a proposito degli *standard* normativi di riferimento, la disciplina riguardante la *Corporate Governance* è stata profondamente rivisitata con la riforma del diritto societario del D.lgs. n. 6/2003 ed è anche determinata:

- dal TUF (D.lgs. 58/98) modificato dalla legge sulla tutela del Risparmio;
- dal Regolamento Emittenti (Consob 11971/1999 e successive modifiche);
- dal Codice di autodisciplina edizione 2015.

La disciplina di riferimento riguardante la *governance* è stata profondamente rivista dal legislatore a partire dagli inizi degli anni Duemila; con la riforma del diritto societario, recepita nel nostro ordinamento dal D.lgs. 6/2003, sono stati definiti i compiti spettanti al consiglio di amministrazione nei confronti degli organi delegati, sono stati ampliati i compiti di controllo del collegio sindacale, sono stati previsti due nuovi modelli di governo, in grado di enfatizzare la rilevanza delle caratteristiche dei singoli soci; Sempre in ambito di *governance*, tra le modifiche normative susseguite, la legge sul risparmio del 2005 ha imposto la presenza di una componente indipendente tra gli amministratori e ha introdotto la figura del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il D.lgs. 231/2001 ha introdotto alla società una responsabilità amministrativa per i reati commessi dai vertici nel suo interesse o vantaggio. L’insieme di queste regole hanno posto maggior attenzione ai presidi organizzativi adottati dall’assetto proprietario della società tali da consentire una corretta gestione, il mantenimento della competitività e il raggiungimento dell’obiettivo sociale. A tal fine, il Codice Civile mediante l’articolo 2380 denominato “*sistemi di amministra-*

zione e controllo” delinea tre diversi sistemi di *governance*:

- Il modello tradizionale o ordinario;
- Il modello monistico;
- Il modello dualistico.

La scelta del sistema di amministrazione e controllo da adottare è rimessa all'autonomia statutaria e la decisione dipenderà dalle relazioni esistenti tra proprietà e controllo.

Di seguito sono rappresentati i principali attori della *governance* societaria nei tre diversi sistemi di amministrazione e controllo.

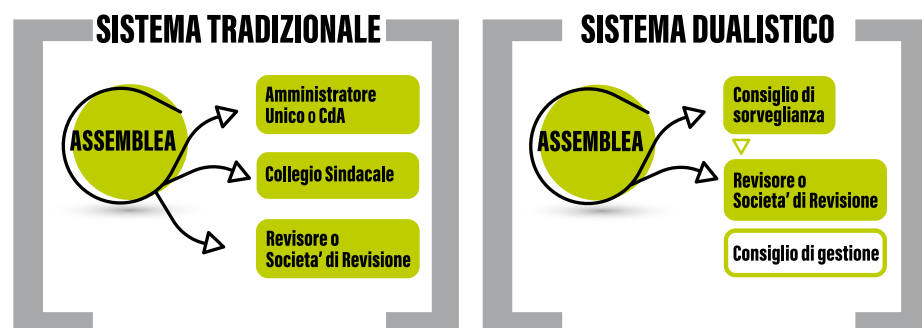


Figura 1. Il sistema tradizionale

Figura 2. Il sistema dualistico



Figura 3. Il sistema monistico

3.2 Il Modello tradizionale

Ai sensi dell'articolo 2380 del Codice Civile, se lo Statuto non dispone diversamente, l'amministrazione della società e il controllo sulla medesima spettano, rispettivamente, ad un Consiglio di Amministrazione (o ad un amministratore unico) e ad un Collegio Sindacale, entrambi espressione dell'Assemblea dei soci. Quest'ultima provvede anche alla nomina di un revisore esterno, persona fisica o società di revisione (obbligatoria per le società quotate), cui è affidato il controllo legale dei conti dell'azienda^[29]. In questo modello quindi vi è una netta separazione tra organo amministrativo e organi di controllo.

3.3 Il modello dualistico

Una delle grandi novità della riforma del 2003, come detto, è l'introduzione di modelli alternativi di amministrazione e controllo, tra questi vi è il sistema dualistico, disciplinato dall'articolo 2409-*octies* e segg. del Codice Civile il quale si declina in tre organi: assemblea, consiglio di gestione e consiglio di sorveglianza^[30].

In questo modello, l'assemblea dei soci nomina i membri del Consiglio di Sorveglianza, il quale, di fatto, sostituisce l'organo di controllo del sistema tradizionale (il collegio sindacale); i componenti del Consiglio di Sorveglianza, a loro volta, nominano i membri del Consiglio di Gestione, incaricato della cura degli aspetti gestori dell'azienda (organo amministrativo).

L'assemblea, come accade per il sistema tradizionale, provvede anche alla nomina di un revisore esterno, rispetto al modello ordinario però tutte le società che adottano il sistema dualistico sono obbligate a demandare il controllo legale dei conti a un soggetto esterno, che può essere una persona fisica o una società di revisione e perciò non vale la deroga di attribuire il controllo legale dei conti al collegio sindacale; il ricorso ad una società di revisione è obbligatorio nel caso in cui la società faccia ricorso al "mercato del capitale di rischio", nell'accezione data a tale espressione dall'art. 116 del D.lgs. 58/98 e dal relativo Regolamento di attuazione^[31].

²⁹ Odcec Brescia, "I modelli di governance societaria. Analisi, commenti e raffronti sui diversi istituti offerti alla pratica professionale dal diritto societario attuale", a cura di C. Carini e L. A. Ferrari.

³⁰ Ibidem, P. Costanzo et al., cit. p. 263.

³¹ Ibidem, ODCEC Brescia, cit. p. 11

Rispetto al sistema tradizionale, quello dualistico è caratterizzato da un organo di controllo dotato di maggiori poteri poiché non solo nomina gli amministratori della società ma approva anche il bilancio di esercizio e, ove previsto, quello consolidato^[32]. Di contro, diminuisce il potere dell'assemblea dei soci la cui funzione esclusiva è di nominare il consiglio di sorveglianza e di conferire l'incarico di controllo legale dei conti. L'assemblea nelle società che adottano tale sistema quindi^[33]:

- nomina e revoca i consiglieri di sorveglianza;
- determina il compenso ad essi spettante;
- delibera sulla responsabilità dei consiglieri di sorveglianza;
- delibera sulla distribuzione degli utili;
- nomina il soggetto incaricato del controllo legale dei conti.

3.4 Il modello monistico

Il terzo modello di amministrazione e controllo è il *sistema monistico*, il quale è formato da: Assemblea, Consiglio di amministrazione e Comitato per il controllo sulla gestione. È di ispirazione anglosassone e nel nostro ordinamento viene disciplinato dagli artt. dal 2409-*sexiesdecies* al 2409-*noviesdecies* Codice Civile., introdotti dalla riforma societaria.

La definizione presente nell'articolo 2409-*sexiesdecies* rispecchia la particolare caratteristica di questo modello, nel quale le funzioni di controllo sono affidate non a soggetti estranei all'organo amministrativo, come avviene nel modello tradizionale e in quello dualistico, ma ad un comitato, il comitato per il controllo sulla gestione, che è nominato dallo stesso consiglio di amministrazione al suo interno.

Il modello monistico, infatti, si ricollega a una delle peculiarità che connotano le grandi società statunitensi e inglesi, nelle quali il ruolo principale del consiglio di amministrazione (*board of directors*) è individuato non tanto nella gestione della società, quanto piuttosto nella sorveglianza sull'operato degli amministratori investiti di funzioni esecutive (*executives*) e dell'alta dirigenza. Tale controllo sulla gestione viene esercitato dai consiglieri non esecutivi, avvalendosi di un comitato interno (*audit committee*) a

³² Ibidem, P. Costanzo et al., cit. p. 263

³³ Ibidem, cit. p. 265

cui sono delegate essenzialmente le funzioni di monitoraggio sul sistema di controlli interni e di vigilanza sui revisori^[34].

Il sistema monistico si presenta come un modello di *governance* più semplice e flessibile, che tende a privilegiare la circolazione delle informazioni tra l'organo amministrativo e l'organo deputato al controllo, conseguendo risparmi di tempo e di costi e un'elevata trasparenza tra i soggetti^[35].

Nonostante sia meno distante dal modello ordinario rispetto al sistema dualistico, per la similarità delle competenze dell'assemblea e dell'organo amministrativo, il sistema monistico presenta comunque alcuni tratti tipici che lo differenziano:

- La prima e più evidente differenza rispetto al sistema tradizionale è costituita dall'eliminazione del collegio sindacale, sostituito dal comitato per il controllo sulla gestione;
- Un secondo elemento differenziale del sistema monistico rispetto a quello tradizionale ma comune invece al sistema dualistico, è rappresentato dal necessario assoggettamento di tutte le società che adottano tale modello, senza possibili eccezioni, al controllo legale dei conti di un revisore (persona fisica o società di revisione) iscritto nel registro apposito;
- In terzo luogo, è importante evidenziare il carattere necessariamente collegiale dell'organo amministrativo, e dunque l'impossibilità di affidare l'amministrazione ad un amministratore unico;
- Infine, un'ultima differenza è rappresentata dalle differenti categorie di amministratori, che costituisce la premessa necessaria per poter realizzare una variegata articolazione interna del consiglio di amministrazione. Il sistema monistico è infatti caratterizzato da un rigido e necessario riparto di competenze tra l'organo amministrativo nel suo complesso, al quale spetta la gestione dell'impresa in via esclusiva (art. 2409-*septiesdecies*, comma 1 Codice Civile), e il comitato, nominato dallo stesso consiglio al suo interno, chiamato ad esercitare le funzioni di controllo sulla gestione ad esso riservate dalla leg-

³⁴ Ibidem, P. Costanzo et al., cit. p. 275

³⁵ Ibidem, cit. p. 275

ge (art. 2409-*octiesdecies*, penultimo comma Codice Civile).

3.5 Similitudini e principali differenze tra i modelli di *governance*

L'analisi dei modelli di *governance* del contesto legislativo domestico fa emergere, innanzitutto, l'evoluzione avvenuta nei concetti di gestione e controllo.

Nel modello tradizionale, il più utilizzato dalle società italiane, si ravvisano due tratti essenziali:

- un importante controllo dell'Assemblea sul Consiglio di Amministrazione;
- una netta separazione tra l'attività amministrativa e l'attività di controllo.

Sia il modello monistico che quello dualistico si differenziano principalmente dal modello tradizionale perché non prevedono una netta separazione tra l'organo che gestisce la società e l'organo che controlla tale gestione.

Per gli aspetti operativi inoltre, attinenti alla vita sociale, rispetto al modello tradizionale, il sistema monistico presenta una sostanziale differenza per quanto riguarda le modalità di creazione dei due organi di gestione e controllo, i quali nel modello tradizionale sono entrambi espressione della volontà assemblea dei soci mentre nel modello monistico l'organo di controllo viene costituito all'interno del consiglio di amministrazione stesso, quest'ultimo di nomina assembleare^[36].

Nel modello dualistico invece, l'assemblea nomina l'organo di controllo (Consiglio di Sorveglianza) il quale diventa l'organo sociale principale di tale sistema, che a sua volta nomina il Consiglio di gestione (organo amministrativo) sottoposto e pesantemente condizionato dagli indirizzi fissati dal primo^[37].

Altra significativa differenza riguarda l'approvazione del Bilancio che avviene, per il sistema tradizionale e per il modello monistico in sede assembleare mentre nel modello dualistico viene approvato dal Consiglio di Sorveglianza restando all'Assemblea unicamente la competenza circa la determinazione del dividendo.

Nel modello dualistico l'Assemblea viene di fatto svuotata della parte più rilevante e significativa delle proprie prerogative rispetto agli altri due modelli, segno evidente che le società che adottano tale modello abbiano una compagine societaria varia e fram-

³⁶ Ibidem, M. Bianchini et al, cit. p.19

³⁷ Ibidem

mentata, e di conseguenza, debole^[38].

Nel modello monistico il fatto che l'organo di controllo sia nominato dallo stesso organo che deve essere controllato costituisce un elemento che può indebolire l'efficacia del controllo.

Quanto al modello tradizionale un punto di debolezza deriva dal fatto che l'Organo di controllo, nominato dall'Assemblea che nomina altresì il Consiglio di Amministrazione, non sempre si colloca in quella posizione di autorevole autonomia e indipendenza che la funzione richiede, indipendenza che sarebbe certamente rafforzata se la nomina di almeno alcuni dei componenti dell'organo di controllo o del suo Presidente, avvenisse da parte di un'Autorità estranea alla compagine societaria ed agli organi sociali. In conclusione, si può affermare che^[39]:

Il modello dualistico si adatta maggiormente alle esigenze di grandi aziende con una base sociale molto polverizzata ma con inevitabili conseguenze per i diritti delle minoranze; Il modello tradizionale e il modello monistico invece sembrano essere più conformi a società di piccole e medie dimensioni in cui è possibile adeguare le diverse esigenze delle componenti sociali senza sottrarre all'assemblea dei soci le sue funzioni principali.

La disciplina italiana della *governance*, tramite la riforma societaria del 2003, al fine di semplificare e nello stesso tempo assicurare competitività e riconoscibilità a livello internazionale ha offerto la possibilità alle società di scegliere tra diversi sistemi di amministrazione e controllo, garantendo una maggiore flessibilità organizzativa.

In ambito internazionale infatti, su 40 Paesi che rappresentano circa il 66% del PIL mondiale ben 20 hanno scelto di adottare il sistema monistico come modello di *governance* riferimento (40% del PIL mondiale). I Paesi che hanno scelto il modello dualistico sono 7 (pari a circa il 16% del PIL globale). Sono 13 infine i Paesi che hanno cercato maggiore flessibilità, dando alle imprese la possibilità di adottare più modelli (monistico o dualistico): in particolare, solo Italia, Giappone e Portogallo hanno adottato sistemi ibridi e specifici solo del Paese stesso.^[40]

³⁸ Ibidem, ODCEC Brescia, cit. p.21

³⁹ Ibidem, cit.p. 22

⁴⁰ V. De Molli, M. Visani, "I vantaggi del modello monistico", Il Sole 24 Ore, Milano, 2015

Monistico, soprattutto, e dualistico sono quindi i sistemi più diffusi nelle più importanti e sviluppate economie mondiali. Per quasi tutte le società italiane, che adottano il modello tradizionale, caratteristica peculiare del nostro ordinamento, questa diversità rappresenta una limitazione significativa.

Sia la Consob che Banca d'Italia riconoscono come sia necessario facilitare il ricorso a modelli alternativi di amministrazione e controllo, il monistico e il dualistico, affermati e conosciuti nei principali Paesi avanzati.

Inoltre, la possibilità di adottare modelli alternativi a quello tradizionale è divenuta molto importante in quanto il peso degli investitori istituzionali, la maggior parte statunitensi e inglesi dove il monistico la fa da padrone, nel capitale delle principali società italiane è cresciuto in modo significativo negli ultimi anni.

Il modello monistico quindi, rappresenta per le società italiane il sistema di amministrazione e controllo su cui puntare per raggiungere un'attrattività internazionale, tra l'altro, si ricorda come Intesa Sanpaolo recentemente e a breve anche Ubi Banca, hanno scelto di adottare tale modello di *governance* per rispondere meglio alle esigenze dei mercati.

Tuttavia, al fine di favorire modelli di *governance* più evoluti occorre impostare un iter che rimuova gli ostacoli giurisprudenziali e concettuali all'avvicinamento ai modelli di *governance* alternativi: il primo passo, fondamentale, sarebbe quello di definire una normativa ad hoc per monistico e dualistico che possa accelerare la diffusione dei sistemi alternativi, sempre nell'ottica di incrementare il livello di attrattività del nostro Paese per il mercato internazionale.

4 DEFINIZIONI - SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

4.1 Definizione di Sistema di controllo interno

A cura di Rosanna Vicari

Il Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi aziendali. *“Tale sistema è integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario adottati dall'emittente e tiene in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le best practice esistenti in ambito nazionale e internazionale^[41]”.*

Dei ruoli, dei soggetti coinvolti e delle responsabilità connesse al sistema di controllo interno se ne dà ampia trattazione nel Codice di Autodisciplina, più nel dettaglio, come riportato dall'art. 7:

“Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi coinvolge, ciascuno per le proprie competenze:

- a) *il consiglio di amministrazione, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema e individua al suo interno:*
 - I. *uno o più amministratori, incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi [...], nonché*
 - II. *un comitato controllo e rischi, avente le caratteristiche indicate nel principio 7.P.4, con il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del consiglio di amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche;*
- b) *il responsabile della funzione di Internal Audit, incaricato di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante e adeguato;*
- c) *gli altri ruoli e funzioni aziendali con specifici compiti in tema di controllo in-*

⁴¹ Art.7. P.1 “Sistema di controllo interno e gestione dei rischi”, Comitato per la Corporate Governance, Codice di Autodisciplina.

terno e gestione dei rischi, articolati in relazione a dimensioni, complessità e profilo di rischio dell'impresa;

d) il collegio sindacale, anche in quanto comitato per il controllo interno e la revisione contabile, che vigila sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi^[42]”.

Nel contesto economico e normativo attuale, la più grande sfida di un sistema di controllo interno efficiente è sicuramente rappresentata dal saper coordinare efficacemente ruoli e responsabilità in modo tale da non lasciare aree di gap nei presidi/controlli, e al contempo evitare la duplicazione di attività^[43].

Un sistema di controllo interno efficace concorre ad assicurare “la salvaguardia del Patrimonio Sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, l'affidabilità delle informazioni fornite agli organi sociali ed al mercato, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle procedure interne^[44]”.

Gli attuali sistemi di controllo interno sono sempre più attenti agli scenari di rischio dei mercati in cui si trovano ad operare le imprese, soprattutto alla luce della crisi finanziaria che ha interessato nell'ultimo decennio i mercati e le economie di tutto il mondo.

Il modello di riferimento, sia per imprese che per enti regolatori, con il quale si è tentato di cogliere ed indirizzare tutti gli elementi che caratterizzano il sistema di controllo interno è il CoSO – *Internal Control – Integrated Framework (CoSO Framework)*, emesso dal *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* nel 1992 e aggiornato nel 2013^[45].

Il *CoSO Framework* definisce il Sistema di controllo interno e gestione dei rischi come un processo messo in atto dal Consiglio di Amministrazione, dal Management e da tutto il personale, volto a fornire una ragionevole garanzia sul raggiungimento dei seguenti obiettivi:

⁴² Art.7. P.3. (Sistema di controllo interno e gestione dei rischi) - Comitato per la Corporate Governance, Codice di Autodisciplina.

⁴³ IIA Position Paper: “*The three lines of defense in effective Risk Management and Control*”, January 2013, pag. 1

⁴⁴ Art.7. P.2. (Sistema di controllo interno e gestione dei rischi) - Comitato per la Corporate Governance, Codice di Autodisciplina.

⁴⁵ CoSo - Internal Control Integrated Framework.

- a. efficacia ed efficienza delle attività operative;
- b. attendibilità delle informazioni di bilancio;
- c. conformità alle leggi e alle norme vigenti.

Per il raggiungimento di tali obiettivi è necessario che siano adeguatamente coinvolte ed integrate tra di loro le cinque componenti del Sistema di controllo interno e gestione dei rischi:

- 1) ambiente di Controllo;
- 2) valutazione del Rischio;
- 3) attività di Controllo;
- 4) Informazione e Comunicazione;
- 5) attività di Monitoraggio^[46].

Per ogni componente del sistema di Controllo Interno sono individuati dei principi, 17 in totale. Al fine di raggiungere tali obiettivi si rende necessario adottare un sistema di Governance integrato che comprende tra i suoi principali elementi:

- la centralità del Sistema di Controllo Interno;
- l'eshaustività nella valutazione dei rischi;
- meccanismi di assurance che consentano di allineare in maniera continuativa il sistema di controllo interno con la struttura aziendale.

4.2 I principi generali

A cura di Rosanna **Vicari**

Un sistema di controllo interno integrato con anche la gestione dei rischi si basa su taluni principi che ne costituiscono l'impalcatura.

- La separazione di ruoli e compiti (*Segregation of Duties - SoD*): nell'ambito dei sistemi di controllo interno la suddivisione delle attività/responsabilità di un processo aziendale in tema di:
- Autorizzazione ad eseguire le operazioni;
- Registrazione dei dati relativi alle operazioni stesse;
- Gestione intesa anche in termini di movimentazione fisica o virtuale dei beni oggetto delle operazioni medesime.

⁴⁶ CoSo - Internal control – Integrated Framework, May 2013

Tra soggetti o unità organizzative diversi ha l'obiettivo di ridurre il rischio di frodi ed errori in quanto se la medesima persona o unità organizzativa ha la possibilità di concentrare su di sé due o più attività come sopra declinate si creano i presupposti per rendere le frodi di difficile se non impossibile individuazione.

È del tutto evidente, infatti, che chi sovrintende all'intero processo aziendale, sia esso persona o entità alle dipendenze di un'organizzazione o soggetto di governo, ha in sé non solo il potere di autorizzare l'esecuzione di operazioni, di gestire i beni collegati alle operazioni autorizzate, ma ha anche la possibilità di elaborare le informazioni correlate alle operazioni medesime, strumento, quest'ultimo, privilegiato al fine di riconoscere comportamenti fraudolenti. La *Segregation of Duties* (SoD) è, pertanto, il principio a cui attenersi per permettere la riduzione del rischio di frodi ma potrebbe comportare per l'organizzazione, se non ben applicato, il sostenimento di costi correlati ad una perdita di efficienza complessiva. Per questo, specialmente nelle PMI, la *Governance* deve averne piena consapevolezza.

- **L'accountability dei processi informativi:** rappresenta l'attribuzione della responsabilità (letteralmente dover rendere conto delle proprie azioni) in capo a una persona o a una unità organizzativa del risultato conseguito sulla base delle proprie capacità, abilità ed etica mediante l'utilizzo delle risorse aziendali. Si tratta in sostanza di un dovere al quale si correla un diritto speculare in capo ai soggetti che devono ottenere le informazioni utili alla valutazione di risorse, modalità procedurali, risultati dei processi operativi implementati ecc.
- **La tracciabilità dei dati e delle informazioni:** rappresenta la possibilità di risalire alla fonte dei dati e delle informazioni in modo da rendere attendibile, ricostruibile e valutabile un'attività o un processo.
- **La proporzionalità:** l'applicazione del principio di proporzionalità riguarda l'esercizio, da parte del soggetto di governo, della discrezionalità nel selezionare fra tutte le possibili combinazioni riconducibili ad un efficace Sistema dei Controlli Interni, quella che attribuisce alla singola entità la possibilità di focalizzarsi, in relazione alla propria dimensione e complessità organizzativa, con maggiore efficacia sulle aree più sensibili e più meritevoli di controllo

disegnando assetti efficaci e modulando risorse e metodi in modo più o meno incisivo in relazione al proprio profilo di rischio.

Nei prossimi paragrafi viene presentato un dettaglio dei controlli di primo, secondo e terzo livello attraverso i quali viene declinato un sistema di *Governance* integrato.

4.3 Definizione di controlli di primo livello

A cura di Giuseppe **Carnesecchi**

I controlli di primo livello fanno parte del novero dei controlli di linea e sono insiti nei processi operativi predisposti e attuati dalla direzione aziendale, nel rispetto degli obiettivi e delle responsabilità della medesima.

Consistono in controlli "*tipicamente di carattere procedurale, informatico, comportamentale, amministrativo-contabile diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni*"^[47].

Da un punto di vista operativo sono implementati per il conseguimento delle seguenti finalità:

- efficacia ed efficienza dei processi aziendali (amministrativi, produttivi, distributivi, ecc.);
- salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite;
- affidabilità e integrità delle informazioni contabili e gestionali;
- conformità delle operazioni con la legge nonché con le politiche, i piani, i regolamenti e le procedure interne.

Si tratta di controlli fondamentali, assegnati alle linee operative dell'impresa (*cd. Operational Management*) a cui viene inoltre affidato il compito di identificare, valutare e mitigare i rischi, contribuendo attivamente alla definizione, aggiornamento e integrazione di procedure interne che assicurino lo svolgimento delle attività operative in linea con gli obiettivi stabiliti a livello aziendale^[48].

Permettono, inoltre, di assicurare il corretto svolgimento delle attività operative e sono imprescindibili, per qualsiasi dimensione aziendale, ai fini della corretta esecuzione del principio di continuità aziendale.

⁴⁷ Pag.9, *Corporate Governance Paper* - Approccio integrato al sistema di controllo interno, gli organi e le funzioni preposte al controllo interno aziendale e loro relazioni - Nota n.6. novembre 2009, AIIA

⁴⁸ IIA Position Paper: "*The three lines of defense in effective Risk Management and Control*", January 2013, pag.3

4.4 Definizione di controlli di secondo livello

A cura di Giuseppe **Carnesecchi**

I controlli di secondo livello presidiano il “*processo di valutazione e controllo dei rischi garantendone la coerenza rispetto agli obiettivi aziendali e rispondendo a criteri di segregazione organizzativa in modo sufficiente per consentire un efficace monitoraggio*”^[49].

Il *Top management* ha il compito di introdurre nell’organizzazione le funzioni di *Risk Management* e *Compliance* al fine di supportare e/o monitorare le attività di controllo di primo livello. La struttura di tali funzioni può variare a seconda del settore e delle dimensioni aziendali, ma tipicamente le funzioni di controllo di secondo livello includono:

- una funzione di *Risk Management* (o un comitato Rischi) che monitora e semplifica l’implementazione delle pratiche del *Risk Management* da parte del Management operativo dell’impresa; inoltre, assiste i risk owner nella definizione del *target* di esposizione al rischio e il sistema di reportistica dei dati relativi ai rischi presenti nell’organizzazione;
- una funzione di *Compliance* che monitora diversi rischi specifici come per esempio il mancato rispetto delle leggi e dei regolamenti. Nello svolgimento delle sue funzioni, la *Compliance* riporta direttamente al *Top management*, ed in alcuni casi, direttamente all’Organo Amministrativo. Talvolta è possibile trovare diverse funzioni di *Compliance* presenti nella stessa organizzazione, ognuna responsabile di specifiche tematiche di controllo, come per esempio salute e sicurezza, ambiente, supply chain, controllo qualità;
- una funzione di controllo che monitora i rischi finanziari ed eventuali problematiche relative all’informativa di bilancio^[50].

Inoltre, per particolari settori di *business*, le “*normative settoriali prevedono l’istituzione di apposite strutture o ruoli aziendali deputati alla gestione dei rischi, quali ad esempio il Chief Risk Officer*”^[51].

⁴⁹ Pag.9, Corporate Governance Paper – Approccio integrato al sistema di controllo interno, gli organi e le funzioni preposte al controllo interno aziendale e loro relazioni. Novembre 2009, AIIA

⁵⁰ Pag.4, IIA Position Paper: “The three lines of defense in effective Risk Management and Control”, January 2013

⁵¹ Art.7.C.6. - Commento (Sistema di controllo interno e gestione dei rischi) – Comitato per la Corporate Governance, Codice di Autodisciplina

Questa tipologia di controlli è affidata a strutture diverse da quelle operative, ed ha l’obiettivo di:

- concorrere alla definizione delle metodologie di misurazione del rischio e controllare la coerenza dell’operatività delle singole aree produttive con gli obiettivi di rischio rendimento assegnati. La gestione dei rischi è volta a individuare, misurare, controllare e gestire tutti i rischi legati alle attività, ai processi e ai sistemi dell’impresa in conformità con le strategie e il profilo di rischio definiti dal *top management*;
- concorrere alla definizione delle metodologie di misurazione/valutazione del rischio di conformità^[52], individuare idonee procedure per la prevenzione dei rischi rilevati e richiederne l’adozione.

4.5 Definizione di controlli di terzo livello

A cura di Giuseppe **Carnesecchi**

I controlli di terzo livello forniscono “*assurance indipendente sul disegno e sul funzionamento del complessivo sistema di controllo interno, accompagnato da piani di miglioramento definiti dal Management*”^[53].

Le funzioni generalmente responsabili dello svolgimento dei controlli di terzo livello sono gli Organi di Controllo e Vigilanza e l’*Internal Audit*.

La terza linea di controllo ha solitamente l’obiettivo di fornire *assurance*, riportando direttamente al *Top management* e all’Organo Amministrativo, sulle seguenti tematiche:

- l’efficacia e l’efficienza delle *operations*; la salvaguardia degli *asset* aziendali; l’affidabilità e l’integrità dei processi di *reporting* e la *compliance* a leggi, regolamenti, *policy*, procedure e contratti;
- tutti gli elementi del *risk management* e del *framework* di controllo interno, inclusi: l’ambiente del controllo interno; l’identificazione, la mappatura e la

⁵² I controlli di conformità sono volti a verificare l’osservanza del rispetto degli obblighi di etero ed auto-regolamentazione.

⁵³ Pag.9, Corporate Governance Paper - Approccio integrato al sistema di controllo interno, gli organi e le funzioni preposte al controllo interno aziendale e loro relazioni. Novembre 2009, AIIA

risposta ai rischi individuati; informazione e comunicazione; monitoraggio;

- l'impresa nella sua totalità, le divisioni, le società controllate, le *Business Unit* e le funzioni – sia di *business* (quali le vendite, la produzione, il *marketing*, la sicurezza, l'assistenza al cliente) – sia di *staff* (ad esempio risorse umane, *purchasing*, *payroll*, *budgeting*, *asset management* e *Information Technology*).

La costituzione di un'attività di *Internal Audit* strutturata deve essere un requisito di *Governance* per tutte le organizzazioni. Deve risultare importante non solo per le grandi e medie imprese ma allo stesso modo anche per le società di minori dimensioni, dal momento che queste devono ugualmente affrontare la complessità dell'ambiente che le circonda con una struttura meno formale e complessa che assicuri l'efficacia dei processi di *Governance* e *Risk Management*^[54].

Inoltre, come affermato dal Comitato per la Corporate Governance nel Codice di Auto-disciplina, è importante sottolineare come gli esiti delle verifiche effettuate dall'*Internal Audit*, "dovrebbero essere resi noti, di norma in modo contestuale, ai presidenti del consiglio di amministrazione, del collegio sindacale, del comitato controllo e rischi e all'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi"^[55].

54 Pag.5, IIA Position Paper: "The three lines of defense in effective Risk Management and Control", January 2013

55 Art.7. - Commento (Sistema di controllo interno e gestione dei rischi) – Comitato per la Corporate Governance, Codice di Autodisciplina

5 METODOLOGIE OPERATIVE - CORPORATE GOVERNANCE

5.1 L'assetto di Governance per la gestione dei rischi

A cura di Enrica Rimoldi

5.1.1 Premessa

L'organizzazione dei fattori produttivi e finanziari per il raggiungimento di obiettivi economici comporta necessariamente l'assunzione di rischi che, diventando parte integrante e caratterizzante dell'attività di impresa, necessitano di una adeguata remunerazione al fine della creazione di valore nel medio / lungo periodo per tutti gli *stakeholders*.

Come previsto dal Codice Civile, l'Organo di Gestione è l'organo a cui è affidata in via esclusiva la gestione dell'impresa e che, tra le altre, ha la responsabilità di: (I) curare, per il tramite del delegato, che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato rispetto alla natura e alle dimensioni dell'impresa e di (II) valutarne l'adeguatezza in via collegiale (Art. 2381 Codice Civile). Tale funzione inderogabile ed attribuita per legge all'Organo di gestione (art. 2380-bis Codice Civile), viene esercitata in autonomia rispetto all'assemblea alla quale il legislatore ha attribuito un potere gestorio limitato e specifico (art. 2364 Codice Civile). Come conseguenza della separatezza delle funzioni tra i soci (ovvero della proprietà dell'impresa) ed i componenti dell'Organo di gestione (ovvero il *top management* dell'impresa), è necessario prevedere un insieme di comportamenti e regole che mantengano allineati gli interessi reciproci in quanto il rischio assunto durante la gestione dell'impresa deve essere coerente con la propensione al rischio dei soci.

La *Governance*, che tra le altre serve quindi a definire le regole all'interno delle quali il *management* può operare, non può non considerare il profilo di rischio assumibile alla luce della strategia, del modello di *business* e degli obiettivi dell'impresa la cui integrazione avviene all'interno del *Risk appetite Framework* ovvero dell'infrastruttura che disciplina quanto rischio è opportuno che la società assuma alla luce degli obiettivi che si propone di raggiungere. Ma non solo: gli obiettivi da raggiungere attraverso un controllo dei rischi nel tempo e nello spazio devono essere sostenibili, ovvero devono

essere (I) definiti con riferimento non solo ai soci, ma a tutti i detentori di interessi e diritti verso l'impresa (ovvero ai c.d. *stakeholders*) e (II) devono includere un'azione sistematica di creazione di valore su un orizzonte temporale di lungo periodo.

5.1.2 Assicurare un'adeguata pianificazione della successione generazionale

Uno dei passaggi più delicati che può comportare l'assunzione di rischi elevati in da parte dell'imprenditore è il c.d. passaggio generazionale a cui si assiste nelle imprese famigliari, ovvero delle imprese di piccole, medie ma anche di grandi dimensioni la cui proprietà e attività gestoria è riconducibile ad una famiglia.

Il passaggio generazionale (o ricambio generazionale) è un processo grazie al quale la nuova generazione subentra alla precedente con la finalità della continuità dell'impresa nel tempo. Con il passaggio generazionale viene trasferito dai padri ai figli non solo il potere di comando (trasferimenti di quote o di cariche) ma anche e soprattutto l'insieme del *know-how* e dei valori, delle conoscenze e competenze aziendali, tanto che il non affrontarlo (I) per tempo e (II) con gli strumenti adeguati può mettere in serio pericolo la continuità aziendale dell'impresa.

Il ricambio generazionale presuppone un processo articolato in fasi interdipendenti attraverso cui una nuova generazione subentra alla precedente: nella prima fase l'imprenditore assume la decisione strategica del mantenimento della gestione dell'azienda alla famiglia o la sua cessione a terzi. Successivamente si apre la seconda fase, con la definizione del progetto di transizione. Infine, la terza ed ultima fase è quella attuativa che vede l'instaurarsi di una nuova forma di impresa in termini strettamente soggettivi. Con riferimento alle opzioni di riassetto proprietario collegate al processo di ricambio generazionale – oltre alle soluzioni realizzabili utilizzando risorse interne alla famiglia quali la vendita di azioni tra familiari o la costituzione di una *holding* di famiglia o, al contrario, la trasformazione dell'azienda operativa in *holding* finanziaria – si annovera anche il possibile coinvolgimento di soci terzi nei modi sinteticamente di seguito illustrati. Un primo passo nell'apertura del capitale a terzi è rappresentato dall'ingresso nel capitale di un fondo di *private equity* al fine di acquisire risorse per finanziare la crescita, consentire l'uscita di alcu-

ni soci familiari, o rispondere all'esigenza di una managerializzazione dell'impresa. Una soluzione intermedia rispetto alla quotazione in Borsa di seguito illustrata, è il c.d. *family leveraged buyout*, attraverso il quale uno o più familiari interessati a proseguire l'attività imprenditoriale procede all'acquisto (a debito) delle quote del capitale della preesistente azienda familiare attraverso una nuova società appositamente costituita.

Tale operazione, da attuare con l'appoggio di un *pool* di banche ed altri finanziatori (tra cui anche i fondi di *private equity* di cui sopra), ha come risultato finale quello di un riassetto proprietario in cui viene favorita l'uscita di uno o più soci non più interessati al controllo dell'azienda.

Infine, la terza possibile soluzione all'apertura del capitale a terzi consiste nella quotazione in Borsa, valutando anche il possibile mantenimento del controllo nelle mani di alcuni dei soci familiari.

Da quanto sopra sinteticamente illustrato si evince che un passaggio generazionale adeguatamente gestito rappresenta da un lato un'occasione di sviluppo perché permette di inserire nuove competenze gestionali, attirare nuovi capitali, introdurre innovazioni di processo e/o di prodotto, mentre dall'altro lato comporta l'assunzione di rischi in capo all'imprenditore poiché l'introduzione di elementi innovativi può essere oggetto di scontro tra la generazione emergente (tipicamente più portata ad innovare) e la generazione precedente (più radicata al passato). Da qui emerge la vera funzionalità del processo del passaggio generazionale sopra brevemente illustrato in cui un ruolo fondamentale deve essere attribuito alla consapevolezza che le scelte debbano essere adottate considerando sia gli interessi della famiglia sia quelli dell'azienda affinché sia perseguito l'obiettivo comune della conservazione e dello sviluppo dell'azienda di famiglia. Ne consegue la necessità di una buona *Corporate Governance* anche nelle imprese famigliari che (I) consideri, tra gli altri, i rischi connessi al vivere il tema del passaggio generazionale in maniera quasi passiva e non come un'opportunità da affrontare con adeguato anticipo ed in modo strutturato, (II) tenga ben distinti i tre aspetti fondamentali di un'impresa: proprietà, governo e gestione.

5.1.3 Promuovere la cultura del rischio

L'impresa è, per sua natura, esposta a rischi derivanti dall'operare con un proprio modello di *business*; di conseguenza, la cultura del rischio deve permeare tutta l'organizzazione al fine dell'assunzione di scelte consapevoli e durature nel lungo periodo. La diffusione della cultura della gestione dei rischi – che è una parte di quel set valoriale che stabilisce le modalità di raggiungimento degli obiettivi aziendali – all'interno di un'organizzazione intesa come integrazione continua e dinamico di processi, pensieri e comportamenti deve entrare nella cultura delle persone, nella loro formazione e abitudini e deve tradursi in comportamenti ed atteggiamenti.

Il processo di promozione della cultura del rischio parte dall'alto, dal *top management*, e fa sì che tutta l'organizzazione ne sia permeata: a tal fine, l'Organo di gestione potrebbe costituire al suo interno uno dei comitati previsto dal Codice di autodisciplina delle società quotate, il Comitato controllo e rischi, con il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria e tra le altre, le valutazioni e le decisioni del medesimo relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Il Comitato – composto da amministratori indipendenti o da non esecutivi, in maggioranza indipendenti – agisce ed opera al fine di tutelare gli interessi di tutti i detentori di capitale da ogni tipo di condizionamento (economico e non). Inoltre, data la sua natura totalmente o principalmente indipendente, il Comitato controllo e rischi funge anche da riferimento apicale per le funzioni di controllo (audit interno, *risk management* e *Compliance* di seguito approfondite) che possono quindi operare senza condizionamenti ed interferenze da parte del *business*.

Ma non solo: un'impresa, intesa come organizzazione e reiterazione continua di comportamenti e processi che evolvono tempo per tempo, non può prescindere dall'avere un piano strategico che sia guida per il raggiungimento degli obiettivi comuni e per la condivisione dei principi e dei valori individuati dall'Organo di gestione. Il piano strategico, così come le sue declinazioni nel *budget* previsionale, deve essere redatto considerando, tra le altre, la propensione al rischio che l'impresa intende assumere nello svolgimento dell'attività istituzionale (produzione di beni o servizi, attività locale, nazionale o internazionale) e nel rimanere parte del tessuto economico-sociale

che la caratterizza (ovvero il piano strategico deve essere integrato con i *Risk appetite Framework* soprarichiamato). Con i piani strategici ed i *budget* vengono assegnate responsabilità, poteri di spesa, obiettivi circa il raggiungimento di ricavi ed il sostenimento dei connessi costi di produzione e si prende contezza dei rischi connessi alla conduzione del *business* i quali, non essendo per definizione eliminabili, devono essere assunti nella misura sopportabile dall'impresa e successivamente monitorati e gestiti nel tempo.

5.1.4 Assicurare la segregazione dei compiti di supervisione strategica, di gestione e di controllo

Una chiara distinzione di ruoli e responsabilità, unitamente ad un appropriato bilanciamento dei poteri rappresentano *standard* minimi di organizzazione e governo societario volti al presidio dei rischi aziendali.

Innanzitutto, i compiti e le responsabilità degli Organi di Supervisione strategica e di Gestione devono essere chiaramente individuati e distinti: infatti mentre il primo è chiamato a deliberare sugli indirizzi di carattere strategico dell'impresa e a verificarne nel continuo l'attuazione, l'Organo di gestione è responsabile della loro attuazione e della gestione aziendale. E non solo: l'Organo di Gestione⁵⁶ – tra le altre ed oltre alla strutturazione di presidi interni per neutralizzare o almeno fronteggiare al meglio i rischi derivanti dall'operare dell'impresa – deve garantire coerenza tra il piano strategico, la propensione al rischio e le politiche di governo del medesimo, il *budget* e – a cascata – l'organizzazione, i processi e le procedure, i sistemi informativi ovvero in tutto quello che compone il c.d. sistema dei controlli interni.

Le funzioni di controllo possono essere esogene o endogene all'impresa: con riferimento all'Organo con funzione di Controllo – la cui nomina nel sistema tradizionale è opzionale ed a cura dell'assemblea qualora non siano superati i limiti dimensionali minimi previsti dal Codice Civile – vigila sull'osservanza delle norme di legge, regola-

⁵⁶ Nel presente contributo, non si fa riferimento a organi aziendali nominativamente individuati, variabili in relazione alla struttura organizzativa prescelta, ma è riportato il richiamo agli Organi di Gestione e o di Controllo, che dovranno essere in concreto assegnate agli organi aziendali (o a loro componenti) in coerenza con i diversi modelli di amministrazione e controllo previsti dalla normativa civilistica applicabile e con le scelte statutarie delle singole società.

mentari e statutarie, sulla corretta amministrazione, sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili dell'impresa.

5.1.5 Adottare un Codice di Condotta a supporto della gestione dei rischi

Il punto di riferimento dei valori fondanti di un'impresa è il Codice di Condotta (anche Codice Etico o, nel prosieguo, Codice) che delinea i principi di comportamento a cui si devono attenere i componenti degli Organi di Gestione e di Controllo, il *management* e, in generale, tutti i soggetti interni ed esterni alla società, indipendentemente dal luogo in cui operano, nei confronti di tutti gli *stakeholder* per il conseguimento degli obiettivi dell'impresa. Inoltre, ne definisce i meccanismi di attuazione e di verifica affinché i valori siano concretamente operanti nella vita aziendale.

Il Codice, che è uno strumento di autodisciplina approvato dall'Organo di Gestione, nei fatti contiene norme di comportamento concrete affinché i principi in esso contenuti possano costituire una guida pratica nell'operatività aziendale. Tra le altre, il Codice di Condotta accoglie l'impegno dell'Organo di Gestione all'assunzione di una mentalità orientata all'esercizio consapevole e volontario dei controlli, ovvero alla promozione, all'adozione, al mantenimento ed alla diffusione – a tutti i livelli – della consapevolezza di un adeguato sistema di controllo interno e gestione dei rischi.

5.1.6 Formalizzare adeguatamente i requisiti di composizione e i criteri di selezione e nomina dei componenti degli organi sociali

Opportunità volontaria e non cogente in tema di gestione dei rischi è la previsione dei requisiti di composizione e dei criteri di selezione e nomina dei componenti gli organi sociali: tra i comitati endoconsiliari di con funzioni propositive, consultive e di istruttoria che agevolano l'assunzione di decisioni pienamente consapevoli e incrementano l'efficienza e l'efficacia dei lavori consiliari (o la riserva di tali funzioni in capo all'Organo con funzione di gestione) che il Codice di Autodisciplina delle società quotate raccomanda, vi è il Comitato Nomine che (i) formula pareri all'Organo di Gestione in merito alla dimensione e alla composizione dello stesso (ii) esprime raccomandazioni in merito alle figure professionali la cui presenza all'interno del sopraccitato Organo sia ritenuta opportuna nonché (iii) propone, sempre al medesimo Organo di Gestione, candidati consiglieri nei casi di cooptazione, per la sostituzione di amministratori in-

dipendenti.

Tra gli altri requisiti necessari alla nomina di un membro dell'Organo di Gestione, quello che prevale su tutti in tema di gestione dei rischi è quello di indipendenza ovvero il principio in base al quale al componente dell'Organo di Gestione che non intrattiene o non ha recentemente intrattenuto, neppure indirettamente, con la società o con soggetti legati alla stessa relazioni tali da condizionarne attualmente l'autonomia di giudizio, è attribuita la nomina di membro indipendente (nel sistema di amministrazione e controllo tradizionale, è il c.d. Amministratore indipendente). In particolare, il Testo Unico della Finanza stabilisce che almeno uno dei componenti l'Organo di gestione, ovvero due, se il medesimo è composto da più di sette membri, devono possedere i requisiti di indipendenza stabiliti per i Sindaci delle società quotate dall'art. 148, comma 3, dello stesso Testo Unico, nonché, se lo Statuto lo prevede, gli ulteriori requisiti previsti dai codici di comportamento. Coerentemente, il Codice di Autodisciplina raccomanda che un numero adeguato di componenti dell'Organo di gestione non esecutivi sia indipendente prevedendo che la loro adeguatezza in termini di numero e competenze sia definita in relazione alle dimensioni dell'Organo e all'attività svolta dall'impresa e tali da consentire la costituzione di Comitati all'interno dell'Organo stesso.

5.1.7 Riservare all'assemblea decisioni utili alla mitigazione dei rischi

Salvaguardando l'attribuzione delle funzioni di gestione – inderogabili dall'autonomia privata – attribuite dal legislatore⁵⁷ all'Organo gestorio delle società per azioni, nelle società a responsabilità limitata la ripartizione di competenze tra assemblea ed Organo gestorio è rimessa all'autonomia statutaria (art. 2479.1 Codice Civile).

Nelle società per azioni, infatti, né l'assemblea non può impartire direttive vincolanti agli amministratori né questi ultimi sono obbligati, a meno di previsione statutaria, a sottoporre alla preventiva approvazione dell'assemblea le loro iniziative, anche se rischiose od innovative. È infatti fatta salva la facoltà di prevedere nello Statuto che l'assemblea sia chiamata ad autorizzare atti di gestione degli amministratori esprimendosi su proposta dei medesimi e non sostituendosi ad essi. In ogni caso, gli amministratori rimangono gli unici responsabili civilmente e penalmente verso la società ed

⁵⁷ Artt. 2364.5 e 2380-bis del Codice Civile.

i creditori sociali ed è fatta salva la loro facoltà di non dare seguito a delibere e atti che configurano una violazione dei doveri di corretta gestione e salvaguardia del patrimonio sociale nel lungo periodo.

Per contro nelle società a responsabilità limitata, la dottrina prevalente prevede che, qualora previsto dall'atto costitutivo, i poteri gestori possano essere concentrati in capo ai soci ai quali viene affidata la gestione della società. In questo caso venendo a mancare la separatezza delle funzioni tra i soci (ovvero della proprietà dell'impresa) e i componenti dell'Organo di gestione (ovvero il *top management* dell'impresa), si realizza un perfetto allineamento tra il rischio di impresa e la propensione al rischio dei soci.

5.1.8 Assicurare l'assunzione di decisioni informate

Con riferimento all'assemblea, qualora nella compagine sociale della Società per Azioni siano presenti soci estranei al gruppo di comando, al fine di garantire a questi ultimi sia una consapevole partecipazione al dibattito sia un consapevole esercizio del voto, il legislatore ha previsto all'art. 2374 Codice Civile il potere di rinvio dell'assemblea a non oltre 5 giorni dalla convocazione originaria qualora i soci intervenuti che riuniscono almeno 1/3 del capitale dichiarino di non essere sufficientemente informati sugli argomenti posti all'ordine del giorno. Per evitare comportamenti ostruzionistici da parte delle minoranze, il diritto di rinvio può essere esercitato una sola volta per oggetto. In occasione di delibere di particolare rilievo⁵⁸, il legislatore ha anche previsto l'obbligo, in capo all'Organo di gestione, di redigere e depositare presso la sede sociale specifici documenti e note illustrative, obbligo che viene rafforzato per le società quotate in quanto la Consob nel Regolamento emittenti ha previsto che i documenti che devono essere sottoposti all'assemblea siano anche pubblicati sul sito internet della società ed ha riconosciuto al medesimo ente di vigilanza poteri regolamentari di controllo anche sull'informazione assembleare preventiva.

Con riferimento alle delibere dell'Organo di gestione, il legislatore ha previsto per le Società per Azioni (art. 2381.6 Codice Civile) che ciascun componente del medesimo organo è tenuto ad agire in modo informato e, in caso contrario, può chiedere ai de-

⁵⁸ Quali ad esempio quelle relative all'approvazione del bilancio, all'esclusione del diritto di opzione, fusione, scissione.

legati che nell'ambito di una adunanza, sia data informativa circa la gestione della società. Questa previsione comporta il potere ma anche il dovere di chiedere ai delegati informazioni e chiarimenti nonché di verificare se le informazioni ricevute sono incomplete, inesatte o inattendibili. Per le Società a Responsabilità Limitata, il Codice Civile prevede in capo ai soci che non partecipano all'Organo di gestione il diritto di avere dai primi notizie sullo svolgimento degli affari sociali e di consultare i libri sociali (art. 2476 Codice Civile).

Nell'ambito delle decisioni che l'Organo di gestione delibera, di particolare rilievo è l'esplicitazione della rappresentazione dei rischi che vengono assunti o mitigati nell'ambito delle medesime con una logica non solo individuale ma integrata con i rischi correlati al fine di rappresentarne le relazioni e le interconnessioni tra le differenti categorie ed avere una visione completa sul rischio di impresa. In caso contrario, una delibera che incrementa i rischi assunti dalla società è assunta a discapito del patrimonio sociale e della creazione di valore nel lungo periodo.

5.1.9 Stabilire regole di gestione delle operazioni in conflitto di interessi

Il Codice Civile all'art. 2391, prevede nella disciplina delle Società per Azioni che ciascun componente dell'Organo di Gestione dia notizia agli altri membri e all'Organo di supervisione strategica di ogni interesse diretto o indiretto che per conto proprio o di terzi abbia in una determinata operazione della società, precisandone natura, termini, origine e portata: l'interesse personale di un componente dell'Organo di Gestione e quello della società possono infatti portare al compimento di operazioni concorrenti, in conflitto – attuale o potenziale – o in contrasto incrementando i rischi assunti dalla società stessa a discapito del patrimonio sociale e della creazione di valore nel lungo periodo. Poiché la delibera adottata con il voto di un soggetto in conflitto di interessi è annullabile solo qualora sussistano entrambe le seguenti due condizioni: (I) il suo voto deve essere stato determinante e (II) la delibera può, anche solo potenzialmente, danneggiare la società, nei fatti nulla impedisce al socio di perseguire con la delibera anche un proprio interesse personale purché ciò non avvenga a discapito del patrimonio sociale. Per le Società a Responsabilità Limitata, il legislatore all'art. 2475-ter.2 Codice Civile ha previsto che le decisioni dell'Organo di gestione prese con il voto determinante di

un amministratore in conflitto di interessi con la società possano essere impugnate entro 90 giorni qualora cagionino alla società un danno patrimoniale.

Tra le operazioni in conflitto di interessi portatrici di rischi per la società ci sono quelle effettuate dalla medesima con le c.d. Parti correlate – come definite dallo IAS 24 a cui si fa rinvio – che possono dar luogo a possibili fenomeni fraudolenti incrementando, di conseguenza, i rischi assunti dalla società. Anche in questo caso, la cultura della gestione del rischio derivante da operazioni con parti correlate si sviluppa dal *top management*: il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, previsto dalla normativa Consob e costituito in seno all'Organo di gestione, rappresenta un presidio specifico a governo del rischio derivante da situazioni di conflitto di interesse connesse alla posizione di particolare prossimità di alcuni soggetti ed entità rispetto ai centri decisionali. Il Comitato, che è composto interamente da consiglieri indipendenti, rilascia il suo parere sulle operazioni che ricadono nella sfera di applicazione del Regolamento adottato dall'impresa, nei casi e secondo le modalità previste dallo stesso.

A fronte di tali rischi, l'orientamento prevalente ne richiede un'adeguata informativa e non la loro proibizione. A tal fine, nell'ambito del Sistema di Controlli Interni, il delegato dovrà prevedere processi e procedure da calibrare in funzione della struttura del Gruppo a cui dovranno essere applicate, in grado di intercettare tutte le transazioni che si configurano effettuate con Parti correlate.

5.1.10 Coinvolgere tutti gli *stakeholders*

Come conseguenza della crescita dell'incertezza la tipica visione capitalistica dell'impresa votata unicamente al raggiungimento del massimo profitto per i soci (o *stakeholders*) è stata via via riformulata mettendo al primo posto la centralità degli *stakeholders*, ovvero di tutti i soggetti direttamente o indirettamente influenzati dall'attività di impresa, e delle loro specifiche esigenze. Parallelamente, il valore economico di un'impresa - riferito alla somma attualizzata dei flussi futuri che la medesima genererà in futuro a prescindere dal fatto che essi remunerino gli azionisti o i conferenti di capitale di debito – si sta integrando con una concezione di valore sociale della medesima connesso alla sua capacità di determinare un cambiamento tangibile e duraturo nel contesto in cui opera. Da qui emerge che il valore sociale di un'impresa diventerà sempre più

un fattore distintivo e competitivo che le permetterà di svilupparsi in modo sostenibile nell'ecosistema in cui opera.

Anche la responsabilità sociale, così come la cultura del rischio, deve partire dal *Top management* per scendere a cascata ed essere parte integrante delle strategie e delle politiche aziendali ed interagire con tutti gli ambiti della gestione d'impresa: l'Organo di gestione può valutare l'opportunità di costituire un apposito comitato – o di raggruppare o distribuire tali funzioni tra gli altri comitati – dedicato alla supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività dell'impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli *stakeholder*.

5.2 Regolamento e funzionamento dell'Assemblea

A cura di Roger **Olivieri**

In linea generale le regole che sovrintendono la convocazione ed il funzionamento delle assemblee ordinarie e straordinarie sono indicate nello Statuto Sociale. All'interno di queste è opportuno che la società anche se non quotata ma con pluralità di soci si doti di un regolamento per il funzionamento delle riunioni assembleari.

Il regolamento deve avere l'obiettivo di regolare i lavori assembleari per rendere il processo decisionale fluido ed efficiente e deve anche avere l'obiettivo di consentire la miglior divulgazione delle informazioni necessarie a esprimere il voto sia che si tratti di delibere semplici o più complesse.

Il regolamento di funzionamento dell'Assemblea deve prevedere almeno:

- Come avviene la nomina del Presidente della riunione (normalmente essa spetta al Presidente del Consiglio di amministrazione o al membro più anziano del Consiglio stesso);
- Come avviene l'identificazione dei partecipanti aventi diritto al voto (tema particolarmente importante in caso di proprietà diffusa);
- Soggetti interni od esterni che possono partecipare alla riunione (dirigenti, dipendenti, revisori legali, professionisti, esperti, etc.)
- Chi può assistere il Presidente nel dirigere i lavori (si può prevedere la nomina di un Segretario per la singola assemblea od anche con durata annuale o pluriennale);
- Eventuali modalità di sospensione della riunione assembleare;
- Ruolo del Presidente:
 - stabilire l'ordine di discussione delle materie da trattare, anche in successione diversa da quella risultante dall'avviso di convocazione,
 - facoltà di prevedere una discussione unitaria su più punti all'ordine del giorno, ovvero articolare il dibattito separatamente per singoli punti all'ordine del giorno,
 - dirigere e disciplinare la discussione, assicurando la correttezza del dibattito ed impedendo che sia turbato il regolare svolgimento dell'Assemblea,

- facoltà, tenuto conto dell'oggetto e dell'importanza dei singoli punti all'ordine del giorno così come delle eventuali domande formulate dai soci prima dell'Assemblea, di determinare in apertura di riunione il periodo di tempo - di norma non superiore a dieci minuti - a disposizione di ciascun oratore per svolgere il proprio intervento.

- Modalità per prendere la parola

- Facoltà al Consiglio di Amministrazione ed ai Partecipanti facoltà di avanzare, motivandole, proposte di deliberazione alternative, di modifica o integrazione rispetto a quelle eventualmente formulate dallo stesso Consiglio di Amministrazione ovvero dai soci richiedenti l'inserimento dell'argomento all'ordine del giorno, ai sensi di legge.
- Modalità ed opportune misure ai fini dell'ordinato svolgimento delle votazioni, disponendo che la votazione su un argomento intervenga immediatamente dopo la chiusura della relativa discussione, oppure al termine del dibattito su tutti i punti all'ordine del giorno.

5.3 Competenze, composizione e funzionamento dell'Organo di amministrazione

A cura di Domenico **Boffelli**

Attraverso l'attribuzione delle competenze agli organi di governo, la definizione dei criteri di nomina e composizione, l'adozione di regole di funzionamento e le decisioni riguardo la costituzione di organi consultivi (i comitati) o l'introduzione di un "Advisory board" si esercitano le scelte che contraddistinguono il disegno del modello di *governance*⁵⁹.

Il disegno complessivo della *governance* è realizzato innanzitutto nello statuto, approvato dall'assemblea, in cui sono assegnati i compiti e le funzioni agli organi, la composizione e le regole di nomina. Sempre nello statuto deve essere prevista la facoltà di nominare eventuali comitati ed il ruolo ad essi attribuito.

⁵⁹ Le scelte sul modello di *Governance* adottato possono essere formalizzate in uno specifico documento in cui viene motivata la configurazione realizzata dimostrandone l'idoneità ad assicurare "l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli" (Circ 285/2013) (ad. es il "Progetto di Governo societario richiesto alle Banche").

Le norme statutarie possono poi essere integrate con regolamenti interni agli organi che ne disciplinano il funzionamento e negli altri documenti di indirizzo. È in tali documenti che si ottiene la piena declinazione dei meccanismi con cui si attua la *governance* e che sono, nell'ambito della “*gerarchia delle norme*” i primi regolamenti su cui viene articolato il complessivo modello organizzativo.

Risulta quindi fondamentale, unitamente alla scelta e ai principi di *governance*, assicurarsi che la declinazione organizzativa delle regole venga adeguatamente formalizzata in un organico e coordinato sistema di gestione della normativa interna. L'Organo di amministrazione deve essere consapevole che gli è assegnata la responsabilità ultima della definizione, sorveglianza e attuazione della *governance*, e che tale compito sovrintende tutti gli altri ad esso assegnati.

Di seguito, a partire dalla identificazione e disamina delle competenze più strettamente riferite al governo e gestione dei rischi, comuni ad ogni assetto di governo societario, si procederà ad una declinazione operativa di ciascuna competenza specificando le differenze tra soluzioni di *common practice* e soluzioni di *best practice*. Verranno inoltre tratteggiati i criteri essenziali di valutazione della corretta composizione degli organi ed i meccanismi di funzionamento che ne assicurano la piena operatività.

5.3.1 Competenze di Supervisione Strategica (OFSS) e di Gestione (OFG)

Le competenze dell'Organo amministrativo, che nei modelli tradizionali di *governance* è identificato con il Consiglio di Amministrazione, possono essere innanzitutto classificate tra competenze di gestione e competenze di supervisione strategica. Tale distinzione è anche esemplificata nella distinzione tra compiti di natura esecutiva e quelli non esecutivi cui spesso si ispirano i differenti mandati e/o procure assegnate ai singoli membri dell'Organo (nella disciplina civilistica, art 2381 Codice Civile si distingue tra amministratori destinatari di deleghe, cui spetta la “*cura*” dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società, e amministratori non esecutivi a cui spetta la “*valutazione*” di tale assetto e, in generale, dell'andamento della gestione). L'identificazione dei compiti propri della funzione di supervisione strategica costituisce il primo cardine su cui realizzare una buona *governance*, che deve risultare efficace

anche per l'assunzione di decisioni rilevanti in termini di gestione del rischio d'impresa. La “*distinzione di funzioni non incide sulla caratteristica collegiale dell'organo e sul coinvolgimento di tutti i suoi membri nello svolgimento dell'attività, ma consente una più puntuale articolazione dei momenti (di supervisione strategica e gestionali) attraverso i quali l'organo medesimo esercita le proprie competenze*” (Banca d'Italia).

Qualora l'organo – fosse monocratico (ad es. nei casi di un ente dotato di un amministratore unico) – si ritiene fondamentale ai fini di una adeguata *governance* che vengano trovate delle soluzioni per cui i compiti di supervisione strategica, pur accentrati nella medesima persona che è responsabile della gestione, vengano esercitati avvalendosi di un supporto esterno qualificato, dotando l'impresa di organi consultivi tra i quali un *Advisory board* o dando un incarico a professionisti che si intendono consultare su specifiche materie di cui risultino esperti. La supervisione strategica consiste in un esercizio di analisi critica da effettuare in “*momenti*” e su materie specifiche, che devono essere chiaramente identificati e disciplinati attraverso regole di funzionamento a supporto del processo decisionale.

Con riferimento ai modelli di *governance* tradizionali, il Consiglio di Amministrazione incorpora entrambi i compiti di gestione e supervisione strategica, tuttavia, al suo interno, può articolare una maggiore suddivisione di compiti tramite deleghe che assegnano responsabilità precise di gestione a organi (comitati esecutivi) o persone (Amministratore delegato).

Qualora nominato, il Direttore generale “*rappresenta il vertice della struttura interna e come tale partecipa alla funzione di gestione*” (Banca d'Italia, Circolare 285/2013) e l'Amministratore delegato – se nominato, in quanto “*persona responsabile della gestione e dell'orientamento delle attività complessive di un ente*” – è a tutti gli effetti organo con funzione di gestione, per le materie delegate (EBA EBA/GL/2017/11, 21/03/2018).

Le materie di supervisione strategica non risultano invece delegabili e nel consiglio di amministrazione dovrebbero essere valutate con il parere esplicito degli amministratori indipendenti, formato anche su informazioni fornite dalle funzioni di controllo (ad esempio per l'approvazione delle operazioni di maggior rilievo). Talune decisioni dovrebbero prevedere un processo rinforzato di analisi e di documentazione.

Nel sistema “*dualistico*”, introdotto nell’ordinamento italiano con la riforma societaria del 2003, che si compone di due organi collegiali, il Consiglio di Sorveglianza nominato dall’Assemblea e il Consiglio di Gestione eletto dal Consiglio di sorveglianza, osserviamo che la suddivisione che lo stesso pone fra sorveglianza e gestione, affidando a un organo professionale alcune funzioni che nel modello tradizionale sono riservate ai soci in assemblea, non comporta la separazione della funzione strategica da quella gestionale ordinaria. Il Consiglio di sorveglianza ha infatti i poteri di nomina dei membri del Consiglio di gestione e approva il bilancio, inoltre svolge le funzioni di vigilanza che nel modello tradizionale sono attribuite al collegio sindacale; ordinariamente allo stesso Consiglio di sorveglianza fa diretto riferimento la funzione di *auditing*. Dunque, i compiti assegnati al Consiglio di sorveglianza non sono quelli di supervisione strategica. L’indirizzo strategico e il controllo rimangono nelle competenze del Consiglio di gestione. Ciò premesso, di seguito si precisano le competenze di supervisione strategica e di gestione, senza riferimento ad uno specifico modello di *governance*. Si ritiene fondamentale l’esercizio consapevole e distinto di tali diverse competenze per realizzare una *governance* adeguata alla corretta gestione del rischio.

5.3.2 Competenze di supervisione strategica ai fini del governo e della gestione dei rischi

Le competenze tipiche di supervisione strategica sono desumibili dalle fonti regolamentari e di *best practice* richiamate nelle premesse del presente quaderno. L’elenco è limitato ai compiti ritenuti rilevanti al fine della gestione dei rischi.

Per ciascuna competenza si esprimono, ove necessario, alcune considerazioni di approfondimento. Alcuni compiti, in qualche caso anche di dettaglio, sono ritenuti utili per guidare la configurazione di un assetto di *governance* adatto alla gestione dei rischi, nel quale alcune materie non devono essere demandate alla funzione di gestione (ad es. la nomina dei responsabili delle funzioni di controllo).

5.3.2.1 Definire e approvare il modello di *business* e gli indirizzi strategici

Secondo l’*Enterprise Risk Management Framework* il primo obiettivo dell’organo di amministrazione è la supervisione delle strategie e l’integrazione nel processo di *strategy-setting* della valutazione dei rischi. Anche nel settore finanziario le autorità di

vigilanza hanno analiticamente declinato le competenze di supervisione strategica inserendo al primo posto il compito di definire “*la strategia aziendale globale e le politiche chiave dell’ente nell’ambito del quadro giuridico e regolamentare applicabile, tenendo conto degli interessi finanziari e della solvibilità di lungo periodo dell’ente*” (EBA EBA/GL/2017/11, 21/03/2018). L’obiettivo di una impresa è la creazione di valore effettuando delle scelte cui è necessariamente collegata l’assunzione di un rischio. La creazione di valore è quindi intrinsecamente connessa alla gestione dei rischi. La gestione di tali rischi condiziona non solo il successo della specifica iniziativa strategica ma la stessa continuità d’impresa.

COMMON PRACTICE	BEST PRACTICE
<ul style="list-style-type: none"> ■ Redigere, annualmente, un piano strategico pluriennale in cui sia specificato il modello di business attuale e gli obiettivi di sviluppo, raccordato con il <i>Risk appetite Framework</i> (RAF, Cfr. paragrafo successivo) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Redigere, annualmente, un piano strategico pluriennale in cui sia specificato il modello di business attuale e gli obiettivi di sviluppo, raccordato con il RAF ■ Formalizzare il processo di gestione della pianificazione strategica, evidenziando ruoli e responsabilità ed il contributo delle diverse funzioni aziendali nel proporre all’OFSS le linee guida strategiche e i momenti di raccordo con il RAF

5.3.2.2 Definire ad approvare gli obiettivi di rischio, la soglia di tolleranza (ove identificata) e le politiche di governo dei rischi

La funzione di supervisione strategica ha il compito di definire “*la strategia globale in materia di rischi, inclusi la propensione al rischio e il quadro di gestione dei rischi dell’ente, nonché le misure per garantire che l’organo di amministrazione dedichi tempo sufficiente alle questioni legate al rischio*” (EBA EBA/GL/2017/11, 21/03/2018).

La propensione al rischio di una impresa può essere formulata solo qualora si conosca l’effettiva esposizione al rischio, ossia si abbiano le competenze per valutare qualitativamente o misurare quantitativamente i rischi. Ciò comporta la ricognizione dei rischi attuali e prospettici, e la definizione dei criteri per la GESTIONE OPERATIVA DEI RISCHI da parte delle funzioni di *business* e dei criteri per il CONTROLLO DEI RISCHI da parte delle funzioni di secondo livello.

Per fissare la propensione al rischio è inoltre necessario dotarsi di un modello di valutazione del rendimento corretto per il rischio una migliore misurazione delle *performance*. Il “*quadro di gestione dei rischi*” consente di misurare l’impatto dell’evoluzione attesa del *business* (incorporato nelle linee guida strategiche di cui al precedente punto) e l’adeguatezza dei risultati attesi rispetto ai rischi assunti.

COMMON PRACTICE	BEST PRACTICE
<ul style="list-style-type: none"> ■ Svolgere internamente o avvalendosi di esperti esterni un assessment sui rischi cui è esposta l’impresa e definire KPI di monitoraggio di tali rischi, a controllo su base almeno annuale, con l’indicazione di soglie di propensione al rischio 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adottare un processo di identificazione, valutazione/ misurazione e monitoraggio dei rischi ■ Su ciascun rischio identificato, stabilire le politiche di gestione ■ Identificare gli indicatori di su cui articolare il <i>Risk appetite Framework</i>

5.3.2.3 Definire una procedura di gestione della crisi (procedura di allerta)

La Legge n. 155 del 19 ottobre 2017 richiede per talune imprese l’adozione delle procedure o di sistemi di allerta (art. 4 della Legge Delega) finalizzate ad incentivare l’emersione anticipata della crisi e ad agevolare lo svolgimento di trattative tra creditori e debitori attenendosi ai principi e criteri direttivi di cui all’art. 4 stesso.

Così pure i revisori che svolgono attività di controllo di enti pubblici e di società private devono richiamare, quale parte integrante delle relazioni dei revisori, le proprie valutazioni sui sistemi di allerta e monitoraggio (D.lgs. n.100/2017).

Nel settore finanziario è richiesta l’approvazione e la trasmissione alle autorità di vigilanza del piano di risanamento, ossia un piano in cui l’impresa formalizza le opzioni di risanamento che ha identificato quali misure efficaci di reazione ad una situazione di crisi. Il piano deve essere valutato e approvato dall’OFSS che ne assicura la coerenza con il modello di *business* e l’integrazione con il RAF e il processo di gestione dei rischi. Il piano è adottato formalmente in sede di prima adozione e deve essere rivalutato con frequenza definita (su base annuale o con minore frequenza per le imprese contraddistinte da minore complessità operativa o dimensionale) ed in ogni caso di significativo mutamento della struttura giuridica o organizzativa ovvero della situazione patrimoniale o finanziaria dell’impresa.

COMMON PRACTICE	BEST PRACTICE
<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificare un soggetto esterno con adeguate competenze per la valutazione di impianto del modello di controllo (KPI, soglie e processo di rilevazione) e per un parere consultivo riguardo la necessità di attivare un piano di risanamento al superamento di soglie di rischio su KPI identificati 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Approvare il piano di risanamento, incluse le procedure per la attivazione dello stato di crisi ■ Ri-valutare il piano su base annuale e ad ogni cambiamento significativo

5.3.2.4 Definire e approvare le linee di indirizzo del sistema dei controlli interni e assicurarne l'indipendenza

Rientra tra i compiti dell'OFSS il disegno del Sistema dei Controlli interni (SCI), con caratteristiche che ne assicurino caratteristiche di autonomia di giudizio ed indipendenza. Il SCI deve essere adeguato a supportare i piani e i programmi strategici e ad assicurare il rispetto della propensione al rischio anche in relazione all'evoluzione attesa degli stessi.

Nel rimandare alla sezione del quaderno specifica sulle caratteristiche dello SCI, si richiamano alcuni compiti non delegabili dell'OFSS che ne qualificano l'impianto:

- costituzione “*delle funzioni aziendali di controllo con specificazione dei relativi compiti e responsabilità, le modalità di coordinamento e collaborazione, i flussi informativi tra tali funzioni e tra queste e gli organi aziendali*”;
- nomina e revoca degli esponenti chiavi dello SCI (nomina del Direttore Generale e/o la costituzione delle funzioni di controllo, la nomina del Direttore Generale e dei responsabili delle funzioni di controllo e la nomina dei relativi responsabili);
- costituzione dei comitati interni agli organi aziendali;
- definizione e approvazione dei criteri di esternalizzazione di funzioni aziendali essenziali, con particolare riferimento a quelle di controllo, prevedendo che qualora si intenda esternalizzare per accogliere competenze esterne, venga comunque nominato un referente interno (un amministratore indipendente o un responsabile di funzione con ruolo, esperienze e posizionamento adeguato nell'organigramma aziendale);
- adozione di un Codice Etico;
- approvazione e modifica dei principali regolamenti interni, su proposta delle funzioni proponenti o dell'Amministratore Delegato. Si raccomanda anche l'approvazione di processi e regolamenti per lo sviluppo, la convalida e il monitoraggio dei sistemi interni di misurazione dei rischi.

COMMON PRACTICE	BEST PRACTICE
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nomina degli Esperti esterni o costituzione di un Advisory board con il compito di svolgere almeno annualmente la valutazione di adeguatezza dello SCI ■ Raccordo tra OdV ed organi di governo nella valutazione di adeguatezza dello SCI ■ Costituire della funzione di Risk Management (anche esternalizzata), nominando un Risk Manager o nominando un referente della funzione esternalizzata, cui sia assicurato un rapporto diretto all'OFG ■ Costituire della funzione di audit (anche esternalizzata), nominando un <i>Internal Auditor</i> (o nominando un referente della funzione esternalizzata), cui sia assicurato un rapporto diretto all'OFSS e all'OdV 231/01. In taluni settori l'<i>Internal Auditor</i> può essere svolto anche dal responsabile qualità, tuttavia occorre che ne sia esteso l'ambito d'azione anche ai processi di corporate center e non solo produttivi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Approva un documento in cui siano formalizzate le Linee Guida sul sistema dei Controlli interni ■ Nomina del Comitato interno per i controlli e i rischi ■ Gestione del Raccordo tra OdV 231/01 ed organi di governo nella valutazione di adeguatezza dello SCI ■ Valutazione annuale di adeguatezza dello SCI ■ Costituire della funzione di Risk Management (anche esternalizzata), nominando un Risk Manager o nominando un referente della funzione esternalizzata, cui sia assicurato un rapporto diretto all'OFG ■ Costituire della funzione di <i>Compliance</i> (anche esternalizzata), nominando un <i>Compliance Officer</i> o nominando un referente della funzione esternalizzata, cui sia assicurato un rapporto diretto all'OFG ■ Costituire della funzione di audit (anche esternalizzata), nominando un <i>Internal Auditor</i> (o nominando un referente della funzione esternalizzata), cui sia assicurato un rapporto diretto all'OFSS e all'OdV 231/01. In taluni settori l'<i>Internal Auditor</i> può essere svolto anche dal responsabile qualità, tuttavia occorre che ne sia esteso l'ambito d'azione anche ai processi di corporate center e non solo produttivi in cui siano formalizzati

5.3.2.5 Definire e approvare i criteri per individuare Operazioni di Maggiore Rilievo [OMR] e stabilire criteri specifici di valutazione e approvazione

L'adozione di procedure di valutazione ed approvazione di operazioni costituisce un fondamentale presidio di rischio. Risulta essenziale che siano fissati i criteri per rintracciare tali operazioni ed escluderle dal processo ordinario di delega e approvazione. Detti criteri dovranno essere attentamente commisurati all'operatività dell'impresa per evitare un eccessivo rallentamento dei processi operativi e di *business*.

Tra i criteri di identificazione delle OMR si richiama:

- l'impatto sull'esposizione complessiva ai rischi dell'impresa;
- l'impatto sulle strategie e sui programmi di sviluppo;
- le caratteristiche di complessità e di dimensione rispetto al *business* o al capitale investito dell'impresa.

Indipendentemente dai criteri quali-quantitativi formulati dall'OFSS si ritiene che si debbano certamente considerare OMR:

- l'approvazione di nuovi prodotti e servizi;
- l'avvio di nuove attività;
- l'inserimento in nuovi mercati.

In termini di processo è necessario prevedere una valutazione/ istruttoria dell'OMR più approfondita e un processo rinforzato di delibera. In particolare, si ritiene opportuno prevedere una valutazione di impatto sul rischio dell'impresa da parte della funzione di controllo dei rischi (se esternalizzata, dal referente) che assume un ruolo consultivo, e, sempre qualora nominato, dal comitato controlli e rischi. Così pure qualora l'operazione dovesse ricevere un parere negativo dalle funzioni consultate, occorre che ne sia prevista l'approvazione dall'OFG che dovrà motivare delibere difformi dal parere espresso dalle funzioni di controllo.

COMMON PRACTICE	BEST PRACTICE
<ul style="list-style-type: none"> ■ Definire, con delibera o verbale, le OMR rispetto alla dimensione e complessità dell'impresa ■ Chiedere un parere agli esperti esterni identificati o all'<i>Advisory board</i>, se nominato 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definire una procedura di identificazione e gestione delle OMR ■ Prevedere il parere del RM sull'OMR

5.3.2.6 Verificare l'attuazione degli indirizzi strategici

Stabiliti i compiti dell'OFSS, principalmente riferiti alla formulazione di indirizzi e linee guida, è necessario che l'organo adotti dei meccanismi per verificarne l'attuazione ed intervenire ove necessario. Tale verifica deve avvenire secondo un processo tracciabile, nella prospettiva di arricchire la consapevolezza e assicurare la verifica continua di attuazione.

COMMON PRACTICE	BEST PRACTICE
<ul style="list-style-type: none"> ■ Check list delle disposizioni di indirizzo esercitate di cui monitorare l'attuazione ■ Delibera annuale in cui si formalizza l'esito della valutazione effettuata. In caso di organo monocratico, richiesto di un <i>assessment</i> dell'<i>Advisory board</i> o del consulente esterno sulle verifiche effettuate riguardo l'attuazione degli indirizzi strategici 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Riceve adeguata reportistica in materia di: <ul style="list-style-type: none"> - Grado di sviluppo delle iniziative strategiche e avanzamento del piano industriale - Rispetto della propensione al rischio - Reportistica sui rischi e sulle performance dei modelli utilizzati - Valutazione di adeguatezza del sistema dei controlli interni ■ Esercizio delle deleghe (ad esempio, operazioni OMR con parere negativo)

5.3.3 Competenze della Funzione di Gestione

L'organo con funzione di gestione è l'organo delegato ad effettuare tutte le azioni necessarie per dare attuazione agli indirizzi strategici formulati dall'organo di supervisione strategica (OFG 1).

Coinvolto nella gestione ordinaria-corrente dell'impresa è pienamente consapevole e informato riguardo l'andamento aziendale e le minacce rispetto al raggiungimento degli obiettivi definiti.

Nell'assumere le decisioni per le quali è delegato deve tenere in considerazione degli indirizzi strategici e, al contempo, nell'assicurare concretamente una adeguata informativa all'OFSS riguardo alle attività svolte.

L'OFG elabora le proposte per le decisioni attribuite all'OFSS ed ha quindi un elevato potere di indirizzo, è pertanto fondamentale che sia consapevole dei compiti a lui attribuiti anche con riferimento al governo e alla gestione dei rischi. L'OFG deve avere *"la comprensione di tutti i rischi aziendali, inclusi i possibili rischi di malfunzionamento"*

dei sistemi interni di misurazione (c.d. “rischio di modello”), e, nell’ambito di una gestione integrata, delle loro interrelazioni reciproche e con l’evoluzione del contesto esterno” (BdI, Circ. 285).

Di seguito si richiamano alcuni approfondimenti sui due essenziali compiti assegnati all’OFG nell’ambito del governo e gestione dei rischi.

Compiti della funzione di gestione:

5.3.3.1 Attuare il modello di gestione dei rischi nell’organizzazione aziendale

Il modello di gestione del rischio è disegnato dalla funzione di gestione che tipicamente ha anche il ruolo di proponente all’OFG delle politiche di gestione dei rischi.

È in tale processo di disegno e aggiornamento del modello di gestione dei rischi, svolto su base continuativa sulla base dell’evoluzione interna dell’impresa e del contesto esterno in cui si trova ad operare, che si ottiene l’auspicata coerenza tra il modello di gestione dei rischi e gli indirizzi di propensione al rischio.

Elemento fondamentale del modello di gestione è che “i sistemi di misurazione dei rischi siano integrati nei processi decisionali e nella gestione dell’operatività aziendale (use test)”, sono in questo modo ne discende l’aggiornamento continuo e la verifica di adeguatezza. Si ritiene fondamentale richiamare in questa sede il ruolo dell’OFG anche con riferimento al sistema dei controlli interni, per il quale è responsabile dell’effettiva attuazione e deve individuare le eventuali modifiche da apportare. Il modello di gestione dei rischi è una componente del più ampio sistema dei controlli interni, che, in ogni caso, rientra nelle responsabilità dell’OFG che come detto in premessa assume un ruolo fondamentale anche nel disegno di tale modello.

L’OFG deve garantire nel continuo la completezza, l’adeguatezza, la funzionalità e l’affidabilità del sistema dei controlli interni, per questo si ritiene essenziale che dedichi parte del proprio tempo, almeno una volta all’anno, ad una vista di sintesi dello SCI su tutte le componenti che ne definiscono l’impianto come disegnato dall’OFSS, e ne esprima un parere da condividere nell’Organo di amministrazione.

Ulteriori elementi di garanzia sono quelli di natura organizzativa, ossia che:

- il modello sia sviluppato e mantenuto da personale e/o consulenti esterni specializzati nella gestione dei rischi;
- sia assicurata l’adeguatezza qualitativa e quantitativa del personale cui siano assegnate attività rilevanti, e che abbia un “elevato grado di autonomia di giudizio e in possesso di esperienze e conoscenze adeguate ai compiti da svolgere” (BdI);
- siano stabilite con chiarezza ruoli e responsabilità delle funzioni aziendali coinvolte nel processo di gestione dei rischi, prestando attenzione che “siano prevenuti potenziali conflitti d’interessi”;
- siano previste delle attività di formazione sui rischi, interne ed esterne, con il fine di “agevolare lo sviluppo e la diffusione a tutti i livelli di una cultura del rischio integrata in relazione alle diverse tipologie di rischio [...] in modo da non confinare il processo di gestione del rischio agli specialisti o alle funzioni di controllo”;
- siano assegnati compiti di controllo sul processo di gestione dei rischi (sia sui modelli che sulla effettiva applicazione), i primi richiamati con il termine di “convalida dei modelli” i secondi assegnando agli auditor un mandato specifico al monitoraggio del rispetto delle politiche di rischio.

Definito l’impianto del modello si ritiene che l’OFG debba inoltre declinare operativamente la propensione al rischio in “limiti all’assunzione delle varie tipologie di rischio”, ad esempio stabilendo dei limiti al credito commerciale, dei margini disponibili sulle linee di credito, concentrazione delle vendite su determinati clienti, mercati e/o valute.

È in tale prospettiva che si collocano i compiti specifici connaturati all’approvazione di un *Risk appetite Framework* (RAF) che, nelle ipotesi più evolute, richiede la definizione di soglia di tolleranza e processi autorizzativi del superamento della propensione al rischio entro il limite definito. È l’OFG che deve individuare le azioni gestionali necessarie per ricondurre il rischio assunto entro l’obiettivo prestabilito e adottare le azioni correttive necessarie per rimediare ad eventuali carenze o anomalie emerse nelle analisi di adeguatezza o dell’operatività ordinaria o di specifiche componenti dello SCI, del RAF o del modello di controllo dei rischi.

5.3.3.2 Informare l'OFSS sulla gestione e proporre/ istruire le istanze riferite ad OMR o altre decisioni importanti

Si ritiene fondamentale insistere sulla rilevanza di una adeguata informativa da parte dell'OFG nei confronti dell'OFSS delle attività di gestione, ed in particolare, di quelle collegate alla gestione dei rischi.

L'informativa è rilevante ancor più qualora debba essere indirizzata ad un *Advisory board* o ad un esperto chiamato ad assistere l'OFSS (tipicamente l'amministratore delegato) nelle decisioni rilevanti sui compiti richiamati nell'apposito paragrafo.

L'OFG infatti propone ed istruisce le istruttorie sulle OMR e verifica che siano stati valutati tutti i rischi collegati all'operatività corrente, nonché stima gli impatti dell'ingresso in nuovi mercati o dell'avvio di nuovi prodotti operatività in termini di costi, ricavi, risorse (umane, organizzative e tecnologiche) e processi operativi.

Essenziale la responsabilità dell'OFG nel disegno e verifica di effettiva applicazione di flussi informativi interni volti ad assicurare agli organi aziendali e alle funzioni aziendali di controllo la piena conoscenza e governabilità dei fattori di rischio e la verifica del rispetto del RAF.

COMMON PRACTICE	BEST PRACTICE
<ul style="list-style-type: none"> ■ Disegno e implementazione di un sistema di reportistica direzionale adeguata ■ Identificare e formalizzare in apposito verbale i flussi informativi e verso l'<i>Advisory board</i> e/o l'esperto nominato 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adozione di un regolamento sui flussi informativi tra funzioni ed organi aziendali ■ Disegno e implementazione di un sistema di reportistica direzionale adeguata

5.3.4 Nomina e composizione ottimale dell'Organo di Supervisione strategica e dell'Organo di gestione

L'attribuzione dei compiti sopra richiamati richiede, nelle realtà contraddistinte da maggiore complessità, un'adeguata articolazione dei ruoli all'interno del Consiglio (ad es. distinguendo le attese riguardo al ruolo del presidente, vicepresidente, amministratore esecutivo, l'amministratore non esecutivo, l'amministratore indipendente) e presuppone la compresenza di aree di competenza diversificate.

Allo scopo occorre "*comporre*" l'organo amministrativo affinché sia assicurata la com-

presenza di competenze ed esperienze diversificate, cercando di identificare professionalità complementari e sia verificata la disponibilità di tempo sufficiente all'espletamento dei compiti assegnati e la verifica di autonomia, indipendenza e competenza, unitamente a regole adeguate di funzionamento (Cfr. par. 5.3.3). Solo in questo modo è possibile ottenere l'efficiente funzionamento del Consiglio e una costruttiva dialettica interna.

Tali obiettivi non possono essere ottenuti nel processo di nomina dell'assemblea le cui caratteristiche sono spesso indirizzate ad assicurare la tutela delle minoranze e la composizione degli interessi che ruotano intorno all'impresa.

Senza addentrarci nella disamina dei corretti meccanismi di nomina si intende solo richiamare l'esigenza di una maggior consapevolezza, da parte di coloro che incidono sulla nomina dei componenti di un organo di amministrazione (o tramite la presentazione di liste, o tramite l'esercizio diretto del voto), degli impatti delle scelte effettuate sul corretto funzionamento dell'organo e sull'effettiva possibilità di questo organo di realizzare una adeguata *governance* a tutela del valore aziendale.

La consapevolezza della rispondenza dei candidati identificati e proposti alla composizione ottimale del consiglio può essere fatta solo qualora siano chiaramente formalizzati tali caratteristiche e ne sia data informazione agli organi di nomina. L'identificazione delle componenti qualitative deve prescindere da eventuali requisiti di professionalità già previsti dalla Legge e vincolanti per la nomina in quanto deve indicare anche le specifiche aree di competenza per le quali è richiesta ai componenti dell'Organo amministrativo una buona conoscenza ed esperienza, così anche che sia facilmente raccordabile, in sede di nomina, con le informazioni presentate nei Curriculum Vitae dei candidati.

Il processo proposto dalle *best practice* prevede che tale disamina sia condotta dai membri "uscenti" che in prossimità del rinnovo, prestando alle tematiche di *governance* l'attenzione ed il tempo necessario, svolgano una onesta disamina della composizione ottimale e delle caratteristiche attese dell'Organo amministrativo tramite un processo di "autovalutazione". L'esito di tale processo è portato all'attenzione dell'assemblea fornendo gli indirizzi riguardo le competenze attese e la composizione ottimale anche rispetto all'articolazione dei ruoli. Ulteriore passaggio, realizzabile solo qualora siano previsti meccanismi di nomina tramite la presentazione di liste, è quello

di obbligare, nei regolamenti assembleari, la esplicitazione ai soci chiamati al voto, del grado di coerenza tra la lista presentata e i requisiti richiesti dall'Organo.

Si raccomanda infine che l'Organo neonominato, alla prima seduta, esprima una valutazione della distanza tra la composizione ottimale indicata dall'Organo uscente e quella risultante dal processo di nomina, non vincolabile per legge se non per le caratteristiche di onorabilità e professionalità richieste in taluni settori, e valuti gli interventi di mitigazione degli eventuali GAP riscontrati (ad esempio con piani di formazione / inducement dei consiglieri).

A questo proposito è raccomandato non solo prevedere piani di formazione ed inducement dei componenti eletti sui rischi e sul *business* dell'impresa ma anche scegliere, ad esito della auto-valutazione, l'introduzione di un *Advisory board* o consulenti esterni anche in presenza di un organo collegiale, purché subordinato a verifica di indipendenza. A tali soggetti potranno essere attribuiti compiti consultivi vincolanti su OMR, Piano Strategico, Escalation per l'attivazione della crisi/ stato di allerta, approvazione dei piani di risanamento.

Così pure nelle verifiche periodiche, in caso di mutato contesto operativo, ad esempio in presenza di situazioni preliminari di crisi, si può prevedere l'integrazione nel consiglio di soggetti specializzati su talune tematiche (piani di risanamento, procedure concorsuali, M&A, ...).

COMMON PRACTICE	BEST PRACTICE
<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificazione delle aree di competenze necessarie per il corretto esercizio delle funzioni OFSS e OFG ■ Scelta delle modalità per coprire le aree di competenza identificate come carenti 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Autovalutazione annuale di composizione quali-quantitativa e di funzionamento dell'organo amministrativo ■ In occasione del rinnovo, documento di orientamento per l'assemblea sulla composizione ottimale dell'Organo amministrativo ■ In occasione delle elezioni, verifica dei requisiti obbligatori di legge e analisi dei GAP rispetto alla composizione ottimale ■ Processo di Inducement dei componenti eletti e formazione sulle aree critiche non adeguatamente presidiate

5.3.5 Regole di funzionamento dell'Organo Amministrativo

5.3.5.1 Best Practice

Il funzionamento dell'organo di amministrazione è qualificato da una molteplicità di fattori che può essere ridotta a due ambiti sostanziali: la corretta interpretazione dei ruoli ed i meccanismi di informazione e coinvolgimento dei componenti alle decisioni collegiali. Senza addentrarci nella disamina dei ruoli che si rimanda ad ampia letteratura e alle indicazioni normative, si richiama la centralità del Presidente che deve *"favorire la dialettica interna e assicurare il bilanciamento dei poteri"*. È il presidente che cura le convocazioni, raccoglie le proposte riguardo l'ordine del giorno, accerta che sia data sufficiente informativa preventiva sulle materie oggetto delle riunioni e coordina i lavori in sede di riunione.

Con riferimento alle regole di funzionamento assume rilievo l'individuazione e la formalizzazione di prassi operative (procedure di convocazione, periodicità delle riunioni, partecipazione, verbalizzazione e *follow up*) che assicurino effettività e tempestività dell'azione degli organi e dei loro comitati (se nominati).

Le regole di funzionamento richiamate dovrebbero essere formalizzate in appositi regolamenti nei quali siano richiamati i compiti e i doveri attribuiti in relazione al ruolo, le regole di documentazione e verbalizzazione del processo decisionale, specificando requisiti minimi riguardo l'anticipazione della documentazione introduttiva su tutti gli argomenti all'ordine del giorno come pure la disponibilità *ex post* della documentazione integrativa eventualmente discussa.

5.3.5.2 Common Practice

La declinazione di tali presidi in realtà connaturate da minore complessità indirizza gli sforzi in due direzioni sostanziali:

- Il disegno di flussi informativi tra funzioni aziendali ed organi, anche se monocratici;
- Il coinvolgimento e la previsione di flussi dedicati ai professionisti esterni identificati per supportare l'esercizio della funzione di supervisione strategica, incluso l'Advisory board se nominato, secondo un calendario e tematiche

chiaramente identificate, anche attraverso le regole di ingaggio;

- la formalizzazione delle decisioni assunte, attraverso un meccanismo di verbalizzazione, anche sintetica e per punti, che consenta di ricostruire il processo di assunzione delle decisioni sostanziali.

5.3.6 Costituzione e ruolo dei Comitati e degli Organi consultivi

Nell'introduzione al presente paragrafo 5.2 sulle competenze e composizione degli organi di governo si è sostenuto che le competenze richieste per il governo dei rischi rappresentano il criterio portante nella definizione del modello di *governance* inteso ad assicurare l'efficienza e l'efficacia della gestione. Si prosegue l'analisi delle competenze nell'ambito dei passi riguardanti le funzioni di Supervisione Strategica e di Gestione alle quali corrispondono diversi ruoli e compiti, con conseguenti differenze nelle competenze e nelle responsabilità correlate all'oggetto delle mansioni e al grado di autonomia decisionale.

Nel contesto della struttura di *governance*, riferita agli aspetti istituzionali contenuti nello statuto e ripresi nei regolamenti interni, assumono rilevanza i Comitati e affini organi consultivi. Essi rappresentano strumenti di integrazione delle funzioni nelle quali è articolata la struttura. Sono ritenuti strumenti deboli di integrazione rispetto a strumenti forti come la gerarchia, gli *staff* specialistici, le procedure e i piani dettagliati. Le *Best Practice* evidenziano che nelle capogruppo di gruppi di rilevante dimensione sono presenti comitati interni al Consiglio di Amministrazione. Nelle quotate le scelte effettuate riguardo la costituzione di comitati che sono riportate nella Relazione del governo societario ai sensi dall'art.123 *bis* comma 2 punto d) del TUF. Il Codice di autodisciplina di Borsa Italiana all'art.4 richiama il ruolo dei comitati, la cui costituzione è espressamente richiamata come facoltativa. Secondo il codice svolgono funzioni propositive e consultive in materie delicate che possono essere fonti di conflitto di interesse. Il codice stesso raccomanda l'istituzione dei comitati per le nomine, per le remunerazioni, per controllo e rischi e nelle società appartenenti all'indice FTSE-Mib un apposito comitato dedicato alle funzioni di sostenibilità con possibilità di distribuire le sue funzioni fra gli altri comitati. Gli articoli dello stesso codice sono applicabili non solo al sistema tradizionale di amministrazione e controllo, ma anche al sistema dualistico e a quello monistico.

Si propone pertanto di seguito una disamina delle funzioni tipicamente assegnati a tali organi, al fine di favorire la valutazione dell'opportunità della loro costituzione in relazione alle caratteristiche peculiari di ciascuna impresa.

5.3.6.1 Best Practice

La trattazione esposta, basata sul codice di autodisciplina delle società quotate aderenti, rappresenta la migliore prassi nazionale, favorita dalle norme del TUF e dalle disposizioni connesse, e da quella internazionale.

Le funzioni attribuite ai comitati sono tratteggiate con l'avvertenza, in premessa, che la loro costituzione, i compiti attribuiti e lo svolgimento delle attività non sono uniformi nelle realtà societarie che li hanno istituiti ma sono funzionali alle specifiche esigenze di *governance*.

In sede di costituzione viene definito il numero di membri, la durata dell'incarico e i nominativi di amministratori indipendenti (almeno maggioranza) e non esecutivi. Alle riunioni dei comitati possono partecipare esponenti di organi e dirigenti-dipendenti in ragione del contributo per le competenze e i compiti svolti.

Le attività dei comitati possono essere disciplinate da appositi regolamenti.

I comitati possono costituire essenziale supporto agli organi di gestione monocratica, come Amministratore Unico o Amministratore Delegato.

Indichiamo in sintesi i compiti:

a) Comitato nomine

A seguito di adeguata rassegna, consultazione e discussione propone per la nomina assembleare o la cooptazione le candidature ritenute idonee alla carica di consigliere.

La preventiva determinazione del Comitato costituisce presupposto necessario per le deliberazioni in materia di nomina.

Esprime raccomandazioni in merito al numero di amministratori ai fini di un efficace svolgimento dell'incarico amministrativo e formula proposte di piani per la successione degli amministratori

Formula proposte di affidamento a società specializzata del procedimento di valutazione del personale.

b) Comitato remunerazioni

Provvede a elaborare le proposte, di carattere consultivo e non vincolanti, per la remunerazione dell'amministratore delegato e di amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché per la determinazione dei criteri di remunerazione dell'alta direzione della società e delle società controllate.

Il comitato può inoltre formulare proposte relativamente alla parte dei compensi legata ai risultati economici raggiunti e obiettivi definiti dal Consiglio. Può inoltre formulare proposte per piani di *stock option* o assegnazioni di azioni.

c) Comitato controllo e rischi

Il Codice autodisciplina raccomanda che nella composizione del comitato almeno un componente sia in possesso di adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria o nella gestione dei rischi.

Il comitato dopo adeguata analisi, nell'ambito del supporto al consiglio nelle valutazioni e nelle decisioni relative al controllo interno e alla gestione dei rischi nonché alle relazioni sul bilancio, rilascia pareri in ordine a:

- linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- valutazione periodica dello stesso sistema;
- valutazione del piano di lavoro dell'Auditing interno;
- valutazione dei risultati esposti dalla relazione di revisione.

Perciò le principali attività riguardano:

- l'esame, in presenza di auditing interno, delle relazioni sul sistema sopra enunciato o comunque svolte attività di istruttoria sul sistema stesso;
- la valutazione del corretto utilizzo dei principi contabili;
- il monitoraggio sull'adeguatezza, autonomia, efficacia ed efficienza del sistema.

Nel commento all'art. 4 il Codice contempla l'ipotesi di non costituire il comitato Controllo e Rischi se lo consentono il settore di attività e il livello di complessità dell'impresa enucleando alcuni elementi indicativi come il fatturato, l'attivo di bilancio, il numero di dipendenti, la collocazione geografica, il numero di amministratori, le loro qualifiche professionali e altri.

d) Comitato sostenibilità

Raccomandato per le quotate FTSE-Mib, risponde ad esigenze generali delle società poiché dedicato alla supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio di impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli *stakeholder* in un'ottica di amministrazione non intesa come "agenzia" della proprietà ma amministrazione svolta con attenzione agli interessi di tutti gli interlocutori.

Secondo la teoria dell'agenzia l'imprenditore è il *manager* delegato dalla proprietà a gestire l'impresa. Si realizza un rapporto fiduciario tra i mandanti proprietari (*principals*) e l'agente (*agent*) amministratori e *manager*.

Ancor oggi l'orientamento conclamato dai piani aziendali e dalla comunicazione al pubblico di porre come obiettivo primario della gestione la creazione di valore per gli azionisti risponde a quella visione. Il modello legale invece della *governance* quando esclude i soci dalla gestione (sintomatico è l'art. 2381 del Codice Civile italiano) sostiene l'autonomia degli amministratori, enfatizzandone la responsabilità, ma riconoscendo in pari tempo che devono perseguire i fini dell'impresa e non soltanto quelli dell'investitori.

La teoria degli *stakeholder* (portatori di interesse o interlocutori aziendali) privilegia una visione del governo che tenga conto degli interessi di tutti i partecipanti a vario titolo al funzionamento e al successo dell'attività aziendale.

Indicativamente i compiti affidati al Comitato sono:

- monitorare l'evoluzione normativa e di *best practice* in tema di *corporate governance* e verificare l'allineamento del sistema di governo;
- verificare il perseguimento degli obiettivi del piano di sostenibilità di concerto con il Comitato controllo e rischi e la sua coerenza con il piano industriale;
- promuovere dinamiche di integrazione con gli *stakeholder*;
- monitorare l'inclusione della società nei principali indici di sostenibilità.

5.3.6.2 Common Practice

Ma quali indicazioni proporre alle società non soggette a regime impositivo ma interessate a realizzare una *governance* che assicuri efficienza ed efficacia ed eviti compli-
canze burocratiche?

Alcuni elementi sopra richiamati consentono le seguenti osservazioni:

Il livello di specializzazione disponibile all'interno dell'impresa è legato alla qualità degli *staff*, al costo assorbibile dalle dimensioni del *business* e al numero dei consiglieri. L'esercizio del controllo deve essere assicurato dai livelli di controllo interno, ma la manutenzione ordinaria delle procedure e strumenti del sistema di controllo può essere demandata a specialisti esterni, regola per la manutenzione straordinaria.

La ridotta diffusione dell'azionariato e la compatta maggioranza assembleare riducono i problemi di nomina e le rappresentanze nel consiglio di amministrazione, fino a rendere superfluo il comitato nomine anche in grandi aziende.

La carenza qualitativa dello staff può rendere opportuna la costituzione di comitato, ad esempio: il Comitato Strategie e investimenti in imprese in forte impegno di sviluppo industriale, il Comitato Scenari internazionali per affrontare la globalizzazione, il Comitato operazioni con parti correlate per imprese con processi produttivi segmentati e distribuiti in più paesi.

La funzione dei comitati può essere alternativamente svolta da soggetti consulenziali quando non occorre che siano organici al sistema, con risvolti anche agli effetti dell'accesso alle unità e informazioni aziendali.

5.3.7 Regolamento e composizione CdA

A cura di Silvana Mancini

La tabella allegata sintetizza i temi che tratteremo nel seguito ed evidenzia fin da ora quali sono i temi tipici dei due gruppi di aziende.

ARGOMENTO	BEST	COMMON
Composizione	X	X
Funzionamento	X	X
Competenze	X	X
Ruolo del Presidente	X	N/A
Maggioranze costitutive e deliberative	X	N/A
Processo di autovalutazione	X	N/A
Comitati	X	N/A
Flussi informativi	X	X

Tratteremo i temi con riferimento ad entrambi i gruppi ben sapendo che quello delle “*best practice*” si presenta in genere meglio strutturate e sensibili all'argomento, mentre il gruppo che abbiamo definito di “*common*” *practice* – e che costituiscono la maggior parte delle aziende del nostro *target* – presentano a questo proposito maggiori necessità. Non si deve dimenticare, infine, l'effetto che i contesti effettivamente vissuti ed agiti dalle imprese hanno su queste tematiche.

Per ciascun argomento individuato dalla tabella, indicheremo alcune soluzioni pratiche possibili o viste nelle esperienze professionali con i relativi punti “di attenzione” da adottare nella realizzazione.

Composizione del CdA

Due sono i temi rilevanti da affrontare

- Numerosità
- Indipendenza

Quanto al primo punto, con riferimento alle medio - piccole, abbiamo già detto della

scarsa segregazione tra proprietà e *management*. Come conseguenza di questa circostanza si osservano due situazioni: la presenza di un Amministratore Unico oppure un CdA composto da tutti i soci che sono quindi anche amministratori.

Entrambe queste situazioni presentano rischi che possono – con qualche accortezza – essere mitigati.

Nel caso dell'Amministratore Unico occorre supportare chi si è – magari per necessità – assunto tutte le responsabilità della gestione ad “*aprirsi*” al confronto con chi ha competenze diverse e complementari alle sue o competenze simili che possa fare da contraltare e punto di riferimento per le necessarie riflessioni circa la conduzione della azienda. È questo il caso di imprenditori che nel tempo formano un gruppo di consulenti esperti nelle varie dimensioni della gestione e con il loro supporto guidano l'azienda. All'opposto quando si è in presenza di un CdA composto dalla totalità dei soci, si assiste nel tempo a due fenomeni diversi: da un lato chi conosce e si occupa più direttamente del *business*, prende la maggior parte delle decisioni e di fatto guida l'azienda; nel tempo gli amministratori/soci che partecipano meno diventano meno rilevanti fino a comprendere che non agendo direttamente, lasciano l'amministrazione e restano soci non senza qualche “rimostranza”; dall'altro quando tutti i soci amministratori si occupano direttamente della gestione o hanno competenze ed ambiti ben separati o rischiano – contrariamente alle loro intenzioni – di rallentare lo sviluppo dell'azienda e renderla meno efficace con il rischio effettivo di attivare una sorta di meccanismo di autodistruzione.

Questa fattispecie è la più delicata dal punto di vista della gestione perché strumenti per ricondurla ad una situazione di efficacia e di controllo ci sono ma sono le relazioni tra soci che rischiano di inasprirsi. Molto dipende dalla composizione dei soci: nel caso di una azienda familiare dove tutti i soci sono membri di una stessa famiglia, la transizione verso una struttura di CdA meno numerosa e più efficace potrebbe essere regolata da accordi tra i membri della famiglia, mentre nel caso di soci non familiari sarebbe utile ricorrere in sede di costituzione a patti “parasociali” che possano disciplinare eventuali momenti topici quali il recesso o come regolare – ora per allora – i rapporti al verificarsi di certe situazioni come accade di norma nelle start up che si aspettano nel primo periodo di vita cambiamenti significativi.

Quanto al tema dell'indipendenza, non si può prescindere innanzitutto dalle caratteristiche soggettive di chi ricopre gli incarichi di gestione e le personalità degli imprenditori sono in proposito variegata, mentre il requisito oggettivo della indipendenza viene “costruito” nel caso dell'Amministratore Unico per il tramite del gruppo di esperti e nel caso del CdA dei soci, potrebbe essere uno strumento per garantire/riavviare l'efficacia della gestione. “*aprire*” il CdA ad un consigliere non amministratore ma indipendente permette di ampliare i confronti interni in sede di decisione e mantiene coinvolti anche i consiglieri soci non direttamente gestori del *business*. Nel caso delle aziende *best practices*, i due temi in questione sono ben presenti e spesso sono normati da un regolamento vero e proprio sulla composizione, modalità operative del CdA.

5.3.8 Funzionamento del CdA

In questa sezione ci soffermiamo su due temi specifici:

- informazioni disponibili per la gestione;
- tempo dedicato/dedicabile alla gestione.

Se utilizziamo le stesse categorie del punto precedente, il caso dell'Amministratore Unico presenta la totalità del suo tempo dedicato alla gestione e il massimo delle informazioni disponibili per farlo. Tuttavia, vanno considerati i seguenti punti di attenzione: nonostante il tempo dedicato, la complessità o le evoluzioni della gestione richiedono più tempo che costringono l'amministratore a fare una selezione dei temi ed occuparsi dei più rilevanti e nel tempo questo potrebbe portare ad una “*gestione di rincorsa*” delle circostanze anziché ad una gestione proattiva e anticipatoria; anche se potenzialmente l'Amministratore Unico può accedere e disporre di tutte le informazioni dell'azienda, spesso non apprezza la valenza informativa di alcune misure o fenomeni e, di norma, la sensibilità di fare evolvere il quadro informativo con la complessità e articolazione della gestione è limitata.

Ecco un altro ambito in cui il “*gruppo di esperti*” o il professionista che assiste l'imprenditore ha spazio per dare effettivo supporto per attivare strumenti di *governance* sotto forma di strutturazione delle informazioni spesso già disponibili ma non correttamente e completamente utilizzate oltre a delle riflessioni sulla necessità di anticipare e non inseguire la gestione.

Diverso è il contesto di una azienda con soci/amministratori. Di norma non viene data abbastanza enfasi alla informativa che costituisce base per la decisione e di conseguenza difficilmente viene diffusa documentazione verso i consiglieri (vedi anche punto sui flussi informativi) da parte di coloro che conducono effettivamente l'azienda e ci si limita a "raccontare" tutte le informazioni in sede di riunione, dando spesso per scontato che "tutti sappiamo di che cosa si parla". Questo rende le riunioni meno efficienti e può dare origine ad "osservazioni tardive" dei consiglieri che potrebbero rendere ancora più delicati i rapporti tra soci.

Quanto al tempo che viene dedicato alla gestione, ad esclusione degli amministratori coinvolti direttamente nella gestione, potremmo avere persone che in linea teorica dispongono del tempo necessario ma non sanno in che cosa impiegarlo per dare il miglior supporto alla gestione o, dall'altra parte, soci che nei fatti esercitano altre attività e la loro partecipazione è di mero investimento anche se hanno la carica di amministratore che di fatto non esercitano.

Ancora una volta, patti parasociali e soprattutto comunicazione aperta e franca tra i soci sono gli elementi necessari per risolvere i temi.

Anche in questo caso i regolamenti di *governance* per le società più grandi sono molto dettagliati e sono temi molto rilevanti soprattutto la tematica della decisione consapevole ed informata che è il principio che informa le sezioni relative alle modalità di diffusione anticipata delle informazioni per le decisioni così come l'intervento e la partecipazione di membri di CdA indipendenti.

5.3.9 Competenze del CdA

Il punto va letto alla luce dei due precedenti che sono determinati anche dalla presenza o meno di competenze più o meno articolate nei membri del CdA. Va detto che non si fa riferimento alle sole competenze di tipo tecnico – specialistiche o no per il *business* – ma in questo caso l'indagine sulle competenze dovrebbe comprendere anche aspetti di etica (si veda la sezione sul codice etico e la sua adozione) oltre a competenze cosiddette "sottili" legate alla gestione dei rapporti, dei conflitti e l'orientamento alla negoziazione.

Gli esempi pratici riportati nei due punti precedenti illustrano in modo ampio quanto si è appena affermato. Spesso è proprio la ricerca di altre competenze – *in primis* di tipo

tecnico – la chiave per "aprire" questi CdA a situazioni nuove che consentano di raggiungere lo scopo primario aziendale quello di creare valore e di permanere nel tempo. Anche in questo caso i professionisti che supportano le aziende possono fare molto: in prima battuta offrendo le loro competenze tecniche ma anche le loro competenze di gestione delle situazioni e delle relazioni possono fare molto. Si pensi ad un programma di accompagnamento in una successione familiare od alla ricerca di manager esterni per innestare gli elementi necessari a costruire confronti per la crescita.

I temi relativi al ruolo del Presidente, alle maggioranze del CdA e ai processi di autovalutazione sono tipici delle aziende del gruppo "best practice" dove diventano rilevanti proprio per migliorare la qualità dei processi di *governance* che diventano insufficienti in considerazione della dimensione e complessità che sta assumendo l'attività. Lo stesso dicasi per i comitati endoconsiliari.

Un punto di attenzione particolare è costituito dalle aziende familiari; in alcuni casi – quelli di maggiore successo – le dimensioni e le complessità del *business* sono tali che per supportare correttamente la gestione è necessario non solo un apparato di *governance*, ma anche di controllo e di gestione del rischio, solido e ben strutturato. In questi casi il considerare il *business* comunque un tema "della famiglia" e non apprezzare la ricchezza che potrebbe derivare dalla diversità delle competenze portate dai diversi protagonisti, potrebbe essere un limite significativo.

5.3.10 Flussi informativi del CdA

Il punto in questione viene trattato con riferimento ad entrambe le fattispecie di imprese in considerazione della notevole importanza che ha assunto nel tempo.

Distinguiamo nelle nostre osservazioni le seguenti fattispecie:

- flussi informativi dal CdA;
- flussi informativi verso il CdA;
- informazioni tra CdA e – se presente – organo di controllo;
- informazioni verso l'esterno dell'azienda.

Quanto al primo punto, nel caso dell'Amministratore Unico è essenziale che sviluppi – sia verso i suoi collaboratori sia verso i soci – capacità di ritornare le informazioni relative alla gestione ed alle istruzioni per la gestione operativa; si tratta di un mo-

mento essenziale per ottenere la collaborazione di chi con lui deve realizzare l'attività. Non sempre la modalità è la più adatta, ma soprattutto il contenuto informativo è spesso lacunoso ed orientato alle "cose da fare" e non alle ragioni per cui vanno fatte. Nel caso degli amministratori /soci il tema focale è quello della condivisione effettiva delle informazioni: tutti devono non solo avere le stesse informazioni ma debbono comprenderne la diversa rilevanza ai fini di gestione. Il raggiungimento di questo risultato sta molto nella sensibilità di chi gestisce il *business* direttamente che deve "accompagnare" tutti i consiglieri in queste considerazioni.

Nelle aziende più strutturate si tratta di trasmettere gli indirizzi declinandoli in obiettivi specifici che i manager dei vari comparti possano comprendere, fare propri e tenere come guida nelle proprie attività. Aspetto fondamentale sono i momenti di feedback e la coerente articolazione dei sistemi premianti aziendali.

Esaminiamo ora i flussi informativi verso il CdA.

Nel caso dell'Amministratore Unico, oltre alle informazioni di cui dispone direttamente come derivato dalla gestione delle attività, deve apprezzare il contenuto delle informazioni che i suoi principali collaboratori possono offrire e deve investire parte del tempo nella analisi e nella strutturazione delle informazioni di cui necessita per la gestione in modo tale che i suoi collaboratori possano fornire per tempo tutti i contenuti necessari.

La tematica si presenta in modo simile nel caso dei soci/amministratori. In questo caso la cura nel definire come canalizzare le informazioni tra i soci da parte dei collaboratori è cruciale: i collaboratori devono avere un unico – o pochi – punti di scambio delle informazioni. Sarà poi cura degli amministratori allinearsi sulle info rilevanti.

Un aspetto comune ai due casi è costituito dal "calendario" di messa a disposizione delle informazioni. La tempestività – infatti – è una delle qualità principali delle informazioni e deve essere particolarmente curata in questi contesti

Nelle più strutturate, invece, sono disegnati appositi processi di *reporting* che consentono al CdA di "essere informato" sui diversi aspetti della gestione. Loro compito in questo caso è utilizzare le informazioni "settoriali" per comporre un unico quadro per la gestione che si presenta connessa e non settoriale.

Il tema dei flussi informativi verso organi di controllo (collegio in primis ma anche co-

mitati di controllo o *Internal Auditor*) è tipico delle realtà più strutturate, le cosiddette "best practice".

Di recente e con particolare riguardo ai settori regolamentati, il tema è di grande momento. La molteplicità degli obblighi e degli organi ed organismi che controllano vari aspetti della gestione, comporta la necessità di attivare una funzione di coordinamento della informativa in genere lasciata all'*Internal Audit* dove previsto o al *risk* e di conseguenza di comporre "tableau de bord" multidisciplinari che diano – con le stesse metriche – un quadro di sintesi che il CdA possa leggere agevolmente per comprendere l'andamento della gestione e gli scostamenti – con i relativi rischi – con il percorso che lo stesso CdA aveva disegnato a livello di strategia.

Ultimo argomento relativo all'informativa e anch'esso molto rilevante è l'informativa che l'azienda da all'esterno.

In questo caso l'articolazione è per contenuto poiché diversi sono gli interessi dei destinatari. Abbiamo:

- informativa economico finanziaria;
- informativa operativa.

Il primo tipo di informazione – che dovrebbe essere quella più diffusa e meglio articolata – risente ancora di molti – alcuni veri, ma altri presunti – legati alle singole realtà. Per ritornare ai casi di società con Amministratore Unico o con soci/amministratori, le informazioni economico finanziarie coincidono quasi esclusivamente con il bilancio di esercizio che ha sappiamo caratteristiche e tempistiche non in linea con i fruitori più comuni di queste informazioni: si pensi alle banche od ai potenziali investitori che non hanno a disposizione informazioni infrannuali od in formato diverso da quello previsto dalla norma. Il superamento di questo limite deriva solo dalla adozione da parte di queste imprese di gruppi di informazioni che consentano il monitoraggio della gestione.

Non trattiamo in questa sede l'articolazione della informativa economica finanziaria delle *best practice*.

L'informativa sul livello ed articolazione delle attività viene considerata "riservata" e non è oggetto di diffusione verso i terzi mentre potrebbe essere un buon veicolo per mantenere "aperti" i canali con le controparti principali.

Come abbiamo visto molte sono le aree di intervento e si presentano molto articolate specie in quella area che include la maggior parte delle imprese che formano il tessuto imprenditoriale del nostro Paese. Nell'ambito dell'impianto normativo previsto dal D.Lgs. N. 14/ 2019 si rende particolarmente auspicabile l'approvazione da parte dell'organo amministrativo di uno specifico regolamento dei sistemi di allerta. Il regolamento dovrebbe disciplinare l'adozione delle procedure per quanto concerne l'attuazione delle norme riguardanti i sistemi di allerta da parte della società e delle società da questa controllate, in conformità a quanto previsto dal D. Lgs. N. 14/219, nonché dai relativi decreti attuativi.

5.4 Competenze, composizione e funzionamento degli Organi con funzione di Controllo

A cura di Monica **Mannino**

Le modalità di nomina del Collegio sindacale sono disciplinate dallo Statuto e dal Regolamento per la procedura per la composizione degli organi statutari.

I componenti del Collegio sindacale entrano nell'esercizio delle funzioni e acquistano i diritti e le prerogative inerenti alla carica dal momento della convalida della nomina ovvero, in caso di surrogazione, dalla data in cui il Consiglio generale adotta la prescritta deliberazione.

Delle sedute del Collegio sindacale è redatto apposito verbale, sottoscritto da tutti i componenti l'organo.

Per l'espletamento delle proprie funzioni il Collegio sindacale ha accesso a tutta la documentazione della società.

L'adozione di un regolamento per il funzionamento del Collegio Sindacale risponde all'opportunità di agevolare le riunioni e i lavori dell'Organo di Controllo. Ha anche l'obiettivo di renderle più efficaci ed efficienti e consente una migliore divulgazione delle informazioni necessarie ai lavori del Collegio.

Il regolamento deve almeno comprendere i seguenti punti:

5.4.1 Ruolo del Presidente del Collegio

Il Presidente svolge una funzione di impulso verso l'organizzazione del Collegio Sindacale, ne coordina i lavori e promuove la continuità dei rapporti tra i sindaci, nonché tra questi e le Funzioni di controllo, la Società di revisione (se esistente) e le strutture interne. In tale prospettiva, garantisce il buon funzionamento del Collegio e l'efficacia del dibattito tra i Sindaci, adoperandosi affinché le decisioni e i pareri del Collegio siano il risultato di un'adeguata dialettica e del contributo consapevole e ragionato di tutti i suoi componenti. A tal fine, il Presidente provvede affinché la documentazione a supporto delle decisioni e dei pareri del Collegio sia trasmessa con congruo anticipo e gli elementi informativi siano quantitativamente e qualitativamente.

5.4.2 Pianificazione e svolgimento delle attività

Il Collegio redige un programma di massima delle attività ed ogni anno pianifica le verifiche da espletare, statuisce inoltre gli incontri con i Responsabili delle Funzioni apicali al fine di accertare l'adeguatezza della struttura organizzativa, del sistema di controlli interni e di quello amministrativo-contabile.

Valuta altresì le aree e gli ambiti di maggiore esposizione al rischio al fine di definire e assegnare le priorità di intervento, tenuto conto anche delle risultanze delle verifiche precedenti, dei follow up effettuati, nonché delle evidenze rese dalle funzioni di controllo interno e dalla Società di revisione (se esistente).

5.4.3 Autovalutazione

Il collegio sindacale verifica annualmente, tramite un processo di autovalutazione appositamente formalizzato in un regolamento interno, l'adeguatezza della propria composizione e l'efficacia del proprio funzionamento.

Il Collegio procede a un'autovalutazione sulla propria composizione e sul proprio funzionamento, nel rispetto di criteri e modalità specifici, coerenti con le proprie caratteristiche.

In particolare, tale processo di autovalutazione mira a:

- assicurare una verifica del corretto ed efficace funzionamento dell'Organo e della sua adeguata composizione;
- favorire l'aggiornamento del Regolamento interno a presidio del funzionamento dell'Organo, in modo da assicurarne l'idoneità anche alla luce dei cambiamenti dovuti dall'evoluzione dell'attività e del contesto operativo;
- individuare i principali punti di debolezza, promuoverne la discussione all'interno dell'Organo e definire le azioni correttive da adottare;
- rafforzare i rapporti di collaborazione e di fiducia tra i singoli componenti, nonché tra gli Organi con funzione di controllo, con funzione di supervisione strategica e con funzione di gestione;
- incoraggiare la partecipazione attiva dei singoli componenti, assicurando una piena consapevolezza dello specifico ruolo ricoperto da ognuno di essi e delle connesse responsabilità.

5.4.4 Flussi informativi

La circolazione di informazioni complete, accurate e tempestive tra gli Organi Sociali, nonché all'interno degli stessi costituisce una condizione essenziale per la realizzazione degli obiettivi di efficienza della gestione e di efficacia dei controlli. Assumono quindi particolare rilievo l'individuazione e la formalizzazione di prassi operative (procedure di convocazione, periodicità delle riunioni, metodi di lavoro, partecipazione, ecc.) che assicurino effettività e tempestività all'azione dell'Organo con funzione di controllo.

Un elenco della tipologia di informazioni (periodiche o relative a singole operazioni) che, di regola, pervengono al Collegio Sindacale dalle diverse strutture organizzative deve essere contenuto nella apposita regolamentazione aziendale interna. I Sindaci mantengono riservati – mediante appositi presidi organizzativi – i documenti e le informazioni acquisiti nello svolgimento dei loro compiti e rispettano le normative di legge e regolamentari in materia.

5.4.5 Funzionamento

Per quanto attiene al funzionamento dell'Organo il Regolamento può almeno comprendere:

- Modalità di convocazione;
- Presidenza delle riunioni (che normalmente spetta al Presidente);
- Modalità di partecipazione di soggetti esterni;
- Ordine dei lavori (di norma fissato dal Presidente);
- Tempistiche con cui le informazioni sono messe anticipatamente a disposizione dei membri per preparare le riunioni e/o per preparare pareri su decisioni del Consiglio di Amministrazione);
- Modalità dello scambio di informazioni con il Revisore Legale (se esistente);
- Modalità di verbalizzazione, archiviazione e custodia della documentazione;
- Durata del regolamento.

6 METODOLOGIE OPERATIVE - SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

6.1 I controlli di linea

A cura di Renato Marro

6.1.1 La natura dei controlli di primo livello

I controlli di primo livello, come precedentemente illustrato (cfr. capitolo 3 “Definizioni”) rappresentano il punto di partenza del sistema di controllo interno, e consistono in controlli tipicamente di carattere procedurale, informatico, comportamentale e amministrativo-contabile diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. Da un punto di vista operativo e di *business*, di rischio e di *compliance* normativa i controlli sono implementati per⁶⁰:

- l'efficientamento dei processi aziendali;
- un'informativa contabile e gestionale integrata ed affidabile;
- conformità a leggi, piani, procedure e regolamenti.

Vengono considerati controlli imprescindibili per la continuità aziendale, affidati alle singole linee operative dell'impresa.

6.1.2 Soggetti coinvolti e responsabilità

Per il raggiungimento delle finalità sopra esposte, i controlli di primo livello sono svolti dai responsabili delle singole funzioni/strutture aziendali.

In un'ottica di controllo interno, i responsabili/direttori di funzione sono coloro i quali devono garantire il corretto svolgimento dei processi; inoltre in alcune realtà possono essere investiti di attribuzioni che, per la loro ampiezza e per i poteri di iniziativa e di discrezionalità, comportano responsabilità di elevato livello⁶¹.

Dal punto di vista operativo, il direttore di funzione risulta responsabile della corretta esecuzione del processo, della gestione di eventuali anomalie e della prevenzione dei rischi sulla base del sistema normativo interno (Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/01,

⁶⁰ Pag. 9, *Corporate Governance Paper* - Approccio integrato al sistema di controllo interno, gli organi e le funzioni preposte al controllo interno aziendale e loro relazioni. Novembre 2009, AIIA.

⁶¹ Pag. 58, *La responsabilità del dirigente: deleghe, funzioni e responsabilità, licenziamento disciplinare* - Adalberto Perulli, professore ordinario di Diritto del Lavoro nell'Università Cà Foscari di Venezia.

regolamenti, *policy*, procedure) e delle proprie conoscenze ed esperienze. Vigilando sulla corretta esecuzione dei processi, il direttore di funzione, si occupa anche del rispetto di eventuali leggi e regolamenti, nonché *standard* emessi da commissioni specifiche affinché la funzione di cui risulta responsabile sia compliant al quadro normativo di riferimento. Oltre a presidiare il corretto svolgimento del processo di cui è responsabile, il direttore di funzione deve anche riportare al *top management*, o generalmente ad una figura apicale della società, il risultato della sua attività di presidio.

Il confronto continuo tra il direttore della funzione e l'alta dirigenza risulta elemento fondamentale per innescare un circolo virtuoso che porti al miglioramento/efficientamento delle attività aziendali e al contestuale monitoraggio/riduzione del rischio.

6.1.3 Gli strumenti del controllo

L'analisi dei rischi cui si espone tipicamente una PMI rappresenta un'attività propeudeutica all'efficace implementazione dei presidi di controllo utili a garantire la continuità aziendale e un percorso di successo per l'organizzazione.

Un primo elemento di rischio è rappresentato senz'altro dal contesto competitivo in cui l'organizzazione opera. Il rapporto con i clienti e i fornitori, oltre alle dinamiche tipiche della concorrenza potrebbero comportare impatti rilevanti su una società che non sia in grado di prevedere e gestire l'accadimento di potenziali dinamiche avverse. Un ulteriore ambito di rischio è individuabile nella gestione della finanza aziendale, sia con riferimento alle politiche commerciali che con riferimento alla gestione strategica di strumenti finanziari e affidamenti bancari. Una gestione poco efficiente di tali aspetti, oltre ad erodere significativamente i margini prodotti dall'attività caratteristica, potrebbe comportare un rischio per la continuità aziendale.

Anche i rischi di conformità normativa rappresentano senz'altro un elemento di attenzione cui la piccola media impresa deve necessariamente prestare attenzione. Aspetti relativi alla normativa sulla sicurezza sul luogo di lavoro, della gestione ambientale e della responsabilità amministrativa degli Enti prevista dal D.Lgs. 231/01, se non presidiati adeguatamente potrebbero comportare delle conseguenze critiche rispetto alla continuità aziendale.

Dall'analisi dei rischi relativi ai processi aziendali la società individua i presidi di controllo di linea utili alla gestione degli stessi. Si riportano a titolo esemplificativo alcuni

strumenti di controllo di linea:

- con riferimento alla gestione delle vendite e del credito, un processo di affidamento della clientela che tenga conto degli esiti di un'attività di qualifica volta a valutare la solvibilità della controparte risulta essere chiave. In tal modo, preventivamente a ciascuna conferma d'ordine, il processo consentirebbe una verifica dell'affidamento del cliente;
- con riferimento ai rapporti con i fornitori, i controlli di linea dovrebbero prevedere un'attenta qualifica della controparte e una valutazione del rispetto dei requisiti richiesti per lo svolgimento dell'attività oltre che delle caratteristiche di onorabilità (es. *compliance* alla normativa ex D.lgs. 231/01) e di solvibilità.
- con riferimento alla gestione della finanza aziendale, sarebbe importante definire dei *Key Performance Indicator* che siano utili alla valutazione dell'impianto del processo atto all'individuazione dell'equilibrio economico-finanziario. Si riportano di seguito alcuni degli indicatori ritenuti utili:
 - ROI (*Return on Investments*) inteso come il rapporto tra il reddito operativo (derivante dalla sola gestione caratteristica) e il capitale investito netto operativo. In particolare, confrontare il ROI dell'impresa con il ROI medio di settore potrebbe far emergere una redditività degli investimenti inferiore rispetto alla media di settore, questo potrebbe significare un'errata politica di investimenti che, se prontamente individuata, potrebbe portare la società a puntare su investimenti a più alta redditività attesa;
 - *Interest Cover Ratio*, inteso come rapporto tra il reddito operativo e gli interessi passivi. Valori ridotti di tale indicatore segnalano come l'impresa non riesca, tramite i flussi generati dalla propria gestione operativa, a far fronte agli interessi passivi generati dalle proprie fonti di finanziamento. Per ridurre il livello di rischio la società potrebbe rinegoziare il proprio debito o massimizzare gli sforzi al fine di aumentare i flussi di cassa prodotti dalla propria gestione caratteristica;
 - il rapporto tra FCFO (Flusso di cassa della gestione operativa) e l'ammontare delle passività a breve, similmente all'indicatore precedente, segnala la capacità dell'impresa di far fronte ai propri impegni a breve termine (intesi

come i debiti a scadenza entro i 12 mesi) con i flussi di cassa prodotti dalla propria gestione operativa.

I controlli di primo livello consentono inoltre delle modalità di azione atte alla prevenzione/riduzione del rischio e alla dissuasione dal porre in atto condotte fraudolente (cd. *misconduct*) quali ad esempio creazione di fondi extra contabili (cd. "*fondi neri*") a danno dell'impresa o quale strumento per la realizzazione di reati di natura corruttiva. In tal caso gli strumenti di controllo vengono implementati usualmente ad esempio sul processo di approvvigionamento, sul processo di gestione dei rimborsi spese e sulla gestione delle anagrafiche dei fornitori/dipendenti nei sistemi gestionali. In tali contesti i controlli di linea vengono implementati con l'obiettivo di escludere la possibilità di concludere operazioni fittizie e non corrispondenti ai reali accadimenti contabili.

6.1.3.1 Regolamenti, *policy* e procedure interne

In merito agli strumenti di controllo utili al presidio dei rischi, la rappresentazione e formalizzazione dei processi della catena del valore aziendale rappresentano un'opportunità di adozione di adeguate contromisure e diffusione delle stesse all'interno del contesto organizzativo. In tale contesto, utili strumenti di controllo sono rappresentati da:

- Regolamenti, *policy* e procedure interne;
- Procedure informatiche;
- Sistema amministrativo-contabile.

Al crescere delle dimensioni aziendali, diventa necessario dotarsi di codici etici e di condotta che rappresentino le linee guida comportamentali da seguire da parte dei dipendenti e dei vari *stakeholders* (es. fornitori, partner commerciali, agenti, procuratori di affari, ecc.).

Le linee guida comportamentali delineate nel codice etico sono poi declinate nelle *policies* aziendali. Le *policies* infatti tracciano le condotte da adottare in determinate situazioni afferenti alla gestione operativa dell'impresa.

Le procedure, invece, regolano i processi aziendali, fornendo dei principi di azione conseguenti al verificarsi di specifiche condizioni. In tali documenti vengono descritti i controlli di linea e rappresentate le responsabilità dei diversi soggetti coinvolti nei processi.

La violazione dei principi sanciti nei documenti organizzativi descritti, tenuto conto della tipologia e delle modalità di violazione, può portare ad adeguate sanzioni disciplinari. Secondo il principio di continuità aziendale ed in un'ottica di valutazione dei rischi, regolamenti, *policy* e procedure costituiscono un importante strumento di prevenzione, oltre che di *input* per eventuali sistemi di allerta e di composizione assistita della crisi^[62]. Nell'ambito dei controlli di primo livello generalmente ogni funzione, se adeguatamente strutturata, possiede una *policy* o un regolamento che ne regola i comportamenti da seguire.

In un'ottica di controllo interno, il compito del responsabile di funzione è quello di rafforzare il commitment del proprio nucleo operativo, garantendo la diffusione di regolamenti, *policy* e procedure adeguati alle esigenze dell'impresa e vigilando sulla loro applicazione.

6.1.3.2 Procedure informatiche

Negli ultimi anni il rischio informatico ha conosciuto una crescita esponenziale, soprattutto per quanto riguarda la gestione dei dati e la loro corretta modalità di conservazione. Il primo obiettivo da visualizzare in ambito informatico è quello della riservatezza, proteggere cioè le informazioni sensibili da accessi impropri o non autorizzati, sia nella fase di trasmissione che nella fase di memorizzazione.

Tra i rischi operativi, ossia connessi ai processi aziendali, il più rilevante è rappresentato dalla *business continuity*, intesa come la capacità dell'azienda di garantire la corretta esecuzione dei processi di core *business* anche a seguito di un grave malfunzionamento del proprio sistema informatico.

Al crescere della dimensione dell'impresa corrisponde un incremento della complessità del sistema informatico idoneo a governare tutti i processi che la compongono.

Conseguentemente, risulta fondamentale dotarsi di un set di procedure che possano regolare le modalità di azione in un contesto informatizzato.

L'automazione dei processi inoltre limita la discrezionalità degli attori coinvolti, rendendo minima la percentuale di errore che può essere commessa, pertanto l'aumento dei rischi comporta generalmente una maggiore digitalizzazione dei processi aziendali.

⁶² Art.4 - Legge n. 155, 19 ottobre 2017.

6.1.3.3 Sistema amministrativo-contabile

Il Sistema amministrativo-contabile assume connotazioni diverse, in termini di complessità e mole dei dati trattati, in virtù delle dimensioni che l'impresa assume nel corso della sua esistenza.

Il sistema amministrativo-contabile deve essere dotato di opportune tipologie di controlli volti ad assicurare la corretta e veritiera rappresentazione della situazione patrimoniale e finanziaria della società.

Alcuni esempi relativi ai controlli di linea gestiti attraverso il sistema amministrativo-contabile sono i *work-flow* autorizzativi delle spese/pagamenti, la verifica di corrispondenza tra le fatture dei fornitori, le entrate merci e gli ordini di acquisto.

Tali tipologie di controllo risultano particolarmente efficienti e garantiscono un monitoraggio continuo dei processi e del rispetto delle regole definite.

Opportuni processi di controllo e monitoraggio sul sistema amministrativo-contabile risultano quindi necessari al fine di individuare eventuali anomalie od opportunità di miglioramento.

6.1.4 Il Sistema di Reporting

Il *reporting* è l'insieme dei documenti (*reports*) che in modo sistematico informano i dirigenti apicali sulle prestazioni conseguite, agevolando il coordinamento e il controllo dei processi^[63].

Per le imprese, e in particolar modo per le PMI, diventa di fondamentale importanza la creazione di un sistema di reportistica che sappia canalizzare tempestivamente i dati raccolti dalle attività di controllo precedentemente descritte.

In particolare, i control owner dei controlli di primo livello, ricevendo le informazioni direttamente dai nuclei operativi dell'impresa, sono in grado di individuare tempestivamente eventuali situazioni anomale o di potenziale rischio per la società. I responsabili di funzione hanno successivamente la possibilità di segnalare tali fattispecie in documenti informativi periodici rivolti all'Organismo di Vigilanza.

Inoltre, il direttore di funzione deve, di concerto con il *top management*, apportare le necessarie azioni correttive che dovessero rendersi necessarie sulla base degli esiti del-

⁶³ Reporting: obiettivi e processo di costruzione – Università di Ferrara

le attività di controllo stesse. Il responsabile di funzione risulta quindi, nell'ottica di eventuali attivazioni dello stato di allerta, il soggetto che comunicherà direttamente ai dirigenti apicali le situazioni critiche o potenzialmente tali.

Riprendendo il tema della Legge 155/2017^[64] (art.4) in merito alla creazione di sistemi di allerta e considerando il flusso di dati prodotti dalle procedure e dai processi operativi aziendali, potrebbe essere auspicabile nell'ambito delle PMI, la creazione di un canale comunicativo che renda la società in grado di segnalare prontamente lo stato di crisi all'apposito organismo costituito ex L. 155/2017 presso ciascuna camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura.

6.2 Controllo di gestione

A cura di Tiziana Vallone

6.2.1 La definizione di controllo di gestione

Il controllo di gestione è l'insieme delle procedure e degli strumenti volti a effettuare un controllo del più ampio processo di pianificazione degli obiettivi aziendali.

Il Controllo di gestione detto anche controllo direzionale rientra pertanto nel processo di Pianificazione e Controllo aziendale che è definito come insieme di strategie aziendali di breve e medio periodo nell'ambito dei mercati in cui si opera. Tali strategie vengono definite dai vertici aziendali con modalità strutturate e aggiornamento periodico sulla base di esigenze di tipo endogeno ed esogeno all'impresa.

La pianificazione aziendale comporta l'identificazione dei mezzi e delle risorse economicamente più validi per realizzare gli obiettivi strategici di breve e medio periodo.

I soggetti coinvolti in questa attività devono pertanto costruire uno scenario che possiamo definire come modello analitico-predittivo in quanto prova a collocare analisi storiche dell'azienda stessa o di aziende dello stesso settore considerate *best practice* in uno scenario futuro di breve o medio periodo.

⁶⁴ L'articolo 4 prevede l'agevolazione delle trattative tra creditore e debitore, definendo:

I. i soggetti obbligati a comunicare all'organo amministrativo lo stato di crisi in cui versa l'azienda;
 II. le sanzioni per i soggetti che vengono meno al predetto obbligo;
 III. il procedimento della procedura di allerta;
 IV. le misure premiali in favore di quell'imprenditore che ha tempestivamente attivato la procedura di allerta.
 La normativa non si applica alle società quotate in borsa o altro mercato regolamentato e alle grandi imprese come definite dalla normativa dell'unione europea.

Un'analisi retrospettiva appare pertanto un necessario punto di partenza sia per la pianificazione e definizione delle strategie, che per il controllo di gestione, rendendo possibile l'individuazione e la spiegazione dei motivi che hanno o potrebbero dare origine a cambiamenti gestionali.

Quanto sopra descritto fa ben comprendere come il processo di pianificazione strategica e il controllo di gestione non siano sempre riconducibili a modelli preconfezionati, ma quanto siano rilevanti le abilità professionali umane al fine di meglio interpretare e utilizzare indicatori e dati.

Il Controllo di gestione può quindi essere definito come l'insieme di attività attraverso le quali avviene il processo di allocazione e di utilizzo delle risorse al fine di raggiungere efficacemente gli obiettivi attraverso approcci gestionali efficienti.

Lo schema di controllo di gestione più diffuso e conosciuto nel tempo è quello della scuola di Harvard di Robert N. Anthony, che nasce alla fine degli anni Sessanta, con la nota suddivisione in pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo operativo. Tale schema è ancora ad oggi molto attuale, sebbene abbia subito negli anni critiche e reinterpretazioni.

Secondo questo studioso, il controllo di gestione (*management control*) "è il processo mediante il quale il management si assicura che le risorse siano ottenute e usate efficacemente ed efficientemente per il raggiungimento degli obiettivi della organizzazione". In questa prima definizione Robert N. Anthony intendeva quindi il processo del controllo di gestione distinto rispetto alla pianificazione strategica e al controllo operativo o controllo dei singoli compiti.

Per realizzare il controllo di gestione venivano suggeriti quelli che all'epoca erano i principali strumenti caratterizzanti il *management accounting*:

- 1) la contabilità dei costi (*cost accounting*), che venne poi ampliata ricorrendo al concetto di contabilità analitica per inglobare nelle rilevazioni oltre ai costi anche i ricavi;
- 2) il piano completo dei *budget*: *budget* operativi, *budget* degli investimenti, *budget* finanziari; dove poi i *budget* sono stati definiti in base alla distribuzione della responsabilità economica in:
 - *budget* dei centri di costo, *budget* dei centri di spesa,

- *budget* dei centri di ricavo,
- *budget* dei centri di profitto (*profit center*),
- *budget* dei centri di investimento (*investment center*);
- il sistema dei Report (sistema di *reporting*), dove vengono presentati i dati effettivi (*actual*) rispetto a quelli di *budget*, talvolta riportando anche il dato effettivo del precedente periodo di riferimento (*actual year to date*);
- 3) il sistema di analisi delle variazioni per individuare le cause di eventuali delta fra *budget* e risultati effettivi; con analisi che consentivano di determinare delle variazioni di volume non solo per i ricavi, ma anche per tutti i costi, introducendo la variante del delta volume per i costi fissi ed evidenziare il potenziale effetto dei volumi di produzione nel contenere l'incidenza dei costi fissi.

Nel tempo questa impostazione basata su informazioni esclusivamente economico-finanziarie ha portato a delle distorsioni finendo con il favorire esclusivamente obiettivi di breve periodo; si è rilevata pertanto la necessità di integrare questa impostazione con altre valutazioni.

Negli ultimi anni sono state messe in discussione le stesse misure economico-finanziarie finora utilizzate. Lo stesso Roi rischia di condurre ad una riduzione degli investimenti favorendo comportamenti attenti solo al breve periodo.

Si è cercato pertanto di rivedere alcuni strumenti del controllo di gestione avendo capito quanto nella loro impostazione originaria fossero datati. In questo percorso sono state fondamentali le pubblicazioni di Kaplan e Johnson: *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* del 1987 e di Kaplan, Atkinson e Banker *Management Accounting* del 1998.

Con queste pubblicazioni il sistema di controllo di gestione tradizionale ad oggi più diffuso veniva messo in discussione in via definitiva passando ad una prospettiva basata sulle attività, il cosiddetto *Activity Based Control* (ABC).

Il Controllo di gestione diventa pertanto Controllo direzionale, considerando anche le relazioni tra sistema di controllo tradizionale basato su logiche di tipo economico-finanziario (*target* e raggiungimento dei *target*) e logiche operative e fisiche riguardanti i processi, le tecnologie, i fornitori, i clienti, i concorrenti e i sistemi di incentivazione interni ed esterni.

Pertanto, l'originario lavoro di Robert N. Anthony del 1965 negli anni è stato molto ampliato, sia nei contenuti strutturali che di processo, al punto che lo stesso autore propose una nuova definizione. Nel 1988 la definizione che lo stesso Anthony ripropose per il controllo di gestione fu la seguente: "è il processo attraverso il quale i manager inducono gli altri membri dell'organizzazione ad attuare le strategie dell'organizzazione". Questa definizione evidenziò in modo rilevante gli aspetti organizzativi e comportamentali che caratterizzano il processo di controllo.

Per completare il quadro relativo al moderno Controllo di Gestione occorre infine menzionare una delle metodologie di controllo emerse negli ultimi anni costituita dalla *Balanced-Scorecard* (BSC).

Si tratta di uno strumento di controllo che collega non solo i dati quantitativi di natura economica e finanziaria, ma anche la strategia, gli obiettivi strategici e i risultati ottenuti, attraverso l'utilizzo di parametri di misurazione, appunto, non solo economici e finanziari. Tale sistema è stato messo a punto da Kaplan e Norton agli inizi degli anni Novanta, come nuova visione del controllo di gestione. Punto fondamentale della critica ai sistemi tradizionali è che gli stessi forniscono unicamente indicatori di tipo economico e finanziario, non sufficienti per valutare in modo completo le *performance* aziendali.

Il controllo per essere efficace deve focalizzarsi, secondo Kaplan e Norton su quattro prospettive:

- **La Prospettiva Finanziaria:** considerata quale prospettiva di uso tradizionale, sicuramente la più utilizzata e analizzata. Tra gli obiettivi strategici, sinteticamente, si può dire che questa prospettiva individua la remunerazione del capitale investito, i margini sulle vendite, la crescita del fatturato e la riduzione del rischio aziendale.
- **La Prospettiva Cliente:** l'orientamento verso il cliente costituisce una leva molto importante per la Balance Scorecard. Gli obiettivi strategici devono basarsi sulla soddisfazione dei clienti, il miglioramento del servizio *post vendita* e l'attrazione di nuovi clienti.
- **La Prospettiva dei Processi interni:** gli obiettivi strategici individuati nell'ambito di questa prospettiva sono il miglioramento dei Processi aziendali al fine

di migliorare la produttività, la riduzione dei tempi di consegna e l'innalzamento della qualità mediante un controllo più mirato.

- La Prospettiva delle Competenze e dello Sviluppo: gli obiettivi di questa prospettiva riguardano lo sviluppo delle competenze, la diffusione delle informazioni, lo sviluppo di nuovi stili di *marketing*. Si può includere in questa prospettiva anche l'ambito della ricerca e sviluppo. Questa prospettiva mira all'innovazione e al rafforzamento del capitale di risorse immateriali aziendali.

La *Balance Scorecard* ha consentito negli ultimi anni di colmare, laddove applicata, il gap tra la formulazione delle strategie e la sua implementazione effettiva.

6.2.2 Gli strumenti del controllo

Gli strumenti del controllo oggi fanno i conti con l'attuale contesto iper-competitivo che richiede una elevata flessibilità strategica e tempi rapidi di reazione, con capacità di mutare strategia per adattarsi alle caratteristiche di un ambiente esterno estremamente mutevole.

Gli strumenti di controllo devono pertanto fornire informazioni correnti e orientate al futuro. Una delle caratteristiche più attuali dei mercati è la turbolenza ambientale che dalla metà degli anni Settanta (anni della prima crisi petrolifera) caratterizza l'andamento dell'economia e delle dinamiche socio-politiche. Si è in presenza di turbolenza ambientale quando i fenomeni che si verificano sono difficilmente prevedibili, di immediata manifestazione e di intensità dirompente (*disruptive*).

Negli ultimi decenni si sono verificati molti fenomeni con queste caratteristiche, fenomeni in cui la possibilità di manifestazione è ritenuta quasi impossibile e apparentemente solo teorica, ma il cui effetto al verificarsi è stato dirompente.

Oggi, sempre più, la struttura di una contabilità direzionale va impostata in maniera non predefinita e soggetta a vincoli, ma seguendo sempre più esigenze di carattere strategico e operativo.

La Reportistica aziendale grazie ai nuovi ERP (*Enterprise Resource Planning*) e ai sistemi di Business Intelligence risulta spesso volutamente disaggregata fornendo informazioni sia per le decisioni a livello di vertice che per le azioni a livello di singole *Business Unit*.

6.2.3 Il budget

Il *budget* è lo strumento principale della programmazione aziendale, e rappresenta la declinazione in termini quantitativi dei programmi aziendali, al fine di raggiungere determinati obiettivi in determinati archi temporali. Gli obiettivi strategici definiti in sede di pianificazione vengono disaggregati in obiettivi di gestione operativa e costituiscono le basi per la predisposizione del *budget*.

Il *budget* esprime, dunque, i risultati che si dovrebbero raggiungere al realizzarsi delle condizioni fissate nelle strategie aziendali, in corrispondenza di un'efficienza aziendale minima, buona o eccezionale. (*worst, base, best case*).

Il *budget* è tradizionalmente riferito ad un anno, con articolazione interna trimestrale o mensile, a seconda delle esigenze e della dimensione aziendale. Può essere strumento di miglioramento dell'efficienza aziendale ma solo man mano che si raccolgono i dati consuntivi con cui fare il confronto. Il *budget*, ed in particolare l'analisi degli scostamenti dallo stesso, consentiranno di responsabilizzare i *manager* o le singole *Business Unit* aziendali riguardo agli obiettivi di breve periodo.

Si rileva pertanto l'importanza dell'utilizzo di quantità e costi *standard* ottimali nella definizione iniziale del *budget*, che porteranno a risultati migliori nel tempo e in linea con le *best practice* di settore.

Il processo di redazione del *budget* si articola in più fasi tra di loro coordinate che corrispondono alla natura analitico-predittiva dello stesso.

In primo luogo, vengono considerati i dati storici di partenza per definire gli obiettivi di vendita e di sviluppo da perseguire nell'esercizio.

A questa fase segue la predisposizione di un *budget* integrato di vendita, produzione e scorte al fine di individuare i quantitativi di beni da produrre in linea con gli obiettivi di vendita, altresì occorrerà valutare le giacenze di magazzino per non incrementare i tempi di rotazione dello stesso e allo stesso tempo evitare interruzioni nella produzione. Successivamente si passa al *budget* del sistema produttivo il cui compito è quello di determinare il costo di produzione dei singoli prodotti.

Infine, il *budget* commerciale dal quale emerge la composizione per prodotto e margine dei ricavi delle vendite ipotizzati con i relativi costi commerciali, fissi e variabili. Successivamente, si passa a considerare il *budget* degli investimenti con il quale si im-

plementano eventuali strategie di sviluppo e diversificazione, nonché mantenimento delle strutture esistenti.

A conclusione di questo processo, si redigono i *budget* aziendali che vanno ad integrare dati patrimoniali ed economici con dati finanziari.

Come già evidenziato la redazione di un *budget* non può considerarsi *standard*, ma va adattata alle esigenze della singola realtà aziendale e al contesto in cui opera.

Parlando di *budget* non si può non menzionare il *forecast*, detto anche preconsuntivo.

Con questo strumento si aggiunge efficacia al *budget* in quanto vengono analizzati con esso non solo dati previsionali, ma anche dati consuntivi.

L'importanza del *forecast* si può rilevare nei limiti previsionali del *budget*. Il *budget* viene redatto nell'anno precedente all'esercizio a cui si riferisce; nel corso dell'esercizio, però, ci si può rendere conto che quanto ipotizzato a *budget* non sia adeguato a nuovi eventi eccezionali o a nuove dinamiche gestionali rilevate a consuntivo nei primi mesi dell'anno di riferimento del *budget*. Il *budget* non può essere modificato durante l'esercizio, infatti se si modificasse il *budget* ogni volta che ci si accorge di errori nelle previsioni, verrebbe meno il suo significato di strumento di controllo predittivo e diventerebbe uno strumento di controllo a consuntivo.

Per ovviare a tutto ciò, e permettere al *management* di riformulare talune previsioni, interviene il *forecast*. Il flusso di informazioni contenuto nel *forecast* è composto in parte da rilevazioni consuntive, quelle cioè già realizzate fino alla data di redazione dello stesso, e in parte da rilevazioni previsionali fino alla fine dell'esercizio oggetto del *budget*.

Il calcolo degli scostamenti periodici è utile per individuare le cause che li hanno generati e quindi intraprendere nei tempi più rapidi le azioni correttive adeguate.

6.2.4 La contabilità analitica

La contabilità generale ha come scopo la determinazione del reddito di esercizio, nonché la formazione del bilancio di esercizio ai fini civilistici e fiscali.

Ai fini del Controllo di gestione e del Controllo direzionale, è necessario uno strumento che permetta di ottenere informazioni più analitiche e tempestive. La contabilità analitica fornisce pertanto informazioni più dettagliate rispetto alla contabilità generale.

La contabilità analitica è detta infatti anche contabilità gestionale ed è rappresentata da un insieme di informazioni e dati riguardanti rilevazioni consuntive, imputate e raggruppate ai fini del controllo dei costi e dei ricavi aziendali.

Va detto che la contabilità generale fornisce i dati principali alla contabilità analitica e quest'ultima ne fornisce altri, come a titolo di esempio la valorizzazione dei prodotti finiti per la determinazione del magazzino alla chiusura dell'esercizio.

La contabilità analitica fornisce pertanto un migliore supporto informativo ai processi decisionali rispetto alla contabilità generale e costituisce la base dei dati che vengono utilizzati ai fini del controllo di gestione per programmare l'attività aziendale mediante il sistema dei *budget* e la reportistica.

I moderni sistemi di contabilità aziendale nell'ambito del processo di immissione dei dati a sistema (*Data entry*) richiedono questa doppia impostazione ai fini delle registrazioni dei singoli movimenti contabili, ovvero una registrazione principale per la contabilità generale e l'immissione di informazioni aggiuntive ai fini della contabilità analitica.

Questa fase è molto importante per un funzionamento ottimale dei sistemi di controllo in quanto informazioni e dati facilmente recuperabili nella fase di *Data entry* non lo sono altrettanto in momenti successivi, vanificando gli sforzi di un'ottima impostazione degli strumenti di Controllo di Gestione e di *Business Intelligence*.

6.2.5 L'analisi di bilancio e gli indicatori di efficacia, efficienza ed economicità

Una se pur attenta lettura di un bilancio d'esercizio non permette di esprimere immediatamente giudizi sulla situazione economico finanziaria della società oggetto di analisi. L'analista esterno, infatti pur facendo affidamento sull'attendibilità dei dati, magari anche sottoposti a revisione contabile, si trova di fronte ad un aggregato di valori che necessitano di rielaborazione e interpretazione.

Dopo un'opportuna rielaborazione e riclassificazione dei dati di bilancio, l'interpretazione viene effettuata attraverso una:

- Analisi per indici (*ratios*): che consentono un'efficace interpretazione dei dati e un migliore supporto per l'attività di controllo della gestione aziendale.

- Analisi per flussi: utile a dimostrare la dinamica finanziaria dell'azienda con particolare attenzione alle modalità di approvvigionamento delle fonti e di impiego delle risorse nel tempo.

Le analisi possono essere effettuate all'interno (dal *management* o dall'imprenditore) o all'esterno dell'azienda (ad esempio da parte del sistema creditizio o di eventuali investitori) e hanno come obiettivo soprattutto l'elaborazione di un giudizio sull'efficienza economica, sulla struttura e sulla situazione finanziaria.

Le analisi per indici di bilancio fanno riferimento a numerosi indici che possono essere suddivisi in indici di natura economica, finanziaria e patrimoniale.

Soffermandoci in particolare sugli indici di natura finanziaria possiamo suddividerli in:

- indici di struttura delle Fonti;
- indici di struttura degli Impieghi;
- indici di struttura del Patrimonio netto.

Le analisi per Flussi analizzano, invece, le variazioni subite da voci patrimoniali in un determinato periodo di tempo effettuandone un'analisi dinamica. Le principali analisi per Flussi sono quelle che fanno riferimento al:

- Rendiconto delle risorse finanziarie totali (*funds flow statement*);
- Rendiconto finanziario delle variazioni di Capitale Circolante netto (*working capital statement*);
- Rendiconto finanziario delle variazioni di liquidità (*cash flow statement*).

6.2.6 Il sistema di reporting

I dati rilevati dalla contabilità analitica, dagli strumenti di *budget* e *forecast* e dall'analisi di Bilancio vengono aggiornati e riepilogati nell'ambito di un sistema di *reporting*, con cui principalmente si evidenzia il confronto tra *budget* e consuntivi, si analizzano indici e si rilevano dati di gestione.

Nella realtà operativa la struttura dei report può assumere forme diverse, esattamente come avviene per il *budget* e per le analisi di bilancio.

Il sistema di *reporting* può essere articolato e strutturato in base a:

Priorità delle informazioni: le informazioni, già individuate con il principio di rilevanza, devono essere ulteriormente selezionate in modo da individuare quelle che hanno priorità nel processo decisionale.

Rilevanza delle informazioni: occorre individuare per ogni realtà aziendale i principali report da aggiornare, definendone anche la periodicità di aggiornamento, da rendere disponibili ai diversi responsabili di funzione al fine di non disperdere le informazioni tra dati di minore rilievo.

Attendibilità delle informazioni: connessa all'esattezza di rilevazione svolta dal sistema informatico e alla rapidità di aggiornamento nell'immissione di dati completi all'interno del sistema.

La fase terminale del controllo di gestione è data pertanto dall'individuazione di un sistema di *reporting* adeguato, dall'interpretazione dei principali indici e flussi e dall'analisi degli scostamenti rispetto a quanto preventivato.

L'analisi degli scostamenti viene condotta periodicamente mediante il confronto tra i risultati previsti a *budget* e i risultati a consuntivo realizzati nell'esercizio e rilevati tramite la contabilità analitica.

Il procedimento sommario per effettuare l'analisi degli scostamenti consiste:

- nel determinare lo scostamento complessivo dato dalla differenza tra i dati *standard* del *budget* e i dati consuntivi della contabilità analitico-gestionale;
- nello scomporre lo scostamento globale in scostamenti elementari, che possono essere molteplici e di segno opposto;
- nell'analizzare e comprendere le cause degli scostamenti;
- nell'adozione di eventuali correttivi.

In conclusione, possiamo affermare che un buon controllo di gestione dovrebbe:

- a) Essere orientato al controllo di poche, ma rilevanti variabili di gestione operativa condizionanti la realizzazione della strategia nel suo andamento negli anni; prestare attenzione alle informazioni storiche (con archi temporali dai 5 ai 10 anni) e uscendo dalla trappola delle *performance* annuali;
- b) stimolare il costante confronto con i principali *competitor* e *leader* di mercato, ovvero confrontando i dati delle *performance* aziendali con le *best practice* di settore.

Un Controllo di Gestione ottimale per essere realizzato dovrà essere rinnovato negli strumenti con l'evolversi del mercato di riferimento.

Uno degli strumenti a cui fare riferimento in questo senso, come già anticipato, può essere la predisposizione di un cruscotto di governo aziendale tramite la *balanced scorecard*, che stimola ad analizzare le performance con riferimento a prospettive strategicamente rilevanti. In particolare, la prospettiva del livello di soddisfazione e di fidelizzazione dei clienti e i processi gestionali dai quali dipende la capacità di soddisfare e fidelizzare i clienti stessi.

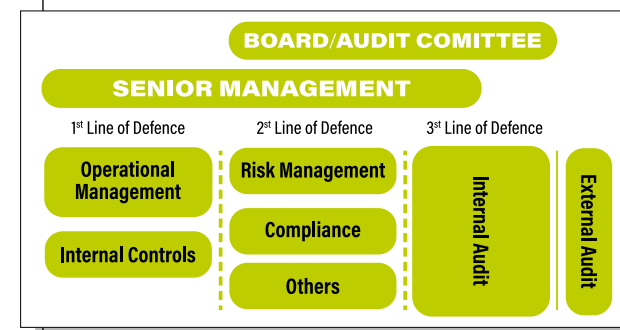
La scelta della *balanced scorecard* consente di ottenere, infatti, indicatori in grado di comunicare meglio ai mercati finanziari (azionisti e terzi finanziatori) le capacità di sviluppo e di creazione di valore dell'impresa, attraverso l'integrazione delle sue quattro prospettive.

6.3 I controlli di secondo livello

A cura di Ascensionato **Carnà**, Mario **Chiodi** e Silvio **Ruggieri jr**

6.3.1 La natura dei controlli

L'impostazione dei sistemi di controllo interno, come già illustrato nel capitolo delle Definizioni, si sviluppa secondo un modello declinato su almeno tra livelli; si tratta dei cosiddetti "*Three Lines of Defence*" sintetizzati nel seguente schema:



Tale modello, pertanto, individua tre "*livelli di difesa*":

- i controlli di primo livello;
- i controlli di secondo livello;
- i controlli di terzo livello.

Ai fini del presente quaderno, ci soffermeremo sulle caratteristiche del controllo di secondo livello.

Tuttavia si rende necessaria una chiarificazione metodologica.

Il presidio di primo livello, altresì detto di controllo operativo o di linea, è quello che garantisce maggiormente l'azienda dal verificarsi dei rischi potenziali.

I livelli successivi, viceversa, consentono di intercettare eventuali criticità, non conformità o violazioni nonché di apprezzare la capacità di prevenzione e di gestione dei rischi nell'esercizio effettivo degli stessi.

6.3.2 I controlli di secondo livello

Le organizzazioni si possono dotare di funzioni specifiche, con lo scopo di disegnare e / o monitorare i controlli della prima linea di difesa e gestire i rischi tipici aziendali, quali, ad esempio, i rischi operativi, finanziari, di mercato, e di *compliance*.

In taluni casi, si pensi agli intermediari finanziari, le funzioni di controllo di secondo livello sono obbligatoriamente previste dalla normativa specifica di settore⁶⁵.

Le funzioni di controllo di secondo livello, come è noto, variano a seconda del settore e della struttura dell'organizzazione, ma, tipicamente, si possono individuare le seguenti:

- funzione di gestione dei rischi (anche in forma di “comitato”) il cui scopo principale è facilitare e monitorare l'attuazione di pratiche efficaci di gestione dei rischi da parte del *management* e assistere i *risk owners* nella definizione e nell'esposizione al rischio e del *reporting* necessario al monitoraggio dello stesso;
- funzione di *compliance* dedicata a monitorare i rischi dell'impresa connessi, a vario titolo, a tematiche di conformità, sia normativa che regolatoria nonché di settore. Di norma, la funzione riporta al *Top management* (all'Amministratore Delegato) oppure direttamente all'organo amministrativo/*Advisory board*. Stante la natura dei rischi, si possono riscontrare diverse funzioni con tali responsabilità in base alla categoria dei rischi assegnati (ad esempio: salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, ambientale, anticorruzione, antiriciclaggio, *privacy*, fiscale, *antitrust*, altro) e, come è naturale, in base alla conseguente scelta organizzativa aziendale.

Per facilità espositiva, trattando delle funzioni di controllo di secondo livello, utilizzeremo la denominazione “*funzione di compliance*”; il Lettore sappia che la denominazione non è vincolante: ciò che rileva è il ruolo e l'attività da questa svolta nell'organizzazione. Qualora giustificato dalle ridotte dimensioni dell'impresa, la responsabilità della funzione di *compliance* può essere attribuita ad un amministratore indipendente, purché sia destinatario di specifiche deleghe in materia di controlli e non sia destinatario di altre deleghe che ne pregiudichino l'autonomia.

⁶⁵ Nelle organizzazioni complesse in termini di rischi o che operano in ambito multinazionale, non è infrequente riscontrare l'implementazione di una funzione dedicata (tipicamente, la Funzione *Compliance*).

L'istituzione di tali funzioni è connessa alla necessità di garantire (e verificare) che la prima linea di difesa sia correttamente disegnata ed efficacemente implementata. Al fine di valorizzare, ulteriormente, la qualità (e l'efficacia) del controllo di secondo livello, è necessario che queste funzioni siano connotate da profili di indipendenza nonché sia loro riconosciuta la possibilità, ove necessario, di intervenire nel disegno del sistema di controllo interno con riferimento ai rischi di proprio monitoraggio.

La scelta organizzativa, e il conseguente disegno del sistema di controllo interno sono prerogativa dell'Organo di Gestione che nella scelta terrà conto anche delle indicazioni delle funzioni di controllo di secondo livello.

Come accennato, l'ambito di azione della funzione *compliance* non è definito normativamente (salvo talune eccezioni cui si è fatto cenno) e può coinvolgere diversi profili, tra cui (indicazione esemplificativa):

- supportare le politiche di gestione, definire ruoli e responsabilità e definire gli obiettivi per l'implementazione;
- fornire un *framework* di gestione del rischio;
- supportare gli organi sociali nel processo di risk assessment;
- identificare rischi noti ed emergenti;
- identificare i cambiamenti nella propensione al rischio implicita dell'organizzazione;
- verificare il rispetto dei limiti assegnati e monitorare la coerenza dell'operatività con gli obiettivi di rischio prestabiliti;
- assistere la direzione nello sviluppo di processi e controlli per gestire i rischi e le problematiche;
- fornire assistenza e formazione sui processi di gestione del rischio;
- facilitare e monitorare l'implementazione di pratiche efficaci di gestione dei rischi da parte del *management*;
- prestare consulenza al *management* sui cambiamenti derivanti da aggiornamenti normativi o mutamenti degli scenari di rischio;
- identificare possibili aree di miglioramento del sistema di controllo interno;
- assicurare la conformità a leggi e regolamenti;
- monitorare l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno, accu-

ratezza e completezza del *reporting*, tempestiva rimozione delle carenze/non conformità.

I controlli di secondo livello, inoltre, assumono la qualificazione di “*indiretti*” in quanto “*derivanti*” dall’esito delle attività di primo livello (ad esempio: flussi informativi, follow up a seguito di verifiche, errori o rischi manifestatesi, altro) ed indirizzati all’implementazione del sistema di controllo più adeguato al caso di specie.

6.3.3 Rischi presidiati e misure di mitigazione

Come noto, l’azienda è un sistema di rischi e, in relazione a tale caratteristica, non è possibile fornire una elencazione esaustiva e completa di tutte le categorie.

Molto dipende, infatti, dal settore in cui opera, dalla sua storia, dalla strategia, dai Clienti, dall’organizzazione di cui è dotata.

Tuttavia, si ritiene utile riepilogare i principali rischi su cui il Lettore dovrà intervenire, con integrazioni, in base al caso specifico.

Sotto questa prospettiva, indichiamo i rischi:

- operativi, con cui si definisce il rischio di subire delle perdite derivanti da liquidazioni giudiziali o inadeguatezza dei processi interni, delle risorse umane e dei sistemi tecnologici oppure derivanti da eventi esterni; alcuni esempi di rischi operativi sono: errori umani, errori di processo, errori dovuti a fattori esogeni, errori di tecnologia, altro;
- di mercato, ossia relativi agli effetti imprevedibili sul valore di mercato di attività e passività prodotti da variazioni dei tassi di interesse, dei tassi di cambio e da altri prezzi delle attività;
- di credito, che si presentano quando il debitore non è in grado di adempiere alle obbligazioni di pagamento e di rimborso del capitale;
- strategici, quali possono essere il rischio attuale o potenziale di un impatto sui ricavi o sul capitale derivante da decisioni di *business* errate, da un’impropria implementazione di tali decisioni o da scarsa reattività ai cambiamenti nel settore di riferimento.
- *compliance* normativa, cioè conseguenti ad adempimenti o mancati adempimenti normativi o regolamentari (D.Lgs. 231/2001, antiriciclaggio, *privacy*, corruzione, ambientale, antitrust, fiscale, altro);

- finanziari, che si presentano nei casi in cui non si è in grado di fare fronte ai propri impegni di pagamento per l’incapacità sia di reperire fondi sul mercato sia di smobilizzare i propri attivi.

Caratteristica da evidenziare è che sono, tutti, tra di loro interconnessi e autoalimentanti.

Un esempio può essere di aiuto.

Il manifestarsi di un rischio di credito può alimentare il rischio finanziario e, a sua volta, il rischio strategico. Parimenti, il verificarsi di un rischio di *compliance* normativa (ad esempio, una censura *antitrust* o un procedimento *ex D.Lgs. 231/2001*) può compromettere la capacità commerciale, la strategia aziendale, quindi la capacità finanziaria dell’organizzazione.

Si evidenzia che, sovente, nei sistemi di gestione dei rischi, soprattutto nelle PMI, i rischi di *compliance* sono, inopportuno, trascurati o non adeguatamente considerati e trattati alla stregua di adempimenti “*burocratici*”^[66].

L’effetto negativo di una inadeguata gestione dei rischi si riversa, non solo sui soci ma, più in generale, sugli *stakeholders* dell’impresa.

6.3.4 Gli strumenti del controllo

I controlli di secondo livello svolgono un ruolo decisivo nella ricerca e nella analisi dei fattori che determinano i rischi per l’impresa, permettendo di diffondere le conoscenze sui rischi presenti e su tutte le situazioni di rischio potenziale, al fine di rendere il sistema di gestione degli stessi adeguato e conforme alle norme ed ai regolamenti interni e/o di Gruppo.

Le attività di controllo, peraltro, si possono definire come l’applicazione delle politiche e delle procedure che garantiscono l’attuazione delle direttive impartite dal *management*, fronteggiando i rischi che potrebbero pregiudicare la realizzazione degli obiettivi aziendali.

Le attività di controllo si attuano in tutti i livelli gerarchici e funzionali dell’organizzazione ed includono un insieme di attività diverse, quali le approvazioni, le autoriz-

⁶⁶ In letteratura esistono numerosi casi di aziende fallite, o fortemente impattate, a causa di una cattiva o mancata gestione dei rischi di *compliance*.

zazioni, le verifiche, le analisi delle *performance*, la protezione dei beni aziendali, la segregazione delle responsabilità. Esse si basano su politiche e procedure.

Nei successivi paragrafi verranno trattati i principali strumenti tipici dei controlli di secondo livello; ci si riferisce alla “*Qualità delle informazioni*” e alla *Compliance*.

6.3.4.1 La qualità delle informazioni

In relazione al settore di appartenenza e ai rischi specifici, le imprese hanno la necessità, talvolta l'obbligo, di adottare un sistema di gestione conforme agli *standard* vigenti (per esempio, gli *standard* internazionali ISO 9000 per la qualità, ISO 14001 per l'ambiente, ISO 37001 per la prevenzione della corruzione, ISO 22000 per la sicurezza alimentare, altro).

Il sistema può riguardare la gestione della qualità, delle tematiche ambientali e della sostenibilità, della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, della sicurezza delle informazioni, della prevenzione della corruzione, della “*business continuity*”, della sicurezza alimentare, e tutto ciò che, a vario titolo, afferisce alla sfera dei rischi di conformità. Con il termine “*sistema di gestione*” si suole intendere un insieme di elementi, tra di loro correlati ed interagenti, per stabilire la politica e gli obiettivi necessari al conseguimento degli stessi. Riguarda, ad esempio, la struttura organizzativa, le attività di pianificazione, le responsabilità, le prassi, le procedure, i processi e le risorse. Nell'ambito delle PMI è sempre più diffuso il ruolo di Responsabile dei Sistemi di Gestione Aziendale (siano essi di qualità, sicurezza, ambiente o altro) che ha il compito di supportare l'organizzazione nell'implementazione, monitoraggio e mantenimento dei suddetti sistemi e nel conseguente (auspicabile) processo di certificazione.

La certificazione che ne deriva garantisce il rispetto da parte delle PMI, dei requisiti previsti dalle norme e dagli *standard* internazionali *in scope*.

I sistemi di gestione, che devono conformarsi alle cosiddette norme ISO, si basano sul modello *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) o, altresì detto, *ciclo di Deming* o *ciclo di Shewhart*.

Il senso metodologico del PDCA è:

- *Plan*, pianificare le attività. La pianificazione consiste nella definizione delle azioni necessarie all'implementazione di una determinata attività. Lo scopo è, per quanto possibile, di pre-ordinare le azioni da intraprendere in relazione

agli obiettivi che si vuole raggiungere. L'occasione, inoltre, consente di analizzare, *ex ante*, eventuali problematiche e/o criticità nonché individuare le risorse (umane, tecniche e finanziarie) necessarie allo scopo. L'approccio da adottare è basato sul rischio mediante l'appropriata ponderazione dell'impatto sull'organizzazione. Il disegno dei processi deve essere improntato a segregazione delle funzioni. Tale raccomandazione, tuttavia, nelle aziende di minori dimensioni, tipicamente le PMI, è di difficile implementazione a causa di fisiologici limiti di organigramma. In tali casi, un ruolo fondamentale è svolto dal soggetto apicale nel percorso di formazione della decisione e del conseguente controllo.

- *Do* o *implementazione*, consiste nell'effettiva esecuzione delle attività previste. Nel corso della fase, è importante prevedere una sorta di “*periodo di prova*” necessario per comprendere l'effettività delle azioni proposte rispetto ai risultati attesi. In caso di esito negativo del test, si deve considerare una revisione del piano e, occorrendo, abbandonare l'iniziativa. Non da ultimo, si segnala l'importanza della formazione, affinché gli attori del processo siano informati sulla procedura da seguire e sugli effetti, anche disciplinari, in caso di violazione.
- *Check*, controllo e verifica della corretta esecuzione del processo secondo la pianificazione. Si tratta di una sorta di controllo circa l'efficacia (e l'efficienza, soprattutto nelle PMI) delle azioni effettuate. Anche in questo caso, qualora i risultati accertati non siano coerenti alle aspettative, si renderà necessario investigarne i motivi e porre in essere i correttivi più adeguati.
- *Act*. In tale momento tutte le azioni precedentemente adottate sono considerate a regime. Inoltre, si tratta di un percorso in continuo miglioramento volto ad aumentare l'efficacia del sistema di controllo finalizzato all'efficienza dell'organizzazione produttiva e del *business*.

6.3.4.2 Controllo di conformità (*compliance*)

La funzione *compliance* ha avuto nel corso degli anni una diffusione sempre maggiore nell'ambito del sistema aziendale, anche presso le PMI.

In effetti, in taluni settori (ci si riferisce, ad esempio, a quelli molto regolamentati o che presuppongono costanti interazioni con la pubblica amministrazione) è, oramai

imprescindibile, l'istituzione di una funzione che si dedichi alla conformità, in modo sistematico e con visione strategica.

La responsabilità della funzione *compliance* è “*individuare, valutare, gestire e monitorare il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie, amministrative, perdite finanziarie o danni di immagine che l'ente di appartenenza potrebbe subire a causa di violazioni di leggi, regolamenti, norme esterne e/o interne*”.

La funzione preventiva di valutazione e gestione dei rischi di non conformità, e il successivo monitoraggio, è l'attribuzione più caratterizzante la funzione *compliance*. La *compliance*, parte integrante del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, concorre all'obiettivo di garantire la conduzione dell'impresa in modo integro, trasparente, corretto e nel rispetto delle leggi e dei regolamenti applicabili.

In effetti, le operazioni di *compliance* sono individuate sulla base dei potenziali rischi di non conformità che riguardano l'attività d'impresa e si suole declinarle secondo i seguenti *step* con riferimento, specifico, ai rischi di *compliance*:

- identificazione, ossia, la predisposizione del relativo catalogo, solitamente denominato *risk inventory* o mappatura delle aree di rischio, basato sull'analisi delle norme applicabili, sulle modalità teoriche di verifica dello scenario di rischio, con riferimento ai processi, sotto-processi e funzioni aziendali;
- analisi e valutazione attraverso l'attribuzione di un valore potenziale a ogni rischio di non conformità, in termini di impatto gestione e mitigazione dei rischi. Si tratta di identificare e, occorrendo, implementare i controlli preventivi finalizzati alla mitigazione dei rischi di non conformità sino ad un livello di rischio accettabile, inteso come la parte di rischio non presidiata ed il cui verificarsi ha un impatto “assorbibile” dall'azienda;
- monitoraggio, finalizzato a comprendere l'attualità, nel corso della vita aziendale, delle fasi prima descritte.
- e probabilità (c.d. rischio inerente).

Un approfondimento, direttamente connesso alla mitigazione del rischio di *compliance*, merita la misurazione della distanza tra il rischio residuo stimato ed il rischio accettabile nonché l'individuazione degli interventi correttivi

ove tale valore residuo fosse maggiore del *risk appetite*⁶⁷.

In particolare, nelle PMI è importante comprendere la predisposizione al rischio dell'imprenditore (tecnicamente, del soggetto economico) e l'effettiva capacità dell'azienda di sopportare, in termini di impatto assorbibile, gli effetti del suo verificarsi.

È un'attività affatto semplice che, tuttavia, non può declinarsi in modo burocratico-ademimentalistico.

Viceversa, si deve fondare su una sana dialettica tra l'organo di gestione e la funzione *compliance* con l'obiettivo di dimensionare il sistema in modo coerente alle rispettive necessità ed aspettative.

analogamente, nelle PMI, non è agevole e, in taluni casi, non è possibile, prevedere ulteriori presidi di controlli o accorgimenti organizzativi semplicemente per un tema di dimensione organizzativa.

In questi casi, è naturale, deve supplire una più approfondita ed incisiva attività di monitoraggio ma, soprattutto, non deve mancare la consapevolezza ed il sostegno effettivo dell'organo di gestione (c.d. *top level commitment*).

6.3.5 Il sistema di reporting

Il sistema di *reporting* assume un ruolo fondamentale nell'ambito del sistema di controllo interno perché consente di verificare, attraverso una serie di informazioni, il livello di raggiungimento degli obiettivi attesi in sede di pianificazione e, quindi, l'adeguatezza del sistema di controllo interno.

Molto importante, soprattutto nelle PMI, è la tipologia (quali informazioni) e la qualità del *reporting* (attendibilità delle informazioni).

Capita sovente, infatti, che i flussi informativi siano molto ampi, tecnicamente ineccepibili, ma che nella realtà l'azienda non è in grado di alimentare.

Le ragioni possono essere diverse. Dalle più patologiche (ad esempio, scarso commitment del *top management*, sistema burocratico, scarsa affidabilità delle informazioni, altro) a quelle “*fisiologiche*” (ad esempio, errore nella valutazione iniziale, incapacità dell'organizzazione di produrle, modifiche organizzative intercorse, altro).

⁶⁷ Il *risk appetite*, o la propensione al rischio, indica quel “livello di rischio (complessivo e per tipologia) che l'ente intende assumere per il perseguimento degli obiettivi strategici”.

La funzione *compliance* deve valutare la qualità del dato, nei termini accennati, prima di interpretarlo e trarne le relative conclusioni.

Tuttavia non si può sottacere la necessità che le informazioni siano non solo caratterizzate da un livello di precisione idoneo a comprendere l'evoluzione del rischio da monitorare ma anche tempestive per limitarne l'impatto.

Le informazioni, inoltre, possono essere sia interne all'azienda (ad esempio: specifici KPI, reportistica su attività sensibili, altro) che esterne (ad esempio, ispezioni, modifiche normative, altro).

Un appropriato sistema di *reporting*, pertanto, consente di effettuare un monitoraggio continuativo allo scopo di intercettare, tempestivamente (o meglio, prima del verificarsi), eventuali criticità da riportare, corredate da eventuali proposte di azioni correttive, all'organo di gestione che ha la responsabilità di valutarle e di decidere di conseguenza dando impulso ai rimedi necessari.

Quando, non emergono situazioni di particolare gravità, il *reporting* all'organo di gestione può avvenire su base periodica, di norma anche annuale.

6.4 L'attività di supervisione dei controlli

A cura di Guido Pavan

Nell'ambito della definizione degli assetti organizzativi di una piccola media impresa è possibile individuare una terza linea di difesa con il compito di assicurare il presidio del sistema dei controlli interni. Tali assetti sono definiti in funzione del principio di proporzionalità, in base alla complessità operativa, dimensionale e organizzativa dell'impresa, nonché alla natura specifica dell'attività svolta.

Il principio di proporzionalità nella piccola-media impresa permette di individuare diverse tipologie di supervisore dei controlli, che a seconda dei casi possono essere presenti singolarmente oppure coesistere in modo integrato.

Il compito della supervisione dei controlli interni può essere affidato alla Funzione di Revisione Interna (di seguito anche "*Internal Audit*"), all'Organismo di Vigilanza istituito ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (di seguito anche "*Organismo*" oppure "*OdV*"), oppure al Revisore contabile (di seguito anche "*External Auditor*").

In particolare, l'*Internal Audit* deve dare assurance sulla funzionalità del sistema di controlli interni, l'*ODV* di prevenzione dei reati previsti dal D.Lgs. 231/2001, mentre l'*External Auditor* sul controllo contabile. Tutti e tre i soggetti vigilano sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e dei controlli interni, anche se da punti di vista e con finalità differenti.

Nelle imprese più complesse tali soggetti possono essere presenti, purché operino in modo coordinato ed integrato al fine di evitare duplicazioni e sovrapposizioni di ruolo; mentre nelle imprese di minore complessità operativa tali soggetti possono essere alternativi, in una logica di razionalizzazione ed economicità degli assetti organizzativi, e di obiettivo che si intende perseguire in via prioritaria (assurance sui controlli, la prevenzione dei reati, oppure il controllo contabile).

6.4.1 Il principio di autonomia e indipendenza

Un sistema di controlli interni, che abbia adottato tutti i necessari strumenti e procedure di allerta interna, non può prescindere dall'istituzione di funzioni che supervisionino i controlli stessi, per poter essere considerato efficace ed efficiente.

Lo scopo della supervisione dei controlli è quello di vigilare sulla completezza, adegua-

tezza, funzionalità e affidabilità dell'intero sistema di controlli interni per individuare eventuali violazioni o inefficienze dei presidi adottati e proporre azioni di miglioramento. Un'efficace supervisione del sistema dei controlli deve essere in grado di garantire il rispetto del principio di autonomia e indipendenza del soggetto incaricato della vigilanza. I supervisori, infatti, oltre alla professionalità e competenza maturata nell'ambito dei controlli interni, devono essere autonomi e indipendenti poiché, diversamente, non sarebbero in grado di svolgere efficacemente il loro ruolo. È quindi questione di primaria importanza definire cosa si intende per "autonomia" e "indipendenza".

L'indipendenza va ricercata nella autonomia di giudizio del soggetto supervisore, il quale deve saper fornire un libero apprezzamento o un giudizio non condizionato da qualsivoglia forma di interferenza, proveniente dall'organo dirigente, dal *management* e dagli *stakeholders*. Sul punto troviamo conferma negli "Standard internazionali per la pratica professionale dell'*Internal Auditing*" emanati dall'*Institute of Internal Auditors* (IIA), i quali, pur riferendosi in particolare alla funzione di *Internal Audit*, enunciano importanti principi di riferimento validi per ogni soggetto deputato ai controlli. I suddetti *Standard*, quindi, considerano, in generale, l'indipendenza come "la libertà da condizionamenti che minaccino la capacità dell'attività di *Internal Audit* di adempiere alle proprie responsabilità senza pregiudizi", mentre, in particolare, prevedono che un'attività perché possa essere davvero indipendente deve essere "libera da interferenze" in tutte le sue fasi, dalla definizione dei controlli, durante la loro esecuzione, nonché nella comunicazione dei risultati (c.d. indipendenza organizzativa). È chiaro il riferimento ai conflitti di interesse, i quali potrebbero potenzialmente sussistere tra il supervisore e l'impresa nel caso in cui, per esempio, vi siano ingerenze o condizionamenti di tipo economico o personale (es. rapporti di natura familiare, relazioni commerciali, finanziarie e professionali), facendo in tal modo venire meno l'indipendenza del primo. L'assenza di conflitti di interesse si pone, infatti, come garanzia del fatto che il supervisore del sistema dei controlli interni deve essere in grado di sollevare qualsiasi problema o rischio riscontrato durante i propri controlli senza essere condizionato da vincoli e legami (c.d. autonomia di giudizio).

L'autonomia si riferisce invece alle modalità tecniche di espletamento dell'incarico. Al soggetto devono essere assicurati poteri di controllo effettivi e libertà di azione e

autodeterminazione (es. eliminare qualsiasi forma di interferenza degli organi aziendali, garantire il pieno accesso ai dati e alle informazioni rilevanti, disponibilità di risorse adeguate, libertà nel definire le metodologie di controllo e il piano di attività). La valutazione di tutti gli elementi potenzialmente rilevanti, affinché un soggetto possa essere considerato o meno indipendente e autonomo, deve essere effettuata considerando la posizione del supervisore nei confronti di chi esercita effettivamente il comando sull'ente, ossia rispetto ai soci influenti, al *management*, nonché rispetto ad interessi esterni.

In conclusione, la scelta di introdurre nell'organizzazione aziendale un supervisore del sistema dei controlli comporta la consapevolezza da parte dell'impresa dei requirements necessari per svolgere adeguatamente tale incarico. Affinché tale ruolo sia svolto in modo veramente efficace è impossibile prescindere dai requisiti di indipendenza e autonomia, i quali, quindi, devono essere garantiti tramite l'introduzione di alcuni presidi specifici. A titolo esemplificativo, tra le *best practice* più diffuse vi è quella di posizionare i soggetti con compiti di sorveglianza al livello dell'organizzazione più elevato possibile, prevedendo il riporto diretto all'organo dirigente, in modo tale da evitare condizionamenti e filtri che possano compromettere l'efficacia dell'attività di controllo effettuata, rendendola inattendibile e priva di utilità nel sistema di gestione dei rischi aziendali ^[68].

6.4.2 I soggetti incaricati dei controlli

Come anticipato la sorveglianza sul sistema dei controlli interni può essere svolta con modalità e finalità differenti dai seguenti soggetti: *Internal Audit*, ODV, *External Auditor*.

6.4.2.1 Internal Audit

Nell'ambito del sistema dei controlli interni, l'*Internal Audit* è la funzione di controllo di terzo livello a cui è attribuito il compito di verificare l'adeguatezza e l'efficacia dei processi, delle procedure e dei meccanismi adottati dall'impresa, effettuando una

⁶⁸ Ulteriori presidi a garanzia dell'indipendenza delle funzioni di controllo consistono, per esempio, nella previsione di cause di ineleggibilità o decadenza in presenza di determinate situazioni (es. conflitti di interesse).

valutazione complessiva sulla funzionalità del sistema dei controlli interni ed evidenziando le eventuali aree di miglioramento.

Lo sviluppo del mercato libero e la conseguente forte competizione tra le imprese, uniti alla crescente necessità di una gestione più efficiente ed economica delle risorse, hanno favorito l'incremento dell'attenzione delle imprese verso il tema dei controlli interni, alla luce dell'acquisita consapevolezza che per migliorare le *performance* o assicurare la continuità aziendale è necessario mantenere e sviluppare la propria efficienza ed efficacia gestionale.

In questo contesto si inserisce l'attività di *Internal Auditing*, la quale, se svolta efficacemente, è in grado di apportare valore aggiunto all'impresa, in quanto migliora i processi e contribuisce all'incremento della *performance* aziendale.

È importante, quindi, non considerare l'*Internal Auditing* come un'attività di controllo con un carattere meramente ispettivo, in quanto oltre alla verifica del rispetto delle *policies* e procedure interne, dei comportamenti e delle condotte, ricopre un ruolo fondamentale nella revisione del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno. Tramite la mitigazione dei rischi connessi all'attività svolta dall'impresa e la formulazione di raccomandazioni e pareri consultivi agli organi aziendali, l'*Internal Auditor* è in grado di offrire soluzioni che possono concretamente migliorare l'organizzazione e la *performance* aziendale.

L'*Internal Audit* è consapevole del contributo che può apportare all'impresa con la propria attività, tanto che la stessa IIA ha previsto tra gli *Standard* internazionali la necessità che l'*Internal Auditor* predisponga un programma di assurance e mantenimento della qualità al fine di rendere possibile all'impresa di accertare l'efficienza e l'efficacia dell'attività di *Internal Auditing* stessa, identificando, se del caso, anche opportunità per il suo miglioramento. Grazie al programma di quality assurance è, quindi, possibile verificare se le condizioni in cui l'*Internal Auditor* opera sono coerenti con gli *Standard* internazionali e il Codice Etico della Professione di *Internal Auditor* dal punto di vista organizzativo, professionale, dimensionale e metodologico.

Esigenze di razionalizzazione della struttura organizzativa e disponibilità di competenze specialistiche inducono con frequenza crescente le imprese a ricorrere a soluzioni organizzative che trasferiscono all'esterno lo svolgimento della funzione di *Internal Audit*. La decisione di esternalizzare l'*Internal Audit* trova genesi nell'esigenza di ottimizzare

le strutture e i processi di controllo raggiungendo il duplice obiettivo rappresentato dalla riduzione dei costi e dall'innalzamento della qualità dei servizi offerti da out-sourcer specializzati.

Tale decisione riveste anche rilevanza strategica in quanto consente all'impresa, soprattutto se di dimensioni contenute, di focalizzarsi sul *core-business*. Tuttavia, la scelta di esternalizzare l'*Internal Audit* influenza l'equilibrio del sistema dei controlli interni, pertanto l'impresa deve essere in grado di governare la funzione decentrata per non ridurre l'efficacia del sistema dei controlli. In particolare, l'impresa deve assicurare la capacità di fronteggiare il rischio insito nella scissione tra responsabilità, che rimane in capo ai vertici aziendali, e lo svolgimento dell'attività da parte dei soggetti terzi.

A tale riguardo occorre affidare l'incarico ad un soggetto terzo, dotato di idonei requisiti di competenza e professionalità (come ad esempio l'iscrizione all'albo dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili), delle eventuali autorizzazioni richieste dalla legge per lo svolgimento della funzione, nonché in grado di gestire in modo adeguato i rischi connessi all'esternalizzazione.

Al fine di garantire un regolare e ordinato funzionamento dei compiti affidati all'out-sourcer nonché un costante controllo da parte dell'impresa sulle modalità del suo svolgimento, occorre formalizzare un *Service Level Agreement* che definisca i livelli di servizi attesi e i flussi informativi tra l'impresa e il soggetto terzo, e che assicuri la corretta gestione dei rischi, ivi compresi quelli connessi ai conflitti di interesse.

6.4.2.2 Organismo di Vigilanza

Il D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 (di seguito anche "*Decreto 231*") ha introdotto nell'ordinamento italiano la responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato commesso, nel suo interesse o a suo vantaggio, da soggetti che ricoprono una posizione apicale nell'ente o da soggetti sottoposti all'altrui direzione.

Qualora si verifichi uno dei reati-presupposto⁶⁹ della responsabilità amministrativa, l'art. 6 co. 1, lett. a), D.Lgs. n. 231/2001, stabilisce che l'ente non risponde "*se prova che l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto,*

⁶⁹ Il Decreto 231 elenca tassativamente agli artt. 24 ss. gli illeciti penali che possono dare luogo alla responsabilità amministrativa da reato (c.d. "*catalogo dei reati-presupposto*").

modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi". L'adozione di un Modello organizzativo di gestione e di controllo (di seguito anche "Modello" oppure "MOG") ha, quindi, una funzione preventiva e rappresenta una delle condizioni per escludere la responsabilità dell'ente in relazione alla commissione del reato.

A tal fine, è necessario che il Modello sia adeguato alla realtà d'impresa, in quanto il catalogo dei reati ex Decreto 231 è ampio e include reati diversi tra loro e, di conseguenza, l'esposizione alla commissione di una determinata tipologia di reati varierà, per esempio, a seconda del settore economico di operatività, dell'attività di *business* svolta, della soglia dimensionale dell'impresa e della struttura interna gerarchica.

Nelle piccole medie imprese, in alcuni casi, la predisposizione del Modello rappresenta il primo momento di definizione o di formalizzazione delle deleghe interne, in termini di compiti e responsabilità aziendali, nonché di procedure e protocolli operativi.

Il Decreto 231 prevede, inoltre, all'art. 6, co. 1, lett. b), l'istituzione di un soggetto ad hoc avente il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curarne l'aggiornamento, ossia l'Organismo di Vigilanza.

Il Decreto 231 specifica che tale Organismo è dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, in quanto, pur essendo nominato dall'organo dirigente e riportando direttamente a questo, deve essere posto nelle condizioni di svolgere le proprie funzioni di vigilanza in ogni ambito dell'ente a rischio di commissione di uno dei reati previsti dal Decreto 231.

È importante evidenziare che il compito affidato all'Organismo consiste in un'attività di mera vigilanza su eventuali scostamenti comportamentali dal Modello al fine di verificare l'effettiva capacità di quest'ultimo di prevenire la commissione dei reati.

Non rientra, invece, tra i compiti dell'Organismo il dovere di attivarsi per impedire la commissione dei reati in quanto lo stesso non può sostituirsi agli organi dirigenti nell'assunzione di atti di natura impeditiva e sanzionatoria.

Una volta giunto a conoscenza di situazioni che possono potenzialmente integrare una fattispecie di reato ai sensi del Decreto 231, l'Organismo deve segnalare al vertice aziendale la presenza di tali situazioni di rischio di violazione del Modello, nonché, qualora sia ritenuto necessario, proporre misure di aggiornamento e di perfeziona-

mento del Modello stesso oppure l'irrogazione di una sanzione disciplinare nei confronti dei soggetti coinvolti nelle condotte potenzialmente illecite.

In conclusione, anche l'Organismo ricopre, nell'ambito dell'applicazione del Decreto 231, il ruolo di supervisore dei controlli, con il compito specifico di vigilare sull'idoneità e sull'efficacia del Modello adottato dall'ente, sul rispetto dei protocolli interni e sul suo concreto ed effettivo funzionamento.

6.4.2.3 External Auditor

Tra i soggetti aventi il compito di supervisionare in senso lato l'attività d'impresa troviamo anche il revisore legale dei conti, la cui attività è disciplinata dal D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 ed è obbligatoria in alcuni casi previsti dalla legge.

L'attività di sorveglianza attribuita al revisore legale è circoscritta al controllo contabile degli enti. In particolare, l'art. 14 del D.Lgs. n. 39/2010 attribuisce due specifici compiti al revisore legale: il primo consiste nell'esprimere, in un'apposita relazione, un giudizio sul bilancio di esercizio dell'ente e, ove redatto, sul bilancio consolidato, mentre il secondo consiste in un'attività di controllo continua nel corso dell'esercizio avente ad oggetto la regolare tenuta della contabilità aziendale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili.

La natura estremamente delicata della revisione legale dei conti si ricava dalla riserva di attività a favore dei soggetti, persone fisiche o giuridiche, che hanno ottenuto l'abilitazione al suo esercizio e sono iscritti in un apposito registro tenuto dal Ministero dell'economia e delle finanze, nonché dalla disciplina sui requisiti di indipendenza ed obiettività dei revisori legali.

Riguardo quest'ultimo punto, diversamente da altre normative in cui vi è un semplice richiamo al requisito di indipendenza, l'art. 10, co. 1, del D.Lgs. n. 39/2010, oltre a stabilire espressamente che il revisore legale, o la società di revisione legale, deve essere indipendente dall'ente sottoposto a revisione, nonché completamente estraneo al processo decisionale di quest'ultima, fornisce maggiori indicazioni sullo stesso. In particolare, è previsto che l'indipendenza deve essere assicurata non solo durante il periodo in cui viene eseguita la revisione legale, bensì anche durante il periodo cui si riferiscono i bilanci da sottoporre a revisione. Inoltre, occorre verificare la sussistenza del requisito di indipendenza in situazioni particolari, tra cui, conflitti di interesse, le-

gami personali, relazioni d'affari o di lavoro instaurati tra l'ente sottoposto a revisione e il revisore legale che deve effettuarla.

Nello svolgimento dell'attività di controllo contabile il revisore legale deve rispettare i principi di revisione internazionali ISA Italia, che tra gli altri prevedono anche una valutazione complessiva sull'adeguatezza del sistema dei controlli interni dell'ente. In questo ambito assume particolare rilievo l'interlocuzione con gli altri organi e funzioni di controllo interno (ove istituite), nonché la previsione di un piano di controllo che permetta di riscontrare l'adeguatezza dei processi e delle prassi operative, che sono alla base dell'alimentazione del sistema amministrativo-contabile e quindi, in ultima istanza, delle rilevazioni contabili.

Anche in questo caso la decisione della piccola media impresa di affidare l'incarico di revisione legale consente di raggiungere non solo l'obiettivo di ottenere il controllo contabile, ma indirettamente permette altresì di svolgere una supervisione sul complessivo sistema dei controlli interni aziendali.

6.4.3 La modalità operative di controllo

Per assicurare la sorveglianza del sistema dei controlli interni adottato dall'impresa, colui che svolge il ruolo di supervisore deve, innanzitutto, effettuare una preliminare attività conoscitiva della realtà aziendale in cui si trova a operare in modo tale da poter pianificare la propria attività di controllo. Tale conoscenza non deve limitarsi al solo sistema dei controlli interni, bensì deve riguardare anche le *Business Unit*, quindi le aree di supporto e l'intera struttura aziendale.

Al termine di tale attività preliminare, sulla base dei dati e delle informazioni raccolte, il supervisore è in grado di valutare i rischi a cui è esposta concretamente l'azienda e di predisporre un piano di attività secondo un approccio basato sul rischio (c.d. *risk based approach*), il quale consente di determinare le priorità degli interventi di controllo in linea con il rischio assunto dall'impresa.

È importante anche durante il risk assessment che il supervisore si relazioni con gli organi gestori ed il *management*, condividendo le risultanze dell'autovalutazione nonché il piano dei controlli interni.

In seguito, può iniziare l'attività di verifica in loco svolta a campione, la quale può essere a titolo esemplificativo suddivisa in tre macro-fasi, fermo restando che è compito

del supervisore definire la metodologia di controllo più adatta in base alla complessità operativa dell'impresa.

In primis, è necessario, in base all'oggetto dell'indagine, definire le informazioni da raccogliere e da richiedere all'impresa. In tale fase di avvio dell'attività di verifica occorre organizzare degli incontri operativi con i responsabili dell'area sottoposta a controllo, per la condivisione dei punti di controllo e per la rilevazione delle prassi operative. La seconda fase dell'intervento di verifica consiste nella raccolta e visione della documentazione necessaria agli obiettivi dell'incarico, nello svolgimento di interviste al personale interno e nell'elaborazione ed analisi dei dati e delle informazioni raccolte. successivamente si procede con la stesura del verbale o della relazione di verifica e nella comunicazione degli esiti del controllo ai soggetti interessati e agli organi aziendali, c.d. fase di *reporting*.

Infine l'attività di controllo si conclude con il monitoraggio nel tempo delle raccomandazioni formulate, attraverso degli specifici interventi di *follow-up* che consentono di riscontrare lo stato di avanzamento delle azioni correttive, al fine di verificarne l'adeguatezza, l'efficacia e la tempestività.

In conclusione l'obiettivo delle attività di controllo è quello di fornire una valutazione complessiva dei fenomeni analizzati, formulando indicazioni su come migliorare i processi e le procedure interne per mitigare i rischi individuati, al fine di creare valore per l'organizzazione aziendale, tramite la massimizzazione dell'efficienza gestionale e quindi del risultato d'impresa.

6.4.4 Il sistema di reporting

Il sistema di *reporting* riveste un ruolo particolarmente rilevante nel sistema dei controlli interni delle piccole medie imprese, in quanto garantendo la disponibilità del patrimonio informativo aziendale permette ai soggetti incaricati della supervisione di espletare in modo adeguato ed efficace i propri compiti di controllo.

Nelle piccole medie imprese occorre definire adeguati flussi informativi da e verso il supervisore dei controlli rispetto agli organi ed alle funzioni aziendali interne.

Gli obblighi di informazione c.d. attivi consistono in tutte quelle comunicazioni, ad evento o periodiche, predisposte dal supervisore e dirette agli organi ed alle funzioni aziendali. In tal modo il supervisore rende edotti i soggetti apicali dell'impresa in me-

rito al complesso delle attività svolte nel periodo di riferimento, all'emersione di eventuali aspetti critici o alla necessità di interventi. Inoltre, rientra tra le *best practices* di un efficace sistema di *reporting* invitare periodicamente i supervisori alle adunanze stesse degli organi societari, al fine di favorire il reciproco scambio di informazioni tramite una diretta interlocuzione.

Pari importanza deve essere attribuita agli obblighi di informazione c.d. passivi, i quali consistono nelle comunicazioni provenienti dai vari soggetti interni all'impresa (es. organi aziendali, responsabili di area, funzioni aziendali, dipendenti), indirizzate al supervisore al fine di permettergli di venire a conoscenza delle informazioni che sono rilevanti per lo svolgimento dei controlli. Anche in tal caso è utile prevedere sia flussi informativi da attivare al verificarsi di particolari eventi, sia flussi informativi predefiniti e periodici.

È buona prassi che l'impresa formalizzi, per esempio all'interno di una specifica *policy* aziendale, il sistema di *reporting* che intende adottare, stabilendo la tipologia e il contenuto dei flussi informativi, la periodicità e frequenza, le modalità di comunicazione, i soggetti obbligati e i destinatari.

Condizione essenziale nel disegno di un adeguato sistema di *reporting* è quella di garantire la tracciabilità dei flussi informativi.

Tracciare i flussi informativi permette, infatti, di comprovare a posteriori lo svolgimento e la continuità delle attività aziendali, incluse quelle di vigilanza e supervisione. Il sistema di *reporting* dovrà essere costituito da documenti, sia cartacei sia informatici, che consentono la tracciabilità delle attività svolte, delle iniziative assunte, dei provvedimenti adottati e delle informazioni e segnalazioni inviate/ricevute (es. verbali, report di verifica, comunicazioni scritte ad evento, relazioni semestrali/annuali), i quali, per buona prassi, devono essere conservati per un periodo adeguato e messi a disposizione degli organi sociali o delle figure aziendali, in particolare di controllo, che hanno interesse ad accedervi nello svolgimento delle proprie attività, nonché dell'autorità di vigilanza o giudiziaria.

CONCLUSIONI

In conclusione, il contributo elaborato dall'ODCEC di Milano intende ha inteso offrire un quadro di riferimento dei sistemi di *governance*, gestione del rischio e controllo interno che, nel rispetto del principio di proporzionalità, sia adottabile anche per società di minore dimensione. Il quadro di riferimento è stato elaborato sulla base di fonti e prassi autorevoli, aggiornate, internazionali e nazionali e ha tenuto in considerazione quanto già in uso dall'esperienza maturate in aziende di medie e grandi dimensioni. Indipendentemente dalla riforma della crisi di impresa nel nostro paese, è evidente che la messa in atto di sistemi di gestione del rischio e di controllo interno nelle imprese rappresenti un elemento indispensabile per la corretta gestione e la competitività degli operatori, sia sui mercati nazionali che internazionali.

Molti sono ancora gli elementi in discussione per la gestione delle nuove procedure, le competenze dei soggetti coinvolti, la comunicazione verso i mercati, e, non ultimo, le interrelazioni con le riforme sulla insolvenza delle imprese che stanno prendendo forma a livello comunitario.

Infatti l'obiettivo che ha ispirato il codice della crisi, e che sta ispirando il percorso del legislatore nazionale nell'adozione integrale della riforma dell'insolvenza dell'impresa è richiamato dalla Raccomandazione 2014/135/UE e ribadito nella recente "Risoluzione legislativa del Parlamento europeo del 28 marzo 2019 ^[70]" è quello di "contribuire al corretto funzionamento del mercato interno nonché eliminare gli ostacoli all'esercizio delle libertà fondamentali, quali la libera circolazione dei capitali e la libertà di stabilimento, che derivano dalle differenze tra le legislazioni e procedure nazionali in materia di ristrutturazione preventiva, insolvenza, esdebitazione e interdizioni [...]. La [presente] direttiva mira a rimuovere tali ostacoli garantendo alle imprese e agli imprenditori sani che sono in difficoltà finanziarie la possibilità di accedere a quadri nazionali efficaci in materia di ristrutturazione preventiva che consentano loro di continuare a operare, agli imprenditori onesti insolventi o sovraindebitati di poter beneficiare di una seconda opportunità me-

⁷⁰ Risoluzione legislativa del Parlamento Europeo del 28 marzo 2019 sulla proposta di direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, la seconda opportunità e misure volte ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza e liberazione dai debiti, e che modifica la direttiva 2012/30/UE (COM(2016)0723 - C8-0475/2016 - 2016/0359(COD)).

diante l'esdebitazione dopo un ragionevole periodo di tempo, e a conseguire una maggiore efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione, in particolare attraverso una riduzione della loro durata. I quadri di ristrutturazione preventiva dovrebbero innanzitutto permettere ai debitori di ristrutturarsi efficacemente in una fase precoce e prevenire l'insolvenza e quindi evitare la liquidazione di imprese sane". Il legislatore comunitario, pur riconoscendo che "esistono differenze tra gli Stati membri per quanto riguarda la gamma di procedure di cui possono avvalersi i debitori in difficoltà finanziarie per ristrutturare la loro attività", ribadisce che la ristrutturazione in una fase precoce è più efficace se le procedure sono meno formali, e se fanno uso di metodi stragiudiziali. Tale tendenza favorisce metodi che, a differenza di quello classico che prevede la liquidazione di un'impresa in difficoltà finanziarie, puntano a risanarla o almeno a salvarne le unità che sono ancora sane. Questa logica conduce a diversi benefici per l'economia e spesso contribuisce a preservare posti di lavoro o a ridurre le perdite di posti di lavoro. Quanto evidenziato per contrastare quello che accadeva e cioè il fatto che la diversa durata dei termini per l'esdebitazione e le condizioni per l'ammissione al beneficio, induceva gli imprenditori a trasferirsi in talune giurisdizioni per poter ripartire in tempi ragionevoli il processo di risanamento. Infatti "la durata eccessiva delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione in vari Stati membri [quali il nostro] è stato un fattore determinante dei bassi tassi di recupero e ha dissuaso gli investitori dall'operare nelle giurisdizioni in cui le procedure rischiavano di durare troppo e di essere indebitamente dispendiose".

Nel contesto appena delineato, un punto fermo rimane la responsabilità dell'imprenditore a porre in atto – tempestivamente – un sistema di *governance* che gli permetta di disporre non solo di informazioni storiche, ma soprattutto prospettive, affidabili e tempestive che gli permettano di anticipare l'emersione della crisi; la sua responsabilità, quindi, prescinde dal coinvolgimento di altri soggetti, esterni o di controllo interno, nominati e/o incaricati che possono rappresentare un supporto in termini di competenze ma che non esimono l'imprenditore dalla "Gestione dell'impresa".

1. L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.
2. L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istitu-

ire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

L'Odcec pertanto si augura che questo contributo rappresenti uno strumento utile di guida nella definizione di un sistema più adeguato e funzionale alla istituzione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili valido, tra gli altri, a perseguire l'obiettivo di individuare tempestivamente i sintomi di allerta della crisi al fine di salvaguardare la continuità aziendale quale requisito fondamentale dell'impresa intesa come entità socialmente rilevante e generatrice di valore per tutti gli *stakeholder* con cui l'impresa stessa si relaziona.

BIBLIOGRAFIA

- › COSO MODEL - *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - Versione 2016.
- › ERM - *Enterprise Risk Management* - Versione 2017.
- › Corporate Governance Paper - *Approccio integrato al sistema di controllo interno, gli organi e le funzioni preposte al controllo interno aziendale e loro relazioni*. Novembre 2009, AIIA.
- › IIA Position Paper: “*The three lines of Defense in effective Risk Management and Control*”, January 2013.
- › Comitato per la Corporate Governance, *Codice di Autodisciplina*.
- › *La responsabilità del dirigente: deleghe, funzioni e responsabilità, licenziamento disciplinare* - Adalberto Perulli, Professore ordinario di Diritto del Lavoro nell’Università Cà Foscari di Venezia.
- › *Legge 155/2017*.
- › *Reporting: obiettivi e processo di costruzione* - Università di Ferrara.
- › Quaderno n.71 - *Sistemi di allerta interna*.
- › ACFE, “*Fraud-Related Internal Controls*”, 2013.
- › Robert N. Anthony (1965), *Planning and control Systems, Division of Research Graduate School of Business Administration*, Harvard University, Boston Massachusetts.
- › Alberto Bubbio (1988), *I sistemi di pianificazione e controllo e i meccanismi di incentivazione: le relazioni*, in *Misurazioni d’azienda: programmazione e controllo*, a cura di F. Amigoni vol. II, Giuffrè, Milano.
- › Robert S. Kaplan, Thomas H. Johnson (1987), *Relevance Lost. The rise and fall of Management accounting*, Harvard Business School Press, Boston; trad. italiana a cura di E. Santesso, *Ascesa e declino della contabilità direzionale*, Iseidi Torino 1989.

Direttore Responsabile: Patrizia Riva

Segreteria: Elena Cattaneo, Via Pattari 6 • 20122 Milano, tel: 02 77731121 • fax: 02 77731173

Anno 2007

- 】 nr. 1 - **L'amministrazione nelle S.r.l.** • Simone Allodi
- 】 nr. 2 - **Lo Statuto dei diritti del contribuente** • Alessandro Turchi
- 】 nr. 3 - **Finanziamento dei Soci** • Giorgio Zanetti
- 】 nr. 4 - **Le norme del codice di procedura civile applicabili al Processo Tributario** • Paolo Brecciaroli
- 】 nr. 5 - **Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti** • Marco Grumo
- 】 nr. 6 - **La normativa Antiriciclaggio. Profili normativi, obblighi ed adempimenti a carico dei dottori commercialisti** • Gian Gaetano Bellavia
- 】 nr. 7 - **Limiti dell'informativa societaria e controllo dei bilanci infrannuali** • Roberta Provasi, Daniele Bernardi, Claudio Sottoriva
- 】 nr. 8 - **La previdenza nella professione di Dottore Commercialista** • Emersto F. Carella
- 】 nr. 9 - **L'introduzione dei Principi contabili internazionali e il coordinamento con le norme fiscali** • Mario Difino
- 】 nr. 10 - **La governance delle società a partecipazione pubblica e il processo di esternalizzazione dei servizi pubblici locali** • Ciro D'Aries
- 】 nr. 11 - **Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004)** • Ambrogio Picolli
- 】 nr. 12 - **Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese** • a cura di Adriano Propersi
- 】 nr. 13 - **Le parti e la loro assistenza in giudizio** • Mariacarla Giorgetti

Anno 2008

- 】 nr. 14 - **Il nuovo ordinamento professionale: guida alla lettura del d.lgs. n.139 del 28 giugno**

2005 • a cura della *Commissione Albo, Tutela e Ordinamento oe 2005-2007*

- 】 nr. 15 - **Carta Europea dei diritti del contribuente** • a cura della *Commissione Normative Comunitarie 2005-2007*
- 】 nr. 16 - **Elementi di Procedura civile applicati alle impugnazioni del Processo tributario** • Mariacarla Giorgetti
- 】 nr. 17 - **Il processo di quotazione delle PMI tra presente e futuro: il ruolo del dottore commercialista in questa fase di cambiamento** • Carlo Arlotta
- 】 nr. 18 - **Controlled Foreign Companies Legislation: analisi comparata negli Stati comunitari** • Sebastiano Garufi
- 】 nr. 19 - **Il codice di condotta EU: finalità e analisi comparativa a livello europeo** • Paola Sesana
- 】 nr. 20 - **Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nella PMI** • Aldo Camagni, Riccardo Coda, Riccardo Sclavi
- 】 nr. 21 - **La nuova relazione di controllo contabile (art. 2409-ter del Codice Civile)** • Daniele Bernardi, Gaspare Insaudo, Maria Luisa Mesiano

Anno 2009

- 】 nr. 22 - **Lazionariato dei dipendenti come forma di incentivazione: ascesa e declino delle *stock option*?** • Vito Marraffa
- 】 nr. 23 - **Norme ed orientamenti rilevanti della Revisione Contabile** • Maria Luisa Mesiano, Mario Tamborini
- 】 nr. 24 - **Gli accordi giudiziali nella crisi d'impresa** • Cesare Zafarana, Mariacarla Giorgetti, Aldo Stesuri
- 】 nr. 25 - **Il bilancio consolidato e le scritture di consolidamento** • Francesco Grasso, Paolo Terazzi
- 】 nr. 26 - **Conciliazione e mediazione: attualità legislative e profili operativi** • Aldo Stesuri

Anno 2010

- 】 nr. 27 - **La crisi d'impresa - L'attestazione di ragionevolezza dei piani di ristrutturazione ex art. 67, 3° comma, lettera d) L.F.** • Commissione Gestione Crisi d'Impresa e Procedure Concorsuali
- 】 nr. 28 - **Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004)** seconda edizione • Ambrogio Picolli
- 】 nr. 29 - **L'arbitrato - Analisi e commenti dalla recente prassi** • Commissione Arbitrato - a cura di Alessandro Augusto
- 】 nr. 30 - **Il bilancio di sostenibilità delle *multiutilities*: esperienze a confronto** • Commissione Bilancio Sociale - a cura di Francesco Randazzo, Cristiana Schena, Gabriele Badalotti, Eros A. Tavernar
- 】 nr. 31 - **La riforma della revisione legale in Italia: una prima analisi del D.Lgs. 39 del 27 gennaio 2010** • Commissione Controllo Societario - Gruppo di lavoro: Daniele Bernardi, Antonella bisestile, Alessandro Carturani, Annamaria Casasco, Gaspare Insaudo, Luca Mariani, Giorgio Morettini, Marco Moroni, Gianluca Ufficio, Massimiliano Pergami, Roberta Provasi, Marco Rescigno, Claudio Sottoriva, Mario Tamborini
- 】 nr. 32 - **Obbligo P.E.C. - Opportunità e problematiche per gli studi professionali** • Commissione Informatica e Codice Civile I.A.A. - Gruppo di lavoro: Fabrizio Baudo, Davide Campolunghi, Filippo Caravati, Alberto De Giorgi, Gianluca De Vecchi, Pietro Longhi, Daniele Tumietto
- 】 nr. 33 - **Nuova tariffa professionale - Commento alle modifiche intervenute** • Mario Tracanella

Anno 2011

- 】 nr. 34 - **Perdite di valore e avviamento secondo i principi IFRS** • Riccardo Bauer, Claudia Mezzabotta
- 】 nr. 35 - **Patrimonializzare e sostenere la competitività delle PMI italiane: la quotazione su AIM Italia** • Commissione Finanza e Controllo di Gestione - Gruppo di

lavoro: Carlo Arlotta, Franco Bertoletti, Elisabetta Coda Negozio, Carlo Pesaro, Giorgio Venturini

- 】 nr. 36 - **La mediazione civile - Novità normative e contesto operativo** • Gruppo di studio Commissione Mediazione e Conciliazione - a cura di Maria Rita Astorina e Claudia Mezzabotta
- 】 nr. 37 - **La mediazione civile - Le tecniche di gestione dei conflitti** • Gruppo di studio Commissione Mediazione e Conciliazione - a cura di Maria Rita Astorina e Claudia Mezzabotta
- 】 nr. 38 - **Caratteri e disciplina del concordato fallimentare** • Carlo Bianco, Mariacarla Giorgetti, Patrizia Riva, Aldo Stesuri, Cesare Zafarana
- 】 nr. 39 - **Remunerare gli amministratori - Compensi incentivati e *governance*** • Gianluigi Boffelli

Anno 2012

- 】 nr. 40 - **Scritti di Luigi Martino** • Comitato Editoriale - a cura di Gianbattista Stoppani e Dario Velo
- 】 nr. 41 - **Aspetti fiscali delle operazioni straordinarie per i soggetti IAS/IFRS** • Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Emanuela Fusa
- 】 nr. 42 - **L'accertamento tecnico dell'usura per le aperture di credito in conto corrente** • Commissione Banche, Intermediari Finanziari e Assicurazioni - a cura di Marco Capra, Roberto Capra
- 】 nr. 43 - **Il nuovo concordato preventivo a seguito della riforma** • Commissione Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali
- 】 nr. 44 - **Introduzione all'Istituto del *Trust*** • Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni
- 】 nr. 45 - **Ambiti di applicazione del *Trust*** • Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni

Anno 2013

- 】 nr. 46 - **Arbitro Bancario Finanziario** • Commissione Metodi ADR

- » **nr. 47 - Il rischio di continuità aziendale nel bilancio IAS ed in quello OIC** • Commissione **Principi Contabili** - a cura di Girolamo Matranga
- » **nr. 48 - La mediazione civile nelle liti fra soci: profili giuridici ed efficacia negoziale** • Commissione **Metodi ADR** - a cura di Maria Rita Astorina, Marcella Caradonna
- » **nr. 49 La fiscalità della produzione nelle fonti di energie rinnovabili** • Commissione **Diritto Tributario Nazionale** - a cura di Federica Fiorani
- » **nr. 50 - Il modello GBS 2013: lo standard italiano per la redazione del Bilancio Sociale** • Commissione **Bilancio Integrato** - a cura di Claudio Badalotti, Dario Velo, Gabriele Badalotti

Anno 2014

- » **nr. 51 - I regolamenti applicativi del D.Lgs. 39/2010 sulla revisione legale dei conti emanati dal MEF** • Commissione **Controllo Societario**
- » **nr. 52 - La previdenza nella professione di Dottore Commercialista** • Commissione **Cassa Previdenza Dottori Commercialisti** - a cura di Ernesto Carella
- » **nr. 53 - Comunicare con Investitori e Finanziatori: il ruolo del Business Plan** • Commissione **Finanza e Controllo di Gestione** - a cura di Francesco Aldo De Luca e Alessandra Tami
- » **nr. 54 - La Direttiva 2013/34/UE relativa ai bilanci d'esercizio e consolidati - Novità e riflessi sulla disciplina nazionale** • Commissione **Principi Contabili** - a cura di Tiziano Sesana
- » **nr. 55 - Gli obblighi di sicurezza nei luoghi di lavoro** • Commissione **Lavoro** - a cura di Monica Bernardi, Bernardina Calafiori, Gabriele Moscone, Patrizia Rossella Sterza, Sergio Vianello
- » **nr. 56 - Le Start-up innovative** • Commissioni **Start-up, Microimprese e Settori Innovativi e Diritto Tributario Nazionale** - a cura di Antonio Binacchi e Alessandro Galli

Anno 2015

- » **nr. 57 - Il Concordato preventivo: riflessioni teoriche** • Commissione **Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali** - a cura di Giannicola Rocca
- » **nr. 58 - Il Concordato preventivo: esperienze empiriche** • Commissione **Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali** - a cura di Giannicola Rocca
- » **nr. 59 - Il controllo della liquidità nelle strategie aziendali e nelle situazioni di crisi. Il contributo del business plan** • Commissione **Finanza e Controllo di Gestione** - a cura di Carlo Arlotta, Salvatore Carbone, Francesco Aldo De Luca, Alessandra Tami
- » **nr. 60 - La collaborazione volontaria. I diversi perché di una scelta (quasi) obbligata** • Commissione **Normative a Tutela dei Patrimoni** - a cura di Marco Salvatore, Paolo Ludovici, Fabrizio Vedana
- » **nr. 61 - Relazione di revisione. Le novità al giudizio sul bilancio introdotte dagli ISA Italia** • Commissione **Controllo Societario** - a cura di Daniele Bernardi, Gaspare Insaudo, Luca Magnano San Lio, Claudio Mariani
- » **nr. 62 - Accertamento sintetico, redditometro e "redditest"** • Commissione **Diritto Tributario Nazionale** - a cura di Alessandro Cerati

Anno 2016

- » **nr. 63 - Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004)** • terza edizione • Commissione **Diritto Tributario Nazionale** - a cura di Ambrogio Andrea Picolli
- » **nr. 64 - Revisione della contabilità di condominio** • Gruppo di lavoro della Commissione **Amministrazioni Immobiliari**
- » **nr. 65 - Appunti per una cultura di parità** • Commissione **Pari Opportunità** - a cura di Grazia Ticozzelli
- » **nr. 66 - Dematerializzazione documentale: temi per la consulenza. Prima parte. Conservazione digitale.**

Evoluzione del quadro normativo

- » Commissione **Informatica CCIAA e Registro Imprese di Milano** - a cura di Pietro Luca Agostini, Ruggiero Delvecchio, Davide Grassano, Giuseppe Mantese, Francesco Milano
- » **nr. 67 - Dematerializzazione documentale: temi per la consulenza. Seconda parte. Fattura elettronica. Scenari** • Commissione **Informatica CCIAA e Registro Imprese di Milano** - a cura di Pietro Luca Agostini, Filippo Caravati, Paolo A. Catti, Claudio Rorato
- » **nr. 68 - Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica** • Commissione **Lavoro** - a cura di Loris Beretta, Vittorio De Luca e Salvatore Vitiello
- » **nr. 69 - Il bilancio integrato per le PMI** • Commissione **Bilancio Integrato**

Anno 2017

- » **nr. 70 - La normativa antiriciclaggio per i professionisti - Loperatività del D.Lgs. 231/2007 e le indicazioni di matrice internazionale** • Commissione **Antiriciclaggio** - a cura di Barbara Arbini, Andrea Bignami, Antonio Fortarezza
- » **nr. 71 - Sistemi di allerta interna.**

Il monitoraggio continuativo del presupposto di continuità aziendale e la segnalazione tempestiva dello stato di crisi da parte degli organi di vigilanza e controllo societario - Guida in materia di sistemi di allerta preventiva • Commissione **Controllo Societario** - a cura di Daniele Bernardi, Massimo Talone

- » **nr. 72 - La gestione e il controllo della tesoreria e dei rischi finanziari nelle PMI** • Commissione **Finanza e Controllo di Gestione** - a cura di Riccardo Coda
- » **nr. 73 - Appalto e rapporti di lavoro** • Commissione **Lavoro** - a cura di Bernardina Calafiori, Sergio Vianello

Anno 2018

- » **nr. 74 - Le amministrazioni straordinarie fra salvaguardia della continuità, tutela dei livelli occupazionali ed efficacia delle azioni di risanamento** • Commissione **Crisi, Ristrutturazione e Risanamento di Impresa** - a cura di Giannicola Rocca, Diego Corrado
- » **nr. 75 - Il Concordato con continuità aziendale** • Commissione **Crisi, Ristrutturazione e Risanamento di Impresa** - a cura di Giannicola Rocca e Giuseppe Acciaro
- » **nr. 76 - Smart Working: le regole applicative** • Commissione **Lavoro** - a cura di Loris Beretta, Bernardina Calafiori, Giada Rossi, Sergio Vianello
- » **nr. 77 - Gli strumenti di finanziamento per le start-up e PMI** • Commissione **Start-up, Microimprese e Settori Innovativi** - a cura di Cristina Erminerò, Ezio Este, Riccardo Ricci
- » **nr. 78 - L'Educazione Finanziaria per Consumatori, Risparmiatori, Imprese. Gli Strumenti di Pagamento - Gli Strumenti di Investimento - Gli Strumenti di finanziamento** • Commissione **Finanza e Controllo di Gestione** - a cura di Vanina Stagno Piantanida

Anno 2019

- » **nr. 79 - Il nuovo trattamento dei crediti tributari e contributivi secondo il codice della crisi e dell'insolvenza** • Commissione **Crisi, Ristrutturazione e Risanamento di Impresa** - a cura di Giannicola Rocca, Antonio Di Falco

I QUADERNI

numero

80

Il D.lgs. N. 14 del 12 gennaio 2019 ha radicalmente modificato l'approccio alla gestione della crisi di impresa, introducendo un concetto di prevenzione. Il presente Quaderno si è posto l'obiettivo di declinare il concetto di prevenzione nella cd struttura di Governance e dei Controlli Interni nella convinzione che la modifica dell'art. 2086 del Codice Civile si debba leggere anche in tal senso. L'opera si rivolge a tutti i professionisti che assistono le imprese nell'aggiornamento dei propri assetti organizzativi per adeguarli alle nuove previsioni normative ed ha l'obiettivo di fornire spunti di riflessione e al contempo strumenti in grado di supportare l'impresa in questa fase di rinnovamento.

Si ringraziano per la particolare disponibilità e dedizione i colleghi che hanno contribuito alla redazione del presente quaderno appartenenti alle Commissioni Compliance e Modelli Organizzativi, Finanza e Controllo di Gestione e Controllo Societario e Revisione dell'Ordine di Milano. Si ringrazia inoltre BDO Italia S.p.A. e i colleghi Dottori Commercialisti Mario Chiodi, Roger Olivieri, Silvio Ruggieri, per i loro significativi contributi.

Domenico **Boffelli**, Odcec di Milano, Commissione Governance delle società Quotate

Ascensionato **Carnà**, Odcec di Milano, Commissione Compliance e Modelli Organizzativi

Giuseppe **Carnesecchi**, BDO Italia S.p.A.

Silvana **Mancini**, Odcec di Milano, Commissione Compliance e Modelli Organizzativi

Monica **Mannino**, Odcec di Milano, Commissione Governance delle Società Quotate

Renato **Marro**, BDO Italia S.p.A.

Francesca **Novati**, Odcec Milano, Commissione Governance delle Società Quotate

Guido **Pavan**, Odcec di Milano, Commissione Compliance e Modelli Organizzativi

Paola **Pedotti**, BDO Italia S.p.A.

Enrica **Rimoldi**, Odcec di Milano, Commissione Governance delle Società Quotate

Tiziana **Vallone**, Odcec di Milano, Commissione Finanza e Controllo di Gestione

Rosanna **Vicari**, Odcec Milano, Vicepresidente Commissione Controllo Societario e Revisione