

IL GOVERNO DELL'IMPRESA TRA DECISIONI E CONTROLLI

IL SISTEMA DEI CONTROLLI: MODELLI E BENCHMARK DI RIFERIMENTO

Stefano BOZZI

Università Cattolica del Sacro Cuore

Roma, 17 novembre 2015

EVOLUZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

- Inizialmente identificato con tematiche di natura contabile, legate alla revisione
- Successivamente viene ricondotto all'attività di mappatura e controllo dei rischi e, quindi, più in generale alla gestione dei rischi aziendali
- Oggi il sistema di controllo interno viene inteso come uno strumento di gestione integrata del rischio, un mezzo per la salvaguardia delle risorse aziendali ai fini della creazione di valore. Il controllo strategico dei rischi è dunque parte integrante della pianificazione strategica che fa capo al CdA.

TIPOLOGIE DI CONTROLLO

- Controlli “di impresa”: controlli “di linea”, di secondo livello (risk management e compliance) e terzo livello (internal audit), orientati al perseguimento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione; le relative funzioni sono integrate nella struttura gerarchica dell'impresa
- Controlli “societari”: CdA, Collegio Sindacale, Preposto, Comitato Controllo e Rischi, ecc.: esterni alla linea gerarchica, rispondono all'esigenza di riportare al controllore di ultima istanza (all'assemblea e dunque ai soci della società)
- Controlli “interni”: competono agli appositi organi e funzioni aziendali appartenenti all'organizzazione dell'impresa (consiglio di amministrazione, anche mediante appositi comitati consultivi, collegio sindacale, funzione di internal audit, organismo di vigilanza ex d.lgs. n. 231/01)
- Controlli “esterni”: esercitati da soggetti che si collocano al di fuori dell'impresa (società di revisione, CONSOB, Banca d'Italia, IVASS9, Autorità giudiziaria).

GLI ORGANI DEL CONTROLLO INTERNO

- Consiglio di Amministrazione: “...Sulla base delle informazioni ricevute valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società ... Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa” (art. 2381 c.c.)

Il *plenum* del Cda quindi valuta se le strutture organizzative e le procedure impiegate sono in grado di garantire l'ordinato e regolare andamento della gestione sociale, avuto riguardo alla natura e alle dimensioni dell'impresa, sulla base delle informazioni ricevute dagli organi delegati (e dunque con funzioni esecutive), che invece curano la predisposizione di assetti adeguati, in conformità alle caratteristiche e alle finalità dell'impresa.

GLI ORGANI DEL CONTROLLO INTERNO

- Collegio sindacale (art. 2403 c.c.): "... vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento."
Esercita inoltre il controllo contabile, se previsto nello statuto delle società che non redigono il bilancio consolidato (art. 2409-bis, terzo comma)
- Nelle società con sistema dualistico, tale funzione è svolta dal Consiglio di Sorveglianza (art. 2409-terdecies c.c.)
- Nelle società con sistema monistico, l'attività di controllo spetta al Comitato per il controllo sulla gestione, eletto nell'ambito del CdA (art. 2409-octiesdecies): "vigila sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società, *del sistema di controllo interno* e del sistema amministrativo e contabile, nonché sulla sua idoneità a rappresentare correttamente i fatti di gestione
- Controllo contabile: "La revisione legale dei conti sulla società è esercitata da un revisore legale dei conti o da una società di revisione legale iscritti nell'apposito registro." (art. 2409-bis c.c.)

GLI ORGANI DEL CONTROLLO INTERNO

Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, *negli enti di interesse pubblico* (art. 19, d.lgs. n. 39/10):

Vigila su:

- a) il processo di informativa finanziaria;
- b) l'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna, se applicabile, e di gestione del rischio;
- c) la revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati;
- d) l'indipendenza del revisore legale o della società di revisione legale, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione all'ente sottoposto alla revisione legale dei conti.

Il comitato per il controllo interno e la revisione contabile si identifica con:

- a) il collegio sindacale (sist. tradizionale); b) il consiglio di sorveglianza (sistema di amministrazione e controllo dualistico); c) il comitato per il controllo sulla gestione (sistema monistico)

IL SISTEMA PREVISTO DAL CODICE DI AUTODISCIPLINA



CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Criterio 7.C.1:

- Valuta, con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi....
- Definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
- Approva il piano di lavoro predisposto dal responsabile dell'internal audit...
- Descrive, nella relazione sul governo societario, le principali caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi ... esprimendo la propria valutazione sull'adeguatezza dello stesso
- Valuta...i risultati esposti dal revisore legale...
- Nomina e revoca il responsabile della funzione di internal audit..

GLI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

- La figura dell'amministratore indipendente viene introdotta nel nostro sistema giuridico, nel 1999, in occasione dell'emanazione del c.d. Codice di Autodisciplina delle società quotate.
- Il Codice Civile prima del 2003 e le leggi speciali non contemplavano la figura dell'amministratore indipendente.
- L'introduzione per via normativa del requisito si è avuta in occasione della riforma del diritto societario. Nel modello tradizionale e in quello dualistico (art. 2387, comma 1, c.c.), la presenza di consiglieri indipendenti è legata ad una scelta meramente statutaria. Nell'ambito del modello monistico, invece, è prevista una componente obbligatoria di amministratori indipendenti all'interno del comitato per il controllo sulla gestione (art. 2409-octiesdecies, comma 2, c.c.).
- L'individuazione dei criteri d'indipendenza è rimessa all'autonomia statutaria, che può fare rinvio anche ai principi del Codice di Autodisciplina delle società quotate.

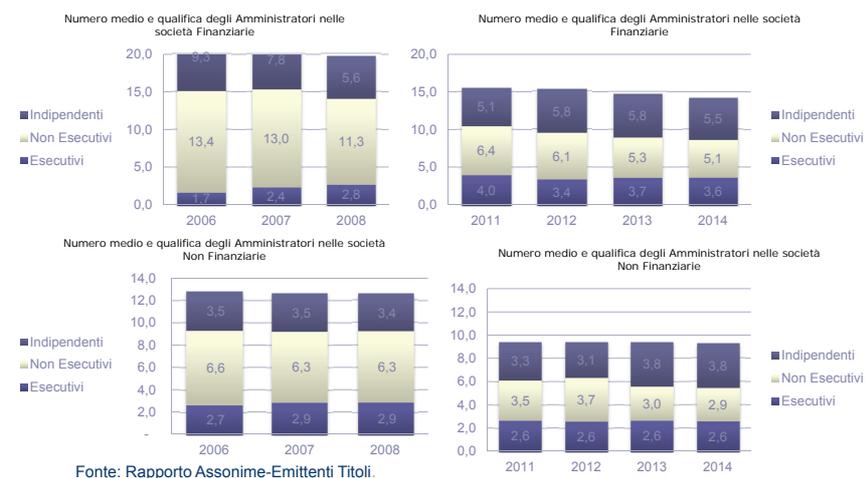
GLI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

- Non vi è una espressa disciplina del Codice Civile relativamente all'attività degli amministratori indipendenti, che pertanto deve essere derivata dai Codici di comportamento, come quello di Autodisciplina.
- L'art. 3 del Codice di Autodisciplina sottolinea che il requisito di indipendenza deve essere valutato più in base alla sostanza che alla forma; enuncia, inoltre, una serie di condizioni (non esaustive) che escluderebbero l'indipendenza.
- Circa le funzioni degli indipendenti, nella sezione dedicata al commento del principio, l'art. 3 si limita a richiamare l'importanza dell'indipendenza di giudizio in presenza:
 - ❑ di conflitti tra azionisti e management;
 - ❑ di conflitti tra azionisti di maggioranza e di minoranza

GLI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

- Secondo la dottrina, la presenza degli indipendenti riflette la preoccupazione di rispondere alle accentuate esigenze di monitoraggio sull'operato della componente esecutiva e dei controlli interni e al bisogno di garantire una più variegata composizione dell'organo consiliare, e la correttezza sostanziale e procedurale di operazioni particolarmente delicate, spesso causa di inefficienze e conflitti di interessi.
- Attività di vigilanza sulla struttura e sul funzionamento dei controlli attraverso la partecipazione ai comitati endoconsiliari (Ferrari 2010).
- Supervisione alle politiche di remunerazione e delle strategie (Belcredi 2010)
- In ottica di controllo, non si escludono aree di sovrapposizione con il Collegio Sindacale (Marchetti 2010, contrariamente ad una parte di dottrina che riconduce ai primi un controllo in itinere e al CS un controllo ex post di legalità)

GLI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI



- N. Indipendenti nelle Finanziarie più elevato
- Netto decremento nelle Finanziarie nel periodo 2006-2008
- Anni recenti numero più stabile

IL COMITATO CONTROLLO E RISCHI

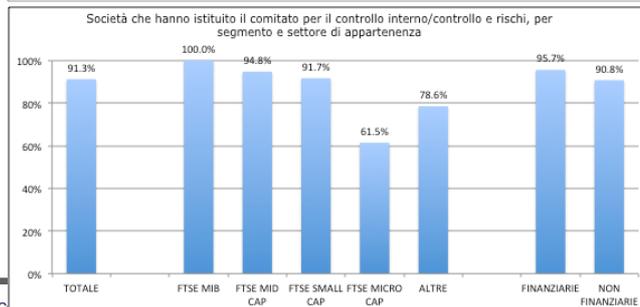
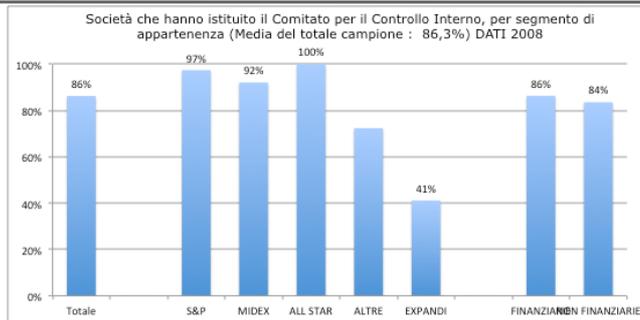
- Nelle versioni precedenti al 2011, il Codice di Autodisciplina faceva riferimento al Comitato per il controllo interno.
- Con l'introduzione dell'art. 19, co. 1, d.lgs. n. 39/10, gran parte delle funzioni che l'autodisciplina rimetteva a tale comitato sono state assorbite, negli enti di interesse pubblico, dal Collegio Sindacale.
- La nuova formulazione dell'art. 7 del Codice di Autodisciplina adotta la nuova denominazione di Comitato Controllo e Rischi, sottolineandone la funzione istruttoria, a supporto delle decisioni del CdA relativamente al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

IL COMITATO CONTROLLO E RISCHI

In particolare, il Comitato Controllo e Rischi è chiamato:

- a valutare il corretto utilizzo dei principi contabili per il bilancio d'esercizio e consolidato, in coordinamento con il dirigente contabile e previo parere del revisore legale e del collegio sindacale;
- a esprimere pareri su specifici aspetti inerenti all'identificazione dei principali rischi aziendali;
- a esaminare le relazioni periodiche, concernenti la valutazione del sistema di controllo interno, nonché quelle di particolare rilevanza, predisposte dalla funzione di internal audit;
- a vigilare sulla autonomia, sull'adeguatezza, nonché sul grado di efficacia e di efficienza della funzione di internal audit;
- a riferire periodicamente al consiglio di amministrazione sull'attività svolta, nonché sull'adeguatezza del complessivo sistema di controllo interno.

IL COMITATO CONTROLLO E RISCHI

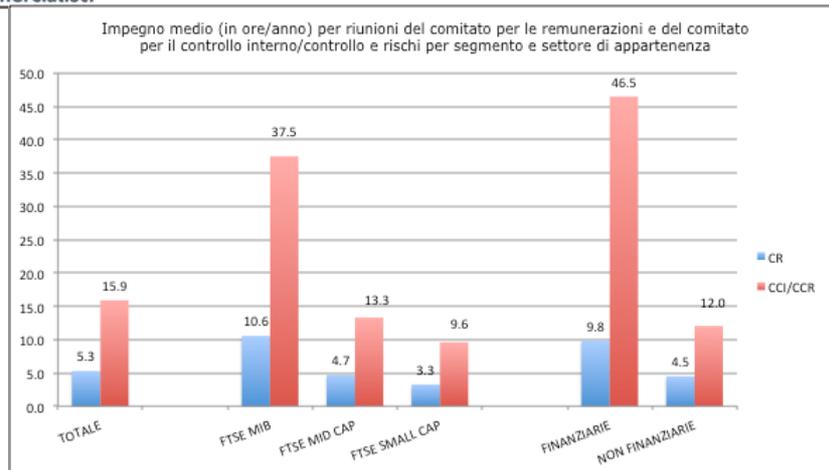


Il sistema dei c

Fonte: Rapporto Assonime-Emittenti Titoli.

15

IL COMITATO CONTROLLO E RISCHI



Fonte: Rapporto Assonime-Emittenti Titoli.

L'impegno richiesto per la partecipazione al Comitato Controllo e Rischi è significativamente maggiore rispetto agli altri comitati.

Il sistema dei controlli: modelli e benchmark di riferimento

16

L'AMMINISTRATORE INCARICATO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

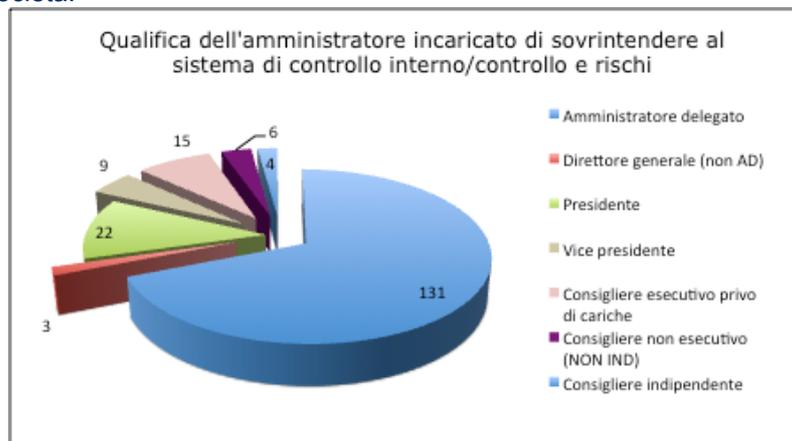
Il Codice raccomanda (art. 7.P.3.) che il consiglio di amministrazione individui al suo interno uno o più amministratori, incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

L'amministratore "incaricato" ha, tra l'altro, i seguenti compiti:

- a) curare l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'emittente e dalle sue controllate, e sottoporli periodicamente all'esame del CdA;
- b) dare esecuzione alle linee di indirizzo definite dal CdA, curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia;
- c) proporre al CdA la nomina (e la revoca) del responsabile Internal Audit e la relativa remunerazione, in coerenza con le politiche aziendali.

L'AMMINISTRATORE INCARICATO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

È dunque una figura prettamente operativa, incaricata di "organizzare" il sistema dei controlli. Nel 69% dei casi la funzione è svolta dall'AD della società.



Fonte: Rapporto Assonime-Emittenti Titoli.

RESPONSABILE DELLA FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT

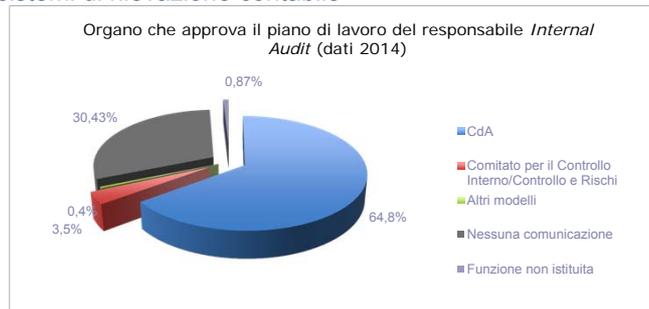
Il responsabile dell'Internal Audit:

a) Verifica ... l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, attraverso un piano di *audit*, approvato dal consiglio di amministrazione (nel codice del 2006 era approvato dal Comitato Controllo Interno)....;

b) non è responsabile di alcuna area operativa e dipende gerarchicamente dal consiglio di amministrazione;

.....

g) verifica, nell'ambito del piano di audit, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile

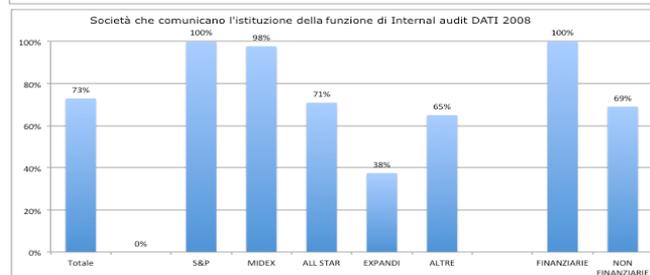
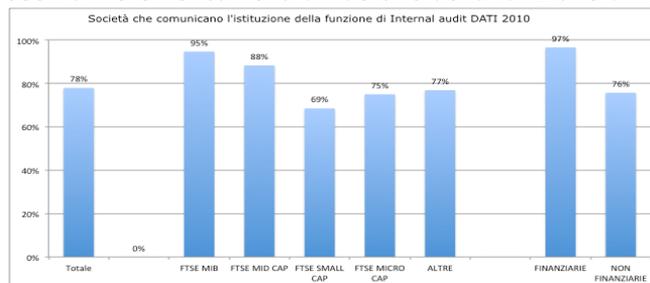


Il sistema dei controlli: modelli e benchmark di riferimento

19

FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT

Progressivo incremento nella diffusione della funzione di Internal Audit



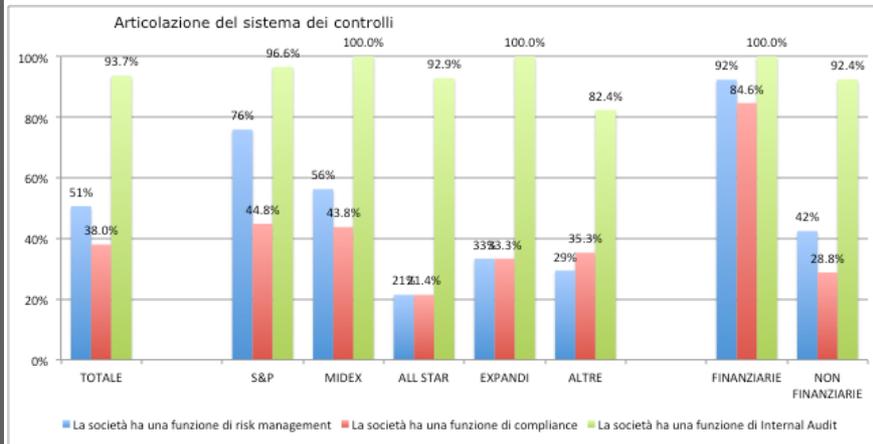
Fonte: Rapporto Assonime-Emittenti Titoli.

Il sistema dei controlli: modelli e benchmark di riferimento

20

FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT E ALTRE FUNZIONI DI CONTROLLO

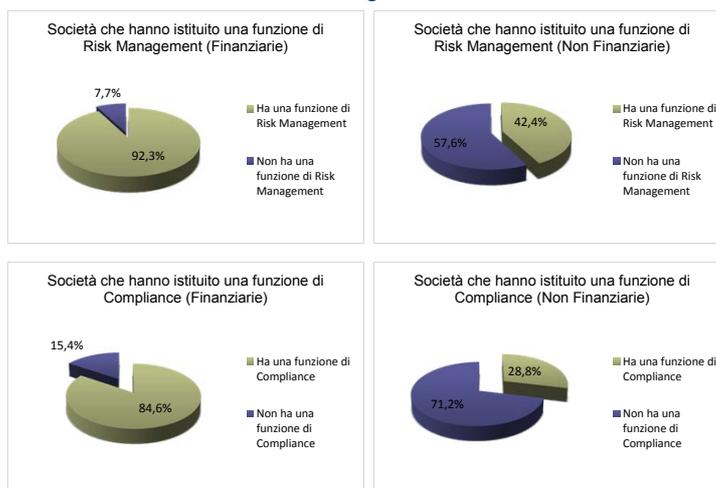
In base all'ultima indagine disponibile, l'adozione di specifiche funzioni di controllo e rischio risultavano le seguenti:



Fonte: Rapporto Assonime-Emittenti Titoli.

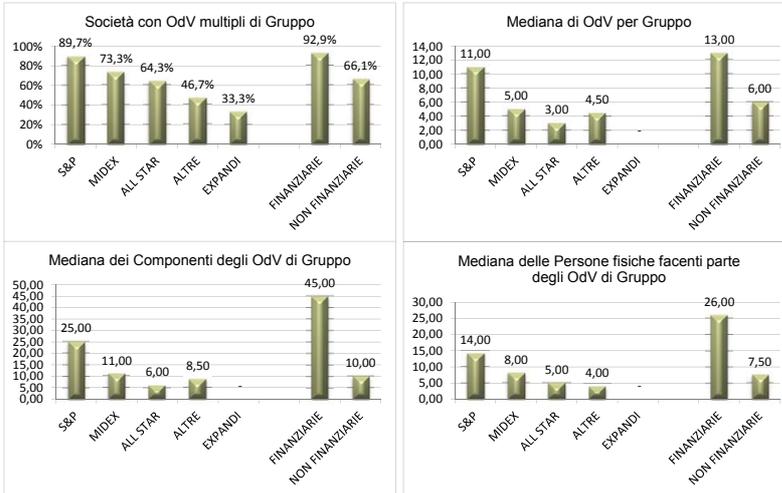
FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT E ALTRE FUNZIONI DI CONTROLLO

In base all'ultima indagine disponibile, l'adozione di specifiche funzioni di controllo e rischio risultavano le seguenti:



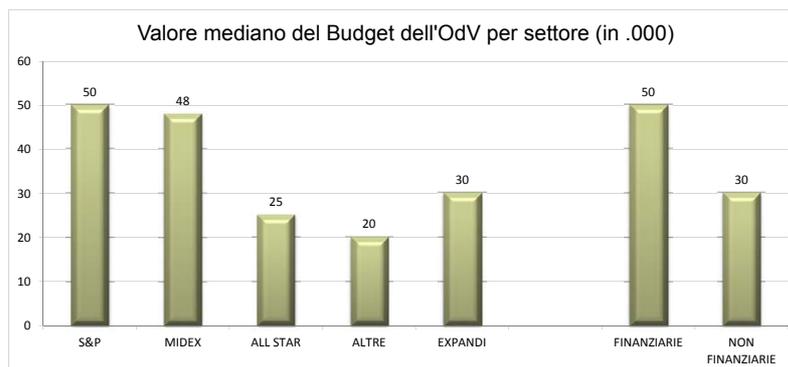
Fonte: Rapporto Assonime-Emittenti Titoli.

In base all'ultima indagine disponibile, il ricorso e la composizione dell'OdV risultano variamente articolati:



Fonte: Rapporto Assonime-Emittenti Titoli.

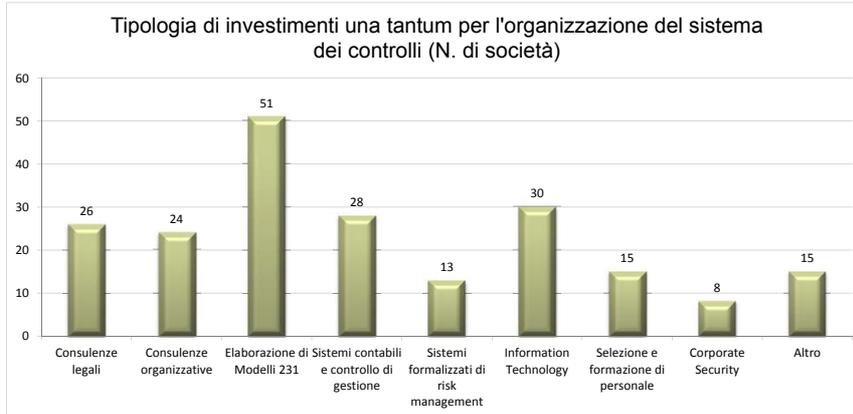
Budget assegnato all'OdV:



Fonte: Rapporto Assonime-Emittenti Titoli.

I COSTI DEL SISTEMA DI CONTROLLO. INVESTIMENTI UNA TANTUM

In base all'ultima indagine disponibile, molteplici sono le tipologie di investimenti nell'ambito dei controlli. La più frequente è relativa all'istituzione dell'OdV 231:



Fonte: Rapporto Assonime-Emittenti Titoli.

Il sistema dei controlli: modelli e benchmark di riferimento

25

I COSTI DEL SISTEMA DI CONTROLLO. INVESTIMENTI UNA TANTUM

I costi variano ovviamente in base alle dimensioni. Anche nelle società di dimensioni più contenute essi non sono irrilevanti:

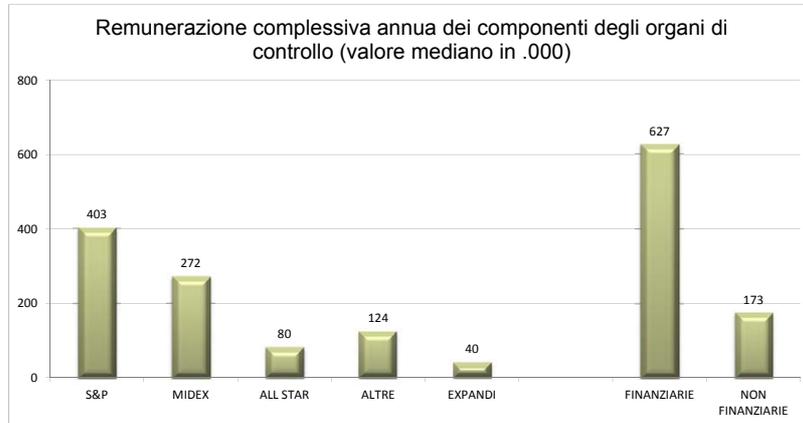


Fonte: Rapporto Assonime-Emittenti Titoli.

Il sistema dei controlli: modelli e benchmark di riferimento

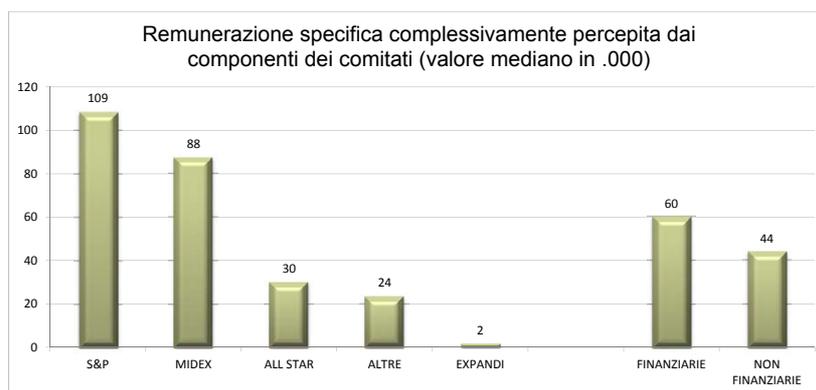
26

I costi per i componenti degli organi di controllo



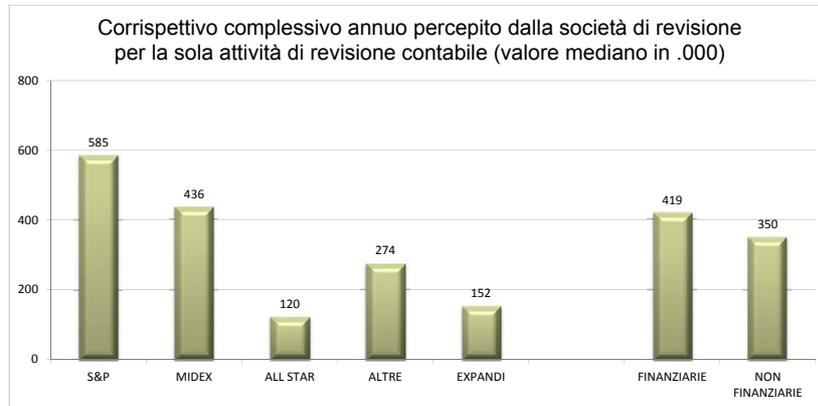
Fonte: Rapporto Assonime-Emittenti Titoli.

I costi per i componenti dei comitati



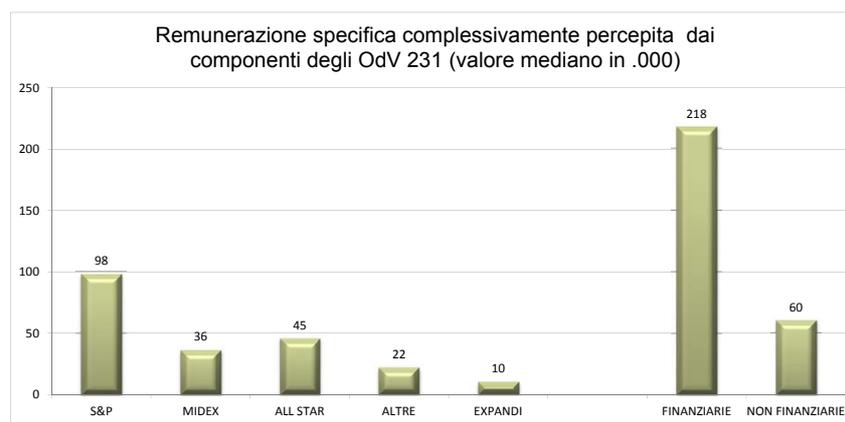
Fonte: Rapporto Assonime-Emittenti Titoli.

I costi per la revisione contabile corrisposti alle società di revisione



Fonte: Rapporto Assonime-Emittenti Titoli.

I costi per i componenti dell'OdV



Fonte: Rapporto Assonime-Emittenti Titoli.

CONCLUSIONI

- Il sistema dei controlli, nella sua più ampia interpretazione, prevede numerose aree di sovrapposizione
- Il problema si pone non soltanto per le società quotate, ma anche per quelle non quotate
- I costi dei sistemi di controllo non sono irrilevanti.
- Occorre individuare un “giusto” equilibrio