

18 ottobre 2012

IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI (SCIGR): GLI IMPATTI SUL SISTEMA DI *GOVERNANCE*

Avv. Giuseppe Cannizzaro

Gianni, Orioni, Grippo, Cappelli & Partners

Gli impatti sul sistema di Governance Aziendale derivanti dalle novità introdotte sul sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Il sistema dei controlli è uno degli snodi fondamentali della *governance* di una società quotata.

E' tuttavia molto difficile individuare un «modello di perfezione assoluto» del sistema dei controlli.

L'efficacia e l'efficienza di tale sistema dipendono infatti da numerose variabili specifiche di ciascun emittente.

Il Comitato per la *Corporate Governance* di Borsa Italiana, nel nuovo art. 7 del Codice di Autodisciplina, enuncia dunque una serie di raccomandazioni di carattere generale il cui contenuto precettivo, in concreto, può essere individuato solo facendo riferimento alla singola società quotata, all'esito di una accurata analisi degli assetti organizzativi della stessa e delle peculiarità del sistema in cui essa opera.

Segue... gli impatti sul sistema di Governance Aziendale derivanti dalle novità introdotte sul sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Il Codice di Autodisciplina afferma che il sistema di controllo interno e dei rischi è un sistema unitario «*di cui il rischio rappresenta il filo conduttore*»: solo un'attenta identificazione e valutazione e un monitoraggio continuo dei rischi aziendali possono consentire agli organi competenti di strutturare il sistema di controllo in modo adeguato.

Dalla impossibilità di stabilire dall'esterno ed in assoluto le caratteristiche essenziali del sistema di controllo interno deriva un primo impatto significativo della nuova disciplina autoregolamentare sulla *governance* delle società quotate: gli organismi societari sono fortemente responsabilizzati, e sono chiamati ad agire in modo coordinato; la carenza in una determinata fase del sistema può ripercuotersi su tutte le fasi (e su tutti gli organismi competenti), cosicché ciascuno diviene responsabile del funzionamento complessivo del sistema.

Segue...gli impatti sul sistema di Governance Aziendale derivanti dalle novità introdotte sul sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Le più significative innovazioni del Codice di Autodisciplina 2011 possono essere sintetizzate come segue:

- è stata sottolineata la centralità della nozione di «rischio» nel sistema dei controlli
- è stata effettuata una ricognizione dei principali organismi societari coinvolti nel sistema di controllo e delle competenze e responsabilità di ciascuno di essi
- è stato enfatizzato il ruolo della funzione di *internal audit* ed è stato previsto che la nomina, la revoca e il compenso del responsabile di tale funzione siano deliberate dal C.d.A. con il parere favorevole del comitato controllo e rischi e sentito il collegio sindacale
- è stato previsto che l'attività di *audit* si svolga sulla base di un piano strutturato approvato dal C.d.A. previo parere del comitato controllo e rischi, dell'amministratore incaricato del sistema di controllo e del collegio sindacale.

Come cambiano i ruoli e le responsabilità degli attori del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi nel Codice di Autodisciplina

Consiglio di amministrazione:

- approva, con cadenza almeno annuale, il piano di lavoro predisposto dal responsabile della funzione di *internal audit*, sentiti il collegio sindacale e l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- valuta, sentito il collegio sindacale, i risultati esposti dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale.

Segue...come cambiano i ruoli e le responsabilità degli attori del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi nel Codice di Autodisciplina

Comitato controllo e rischi:

- esamina le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione *internal audit*,
- monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di *internal audit*,
- può chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente del collegio sindacale.

Segue...come cambiano i ruoli e le responsabilità degli attori del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi nel Codice di Autodisciplina

Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi:

- può chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al presidente del C.d.A., al presidente del comitato controllo e rischi e al presidente del collegio sindacale;
- riferisce tempestivamente al comitato controllo e rischi (o al consiglio di amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il comitato (o il consiglio) possa prendere le opportune iniziative.

Segue...come cambiano i ruoli e le responsabilità degli attori del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi nel Codice di Autodisciplina

Responsabile della funzione di *internal audit*:

- verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto degli standard internazionali, l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, attraverso un piano di *audit*, approvato dal consiglio di amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi;
- predispone tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza;
- trasmette le relazioni ai presidenti del collegio sindacale, del comitato controllo e rischi e del C.d.A. nonché all'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- verifica, nell'ambito del piano di *audit*, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile.

Come cambiano i ruoli e le responsabilità degli attori del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi nella Listing Guide

Anche la Listing Guide, come il Codice di Autodisciplina, è stata modificata nel 2011.

Un primo cambiamento, nell'approccio generale, può essere colto sin dalla lettura della prefazione alla guida: nella versione del 2003, si chiariva subito la distinzione tra i concetti di «controllo interno» e «controllo di gestione».

Si affermava che, nonostante punti di contatto e parziali sovrapposizioni i due sistemi erano distinti in quanto (i) il controllo interno aveva prevalenti finalità di verifica di regole, procedure e comportamenti, e costituiva lo strumento principale per la tutela del patrimonio sociale, delle minoranze e degli *stakeholder*, mentre (ii) il controllo di gestione aveva come obiettivo prioritario quello di aiutare i vertici aziendali a guidare l'impresa verso i propri obiettivi strategici e a compiere scelte funzionali alla creazione di valore economico.

Questa premessa scompare nella versione 2011 della *Listing Guide*.

Segue...come cambiano i ruoli e le responsabilità degli attori del Sistema di Controllo di Gestione nella Listing Guide

Nel quadro attuale i due sistemi si integrano.

Il controllo interno e il controllo di gestione, pur rimanendo due concetti distinti, attraversano una fase di «compenetrazione».

Il controllo interno non è più solo un controllo del rispetto delle procedure, ma anche un controllo di gestione dei rischi, e si arricchisce di un connotato strategico: non è esclusivamente volto ad assicurare la «salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia» delle operazioni, ma è anche strumento per «una conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal consiglio di amministrazione, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli» (si veda la modifica al principio 7.P.2 del Codice di Autodisciplina).

Questa novità contribuisce positivamente alla ottimizzazione della *governance*, ampliando e razionalizzando il sistema dei controlli e i ruoli degli attori di tale sistema, favorendo la cooperazione e la coordinazione ed evitando che si abbiano controlli «a compartimenti stagni».

Segue...come cambiano i ruoli e le responsabilità degli attori del Sistema di Controllo di Gestione nella Listing Guide

Sotto un profilo più specifico, si può accennare alle seguenti modifiche intervenute nella sezione della Listing Guide dedicata ai soggetti responsabili:

- nel quadro attuale il preposto al controllo interno incaricato di coordinare e organizzare le attività di *internal audit* è nominato direttamente dal C.d.A. e la guida sottolinea che tale soggetto svolge il suo compito riferendo del proprio operato al comitato per il controllo interno e ai sindaci
- nel sistema precedente il preposto era nominato dall'amministratore delegato e svolgeva il proprio compito «direttamente in staff all'amministratore delegato», riferendo dell'operato «anche» al comitato controllo interno e ai sindaci.

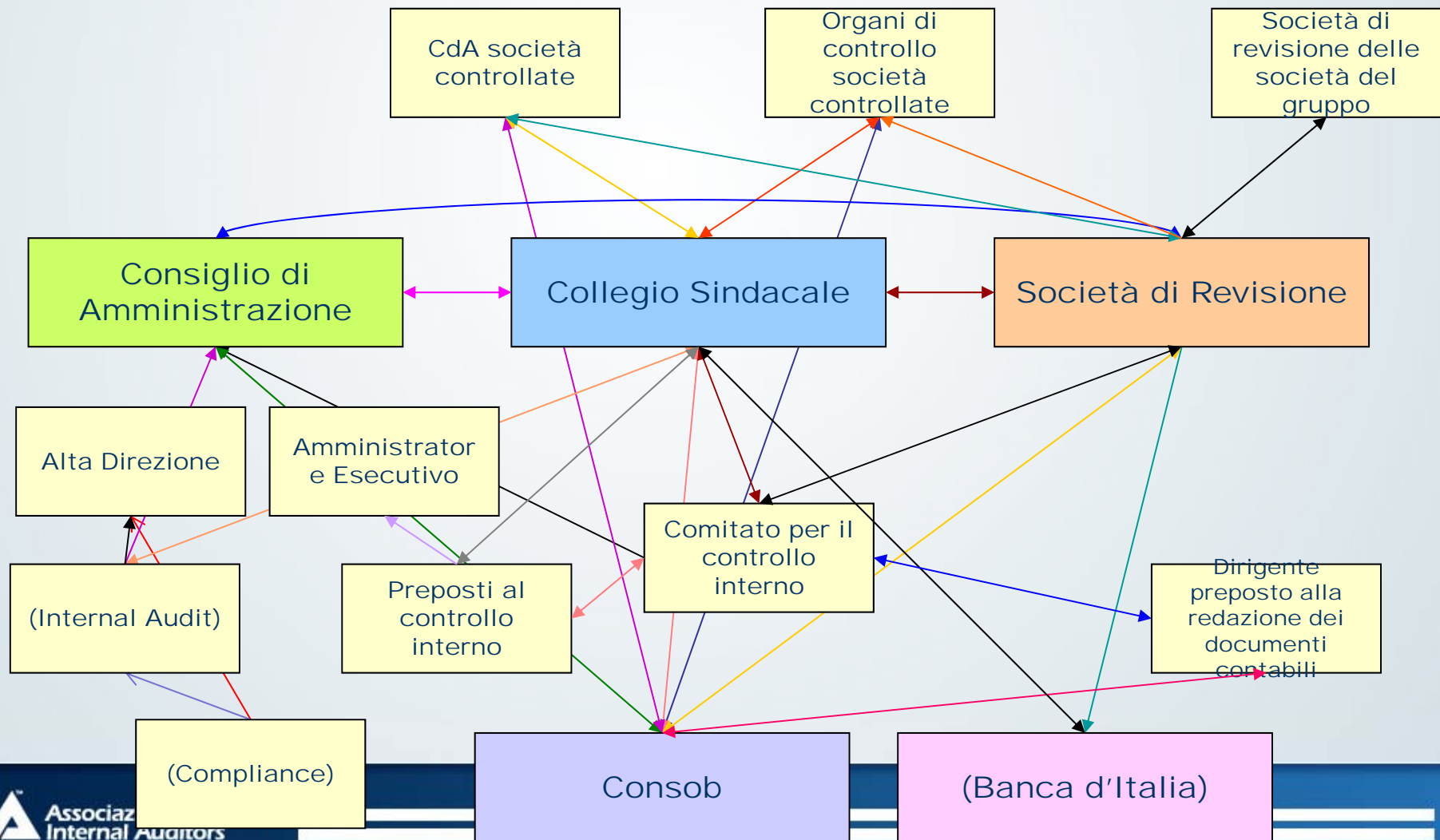
Importanza del Codice di Autodisciplina quale modello di riferimento

In conclusione, è utile ribadire l'importanza del Codice di Autodisciplina quale modello di riferimento per tutte le società con azioni quotate nei mercati regolamentati.

Tale modello è oggi ancor più chiaro e di agevole comprensione: la sua struttura, tipicamente suddivisa in principi, criteri applicativi e commento, è facilmente adattabile alla luce delle peculiarità dei singoli emittenti.

In primo luogo, vengono delineati gli obiettivi (i principi), poi si selezionano i criteri applicativi, che indicano i comportamenti raccomandati in quanto tipicamente necessari per realizzare gli obiettivi indicati nei principi. Infine, i commenti, da un lato, chiariscono, anche attraverso esempi, la portata dei principi e dei criteri applicativi cui si riferiscono e, dall'altro, descrivere ulteriori condotte virtuose, meramente auspiccate.

Flussi informativi



Sovrapposizione di poteri: conseguenze ed ipotesi di semplificazione

La proliferazione degli organi preposti al controllo societario e la non precisa distinzione tra i poteri/doveri di ciascuno organo potrebbe dar luogo ad una situazione di confusione di ruoli, con conseguenti incertezze sulle aree di competenza di ciascun organo e sulle relative responsabilità.

Inoltre, il repentino evolversi del quadro normativo in materia di controlli societari pregiudica la “stabilità” della regolamentazione che dovrebbe rappresentare, invece, un valore imprescindibile al fine di evitare situazioni di disorientamento ed incertezza nella corretta interpretazione, applicazione ed implementazione da parte dei destinatari dei diversi obblighi.

A ciò si aggiunga che la sovrabbondanza di norme in materia di controlli societari potrebbe avere come effetto quello di determinare un incremento considerevole dei costi che ciascuna società dovrebbe sopportare al fine di adeguarsi alla normativa vigente, senza, tuttavia, la garanzia di un controllo maggiormente efficace.

Appare, quindi, opportuna la revisione del sistema di controlli al fine di:

- (a) Ridurre gli organi competenti;
- (b) Individuare con precisione le rispettive competenze evitando duplicazioni;
- (c) Limitare i poteri/doveri a quelli effettivamente funzionali ad un controllo sostanziale;
- (d) Stabilire flussi informativi tempestivi e “virtuosi” con altri organi ed Autorità;
- (e) Prevedere un sistema sanzionatorio che costituisca un effettivo deterrente.