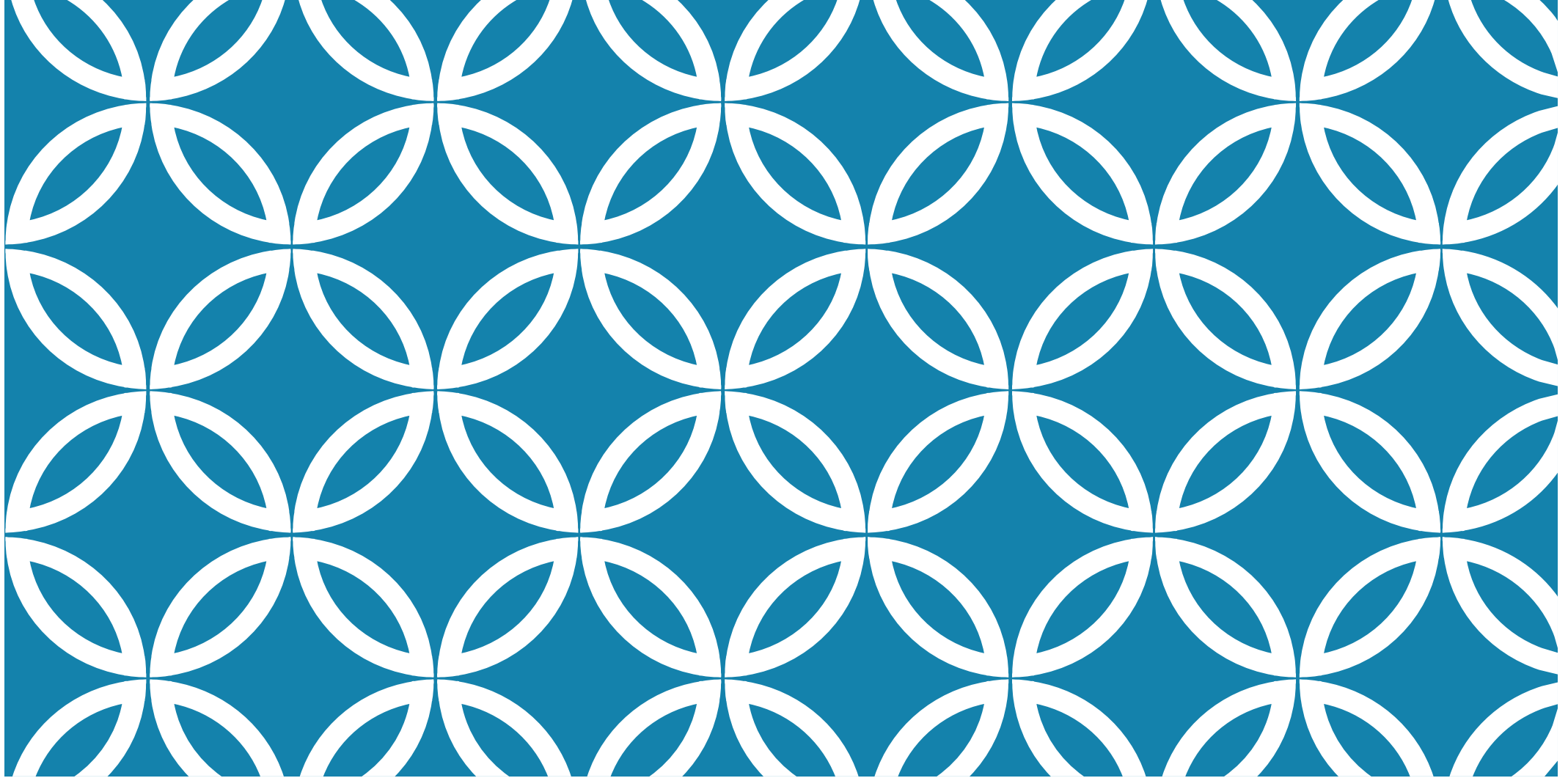




Uno schema di analisi della dimensione soggettiva del sistema di controllo

La dimensione soggettiva come sistema di elementi.

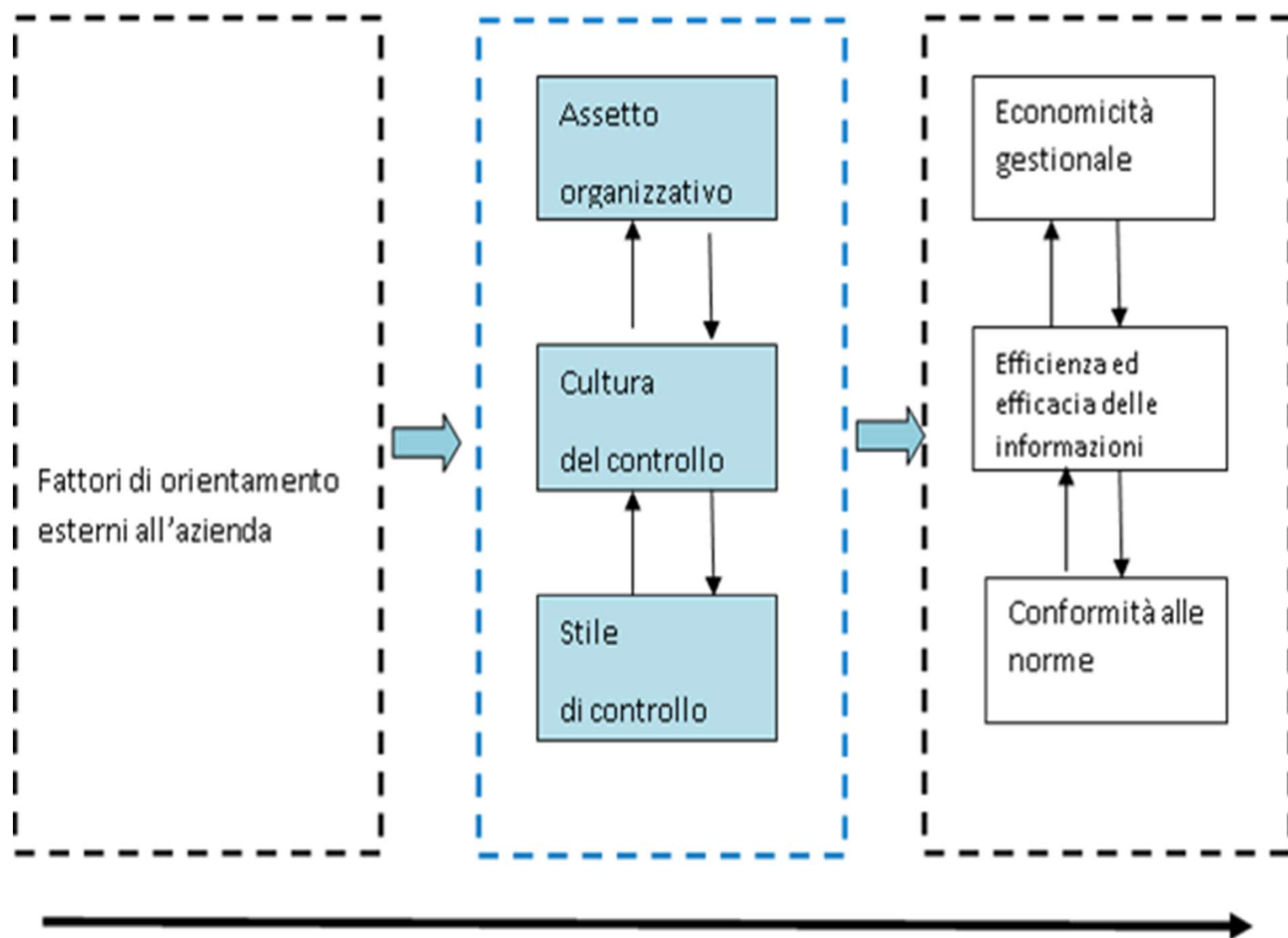
L'assetto organizzativo: gli attori e i ruoli



Input

Sub-sistemi

Output



L'ASSETTO ORGANIZZATIVO:

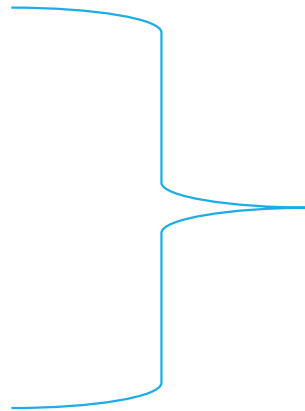
gli attori del sistema di controllo;

i ruoli e le responsabilità che essi sono chiamati a svolgere;

il tipo e l'intensità delle relazioni che intercorrono tra gli stessi

GLI ATTORI DEL SISTEMA DI CONTROLLO:

Il controllo operativo
Il controllo direzionale
La control governance



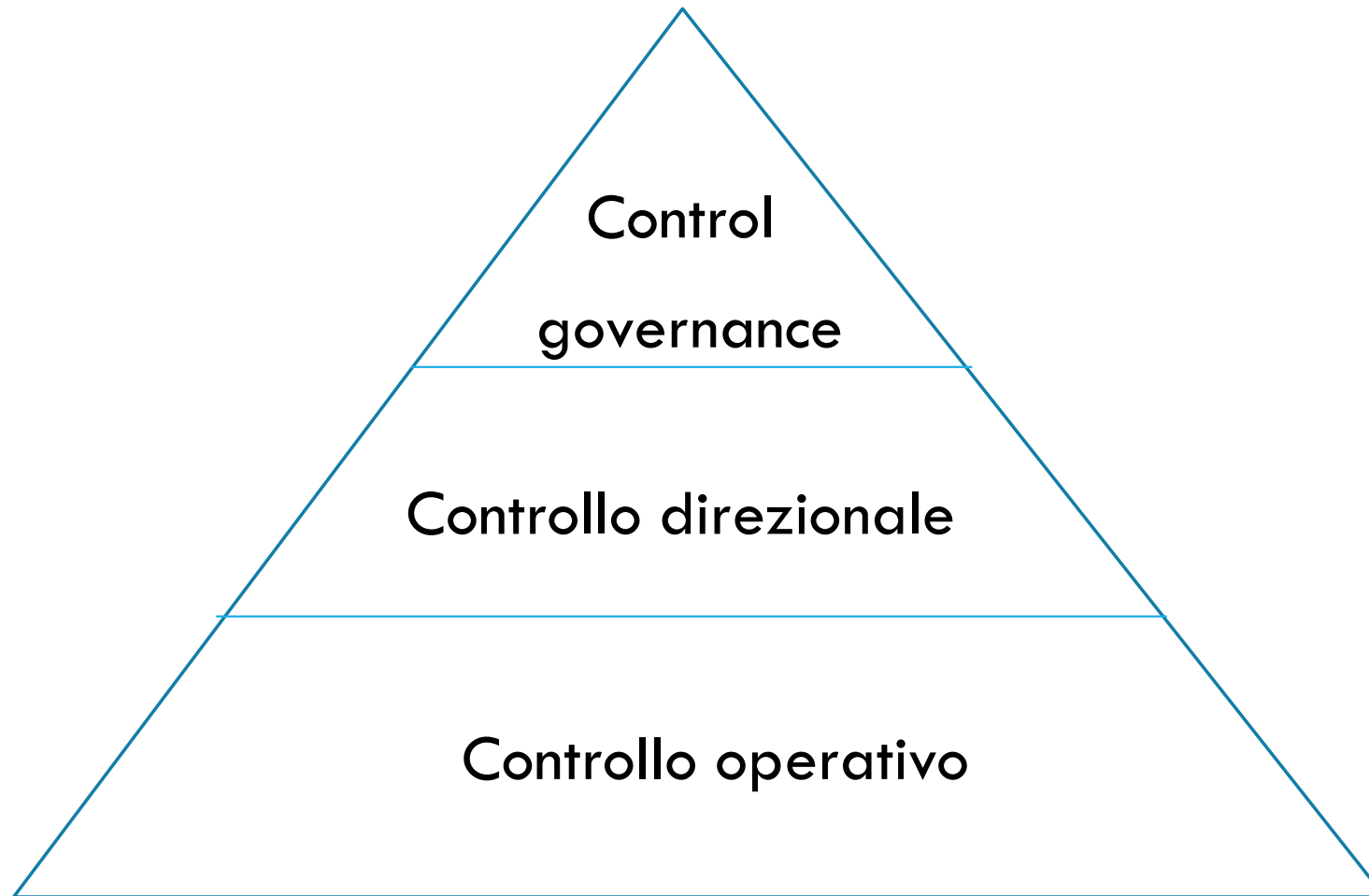
**Principale
classificazione**

➤ Azionisti

❖ Principali Organi di Vigilanza

1. Banca d'Italia
2. Commissione Nazionale per la Società e la Borsa (CONSOB)
3. Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni private e di interesse collettivo (ISVAP)
4. Commissione di Vigilanza sui fondi pensione (COVIP)

PRINCIPALE ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO



GLI ATTORI DEL CONTROLLO OPERATIVO

Il controllo operativo costituisce il controllo svolto su specifici compiti....

....viene svolto da personale operativo e si caratterizza per attività di routine e per l'applicazione di specifiche tecniche, spesso formalizzate in documenti che ne indicano i criteri e le regole di svolgimento.

GLI ATTORI DEL CONTROLLO DIREZIONALE

Alta direzione:

1. Amministratore delegato
2. Direttore generale
3. Manager funzionali

➤ Controller: responsabile della funzione controllo e dell'organizzazione amministrativa che a lui fa capo

IL CONTROLLER (1)

- Responsabile della funzione controllo e dell'organizzazione amministrativa che a lui fa capo
- Viene considerato lo «specialista» del controllo direzionale, in quanto riveste un ruolo chiave nella progettazione e del funzionamento dei sistemi di pianificazione e controllo: predispone piani e budget; suggerisce ai manager operativi adeguati programmi ed azioni da intraprendere; affianca i manager in una serie decisioni, come ad esempio l'allocazione delle risorse, la fissazione dei prezzi, le acquisizioni, la raccolta di risorse finanziarie
- È fondamentale che mantengano la loro indipendenza dal responsabile delle unità funzionali in cui operano. Tale indipendenza deve essere preservata soprattutto con riferimento alle due tipologie di responsabilità: fiduciaria e di supervisione
- L'attività svolta dai controller risulta efficace solo se nello svolgimento dei loro compiti essi riescono ad integrare le conoscenze tecnico-contabili con quelle riguardanti la scienza del comportamento. Il controller dovrebbe ricoprire un doppio ruolo «architetto» ed «educatore»
 - Il primo è riferito alla capacità del controller di sovrintendere la progettazione e l'installazione del sistema di pianificazione e controllo
 - Il secondo è collegato, invece, alle conoscenze di carattere umano ed organizzativo che il controller deve sviluppare ed utilizzare per far comprendere ed accettare il sistema di controllo

IL CONTROLLER (2)

Si possono individuare tre diversi stadi nell'evoluzione del ruolo di controller, collegate all'applicazione del sistema di controllo:

1. nel primo stadio, quello riguardante l'introduzione del sistema di controllo, l'attività principale del controller è rivolta in prevalenza alla progettazione, all'installazione ed al funzionamento della struttura tecnico- contabile. In questo contesto, il controller assume un compito marginale, cioè quello di tecnico del sistema;
2. secondo stadio, definito come «orientamento all'utilizzo dello strumento». In questa fase il controller e tutti i soggetti che a lui fanno capo devono fare in modo che i manager utilizzino lo strumento durante l'attività di direzione aziendale (aziende di piccole e medie dimensioni- aziende di grandi dimensioni);
3. nel terzo stadio il sistema di controllo si presenta ormai maturo e ben sviluppato; inoltre, il management ha ben chiare quali sono le logiche per il suo funzionamento. In questo contesto il ruolo del controller è più complesso e delicato, in quanto deve cercare di mantenere l'equilibrio tra le varie parti, per evitare che tra queste possano crearsi delle disfunzioni tali da ridurre le capacità operative del sistema di controllo.

GLI ATTORI DELLA CONTROL GOVERNANCE (1)

Prendendo come riferimento una società per azioni quotata in Borsa, con un modello di amministrazione e controllo di tipo «tradizionale», caratterizzato dalla presenza del Consiglio di amministrazione e del Collegio sindacale, gli attori della control governance possono essere individuati nel:

- Consiglio di Amministrazione (CdA)
- Comitato controllo e rischi
- Collegio sindacale
- Organismo di Vigilanza
- Internal Auditor e società di revisione
- Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari
- Risk manager e Compliance officer

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Codice di corporate governance

- Rappresenta il principale responsabile per l'efficace funzionamento del s.c.i. e di gestione dei rischi, si occupa sia della loro progettazione che della loro valutazione
- L'importanza del CdA come organo di controllo ed il suo contributo nella formulazione delle principali scelte di carattere strategico

Studi empirici (finanza, la sociologia, la strategia, gli studi sul management e quelli di carattere giuridico): composizione, numero e caratteristiche degli amministratori («board composition»)

1. Caratteristiche dell'azienda: cioè l'insieme di tre fattori chiave performance, strategia e stadio del ciclo di vita in cui l'azienda si trova, che indicano il contesto e le condizioni in cui le decisioni sono formulate, ed il conseguente tipo di amministratore di cui si ha bisogno;
2. Caratteristiche dei potenziali amministratori: ed in particolare un insieme di fattori che li caratterizzano come ad esempio: sesso, etnia, esperienza, livello di reputazione;
3. Ambiente esterno: (competitivo, istituzionale e regolamentare) in cui l'azienda opera;
4. Dinamiche sociali che si sviluppano all'interno del board: cioè il potere del CEO, la composizione del Board ed il livello di coesione sociale esistente al suo interno.

Tuttavia, nonostante l'elevato numero di studi, in letteratura non è ancora stata individuata qual è la struttura ottimale, che permette ad un CdA di definirsi efficace.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (2)

Le ricerche condotte sul consiglio di amministrazione possono essere raggruppate in due filoni principali:

1. Un primo filone di studi si concentra sul numero e sulla composizione del board- La letteratura accademica ha dimostrato che CdA più piccoli riescono ad essere più efficaci nello svolgimento delle loro funzioni. La maggior parte delle ricerche si sono focalizzate sulla composizione del board, ed in particolare sulla relazione tra la presenza di componenti indipendenti, performance finanziarie e qualità dell'informativa di bilancio.
2. Un secondo filone di studi analizza la CEO duality cioè la situazione in cui l'amministratore delegato e il presidente del CdA sono la stessa persona. In generale, le ricerche condotte su questo argomento sono concordi nel ritenere che la separazione di questi due ruoli comporta numerosi vantaggi, tra i quali: migliorare le performance economico-aziendale e rendere più trasparente l'informativa di bilancio.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (3)

Negli ultimi anni sembra che il CdA abbia ricevuto un'attenzione maggiore rispetto al passato

- Il CdA dovrebbe andare oltre quello che è il suo tradizionale ruolo di approvare o disapprovare una serie di decisioni e di report finali che gli vengono presentati, e diventare un «coach» proattivo, ovvero essere coinvolto, in modo opportuno e quanto più possibile, con l'attività aziendale ed i suoi top managers
- Per assumere il ruolo di coach proattivo il Cda dovrebbe implementare quelle che vengono definite come le «3 P» della corporate governance:
 1. una serie di politiche ufficiali, attraverso le quali indicare cosa fare e cosa non fare;
 2. un processo globale di governance, per garantire l'efficacia delle sue attività;
 3. una psicologia di base per comprendere gli atteggiamenti le possibili stranezze dei top manager.

L'ORGANISMO DI VIGILANZA (ODV)

Il D.Lgs 231/2001 introduce la responsabilità penale degli enti, che si aggiunge a quella della persona fisica che ha realizzato il fatto illecito

La normativa si applica a tutte le società di capitali

Nell'applicazione della normativa l'azienda deve dotarsi di un **modello di organizzazione, gestione e controllo** che lo esonera sotto certe condizioni dalla responsabilità e dalle relative sanzioni

Viene introdotta la figura dell'OdV. L'istituzione di tale organo rappresenta per le aziende una condizione necessaria per poter beneficiare del cosiddetto «esimente da responsabilità»

L'ORGANISMO DI VIGILANZA (ODV)

- Il legislatore richiede una particolare composizione dell'OdV solo per le piccole e medie imprese, per le quali riconosce anche la possibilità di identificare l'Organismo con l'organo dirigente. Negli altri casi le aziende sono autonome nel decidere il numero dei membri dell'OdV e il loro profilo professionale.
- Le attività che l'OdV è chiamato a svolgere: vigilanza sul modello di organizzazione, gestione e controllo; attenzione sul suo funzionamento.

LA COMPOSIZIONE DELL'ODV

- La composizione dell'OdV deve rispondere ai seguenti requisiti:
 1. **Professionalità**- fa riferimento ad un insieme di conoscenze tecniche indispensabili per l'efficace svolgimento delle attività di vigilanza e di aggiornamento del Modello 231. , è preferibile che l'OdV abbia una composizione collegiale e che sia formato da soggetti con professionalità diversificate e con conoscenze multidisciplinari.
 2. **Indipendenza**- l'odv deve agire senza subire alcuna influenza da parte di altri soggetti aziendali
 3. **Autonomia**- formale (oggettiva) o sostanziale (soggettiva)
 4. **Onorabilità**-tra i requisiti di onorabilità rientrano: le condizioni di ineleggibilità, la condanna per uno dei reati previsti dal D.Lgs 231/2001, o il fatto di non essere stati sottoposti a misure di prevenzione previste dall'Autorità giudiziaria, la continuità di azione.

IL COLLEGIO SINDACALE (1)

- Il collegio sindacale ricopre un ruolo fondamentale nel sistema di controllo di una società. Ha il compito di supervisione e di vigilanza sul sistema di controllo interno.
- Vigila sull'affidabilità del sistema di controllo interno in conformità alle norme, alle procedure interne e allo statuto
- L'incarico di vigilare sull'affidabilità del sistema di controllo interno in conformità alle norme, alle procedure interne e allo statuto, lo porta a differenziarsi dal consiglio di amministrazione e dal comitato controllo e rischi, i quali hanno il compito di svolgere sostanzialmente una valutazione anche per quanto riguarda l'adeguatezza degli assetti e l'andamento gestionale.

IL COLLEGIO SINDACALE (2)

- Per effettuare le proprie verifiche il Collegio può ricorrere, ad esempio, all'analisi dei manuali interni, ad interviste, ad incontri o riunioni con i soggetti interessati, all'esame diretto delle procedure e dei documenti contabili, e così via
- Nello svolgimento dei suoi compiti il Collegio Sindacale sviluppa una serie di relazioni con: il Consiglio di Amministrazione, il Comitato controllo e rischi, l'OdV, l'internal auditor e la società di revisione, collocandosi in una posizione di centralità rispetto ai molteplici flussi informativi che tra si sviluppano tra questi soggetti
- Ruolo centrale svolto dal presidente il quale ha la funzione di coordinare i lavori dell'organo e di raccordare l'attività di quest'ultimo con gli altri organismi aziendali interessati al governo del sistema dei controlli

L'INTERNAL AUDITOR E LA SOCIETÀ DI REVISIONE....

....si discostano per la prospettiva di osservazione e per la finalità dell'incarico!

L'INTERNAL AUDITOR

- La funzione di *internal audit* ha un ruolo centrale all'interno del sistema di controllo: **concretizza attraverso un monitoraggio dell'intero sistema di controllo interno e di risk management, in coerenza con gli obiettivi generali dell'azienda e con quello dei singoli processi.**
- Il Codice di Corporate governance indica come al fine di preservarne l'autonomia è stato previsto che le decisioni riguardanti la nomina, la revoca e la retribuzione delle responsabile della funzione debbano essere adottate dal CdA con il parere favorevole e vincolante del comitato controllo e rischi
- L'attività di internal audit, inoltre, deve svolgersi sulla base di un piano strutturato e predisposto dal responsabile della funzione ed approvato dal CdA
- Al fine di garantire la qualità dei servizi erogati dalla funzione di internal auditing e per assicurare una maggiore professionalità nello svolgimento delle sue attività, The Institute of Internal Auditors (IIA) ha formulato un framework generale, definito International Professional Practices Framework (IPPF) contenente un insieme di principi e di linee guida utili da seguire per la pratica e la professionale (<https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>)
- L'IPPF rappresenta un sistema di autoregolamentazione riconosciuto a livello mondiale, che comprende: la definizione di internal auditing, i principi etici, gli Standard internazionali IIA per la pratica professionale dell'internal auditing, le Guide interpretative agli standard e la letteratura professionale (comprende varie pubblicazioni comprensive di suggerimenti e studi riguardanti le best practices)

LA REVISIONE ESTERNA

- Mentre l'attività di internal auditing ha l'obiettivo di monitorare il complessivo sistema di controllo interno, al fine di verificarne sistematicamente l'efficienza e l'efficacia e di promuovere il suo miglioramento
- Al contrario, il revisore esterno deve focalizzare la sua attenzione su tutti gli aspetti collegati alla redazione del bilancio ed alla loro corretta gestione, ed il suo obiettivo è quello di formulare un giudizio sintetico sull'attendibilità del bilancio
- Anche se presentano delle differenze, la revisione interna e la revisione esterna presentano dei punti di contatto tra le due professioni:
 - ✓ utilizzo delle stesse tecniche di analisi e di modalità di svolgimento del lavoro;
 - ✓ i risultati raggiunti dall'internal auditor sono d'aiuto al lavoro dei revisori esterni per limitare la natura, i tempi e l'ampiezza dell'incarico da svolgere;
 - ✓ il revisore esterno, infatti, prima di sviluppare il proprio programma di intervento svolge un esame preliminare sul lavoro dell'internal auditor, emettendo così un giudizio sui controlli continuativi esercitati da quest'ultimo. Quest'esame preliminare consente al revisore esterno di acquisire quelle conoscenze che si presentano appropriate per la predisposizione di un programma di intervento.

IL DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI E SOCIETARI (DP) (1)

- La legge del 28 dicembre 2005 n.262 ha conferito rilevanza giuridica alla figura del «Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari» (DP)
- Tutte le società italiane con azioni quotate in mercati regolamentati italiani o di altri Paesi dell'Unione Europea hanno dovuto dare applicazione alle disposizioni normative richieste per l'introduzione della nuova figura
- Al DP spetta, per legge, la responsabilità di predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione dei documenti di informativa finanziaria
- Il DP deve svolgere i seguenti compiti:
 - dichiarare per iscritto che esiste una corrispondenza tra i documenti sociali obbligatori e i dati sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della stessa società alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili;
 - predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio e, dove previsto, del bilancio consolidato nonché di ogni altra comunicazione di carattere economico-finanziario;
 - attestare attraverso una relazione, allegata al bilancio di esercizio e dove previsto al bilancio consolidato, l'effettiva adeguatezza e applicazione delle procedure amministrative e contabili e la corrispondenza di queste con le risultanze dei libri e delle scritture contabili.

IL DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI E SOCIETARI (DP) (2)

- Il DP deve essere collocato in una posizione che gli permetta di avere una panoramica completa della situazione aziendale, inoltre deve essere dotato di specifici requisiti quali l'autorevolezza, l'indipendenza e la professionalità, ed essere rifornito di tutti i mezzi ed i poteri necessari per lo svolgimento del suo incarico. Tali mezzi e poteri gli vengono attribuiti dal CdA, al quale spettano così due obblighi: il primo è quello di vigilare sul rispetto delle procedure amministrativo-contabili, il secondo è quello di garantire al DP adeguati mezzi e poteri
- Tra i mezzi rilevanti è possibile rintracciare: un adeguato sistema informativo, un budget idoneo e un apposito staff, che lo supporti nello svolgimento delle sue attività
- Tra i poteri si possono individuare: una posizione organizzativa di elevato livello, la possibilità di ottenere e controllare tutte le informazioni considerate come rilevanti per compiere la propria funzione, la possibilità di sviluppare comunicazioni continue e periodiche con gli organi amministrativi e di controllo
- Per quanto riguarda gli aspetti di natura operativa, il processo di valutazione delle procedure svolto dal DP si sviluppa attraverso le seguenti quattro fasi:
 1. definizione del progetto e dell'area di analisi (scoping);
 2. identificazione delle attività di controllo in relazione ai rischi identificati;
 3. valutazione del disegno dei controlli e test sull'operatività dei controlli;
 4. conclusioni del management sul sistema di controlli.

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PROCEDURE SVOLTO DAL DP: LE 4 FASI (1)

- 1. Definizione del progetto e dell'area di analisi (scoping):** Nella prima fase, si sviluppa l'attività di scoping, ovvero viene individuato il «perimetro di analisi» su cui focalizzare l'attenzione, in modo da individuare solo i processi significativi, che necessitano di essere controllati
- 2. Identificazione delle attività di controllo in relazione ai rischi identificati:** Il punto di partenza di questa seconda fase è rappresentato dalla definizione degli obiettivi del sistema di controllo amministrativo-contabile, generalmente distinti in due categorie: obiettivi «entity level» riferiti all'organizzazione nel suo complesso, e obiettivi «process level» riguardanti, invece, le singole voci di bilancio ed i processi ai quali sono collegati. Una volta definiti gli obiettivi vengono individuati i rischi ad essi associati, e valutato l'impatto che essi possono avere sull'effettivo raggiungimento degli obiettivi.

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PROCEDURE SVOLTO DAL DP: LE 4 FASI (2)

- 3. La valutazione del disegno dei controlli e test sull'operatività dei controlli:** la valutazione del rischio si configura come una fase propedeutica per l'identificazione delle attività di controllo, le quali costituiscono l'oggetto della valutazione da parte del DP. Nella terza fase si sviluppa la valutazione delle attività identificate, con l'obiettivo di formulare un parere sia sulla loro adeguatezza, che sulla loro applicazione. In questo modo vengono rilevate possibili carenze presenti nel sistema di controllo e realizzate azioni correttive
- 4. Conclusioni del management sul sistema di controlli:** redazione di una relazione, redatta seguendo il modello indicato dalla Consob. All'interno della relazione viene rilevata sia l'adeguatezza delle procedure, sia la loro corretta applicazione.



IL RISK MANAGER E IL COMPLIANCE OFFICER

Il risk manager ed il compliance officer rappresentano due figure «nuove» all'interno del sistema di controllo aziendale (settore bancario, assicurativo e dell'intermediazione finanziaria)

IL RISK MANAGER (1)

- Il risk manager costituisce una figura con specifiche competenze per l'identificazione, la valutazione dei rischi, ed ha il compito di coadiuvare gli organi sociali durante il processo di risk assessment.
- In generale, vengono identificati tre differenti profili di risk manager
 1. Il primo riguarda la gestione di specifiche tipologie di rischio, solitamente di natura finanziaria. In questo caso il compito del risk manager è di valutare i rischi, e individuare le tecniche più adeguate per fare in modo che l'azienda sia esposta il meno possibile a perdite potenziali. Nella struttura organizzativa tale attività di risk management trova collocazione all'interno della direzione amministrativa e finanziaria della società capogruppo.

IL RISK MANAGER (2)

2. Nel secondo caso l'attività del risk manager è ancora focalizzata su di un numero limitato di rischi, ma riguarda le probabilità di danno conseguenti ad una specifica normativa. In questo contesto il risk manager rappresenta l'interlocutore degli amministratori, dei direttori generali e dei responsabili delle unità di line, e li supporta durante le attività di identificazione (ad es. D.Lgs 231/2001). Il risk manager deve essere in grado di affiancare alle competenze di tipo tecnico anche un'adeguata capacità di analizzare il contesto aziendale, individuando le attività a rischio e le possibili modalità per poterle fronteggiare. In questi casi il risk manager non ha una collocazione precisa, essa è collegata alla tipologia di rischio affrontato. Generalmente, si colloca all'interno di un'area funzionale o in una posizione di staff alla direzione generale.
3. Il terzo profilo di risk manager presenta un raggio d'azione maggiore rispetto ai precedenti. Il suo ruolo si sviluppa in quei casi in cui sono avviati progetti di implementazione del modello ERM, e il risk manager ha pertanto il ruolo di supportare i responsabili di aree funzionali e l'alta direzione nell'identificazione, nella valutazione e nel trattamento dei rischi. Il risk manager finisce, così, per ricoprire la veste di consulente del management, sostenendolo in ogni fase del processo di gestione dei rischi. Il risk manager non dipende più dal direttore amministrativo e finanziario, ma si trova in una posizione di staff al vertice dell'organizzazione.

IL COMPLIANCE OFFICER

- Lo sviluppo di una funzione compliance nasce soprattutto dall'esigenza di riuscire a fronteggiare il cosiddetto rischio di compliance, il quale scaturisce da quelle condotte aziendali che non risultano aderenti alle leggi, ai regolamenti e agli standard professionali
- La funzione compliance deve possedere i requisiti di indipendenza