

Deloitte
Touche
Tohmatsu

Corporate Governance e Sistema di Controllo Interno

*Normativa e regolamentazione
internazionale e nazionale
di riferimento*

Bergamo, 19 dicembre 2002

**Deloitte & Touche S.p.A.
Via Papa Giovanni XXIII, n. 86 – Bergamo
Tel.: 035 – 270355**

- ❑ Presentare una panoramica dell'evoluzione della Corporate Governance e degli argomenti trattati in ambito internazionale negli ultimi 10-12 anni
- ❑ Focalizzare l'attenzione sui sistemi di controllo interno e di gestione dei rischi
- ❑ Ripercorrere le principali fonti normative e regolamentari che disciplinano la Governance in Italia

Corporate Governance

- Un tentativo di definizione
- Origine del dibattito
- I Codici di Comportamento
- L'evoluzione dei Codici di Comportamento
- Un tentativo di comparazione

Focus sui Sistemi di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

Regolamentazione in Italia

- Il quadro di riferimento in Italia
- Il Codice di Autodisciplina per le società quotate nei mercati regolamentati
- Il D.Lgs. n. 231/2001: attribuzione di una rilevanza giuridica e penale ai Modelli di organizzazione, gestione e controllo adottati dalle società
- La Riforma del Diritto Societario (“Riforma Vietti”)

Riferimenti Deloitte

Corporate Governance

Corporate Governance

Un tentativo di definizione

- La Corporate Governance può essere definita come il sistema attraverso il quale un'impresa viene gestita e controllata
- Essa identifica l'insieme delle istituzioni e delle regole, giuridiche e tecniche, finalizzate ad assicurare la tutela degli *stakeholders* attraverso la corretta gestione dell'impresa in termini di governo e controllo

Corporate Governance

Origine del dibattito

- Fine anni '80 – inizio anni '90 nei Paesi anglosassoni (U.K., U.S.A. e Canada)
- Necessità di porre rimedio e dare una risposta a:
 - inaspettati e rovinosi casi di crack finanziari generati anche da carenze nei controlli
 - la crescita vertiginosa del numero di società quotate in Borsa
 - la conseguente necessità di tutelare gli interessi degli azionisti di minoranza
- Successivi fattori di accelerazione del dibattito:
 - progressiva diffusione di tecnologie innovative e nuovi modi di fare business
 - conseguente veloce obsolescenza dei modelli di business
 - necessità di tutelare non solo gli interessi degli azionisti di minoranza, ma gli interessi di tutti gli *stakeholders*
- A partire dalla metà degli anni '90, progressiva estensione ed approfondimento degli studi di Corporate Governance in tutti i Paesi industrializzati

Corporate Governance

I Codici di Comportamento

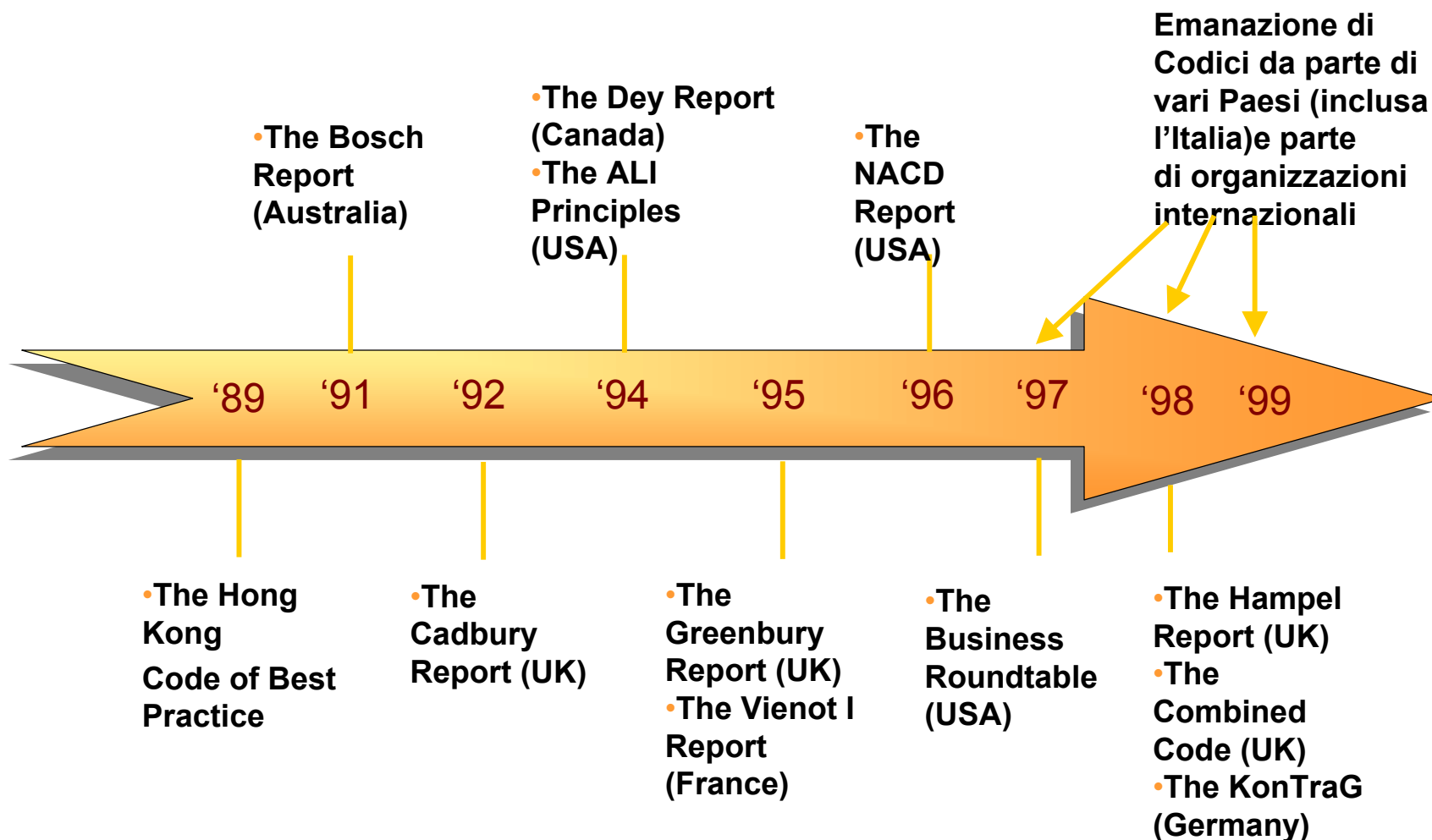
- Impossibilità di regolamentare i modelli di governance aziendale attraverso norme cogenti data la necessità di mantenere flessibili tali modelli
- Conseguente regolamentazione della materia, fin dall'origine e nei vari Paesi, attraverso Codici di Comportamento (cosiddetti *Code of Conduct*), non aventi carattere cogente, ma elaborati nella maggior parte dei casi da Commissioni speciali costituite da organizzazioni private (come le Borse Nazionali, le principali società quotate, gli investitori istituzionali, le associazioni degli industriali, ecc.)

Obiettivo dei
*Code of
Conduct*

Definire le linee guida di un modello di organizzazione societario adeguato a gestire il corretto controllo dei rischi d'impresa e i potenziali conflitti di interesse fra "gestione" (Top Management) e "controllo" (Proprietà)

Corporate Governance

L'evoluzione dei Codici di Comportamento



L'evoluzione dei Codici di Comportamento (segue)

A fronte delle suddette esperienze, altri Paesi nel mondo hanno promosso almeno un Codice di Comportamento indirizzato alle società quotate in Borsa:

- | | | |
|-----------|---------------|---|
| 1. | Belgio | The Cardon Report (1998) |
| 2. | Brasile | IBGC Code of Best Practice (1999) |
| 3. | Grecia | Principles on Corporate Governance (1999) |
| 4. | India | Indian Confederation Code (1998) |
| 5. | Italia | Codice di autodisciplina (1999) |
| 6. | Giappone | Corporate Governance Principles (1997) |
| 7. | Kirghizistan | Charter of a Shareholding Society (1997) |
| 8. | Korea | Code of Best Practice for Corporate Governance (1999) |
| 9. | Messico | Code of Corporate Governance (1999) |
| 10. | Malesia | Report on Corporate Governance (1999) |
| 11. | Tailandia | The SET Code and Guidelines (1997 - 1998) |
| 12. | Paesi Bassi | Peters Report (1997) |
| 13. | Portogallo | Recommendations on Corporate Governance (1998) |
| 14. | Sud Africa | King Report (1994) |
| 15. | Spagna | The Riuz Code (1998) |
| 16. | Svezia | Skandia Corporate Gov. Policy (1995) |
| 17. | Svizzera | Swiss Code of Obligation |

L'evoluzione dei Codici di Comportamento (segue)

Anche le organizzazioni internazionali sono state coinvolte nel dibattito in merito ai principi di buona Governance aziendale

EUROPE

1. CEPS Recommendations (Center for European Policy Studies - 1995)
2. EASDAQ Rule Book (1996)
3. Corporate Governance Guidelines 2000 (European Shareholders Association - 2000)
4. EASD Principles and Recommendations (European Association of Securities Dealers Corporate - 2000)

COMMONWEALTH 1. Principles of Best Business Practice for Commonwealth (Commonwealth Association for Corporate Governance - 1999)

OECD 1. OECD (Organization for Economic Cooperation & Development) Principles of Corporate Governance (1999)

THE WORLD 1. ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles (International Corporate Governance Network - 1999)

Corporate Governance

L'evoluzione dei Codici di Comportamento (segue)

- Tutti i Codici di Comportamento e le Raccomandazioni fanno più o meno riferimento agli stessi principi base di Corporate Governance, indipendentemente dal background storico e culturale
- Gli argomenti trattati in tutti (o quasi) i Codici sono:
 - Struttura e responsabilità del Board
 - Remunerazione degli Amministratori
 - Diritti degli azionisti e uguale trattamento degli stessi
 - Disclosure e trasparenza
 - Sistemi di controllo interno e gestione dei rischi
- Tutti i Codici di Condotta sollecitano le società quotate in Borsa ad aderire pubblicamente ai principi ed alle raccomandazioni contenute nei Codici medesimi

Corporate Governance

Un tentativo di comparazione

	<i>Cadbury Code</i>	<i>Hampel Report</i>	<i>Dey Report</i>	<i>The Business Roundtable</i>	<i>General Motors Guidelines</i>	<i>Vienot Report</i>	<i>Codice Preda</i>
1. The Mission of the Board	X	X	X	X	X	X	X
2. Board Responsibilities	X	X	X	X	X	X	X
3. Separation of Chairman and CEO (recommended or not)	X	X	X	X	X	X	X
4. Board size			X	X	X	X	X
5. Mix of Inside and Outside Directors	X	X	X		X	X	X
6. Definition of "Independence"			X		X		X
7. Directors' Remuneration	X	X	X	X	X		X
8. Outside Advice	X		X	X			
9. Number, structure and independence of Committees	X	X	X	X	X	X	X
10. Content and Character of Disclosure	X	X				X	X

Focus sul Sistema di Controllo Interno e la gestione dei rischi

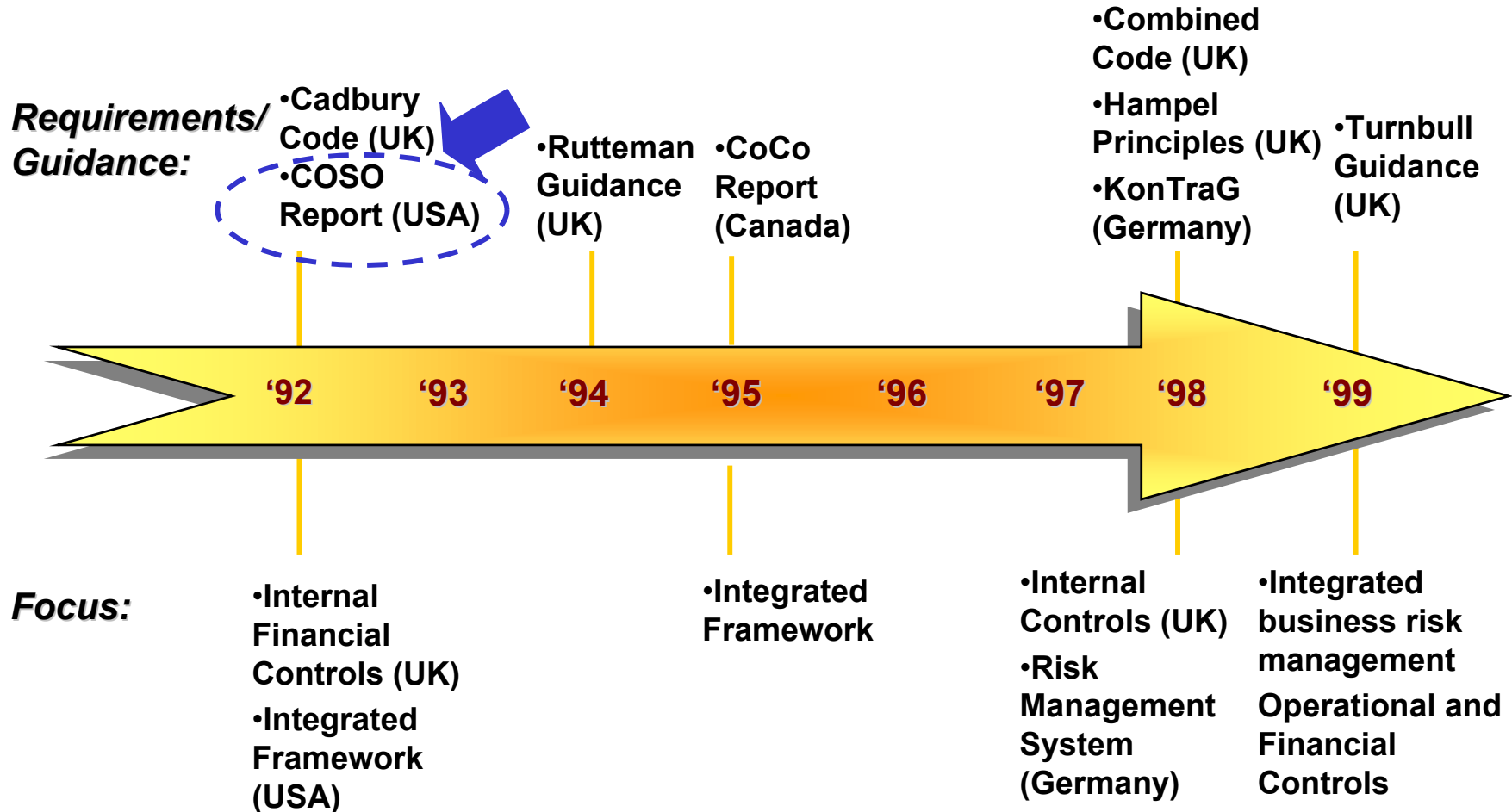
Corporate Governance

Focus sul Sistema di Controllo Interno e Risk Management

- Dall'analisi degli studi Italiani ed Internazionali sulla Corporate Governance emerge il continuo riferimento, non solo gli aspetti fondamentali di composizione e ruolo del CdA e degli altri organi societari, ma anche alla necessità dello sviluppo di un Sistema di Controllo Interno basato sulla gestione dei rischi aziendali, come garanzia di un'applicazione sostanziale delle norme di Corporate Governance
- Un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è quindi la risposta concreta di come amministratori e direttori possono far fronte alle loro responsabilità in materia di trasparenza informativa, correttezza gestionale, efficacia ed efficienza

Corporate Governance

Focus sul Sistema di Controllo Interno e Risk Management



COSO Report (Stati Uniti) – 1992

- Fornisce la prima definizione di SCI, identificato come un processo, svolto dal CdA, dai dirigenti e da altri operatori della struttura aziendale, che si prefigge di fornire una ragionevole certezza in merito al raggiungimento degli obiettivi rientranti nelle seguenti categorie:
 - ✓ Efficacia ed efficienza delle attività operative
 - ✓ Affidabilità delle informazioni e del reporting economico finanziario
 - ✓ Conformità a leggi e regolamenti in vigore
- Il report considera in maniera dettagliata i meccanismi di controllo e propone strumenti quali le analisi di benchmark e i modelli di valutazione finalizzati al self assessment, ovvero all'autovalutazione dei rischi e dei controlli

Il Processo di Controllo Interno secondo il Modello proposto dal COSO Report

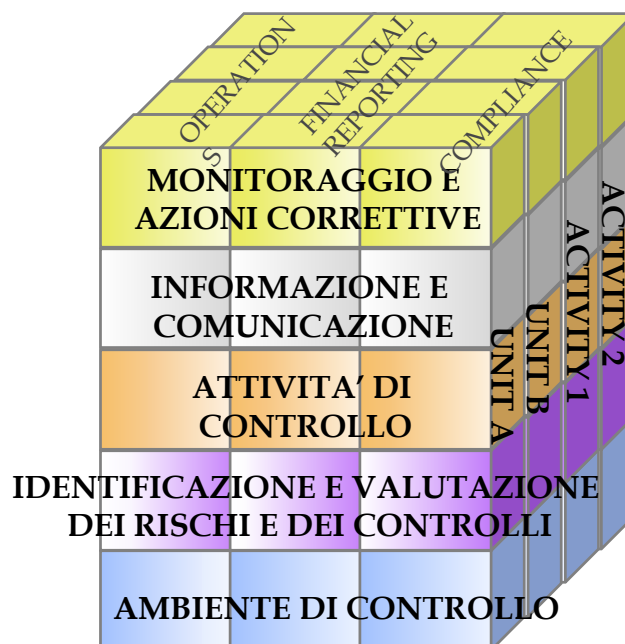
Definire gli obiettivi



Valutare i rischi



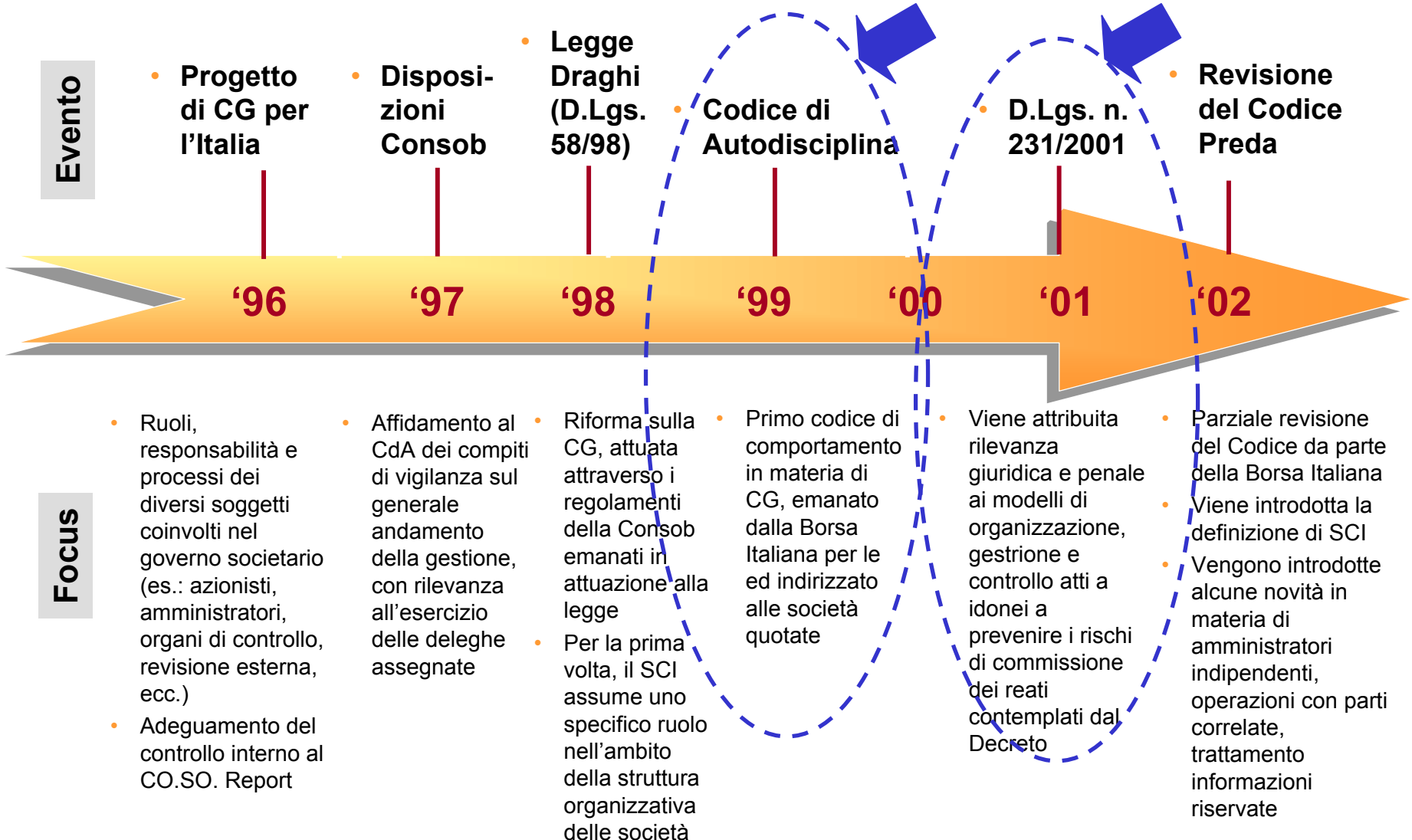
Valutare i controlli



Regolamentazione in Italia

Regolamentazione in Italia

Il quadro di riferimento



Regolamentazione in Italia

Il Codice di Autodisciplina

- **Origine**

- Redatto nel 1999 da un Comitato coordinato da Stefano Preda (Presidente della Borsa Italiana S.p.A.) e da rappresentanti di industrie, banche, assicurazioni ed associazioni degli emittenti e degli investitori
- Rivisitato nel luglio 2002 dal Comitato per la Corporate Governance delle società quotate

- **Destinatari**

- Le società quotate nei mercati regolamentati

- **Finalità e Obiettivi**

- “Rassicurare gli investitori internazionali sull’esistenza, nelle società quotate, di un modello organizzativo che preveda adeguate ripartizioni di responsabilità e poteri ed un corretto equilibrio fra gestione e controllo” (*Stefano Preda*)
- Fornire alle società uno strumento capace di rendere ancora più conveniente alle imprese quotate italiane l’accesso al mercato dei capitali, nonché un modello di organizzazione societaria adeguato a gestire con corrette modalità i rischi di impresa ed i potenziali conflitti di interesse
- La sua adozione, pur non essendo obbligatoria, è fortemente raccomandata

Regolamentazione in Italia

Il Codice di Autodisciplina (segue)

Le principali tematiche trattate dal Codice:

- **Elementi connessi all'organizzazione**
 - Composizione del CdA (amministratori esecutivi, non esecutivi ed indipendenti)
 - La nomina, la responsabilità e la remunerazione degli Amministratori
 - Diritti degli azionisti e rapporti con i soci
 - Istituzione, da parte del Board, di Comitati di varia natura (es.: Comitato per il Controllo Interno, Comitato per la Remunerazione degli Amministratori, Comitato per le proposte di nomina, ecc.)
 - Rapporti con gli investitori istituzionali e con gli altri soci
- **Elementi connessi agli strumenti di controllo**
 - Sistema di controllo interno
 - Gestione dei rischi (Risk Management)

Regolamentazione in Italia

Il Codice di Autodisciplina (segue)

- Il Codice di Autodisciplina recentemente rivisto, introduce per la prima volta la definizione di SCI:

*“ Il **sistema di controllo interno** è l’insieme dei processi diretti a monitorare l’efficienza delle operazioni aziendali, l’affidabilità dell’informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti, la salvaguardia dei beni aziendali” (Par. 9.1)*

- e ne attribuisce la responsabilità al CdA, introducendo al contempo il concetto di individuazione e gestione dei rischi aziendali:

*“Il CDA ha la **responsabilità del SCI** del quale fissa le linee di indirizzo e verifica periodicamente l’adeguatezza e l’effettivo funzionamento, assicurandosi che i **principali rischi** siano identificati e gestiti in modo adeguato” (Par. 9.2)*

*“Gli amministratori delegati provvedono ad **identificare i principali rischi aziendali**, sottoponendoli all’esame del CdA, ed attuano gli indirizzi del Consiglio attraverso la **progettazione, la gestione e il monitoraggio del sistema di controllo interno**, del quale nominano uno o più preposti, dotandoli di mezzi idonei”*

Regolamentazione in Italia

Il D.Lgs. n. 231/2001

- Il D.Lgs. n. 231/2001 ha introdotto nel nostro ordinamento una forma di responsabilità a carico di società ed altri enti associativi con riferimento ad alcuni **reati contro la Pubblica Amministrazione** (primi fra tutti la *la corruzione e la truffa ai danni dello Stato*) e ai **reati societari** (primi fra tutti il *falso in bilancio e le false comunicazioni sociali*)
- Presupposto per questa responsabilità (diretta, propria, autonoma e non solidale con quella dell'autore del reato) è il **non avere predisposto misure idonee** ad evitare che il fatto delittuoso venisse commesso
- E' previsto quindi che la società non sia responsabile se l'organo dirigente ha **adottato ed efficacemente attuato**, prima della commissione del fatto, **modelli di organizzazione, gestione e controllo** idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi

Regolamentazione in Italia

Il D.Lgs. n. 231/2001 (segue)

Art. 6, co. 1, del D.Lgs. n. 231/2001

“L’Ente non risponde dei reati commessi (...) se **prova** che:

- a) l’organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, **modelli di organizzazione, gestione e controllo** (“modelli organizzativi”) **idonei a prevenire** i reati oggetto del Decreto;
- b) il compito di vigilare sul funzionamento e l’osservanza dei modelli, di curare il loro aggiornamento è stato affidato ad un **“organismo”** dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo;
- c) le persone hanno commesso il reato **eludendo fraudolentemente** i modelli di organizzazione e gestione;
- d) il reato è stato commesso senza che vi fosse **omessa o insufficiente vigilanza** da parte dell’organismo”

Regolamentazione in Italia

Il D.Lgs. n. 231/2001 (segue)

Art. 6, co. 2, del D.Lgs. n. 231/2001

“In relazione all’estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati, i modelli devono rispondere alle seguenti esigenze:

- a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati;
- b) prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l’attuazione delle decisioni dell’ente in relazione ai reati da prevenire;
- c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
- d) prevedere obblighi di informazioni nei confronti dell’Organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l’osservanza dei modelli;
- e) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello”

Regolamentazione in Italia

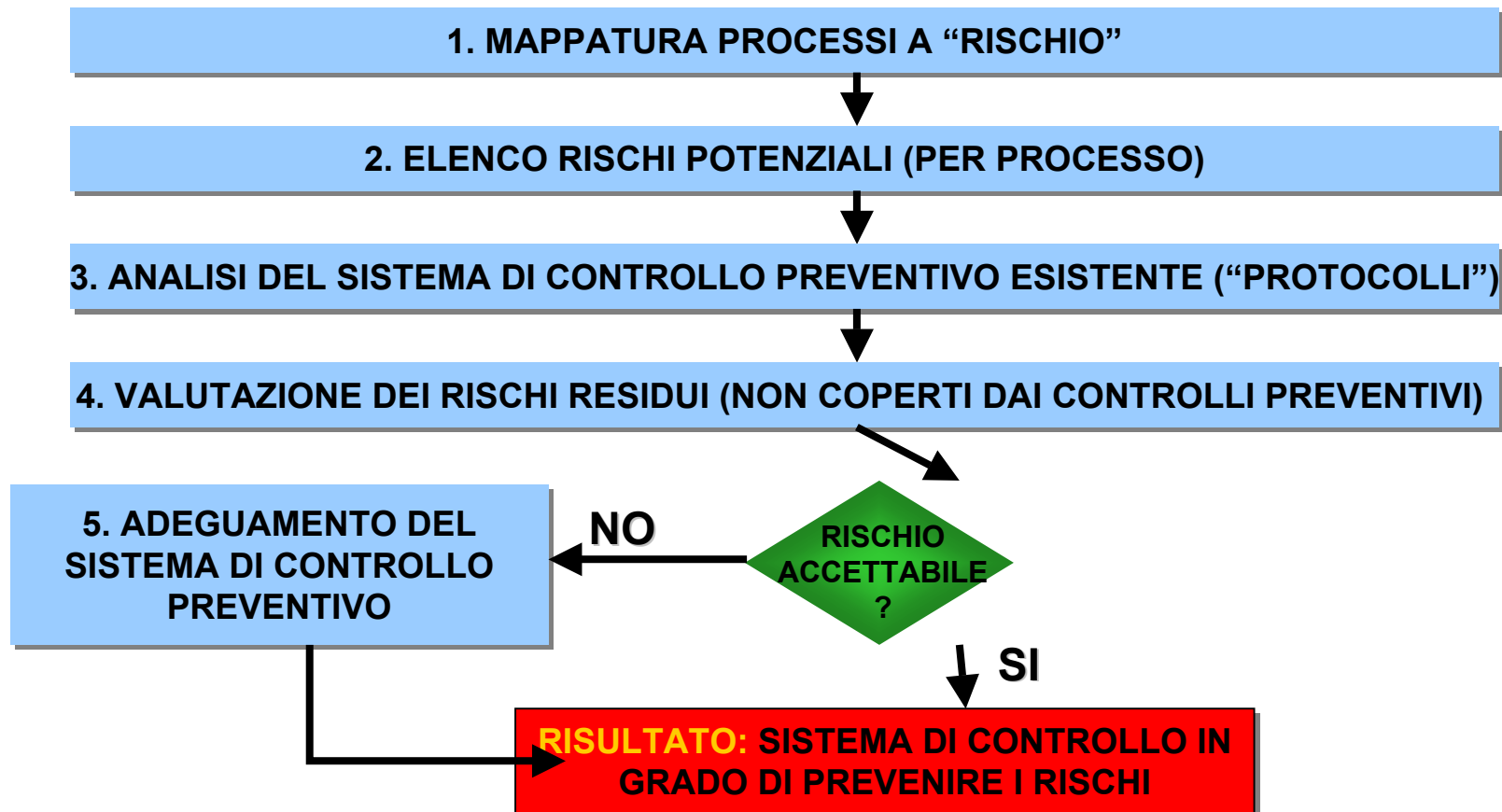
Il D.Lgs. n. 231/2001 (segue)

- Le linee guida elaborate da Confindustria (come previsto dal Decreto), nell'indicare le caratteristiche essenziali del Modello di organizzazione e gestione, fanno riferimento al sistema di gestione dei rischi e alla progettazione di un sistema di controllo (c.d. “protocolli”)
- I modelli organizzativi devono essere fondati su:
 - la preventiva identificazione dei processi a rischio (inventariazione/mappatura)
 - l'individuazione dei rischi potenziali per processo
 - l'analisi del sistema di controllo preventivo esistente
 - la valutazione se i rischi residui siano o meno “accettabili”
 - l'adeguamento del sistema di controllo qualora i rischi residui non siano accettabili

Regolamentazione in Italia

Il D.Lgs. n. 231/2001 (segue)

PROCESSO DI “RISK MANAGEMENT”



Regolamentazione in Italia

La Riforma Vietti

- Nella proposta di riforma del diritto societario delineata dalla Commissione Vietti emerge un'innovazione del modello di governance delle SpA (anche le non quotate), che punta su tre alternative in concorrenza tra loro:
 - Sistema tradizionale
 - Sistema “dualistico”
 - Sistema “monistico”
- Le principali riguardano:
 - regole di amministrazione e controllo
 - ruolo e composizione del collegio sindacale

Regolamentazione in Italia

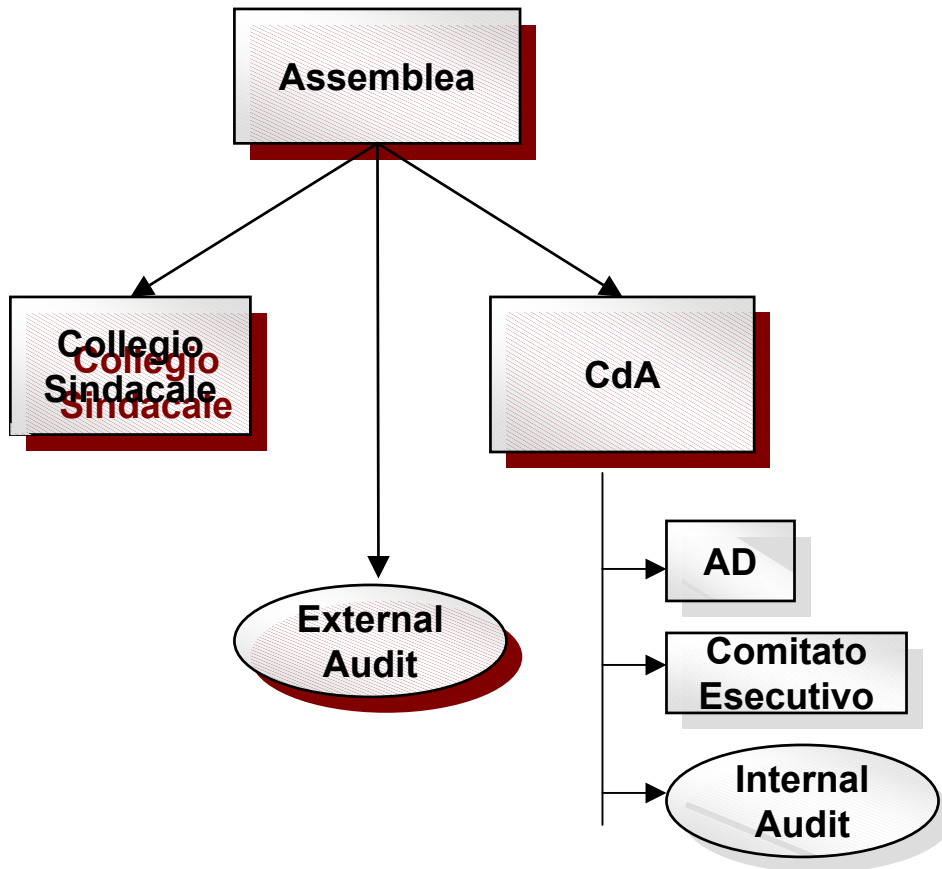
La Riforma Vietti (segue)

	Sistema tradizionale	Sistema “dualistico”	Sistema “monistico”
Amministrazione	<p>Amministratore unico o CdA nominato dall’Assemblea</p>	<p>Consiglio di Gestione nominato dal Consiglio di Sorveglianza</p>	<p>CdA nominato dall’Assemblea</p>
Controllo (di legalità e di corretta amministrazione)	<p>Collegio Sindacale nominato dall’Assemblea</p>	<p>Consiglio di Sorveglianza nominato dall’Assemblea</p>	<p>Comitato per il Controllo sulla Gestione nominato nell’ambito del CdA</p>
Controllo Contabile	<p>Revisore esterno ovvero società di revisione se si fa ricorso a capitale di rischio (*), iscritto al registro dei revisori, <u>nominato dall’Assemblea</u></p>	<p>Revisore esterno ovvero società di revisione se si fa ricorso a capitale di rischio (*), iscritto al registro dei revisori, <u>nominato dal Consiglio di Sorveglianza</u></p>	<p>Revisore esterno ovvero società di revisione se si fa ricorso a capitale di rischio (*), iscritto al registro dei revisori, <u>nominato dall’Assemblea</u></p>

(*) per le società che non fanno ricorso a capitale di rischio e che non sono tenute al bilancio consolidato è possibile affidare il controllo contabile all’organo deputato al controllo di legalità e di corretta amministrazione

Regolamentazione in Italia

La Riforma Vietti (segue)



Amministrazione

La responsabilità della gestione dell'impresa è affidata a **uno o più amministratori** (anche non soci). Nel secondo caso è costituito un CdA che può delegare le proprie attribuzioni (salvo, ad esempio, quelle relative alla redazione del bilancio) a un comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi membri/componenti.

Controllo

Il **collegio sindacale** vigila (con atti di ispezione e controllo) sull'osservanza della legge, dello statuto e dei principi di corretta amministrazione. È composto da 3 o 5 membri effettivi (anche non soci), più 2 supplenti. Almeno un membro effettivo e un supplente devono essere iscritti nel registro dei revisori.

Controllo Contabile

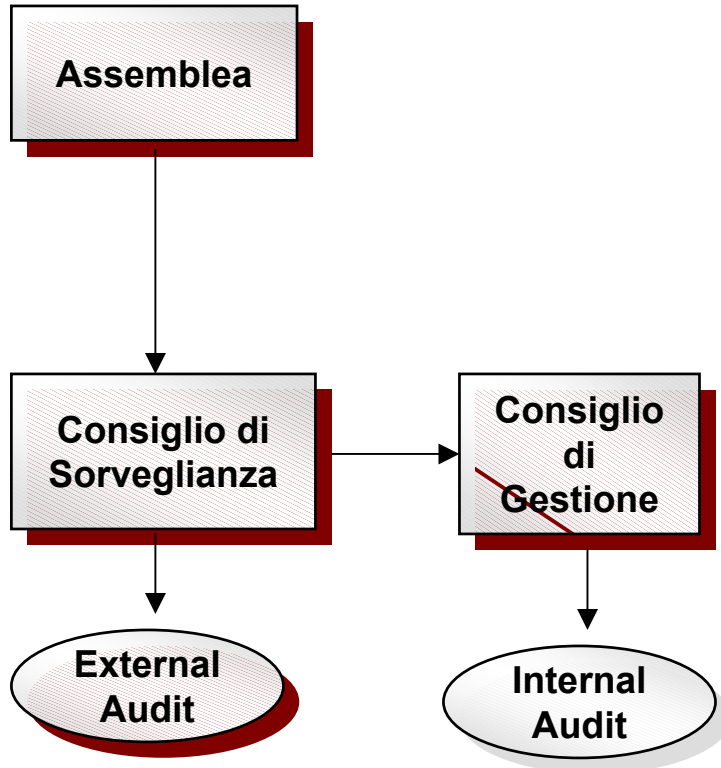
È affidato a un **revisore** iscritto nel Registro o, nelle Spa che fanno ricorso a capitale di rischio, ad una società di revisione.

Le società che non fanno ricorso a capitale di rischio e che non sono tenute al bilancio consolidato possono affidare il controllo contabile al Collegio Sindacale

Il Sistema Tradizionale

Regolamentazione in Italia

La Riforma Vietti (segue)



Il Sistema Dualistico

Amministrazione

La società è amministrata da un **Consiglio di Gestione**, composto da almeno due persone (anche non soci), che restano in carica per un periodo non superiore a tre esercizi, e sono di norma rieleggibili. Il potere di nomina e revoca dei componenti del consiglio di gestione, e quello di esercizio dell'azione di responsabilità nei loro confronti, spetta al consiglio di sorveglianza.

Controllo

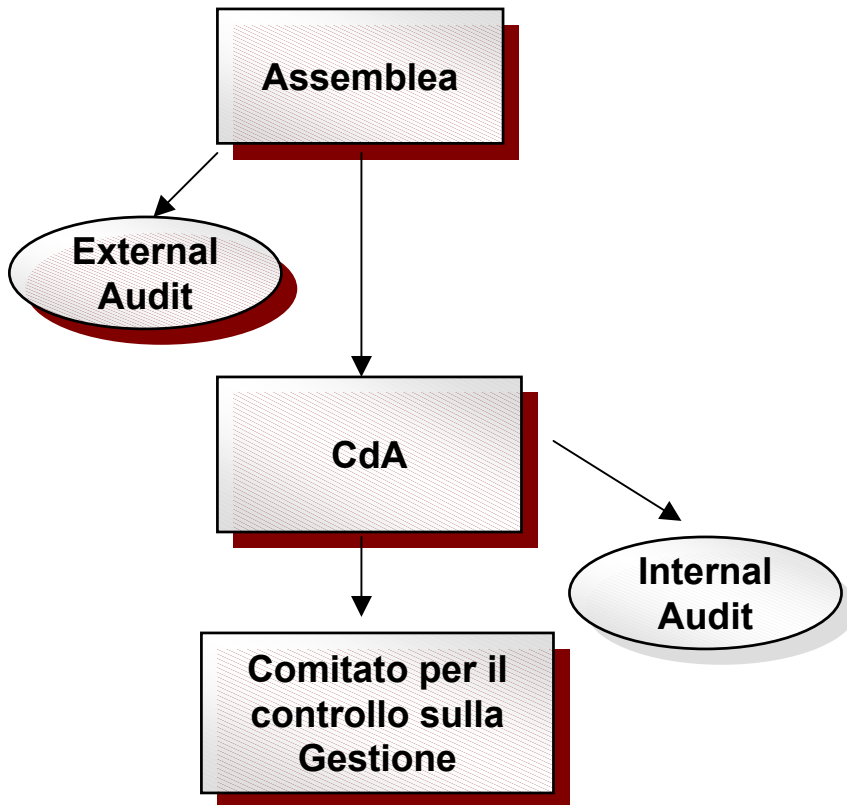
Il **Consiglio di Sorveglianza** esercita le funzioni del collegio sindacale. Approva il bilancio di esercizio e, ove redatto, quello consolidato. Riferisce per iscritto all'assemblea sull'attività di vigilanza svolta, almeno una volta all'anno. Si compone di un numero di membri (anche non soci) non inferiore a tre, più due supplenti, nominati dall'assemblea. Un membro effettivo e un supplente devono essere iscritti nel registro dei revisori contabili.

Controllo Contabile

E' affidato a un **revisore** iscritto nel Registro o, nelle Spa che fanno ricorso a capitale di rischio, ad una società di revisione, nominato dal Consiglio di sorveglianza. Le società che non fanno ricorso a capitale di rischio e che non sono tenute al bilancio consolidato possono affidare il controllo contabile al Consiglio di Sorveglianza

Regolamentazione in Italia

La Riforma Vietti (segue)



Il Sistema Monistico

Amministrazione

La gestione della società è attribuita a un **CdA** (almeno la metà dei componenti del quale deve essere in possesso dei requisiti di indipendenza previsti per i sindaci).
Il Cda nomina, al suo interno, i membri del comitato per il controllo sulla gestione, stabilendone anche il numero (salva diversa disposizione dello statuto).

Controllo

É esercitato da un **Comitato per il Controllo sulla Gestione**, i cui membri devono essere scelti fra gli amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza previsti per i sindaci, nonché di quelli di onorabilità e professionalità fissati dallo statuto, e che non appartengano al comitato esecutivo, né siano titolari di deleghe o cariche particolari. Almeno due devono essere peraltro iscritti al registro dei revisori contabili.

Controllo Contabile

E' affidato a un **revisore** iscritto nel Registro o, nelle Spa che fanno ricorso a capitale di rischio, ad una società di revisione, nominato dall'Assemblea.
Le società che non fanno ricorso a capitale di rischio e che non sono tenute al bilancio consolidato possono affidare il controllo contabile al Comitato per il Controllo sulla Gestione

Riferimenti Deloitte

Per maggiori informazioni contattare:

Piergiulio Bizoli

Partner Deloitte & Touche S.p.A.

Via Cefalonia, 70 – Brescia

Tel.: 030 – 2457303

e-mail: pbizioli@dt.deloitte.it

Emma Marcandalli

Manager Deloitte Business Consulting S.r.l.

Via Turati, 26 – Milano

Tel.: 02 – 29037219

e-mail: emarcandalli@dt.deloitte.it