

Il tema della settimana

# Diritto dell'economia

## IL NODO DELLE VERIFICHE INTERNE

### Il confronto con gli altri Paesi



IL PRINCIPIO COMUNE IN EUROPA

In assenza di un modello di autoregolamentazione comune nei Paesi dell'Unione europea, l'unico principio valido per tutti gli Stati membri è quello del *comply or explain*. Il presupposto condiviso, in particolare, obbliga tutte le imprese che disattendono le disposizioni autodisciplinari dei differenti Paesi a informare il mercato. La comunicazione deve contenere le motivazioni e le ragioni delle diverse scelte adottate.



GRAN BRETAGNA

È quello anglosassone il modello di *best practice* più seguito a livello comunitario e internazionale. Le regole del Combined Code inglese, specialmente in tema di «Ned» (non-executive directors) e «Audit Committee» (comitato di controllo interno), costituiscono un punto di riferimento per molteplici Codici di comportamento. In relazione all'«Audit Committee», il Combined Code raccomanda che tale comitato sia composto da

almeno tre amministratori indipendenti che non abbiano incarichi esecutivi e che lo stesso debba dotarsi di un regolamento interno che sia disponibile ai soci. Sono molte le sue attività, delle quali occorre dare riscontro nella relazione annuale sulla gestione, volte principalmente a garantire che gli interessi degli azionisti siano adeguatamente protetti, specialmente con riguardo ai bilanci e al sistema di controllo interno.

**L'obiettivo.** È essenziale armonizzare gli interessi di azionisti e governance

# Nelle aziende comitati in un difficile equilibrio

## Organismi al bivio tra efficienza e duplicazioni

Angelo Busani  
Giorgia Narbone

C'era una volta il collegio sindacale; così inizierebbe il racconto se la materia dei controlli societari fosse narrata in forma di favola. Si tratta tuttavia non di una favola, ma di una concreta e complicata realtà, quella della vita societaria, nella quale il collegio sindacale ancora oggi c'è, ma sempre più "impigliato" in una

non ha poteri di indagine individuale, ha scarse informazioni (in pratica solo quelle che sente riferire nel corso della riunione consiliare e sempre che il presidente e l'amministratore delegato siano stati di "manica larga" nell'iscrivere punti all'ordine del giorno) e pure scarsa documentazione: addirittura esistono società nelle quali i consiglieri non solo non ricevono alcuna documentazione preparatoria prima della riunione del board ma che sono altresì vivamente "invitati", al termine delle riunioni, a lasciare le carte sul tavolo, e quindi a non portarselo a casa, per ragioni di pretesa riservatezza.

Questo affastellarsi di organismi di controllo rappresenta probabilmente il prezzo che il sistema paga per raggiungere il punto di equilibrio tra la necessità di perseguire un'effettiva e seria attività di controllo delle procedure aziendali, che è compito prioritario del consiglio di amministrazione, e il fatto che quasi tutti i membri del board non lavorano per la società se non qualche ora ogni bimestre o ogni trimestre, e cioè quando il consiglio di amministrazione si raduna. Se invece si trattasse di soggetti che spendessero gran parte del loro tempo e della loro capacità professionale all'interno della società che amministrano, di questa impalcatura di comitati probabilmente si farebbe tranquillamente a meno.

Il singolo consigliere dunque, presente in società solo per un tempo assai esiguo, è perciò spesso tenuto rigorosamente ai margini della vita societaria;

Il riveduto  
Come dunque dare un ruolo a costoro? Come mettere la loro professionalità a vantaggio della società? Come consentire loro di partecipare più intensamente alla vita della società e quindi di svolgere meglio il loro compito di controllo?  
Ebbene, il Codice di autodisciplina della Borsa Italiana ha dettato alcune regole di *best practice* secondo le quali le società quotate debbono dotarsi di alcuni Comitati di controllo (comitato audit, comitato nomine, comitato remunerazione), eletti dal consiglio di amministrazione nel proprio seno, lasciando inoltre libertà di nomina di altri Comitati che, nel caso concreto, siano ritenuti opportuni a seconda

della concreta realtà aziendale (le cronache finanziarie hanno spesso parlato di recente, ad esempio, del Comitato strategico della Banca Popolare di Milano, del *management committee* di Unicredit, del Comitato per il Contenzioso della Parmalat); ecco che, mediante la partecipazione a questi comitati, il singolo membro del board è finalmente informato e può finalmente dire la sua e quindi fornire un fattivo contributo all'allestimento di una serie ed effettiva catena di controllo delle funzioni societarie.

### Le criticità

Fanno però da contraltare non solo e non tanto i costi che questa soluzione provoca alle società (in quanto i membri dei Comitati vanno pur remunerati e i Comitati hanno pur sempre un budget di costi da sostenere) ma soprattutto la non certezza del perimetro entro il quale i vari organismi debbono mantenersi per evitare di "pestarsi i piedi" gli uni con gli altri, per evitare di duplicare le procedure e per evitare di essere limitati nella loro attività da inefficienze organizzative.

Infatti, ad esempio, non è sempre facile stabilire dove finisce la funzione di *compliance* e dove invece inizia la funzione di *internal audit*; ancora, può non essere chiaro se, in questo ambito, vi siano sovrapposizioni con il collegio sindacale o con l'organismo della «231».



SPAGNA

In Spagna i principi di *corporate governance* sono contenuti nel Código Unificado de Buen Gobierno, conosciuto anche come *Conthe Report*; il testo, in materia di controlli, prevede l'istituzione all'interno del Cda di un «Comité de Auditoría» (Comitato di controllo interno), composto esclusivamente da «consejeros externos» (amministratori esterni allo staff della società) e presieduto da un consigliere in possesso dei requisiti di indipendenza. Il «Comité de Auditoría» è affiancato nella sua attività di supervisione dell'intero sistema di controllo interno dalla «función de auditoría interna» (funzione di internal auditing). Il comitato cura, inoltre, i rapporti con il revisore esterno, del quale valuta l'indipendenza.



GERMANIA

Il codice di autodisciplina tedesco - Deutscher Corporate Governance Kodex, noto come Codice Cromme - contiene dei veri e propri obblighi normativi che le società quotate sono chiamate a osservare. Nella parte dedicata alla costituzione di comitati, regolata dal principio del *comply or explain*, si prevede che il consiglio di sorveglianza («Aufsichtsrat») istituisca un comitato di controllo interno («Prüfungsausschuss») al quale affidare funzioni di controllo in materia di contabilità, gestione dei rischi e *compliance*, nonché la cura dei rapporti con il revisore contabile.



FRANCIA

L'autoregolamentazione in Francia è frutto di un'iniziativa dell'Associazione degli industriali francesi (Afp-Medef) e dell'Associazione degli investitori istituzionali (Afi): la prima ha elaborato «The Corporate Governance of Listed Corporations», la seconda pubblica annualmente un regolamento, le «Recommandations sur le Gouvernement d'Entreprise» che guida i comportamenti degli investitori istituzionali sulla *corporate governance* delle imprese in cui hanno investito. Il «Comité d'audit», comitato per il controllo interno, istituito dal «Conseil d'administration» nel sistema monistico e dal «Conseil de surveillance» nel dualistico, è composto per almeno due terzi da amministratori indipendenti: oltre alle molteplici competenze sul sistema di controllo interno, accerta la regolarità del sistema contabile.

A cura di Valentina Ruggiero

# L'audit assiste il Cda

Bambina Acri

Il comitato di controllo interno (Comitato audit) occupa indubbiamente un ruolo primario tra i comitati che il Codice di autodisciplina delle quotate raccomanda di adottare per supportare il consiglio di amministrazione nella definizione del sistema di controllo interno, nonché nella verifica della sua adeguatezza ed efficacia.

È un organismo consiliare composto da non meno di tre amministratori non esecutivi (due nel caso in cui il Cda non superi i cinque membri), per la maggior parte indipendenti (lo devono essere tutti, invece, nel caso in cui l'emittente sia controllato da altra società quotata); almeno uno dei suoi componenti deve essere in possesso di un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria.

È dotato di funzioni istruttorie, consultive e propositive e ha competenze particolarmente estese. La norma autoregolamentare gli attribuisce principalmente compiti di assistenza al consiglio di amministrazione, in qualità di organo responsabile del controllo interno. Non meno importante, però, è il suo contributo ad altre attività che riguardano l'intera struttura organizzativa, amministrativa e contabile della società. In questo caso il comitato per il controllo in-

terno, in particolare:  
 ■ valuta, insieme al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e ai revisori, il corretto utilizzo dei principi contabili;  
 ■ su apposita richiesta dell'amministratore esecutivo incaricato, esprime pareri in ordine all'identificazione dei principali rischi aziendali;  
 ■ esamina il piano di lavoro predisposto dalla persona preposta al controllo interno;

### I COMPITI

Il regolamento gli affida competenze ampie, anche sull'applicazione dei principi contabili e sulla valutazione rischi

■ valuta le proposte formulate dalla società di revisione relativamente all'incarico e vigila, quindi, sull'efficacia del processo di revisione contabile;  
 ■ almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione del bilancio e della relazione semestrale, riferisce al consiglio sull'attività svolta, nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno;  
 ■ svolge, in ogni caso, tutti gli ulteriori compiti attribuitigli dal

consiglio di amministrazione. Al Comitato di controllo interno, inoltre, possono essere attribuite ulteriori funzioni (come di fatto normalmente accade). Nella prassi, ad esempio, si rileva che al Comitato è affidato il compito di monitorare l'osservanza e l'aggiornamento periodico delle regole di corporate governance (in questi casi il comitato viene spesso denominato «Comitato per il controllo interno e per la corporate governance»).

Il Codice di autodisciplina, poi, riconosce un ruolo particolarmente importante, ad esempio, con riferimento alle operazioni con parti correlate, quale elemento di garanzia della trasparenza e della correttezza delle operazioni medesime.

Si tratta, dunque, di un'ampia attribuzione di funzioni tale da determinare il rischio di una sovrapposizione tra l'attività di questo organismo e quella svolta dal collegio sindacale, sostanzialmente coincidendo in parte nelle rispettive aree di vigilanza. Proprio al fine di evitare duplicazioni di ruoli, il Codice raccomanda di coordinare le rispettive attività. E in considerazione a tale "vicinanza" di ruoli è esplicitamente prevista una partecipazione del presidente del collegio sindacale (o di altro sindaco da lui designato) ai lavori del comitato per il controllo interno.

Trasparenza. Al vaglio le proposte

# Nomine sotto esame

Sabrina Pugliese

Meno utilizzato rispetto ad altri organi previsti dal Codice di autodisciplina, il comitato per le proposte di nomina rappresenta, in realtà, un utile strumento di *corporate governance*.

Non si discosta particolarmente dagli altri comitati cui il Cda delle società quotate può fare ricorso per essere coadiuvato nella sua attività: si tratta di un organismo collegiale con funzioni consultive e propositive, composto prevalentemente da amministratori indipendenti (privi di ogni legame, anche indiretto, con l'emittente o con soggetti legati all'emittente) e non esecutivi (in generale, gli amministratori cui non è attribuita alcuna delega).

La sua funzione si desume dalla denominazione: il comitato per le proposte di nomina (che il Cda valuta se costituire al suo interno) può offrire un utile contributo ai fini dell'individuazione delle figure professionali più idonee ad assicurare l'efficace funzionamento della società. Secondo quanto indicato dal Codice di autodisciplina, la sua attività può concretizzarsi nella:  
 ■ proposizione di candidati nel caso di sostituzione di ammini-

stratori indipendenti;  
 ■ indicazione di candidati per la nomina di amministratori indipendenti, tenuto conto di eventuali segnalazioni pervenute dagli azionisti;  
 ■ formulazione di pareri sulla composizione numerica e professionale del Cda.

Al comitato possono essere riservate anche competenze sulla nomina della dirigenza

### OBIETTIVO AUTONOMIA

L'importanza è proporzionale all'esigenza di garantire l'indipendenza dei soggetti dal management

apicale della società, degli amministratori e dei dirigenti della società partecipate. Proprio per questo, il suo ruolo è tanto più rilevante quanto più si palesino forti necessità di assicurare l'indipendenza degli amministratori dal management, ovvero nell'ipotesi di assetti proprietari diffusi.

In definitiva, laddove presente, può offrire un notevole contributo alla trasparenza racco-

mandata dal Codice di autodisciplina, da osservare nell'ambito del meccanismo previsto per la nomina degli amministratori.

Tale filosofia è stata accettata e sposata dalla prassi, dove le società quotate hanno più o meno mostrato una sostanziale aderenza alle prescrizioni di autoregolamentazione, nel senso di aver utilizzato tale strumento di governo societario quasi esclusivamente per le finalità indicate.

Certo, in alcuni casi può registrarsi qualche leggero scostamento oppure può avvenire l'integrazione delle attribuzioni previste dal Codice: talvolta il comitato per le proposte di nomina è stato integrato con le funzioni proprie del comitato per la remunerazione (si veda l'articolo in basso) o si è trasformato in comitato per le proposte di nomina e per la remunerazione. In tale ipotesi, accanto alle funzioni tipiche, gli vengono attribuite funzioni come la formulazione al Cda di proposte relative alla remunerazione degli amministratori che ricoprono cariche particolari, ovvero la valutazione periodica dei criteri per la remunerazione dell'alta direzione.

### ANALISI

# Non deve essere solo una formalità

di Giovanni Barbara \*

Le società con azioni quotate in mercati regolamentati che aderiscono al Codice di autodisciplina redatto dal comitato per la *corporate governance* istituito da Borsa Italiana Spa danno annualmente informazione al mercato, precisando quali raccomandazioni del Codice siano state effettivamente applicate dall'emittente e con quali modalità.

Tra le raccomandazioni contenute nel Codice che meglio interpretano l'evoluzione della *best practice*, maturata purtroppo anche attraverso esperienze di scandali finanziari particolarmente dolorosi, vi è quella relativa all'istituzione e al funzionamento di comitati interni al consiglio di amministrazione. Si tratta di comitati con funzioni principalmente propositive e consultive, che rispondono a criteri puntualmente individuati dal Codice, regolanti la composizione, i compiti, le adunanze e la partecipazione di soggetti estranei.

La molteplicità di questi comitati, i soggetti coinvolti e il costo che la loro costituzione richiede, porta subito a interrogarsi sulla loro effettiva utilità. In effetti, a giudicare dai comportamenti adottati dalle

maggiori società quotate italiane, non pare vi sia dubbio che dall'istituzione di comitati derivino innumerevoli benefici: vi è la convinzione che si riducono o addirittura si eliminano i potenziali conflitti di interesse; si ritiene di poter controllare la ragionevolezza della remunerazione del management e principalmente dei soggetti in posizione apicale; si ritiene di garantire l'efficacia e il funzionamento del sistema dei controlli interni.

È indubbio, quindi, che sulla spinta convergente della *best practice* internazionale, della Borsa Italiana e delle stesse *authorities* che ne impongono l'osservanza, l'istituzione dei comitati apporti complessivamente benefici in grado di garantire un ottimo livello di governo interno.

D'altra parte, il gradimento nell'istituzione dei comitati è dimostrato dalle stesse società emittenti che aderiscono al codice di autodisciplina, le quali, attraverso comportamenti concludenti e nonostante i costi sostenuti, non solo hanno seguito con favore le raccomandazioni espresse, ma hanno dimostrato anche di gradire il fenomeno e di apprezzare gli stessi benefici

che seguono dall'istituzione di tali comitati. A tal punto da istituire altri comitati rispetto a quelli previsti dal Codice (come, ad esempio, il comitato etico, il comitato per la *corporate governance* e il comitato strategico).

Ora, se questo è quanto appare da una rapida analisi dei comportamenti delle società emittenti, per concludere sull'utilità dei comitati, l'aspetto che andrebbe indagato attiene alla volontà reale e sostanziale delle società quotate di assicurare adeguati presidi, volti a garantire un'operatività sempre più improntata a regole di una buona *corporate governance*.

Se è vero che l'adesione al Codice di autodisciplina e l'osservanza delle raccomandazioni in esso contenute consente alle società di navigare in acque sicure, per eliminare i potenziali conflitti di interesse, dando allo stesso tempo adeguate garanzie al mercato, occorre che questo processo corrisponda alle reali intenzioni delle società.

Infatti, sarebbe una sconfitta scoprire che l'unico vero obiettivo che le imprese intendono raggiungere con l'istituzione di questi comitati è di dotarsi di una struttura - a volte anche di una sovrastruttura - più formale che sostanziale, che ha come unico obiettivo quello di dare "soddisfazione" a *stakeholders* e investitori, rassicurando il mercato di essersi dotata di adeguati presidi di *corporate governance*.

\* StudioAssociato (Kpmg)

**MINISTERO DELLA DIFESA**  
 Direzione Generale degli Armiamenti Terrestri  
 Via Marsala, 104 - 00185 Roma  
**AVVISO DI APPROVIGIONAMENTO**  
 Questa Direzione Generale ha in programma l'approvigionamento di n. 1 Complesso di rivestimento all'esterno su autotelaio ASTRA SMH 8845 B&B, completo di accessori, dotazioni e servizio di garanzia estesa, per un periodo di tre anni. Si intende adottare procedura negoziata, ai sensi dell'art. 57, comma 2, lettera b) del D.Lgs. 163/2006, con la Soc. ASTRA V.I. S.p.A. Eventuali informazioni sulla provvista potranno essere richieste all'Ufficio Relazioni con il Pubblico - Via Marsala, 104 - 00185 Roma - dalle ore 9.00 alle ore 14.00 (dal lunedì al venerdì) - Tel. 06/47359094 - 06/47359099 - 06/47359099 - Fax 06/4825279. (Codice di riferimento pratica: 092/08/0126).  
 IL DIRETTORE GENERALE  
 Ten. Gen. Antonio Gucciarini  
 questo avviso è sul sito: <http://webssystem.issoc24ore.com/registri/default.htm>

**MINISTERO DELLA DIFESA**  
 Direzione Generale degli Armiamenti Terrestri  
 Via Marsala, 104 - 00185 Roma  
**AVVISO DI APPROVIGIONAMENTO**  
 Questa Direzione Generale ha in programma l'approvigionamento di apparati di visione notturna e di puntamento per armi portatili con relativi accessori, prodotti dalla Società statunitense INSIQHT TECHNOLOGY. Si intende adottare la Procedura Negoziata con la Soc. Selonia 2000 di Morena - Roma ai sensi dell'art. 57, comma 2, lettera b) del D.Lgs. 163/2006, in quanto unica Società autorizzata alla distribuzione in Italia dei prodotti Insiqht in argomento. Eventuali informazioni sull'approvigionamento potranno essere richieste entro il giorno 30/08/2008 all'Ufficio Relazioni con il Pubblico di questa Direzione Generale - Via Marsala 104 - 00185 Roma - dalle ore 09.00 alle ore 14.00 (dal lunedì al venerdì) - Tel. 06/47359094 - 06/47359099 - 06/47359099 - Fax 06/4825279.  
 IL DIRETTORE GENERALE  
 Ten. Gen. Antonio Gucciarini  
 questo avviso è sul sito: <http://webssystem.issoc24ore.com/registri/default.htm>

**MINISTERO DELLA DIFESA**  
 Direzione Generale degli Armiamenti Terrestri  
 Via Marsala, 104 - 00185 Roma  
**AVVISO DI APPROVIGIONAMENTO**  
 Questa Direzione Generale intende avviare una procedura negoziata con la Soc. Tecnologie Avanzate S.r.l. per l'approvigionamento dei seguenti materiali: ai sensi dell'art. 57, comma 2, lett. b) del Decreto Legislativo 163/2006.  
 n. 6 Spettrometri portatili per la rivelazione radiologica mod. Identifier. Ulteriori informazioni sono disponibili presso la Direzione Generale degli Armiamenti Terrestri - Ufficio Generale Coordinamento Tecnico - Ufficio Affari Industriali - Ufficio Relazioni con il Pubblico, tel. 06/47359094 - 06/47359099 - 06/47359099 - fax 06/4825279, dalle ore 09.30 alle ore 14.00 tutti i giorni dal lunedì al venerdì.  
 IL DIRETTORE GENERALE  
 Ten. Gen. Antonio Gucciarini  
 questo avviso è sul sito: <http://webssystem.issoc24ore.com/registri/default.htm>