

I Sistemi di controllo nelle PMI

**Il controllo interno nelle PMI e la responsabilità
amministrativa di cui al D. Lgs. 231/2001**

**Dr. Lucio G. Ínsinga
Direttore Affari Societari e Legali
Internal Auditor CHL S.p.A.**

Ordine dei Dottori Commercialisti di Firenze

Firenze, 24 ottobre 2005

Gli obiettivi del sistema di controllo interno fino all'entrata in vigore del D.Lgs. 231/2001

Fino all'entrata in vigore del D.Lgs. 231/2001, il sistema di controllo interno era quell'insieme di attività e di procedure che le società, prevalentemente di medie e grandi dimensioni, a prescindere dallo status di "quotata", adottavano per misurare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità della gestione.

D.Lgs. 24 febbraio 1998 n.58 (Decreto Draghi) Obblighi posti a carico del Collegio Sindacale

La norma, relativa alle società quotate ha esplicitamente attribuito ai Sindaci un dovere di vigilanza:

- a) sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società e del sistema di controllo interno, nonché sull'adeguatezza del sistema amministrativo contabile e sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione;
- b) sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla controllante alle società controllate in ordine agli obblighi di comunicazione previsti dalla legge;

D.Lgs. 24 febbraio 1998 n.58 (Decreto Draghi)
Art.149 “Doveri”

Più specificatamente il Decreto 58/98 all'art.149 impone al Collegio Sindacale l'obbligo di vigilare:

- a) **sull'osservanza della legge** e dell'atto costitutivo;
- b) sul rispetto dei principi di corretta amministrazione
- c) sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società e del sistema amministrativo contabile

Modello di distribuzione delle attività di controllo, monitoraggio e vigilanza

	“3 E” della gestione	Attendibilità Sistema Informativo	Conformità alle leggi e ai regolamenti
Alta direzione			
Società di Revisione			
Controllo di Gestione			
Internal Auditor			
Collegio Sindacale			
Legenda →	Attività di controllo diretto + monitoraggio	Attività limitate	Supervisione dell'attività di un altro organo

Le grandezze e il risultato oggetto del controllo fino all'emanazione del D.Lgs. 231/2001

Grandezza

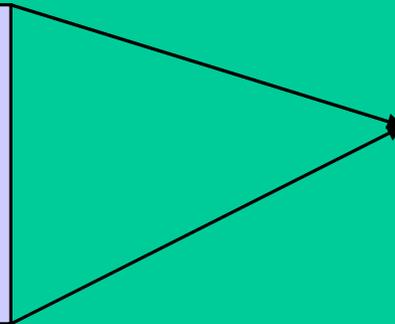


**Un'attività
Un centro di costo
Il rispetto di un termine**

Risultato



**Un giudizio
Un indice**



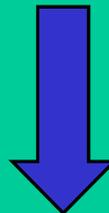
Le grandezze e il risultato oggetto del controllo dopo l'emanazione del D. Lgs. 231/2001

Grandezza



Un'attività
Un centro di costo
Il rispetto di un termine

Risultato



Un giudizio
Un indice

Oggetto del controllo



Un comportamento

Confronto fra il ruolo del management e quello dell'Internal Auditor

Attività del management	C.I.
• Definizione degli obiettivi aziendali: missione e valori di riferimento	No
• Pianificazione strategica	No
• Determinazione dei fattori dell'ambiente di controllo	Sì
• Definizione degli obiettivi specifici per ciascuna attività	No
• Identificazione e analisi dei rischi	Sì
• Gestione dei rischi	No
• Esecuzione delle attività di controllo	Sì
• Individuazione, raccolta e comunicazione delle informazioni	Si
• Azioni correttive	No

Fonte: Il sistema di controllo interno PricewaterhouseCoopers

Le innovazioni del D. Lgs. 231/2001

Il D.Lgs. 231/2001, pubblicato nella *G.U.* n. 140 del 19 giugno 2001, è la *“Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300”*.

Le novità introdotte dal D. Lgs. 231/2001

- Anche le persone giuridiche possono delinquere;
- Si prescinde dalla dimensione dell'impresa (piccola, media e grande);
- Si prescinde dalla forma giuridica (S.n.c. S.r.l. S.p.A.)
- Si prescinde dallo status (quotata);
- Si prescinde dal settore (commerciale, industriale, bancario, assicurativo);

Come cambia il concetto di efficacia

La norma da un lato obbliga anche soggetti diversi dalle quotate e dai gruppi (tipicamente già in possesso di un sistema di controllo interno) a dotarsi di un sistema proprio per soddisfare i requisiti previsti dal D. Lgs. 231/2001.

Dall'altro lato “modifica” il concetto di efficacia in quei sistemi di controllo già esistenti, richiedendo che gli stessi siano in grado di prevenire quei reati per i quali il legislatore ne ha espressamente previsto un loro inserimento all'interno D. Lgs. 231/2001.

Le caratteristiche dei sistemi di controllo interno

TESTO UNICO
FINANZA

D. Lgs.
231/2001

Corporate
Governance

Sistema di controllo

Concetti
aziendali

Norme

- **Efficacia** { concetto aziendale }
- **Efficienza** { concetto aziendale }
- **Economicità** { concetto aziendale }
- **Adeguatezza** { concetto TUF }
- **Previgente e preventivo** rispetto al reato
{ concetto 231/2001 }

Le norme di funzionamento

TUF	<ol style="list-style-type: none">1. Le regole per il funzionamento sono determinate dal Consiglio di Amministrazione.2. E' libera la determinazione degli Organi e dei soggetti interni che debbono garantire il funzionamento del sistema di controllo
Corporate Governance	<ol style="list-style-type: none">1. E' suggerita la nomina di un Comitato per il controllo Interno;2. E' suggerita la nomina di uno o più preposti.
231/2001	<ol style="list-style-type: none">1. Il sistema "deve" essere capace di prevenire la commissione del fatto reato;2. E' prevista la nomina di un organo responsabile.

Gli attori nei sistemi di controllo interno

**Testo Unico
Finanza**

Collegio
Sindacale

Società di
Revisione

Comitato per il
Controllo Interno
(facoltativo)

**Corporate
Governance**

Collegio
Sindacale

Società di
Revisione

Comitato per il
Controllo Interno

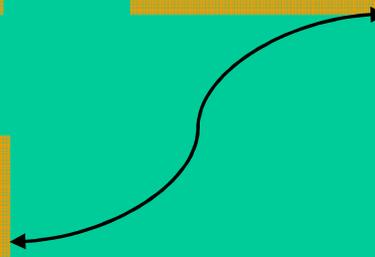
Preposto al
controllo Interno

**D. Lgs.
231/2001**

non previsto

non previsto

Organo di vigilanza



Obiettivi dell'ente

- ◆ Adempiere alla nuova normativa;
- ◆ Predisporre strumenti di controllo idonei a prevenire il rischio di commissione di reati nella quotidiana attività lavorativa;
- ◆ Assicurare una convivenza armoniosa fra lo svolgimento delle attività aziendali ed i controlli che verranno effettuati su di esse;
- ◆ In sintesi, creare un sistema di controllo che risulti:
 - ◆ Efficace
 - ◆ Efficiente
 - ◆ Economico

◆ Efficacia

- ◆ Il sistema di controllo concepito sarà efficace se e nella misura in cui garantirà un costante monitoraggio delle attività svolte, così da poter prevenire la commissione dei reati per i quali la Società può essere chiamata a rispondere.

◆ Efficienza

- ◆ Il sistema di controllo concepito sarà efficiente se perseguirà l'obiettivo prefissato, senza opprimere lo svolgimento dell'attività societaria.

◆ **Economicità**

- ◆ Il sistema di controllo concepito dovrà comportare un impatto sul conto economico tale da garantire un soddisfacente rapporto fra investimenti necessari per la sua implementazione e gli obiettivi prefissati.
- ◆ Dovrà altresì fornire precise indicazioni sul livello di esposizione al rischio di ciascuna attività.

Perché è interesse di una società o ente adottare un modello organizzativo e di controllo

La Società è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio. L'adozione e l'applicazione costante di un efficiente modello di controllo non sono imposte dalla nuova normativa, ma, in taluni casi, sono condizioni imprescindibili per ottenere l'esenzione dalla responsabilità penale.

Responsabilità ed esenzione della responsabilità per l'ente

	Modello Attuato Responsabilità dell'ente	Responsabilità della persona fisica
Reato commesso da Soggetti <i>"apicali"</i>	No , responsabilità se prova dell'elusione fraudolenta dei controlli	Responsabilità penale
Reato commesso da Soggetti <i>subordinati</i>	No , responsabilità	Responsabilità penale

Reato commesso da soggetto apicale



In caso di reato commesso da Soggetto Apicale, la responsabilità a carico della società non sussiste, se questa prova che (inversione onere probatorio):

- ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del reato, un **Modello di organizzazione e di gestione** astrattamente idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi (di seguito il “Modello”);
- il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curarne l'aggiornamento è stato affidato a un organo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo;
- il reato è stato commesso mediante un'elusione **fraudolenta** del Modello;
- non vi è stata omessa/insufficiente vigilanza da parte dell'organo di controllo.

Ambito di applicazione

Reato commesso da soggetto subordinato



In caso di reato commesso da Soggetto Subordinato, la responsabilità a carico della società non sussiste, se (onere probatorio ordinario):

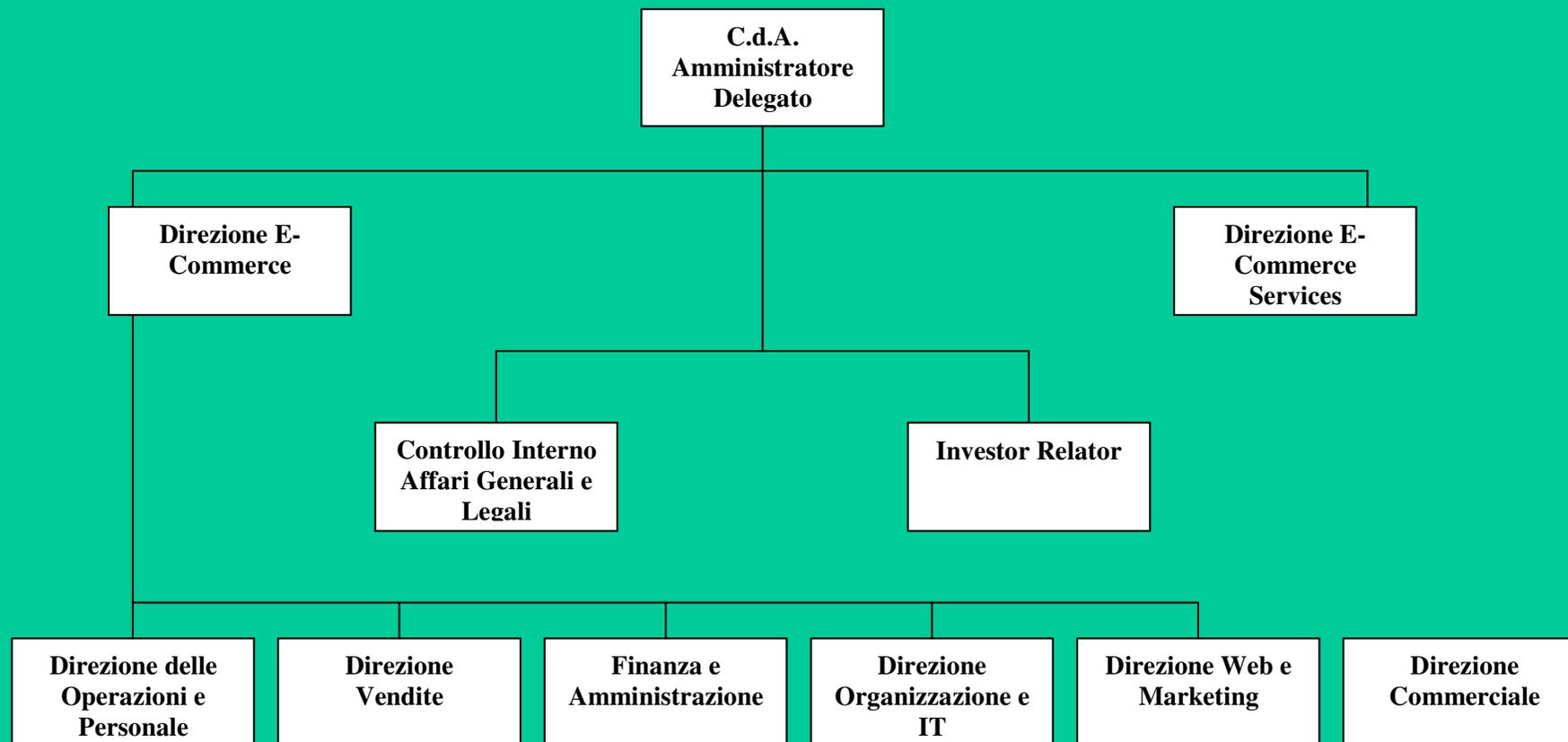
- la commissione del Reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza;
- **in ogni caso, è esclusa** l'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza se la società, prima della commissione del reato, aveva adottato ed efficacemente attuato un Modello rispondente ai requisiti del D. Lgs. 231/2001.

Modalità Operative adottate dalla CHL S.p.A

Il sistema di controllo verrà concepito a seguito di un'attività di attenta verifica dell'attuale organizzazione aziendale, che si articolerà in tre fasi:

1. **Indagine conoscitiva:** i soggetti che rivestono posizioni *apicali* saranno intervistati. Nel corso delle interviste, si valuterà se estendere l'indagine conoscitiva ad altri dipendenti.
2. **Esame dei risultati:** Dall'analisi delle risposte e dal confronto fra le attività operative effettivamente svolte e l'attuale sistema di deleghe, si effettueranno le seguenti valutazioni:
 - a. Chi fa che cosa
 - b. Sulla base di quali poteri/deleghe
 - c. Dove sussistono eventuali profili di rischio
3. **Conclusioni** e proposta del modello organizzativo.

Organigramma aziendale al momento dell'indagine



Fase 1: Timing Indagine Conoscitiva

Incarico	Nome	Data
Amm. Delegato		
Direz. <i>e-Commerce</i>		
Direz. <i>e-Commerce Services</i>		
Affari Generali e Legali		
<i>Investor Relator</i>		
Direz. Operaz. e Personale		
Direz. Vendite		
Finanza e Amministrazione		
Direz. Organizzazione e <i>IT</i>		
Direz. Web, Marketing, Commerciale		

Fase 1: Questionario

- ◆ L'indagine conoscitiva verrà attuata attraverso un questionario.
- ◆ Le risposte al questionario dovranno restituire un quadro definito delle attività che astrattamente presentano profili di rischio.

Cosa si chiede alla struttura organizzativa

Per ottenere un quadro delle attività rispondente alla realtà aziendale, occorrerà da parte dei destinatari dell'indagine:

- ◆ Un comportamento collaborativo (informazioni esaustive)
- ◆ Un comportamento partecipativo (indicazioni)

Fase 2: Esame dei Risultati

Dall'analisi delle risposte e dal confronto fra le attività operative effettivamente svolte e l'attuale sistema di deleghe, si effettueranno le seguenti valutazioni:

- a. Chi fa che cosa
- b. Sulla base di quali poteri/deleghe
- c. Dove sussistono eventuali profili di rischio

Questo concreto esame delle attività aziendali costituirà il parametro per la creazione del sistema di controllo.

Fase 3: Specifiche del Sistema di Controllo

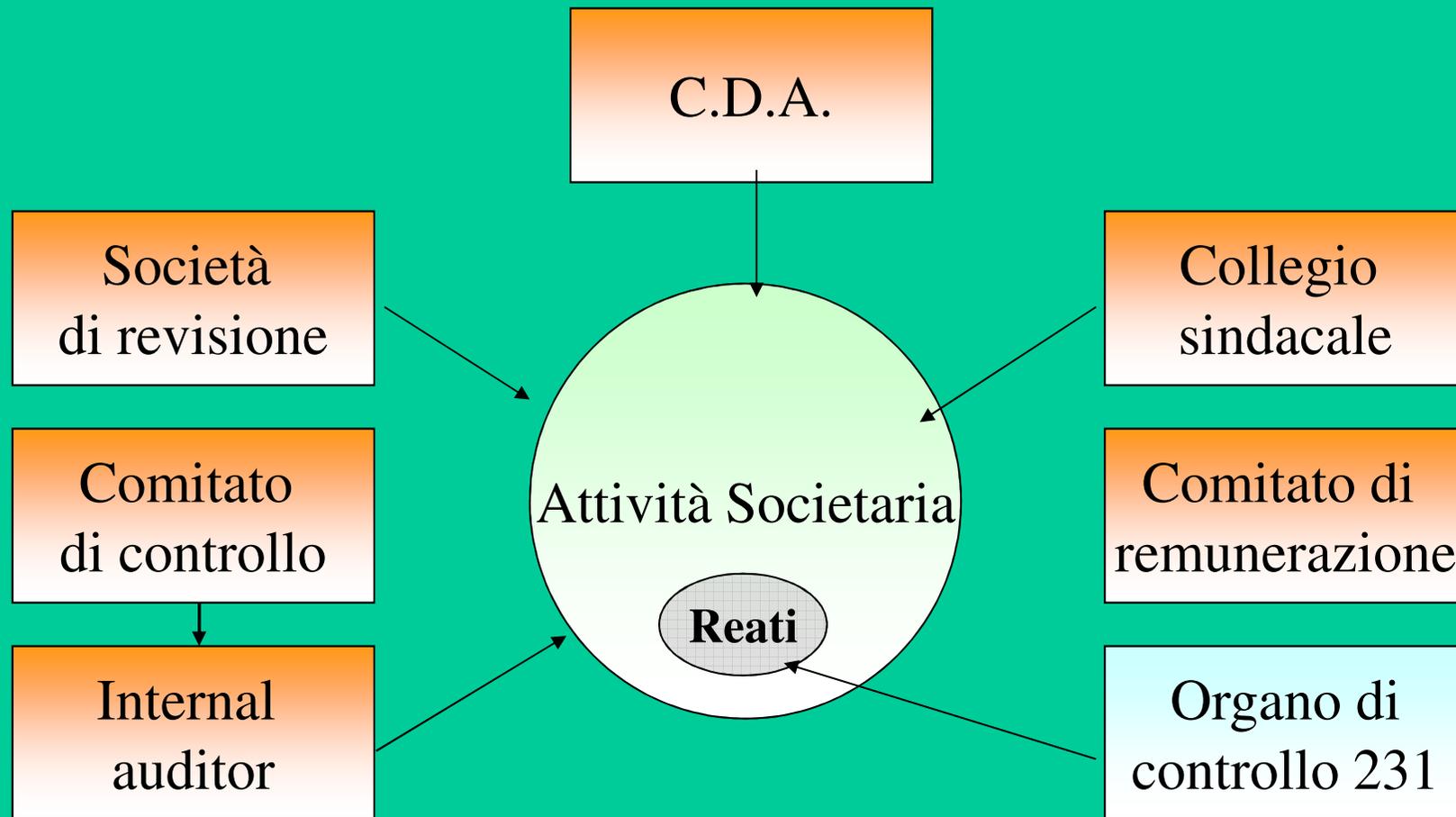
Il sistema di controllo che si andrà a concepire dovrà, più in particolare:

- ◆ essere adottato ed attuato prima della commissione del fatto-reato;
- ◆ tenere in opportuno conto la natura e l'estensione dei poteri delegati;
- ◆ contemplare specifici protocolli di formazione e di attuazione delle decisioni dell'ente, in funzione dei tipi di attività nel cui ambito possono essere commessi reati;
- ◆ contemplare un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure "anti-crimine" disposte;
- ◆ prevedere verifiche periodiche;
- ◆ risultare da un documento consultabile rappresentante una sintesi tra statuto societario, sistema di delega di poteri, organigramma aziendale e codice di *policy* aziendale;
- ◆ essere dotato di elasticità sufficiente a consentire le modifiche opportune qualora si palesi inidoneo allo scopo, ovvero quando intervengano mutamenti nell'organizzazione o nell'attività.

Timing Complessivo

Indagine conoscitiva	Esame dei risultati	Bozza mod. organizzativo
<i>Termine stimato xxxx</i>	<i>Termine stimato xxxx</i>	<i>Termine stimato xxxx</i>

Organi Sociali dell'ente post adozione del D. Lgs. 231



Le ipotesi di reato. Esame della rilevanza per CHL S.p.A.

Dallo svolgimento dell'indagine, dovranno emergere le attività che presentano profili di rischio. Di seguito elencate, le ipotesi di reato che possono assumere rilievo per l'attività svolta da CHL.

Reati contro la P.A.

- ▶ Malversazione a danno dello Stato
- ▶ Indebita percezione di erogazione a danno dello Stato
- ▶ Truffa in danno dello Stato o di altro ente pubblico
- ▶ Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche
- ▶ Frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico
- ▶ Concussione, corruzione e istigazione alla corruzione per un atto d'ufficio
- ▶ Corruzione e istigazione alla corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio
- ▶ Corruzione in atti giudiziari

Reati di falso

- ▶ Spendita di monete falsificate ricevute in buona fede
- ▶ Uso in buona fede di biglietti falsificati

Reati Societari

- ▶ False comunicazioni sociali
- ▶ False comunicazioni sociali in danno dei soci o dei creditori
- ▶ Falso in prospetto (delitto)
- ▶ Falso in prospetto (contravvenzione)
- ▶ Falsità nelle relazioni o comunicazioni alle società di revisione (delitto)
- ▶ Falsità nelle relazioni o comunicazioni alle società di revisione (contravvenzione)
- ▶ Impedito controllo

Altri Reati Societari

- ▶ Formazione fittizia del capitale
- ▶ Indebita restituzione dei conferimenti
- ▶ Illegale ripartizione degli utili e delle riserve
- ▶ Illecite operazioni operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante
- ▶ Operazioni in pregiudizio dei creditori
- ▶ Indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori
- ▶ Illecita influenza sull'assemblea
- ▶ Aggiotaggio
- ▶ Ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza

Alcune riflessioni sull'implementazione



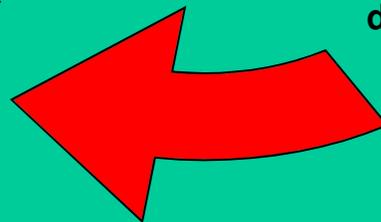
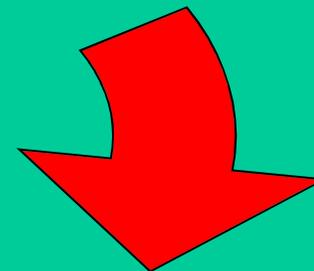
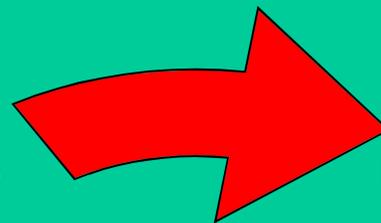
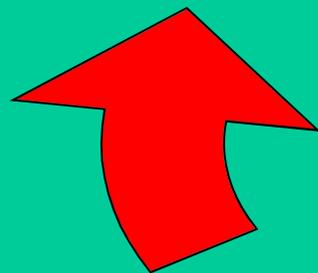
Aggiornamento o evoluzione del modello di controllo

Per l'inserimento
di nuovi reati
nel D.Lgs. 231

Per cambiamenti
dei poteri e delle
deleghe

Per modificazioni
delle responsabilità
personali

Per modifiche
organizzative



Modello: chi lo adotta, chi lo attua, chi lo controlla

Adozione

Organo amministrativo delegante: Consiglio di Amministrazione

Attuazione

Organi amministrativi delegati: Amministratore Delegato

Controllo

Controllo degli organi delegati quanto all'attuazione del Modello (*reporting* continuativo all'AD), ma la competenza, in ultimo, spetta al Consiglio di Amministrazione (quindi: *reporting* periodico al CDA)

Gruppi Societari

Il nuovo art. 2497 c.c. (introdotto D. Lgs. 6/2003) prevede che la società o gli enti che, esercitando attività di **direzione e coordinamento** di società, agiscono nell'interesse imprenditoriale proprio o altrui in violazione dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale delle società medesime, sono direttamente **responsabili**:

- **nei confronti dei soci** di queste per il pregiudizio arrecato alla redditività ed al valore della partecipazione sociale, nonché;
- **nei confronti dei creditori sociali** per la lesione cagionata all'integrità del patrimonio della società.

Gruppi Societari

In base all'art. 2497 *sexies* c.c., si presume salvo prova contraria l'esistenza di un'attività di direzione e coordinamento:

- da parte della società tenuta a **consolidare il bilancio** della partecipata;
- da parte della società che comunque controlla la partecipata ai sensi dell'art. 2359 c.c.: dispone cioè del **50%+1 dei voti** nell'assemblea ordinaria, oppure ha un'influenza dominante, anche in forza di particolari vincoli contrattuali).

La Responsabilità Sociale dell'impresa. Alcuni quesiti

- ✓ L'applicazione del D.Lgs. 231/2001 può essere un'occasione per gli enti per ripensare e, se del caso, riposizionare l'attività anche in un contesto più denso di valori morali ed etici?
- ✓ Chi sono i destinatari "veri" del D. Lgs. 231/2001?
 - ✓ Forse le società e gli imprenditori che nei fatti già fanno della Responsabilità Sociale la propria bandiera?
 - ✓ Oppure le società e gli imprenditori che nella conduzione della propria attività pensano che l'utile rappresenti meramente un quantum positivo e non invece una quota parte di un'utilità sociale?
- ✓ Quali sono state le motivazioni che hanno guidato la mano del legislatore nella redazione del D.Lgs. 231/2001?
- ✓ Perché i reati fiscali, che pure hanno un indubbio risvolto sociale non sono state incluse nel D.Lgs. 231/2001?