

Facoltà di Economia e Management
Cattedra di Organizzazione Aziendale

**L'organizzazione e
i sistemi di controllo interno
per la prevenzione dei fatti illeciti**

Relatore:

Paolo Spagnoletti

Candidato:

Giorgio Piccinini

N° matricola 182161

Anno accademico

2015/2016

INDICE

<i>Premessa</i>	4
Cap. 1:	
<i>Organizzazione e sistemi di controllo interno</i>	
1.1 <i>Educazione, cultura e giustizia contro gli illeciti</i>	8
1.2 <i>Dalla deregolamentazione alla regolamentazione di settore</i>	12
1.3 <i>I modelli di organizzazione, gestione e controllo (ex DLgs 231/01)</i>	14
1.4 <i>I modelli Anticorruzione (ex L. 190/2010)</i>	18
1.5 <i>L'importanza dei sistemi di controllo interno</i>	21
Cap. 2:	
<i>Analisi e valutazione dei rischi e presidi organizzativi</i>	
2.1 <i>Il ruolo dell'organizzazione</i>	25
2.2 <i>I rischi aziendali</i>	28
2.3 <i>Ricognizione, valutazione e gestione dei rischi</i>	30
2.4 <i>I controlli di 1° livello e 2° livello</i>	33
2.5 <i>I controlli di 3° livello</i>	37
Cap. 3:	
<i>Il caso Mafia Capitale</i>	
3.1 <i>Una situazione insostenibile</i>	41
3.2 <i>La sottostima di rischi significativi</i>	43
3.3 <i>I limiti dell'assetto organizzativo</i>	45
3.4 <i>L'inefficacia dei controlli</i>	46
3.5 <i>La Riorganizzazione in corso</i>	48
<i>Conclusioni</i>	51
<i>Bibliografia</i>	54

Ringraziamenti

Questa tesi rappresenta il completamento di un percorso importante della mia vita, anche a livello personale, e mi ha aiutato a trovare il ruolo che vorrei ricoprire nel mondo del lavoro, che mi appresto a conoscere e a vivere.

Desidero, quindi, ringraziare di cuore tutti quelli che mi hanno aiutato nella realizzazione della tesi. In particolare il mio relatore, il Professor Paolo Spagnoletti che, grazie all'insegnamento della materia "Organizzazione Aziendale", alla capacità di trasmettermi la Sua visione e alla Sua disponibilità mi ha supportato fin dall'inizio, dandomi fiducia sull'argomento che ho trattato.

Ringrazio inoltre per il supporto scientifico la società di revisione Italrevi S.p.A. e tutte le fonti che mi hanno permesso di studiare e costruire il mio lavoro.

Ringrazio infine mio padre, che, con la sua mentalità fondata sul sacrificio e sull'impegno, mi ha allenato ad affrontare ogni tipo di situazione. Un ringraziamento speciale anche ai miei fratelli maggiori, Giulio e Mauro, esempi di professionalità, moralità, abilità di leader e capacità di realizzazione lavorativa e al contempo personale.

Grazie davvero a tutti!

Giorgio Piccinini

Premessa

L'obiettivo di questa tesi è di approfondire la centralità del ruolo dell'organizzazione e del sistema di controllo interno dell'azienda per prevenire gli illeciti, sempre più frequenti, in un contesto economico italiano danneggiato da frodi, mafie, corruzione, illegittimi arricchimenti a danno dei consumatori e della collettività.

Solo da pochi anni è stata introdotta una normativa lungimirante e, per alcuni aspetti, rivoluzionaria, che appare tuttavia efficace ed utile a prevenire gli illeciti e, allo stesso tempo, anche a migliorare la gestione aziendale.

In un quadro internazionale in forte movimento viene richiesta ad ogni azienda, come condizione “*sine qua non*” per competere sul mercato e svilupparsi, la capacità di mantenere un ordine e un equilibrio tale da garantire gli azionisti, gli *stakeholders* e il mercato. In sostanza viene richiesto alle aziende di poter disporre di **un idoneo sistema organizzativo e di controllo**, capace di prevenire comportamenti deviati, indesiderati e soprattutto fatti illeciti.

Infatti, un'organizzazione malata, senza adeguati presidi, contagia come un virus tutto ciò con cui viene a contatto, conseguentemente, occorre individuare gli anticorpi in grado di prevenire e sconfiggere ogni situazione ed atteggiamento che possa compromettere la stessa organizzazione e quindi il mercato.

Il problema della scarsità o inefficacia dell'organizzazione e dei controlli inquina e limita le prospettive economiche delle aziende e del nostro Paese, e questo va imputato sicuramente ad uno Stato inadeguato ed inefficiente, ma anche ad una sub-cultura italiana impregnata di omertà, sfiducia e scarsa lungimiranza.

Diventa fondamentale, allora, individuare e seguire le *best practices* adottate a livello internazionale e da operatori lungimiranti, che sono riusciti a sopravvivere in una situazione caotica e complessa grazie alle proprie capacità di fermezza e leadership del *management*, che hanno permesso di realizzare un'adeguata organizzazione, un sistema interno di controllo ed una cultura aziendale strutturata ed efficiente.

In tale ottica, oltre ai numerosi adempimenti operativi, gestionali e burocratici, vengono richieste alle aziende tre ulteriori attività:

- pianificare e coordinare con gli organi decisionali, le linee d'azione per prevenire e contrastare i potenziali rischi di comportamenti indesiderati o illeciti, attuando le regole dell'etica d'impresa e i principi cardine della disciplina legislativa sul tema;

- analizzare, valutare e monitorare i rischi e predisporre relazioni periodiche sulla loro gestione e sullo stato di attuazione e di assimilazione di una cultura organizzativa e di controllo;
- avere la responsabilità di facilitare l'emersione di fenomeni illeciti e corruttivi attraverso strumenti di denuncia e segnalazione di comportamenti irregolari, illegali e potenzialmente dannosi da parte di coloro che lavorano nell'organizzazione.

In sostanza l'azienda deve operare sia sul versante della **prevenzione** di comportamenti indesiderati o di fenomeni corruttivi, sia su quello del **contrasto** alle eventuali altre ipotesi di reato.

La Storia ci insegna che l'uomo ha la capacità di adattarsi all'ambiente in cui vive, per cui, anche se cambiano la morale, i sistemi economici, le religioni e la società in generale, una cosa rimane basilare, proprio perché necessaria ad attuare questi cambiamenti: l'organizzazione. Adattarsi alle diverse situazioni, confrontarsi, competere, creare valore, cercare profitto, sono tutte opportunità realizzabili con un'adeguata organizzazione.

La famiglia, l'azienda, lo Stato sono "gruppi" che per funzionare e per raggiungere gli obiettivi hanno bisogno di un'adeguata organizzazione e di efficaci controlli.

A tal fine occorre creare, appunto, un "**sistema di controllo**", che consenta all'organizzazione di produrre tutti i suoi benefici.

In un contesto economico globale, sempre più caotico e imprevedibile, la prevenzione e la resilienza diventano i due requisiti fondamentali, che vengono richiesti alle organizzazioni per svolgere il loro ruolo e il nostro Paese deve accettare questa nuova realtà, superando antichi limiti culturali che per troppo tempo hanno rallentato il processo di rinnovamento.

Se in questi ultimi anni la normativa, benché con un ritardo evidente rispetto al contesto internazionale, ha iniziato a individuare nell'organizzazione aziendale uno dei principali presidi preventivi della commissione degli illeciti, dal punto di vista culturale continuiamo a muoverci molto lentamente, con una parte delle aziende, molto poche, che eccelle nella ricerca e messa a punto di tali presidi, mentre un'altra, più consistente, che non dispone di alcuna cultura dell'organizzazione e del controllo.

Il mio lavoro si concentrerà per l'appunto sull'analisi del ruolo che l'organizzazione e i sistemi di controllo interno devono avere in un'azienda nell'attuale contesto economico, sociale e normativo, e sugli effetti che si osservano nello svolgimento dell'attività aziendale, quando mancano questi fondamentali componenti.

Cercherò di trovare un equilibrio fra le esigenze di efficienza delle aziende, il cui fine primario è la ricerca del profitto, e di garanzia di un corretto ed organizzato modo di lavorare, nel rispetto delle leggi e dell'etica, anche al fine di prevenire fatti illeciti, diminuire gli sprechi e ottimizzare l'impiego delle risorse, alla ricerca di un "**modus operandi**" simile a quello dei paesi del Nord Europa o anche al modello Giapponese, che dei valori e dell'etica del rispetto ha fatto la sua bandiera.

“Chi governa rettamente non riempie i portici di parole scritte, ma possiede la giustizia nell’animo. Non dai decreti dai sani costumi vengono ben governate le città, e chi è stato allevato male non si farà scrupoli a violare anche le leggi più accuratamente scritte, mentre chi ha ricevuto una buona educazione si atterrà alle leggi anche se formulate con semplicità” Isocrate, Aeropagitico, 41.

Isocrate, un saggio giurista vissuto più di 2500 anni fa, tratteggia con queste parole i motivi per cui tuttora in Italia il sistema normativo non riesce a correggere le evidenti problematiche che soffocano il nostro Paese, tra eccessiva burocrazia, sprechi, disorganizzazione, corruzione e criminalità organizzata.

Per tutti questi motivi l’unica strada da seguire è quella di dotare le strutture pubbliche e private di adeguati e professionali “presidi” organizzativi e di controllo, e, soprattutto, di “creare” **una cultura organizzativa e del controllo** nelle aziende e nelle risorse umane che ne fanno parte.

Purtroppo, come diceva bene Isocrate, il semplice innesto di ulteriori leggi, regolamentazioni e divieti con la formazione di controllori specializzati non sarebbe sufficiente ad arginare il problema.

Ciò che, quindi, risulta fondamentale è creare una “cultura” condivisa dell’organizzazione, fondata sui valori e ideali di fiducia reciproca e diligenza sul lavoro, parola utilizzatissima dagli antichi ma dimenticata oggi, tutto tenuto insieme dalla certezza di essere solo un ingranaggio microscopico, parte di un grande macchina che funziona solo se tutti i meccanismi “lavorano” in modo organico e integrato.

L’organizzazione e il sistema di controllo interno devono interagire con tutte le funzioni aziendali e con il *management* per la realizzazione di un’organizzazione viva e stabile, che sia in grado di affinarsi, modificarsi e depurarsi a seconda delle circostanze, prevenendo e, dunque, evitando crisi o situazioni negative, come il sistema immunitario che protegge gli esseri umani.

Nel **primo capitolo** della mia tesi analizzerò le relazioni che si vengono a creare tra l’organizzazione e i sistemi di controllo interno, in modo da ottimizzare le risorse e prevenire gli illeciti, ampliando la prospettiva d’analisi, osservando *l’excursus* storico che ha portato dalla deregolamentazione alla regolamentazione di settore, e soffermandomi soprattutto sul *gap* tuttora esistente tra i paesi più sviluppati in questo ambito e il nostro.

Nel **secondo capitolo** esaminerò le modalità concrete con le quali le aziende possono organizzarsi per far fronte a questi problemi: analisi e valutazioni dei rischi impostate in modo sistematico e la creazione di presidi organizzativi integrati. Affronterò il tema della gestione dei rischi aziendali e la loro tipologia, e cercherò di completare un quadro completo e coerente che metta in relazione i diversi livelli di controllo con le strategie aziendali.

Nel **terzo capitolo**, infine, presenterò lo studio di un caso emblematico attuale: **MAFIA CAPITALE**, che dimostra come la mancanza di un sistema organizzato e di un controllo

interno strutturato e integrato abbia consentito il verificarsi di un sistema illecito, con effetti negativi così gravi, che hanno contaminato l'economia di Roma Capitale e danneggiato la collettività.

L'obiettivo è quello di diradare la nebbia di incertezza, che avvolge molte aziende italiane, sia private che pubbliche, riguardo alla loro organizzazione in relazione ai sistemi di controllo interno per la prevenzione degli illeciti, in modo da colmare il *gap* con le economie più evolute, consolidando la posizione di *leadership* del nostro Paese fra le nazioni industrializzate.

CAPITOLO 1

L'ORGANIZZAZIONE E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO

1.1 Educazione, cultura e giustizia contro gli illeciti

“Bisogna che ognuno di noi si assuma le proprie responsabilità. Non possiamo cambiare le circostanze, le stagioni o come soffia il vento, ma possiamo cambiare noi stessi. E' qualcosa che dobbiamo riuscire a fare" (tratto da “Sette strategie per la ricchezza e la felicità” di Jim Rohn - imprenditore americano, Gribaudo Editore, 1996).

Il contesto della crisi economica attuale ha determinato una focalizzazione delle politiche pubbliche sulla necessità di rafforzare la capacità di **governance** e di razionalizzazione della spesa rendendo necessaria una maggiore conoscenza e cultura del controllo a livello organizzativo, lavorando sia sul piano della cultura aziendale che su quello normativo per stabilizzare e dare nuove regole ad un sistema economico consolidato come quello capitalistico, che, inevitabilmente, si rinnova continuamente e di conseguenza obbliga ad essere sempre più reattivi e rapidi per migliorarsi (*first comers*), evitando di rimanere l'ultima ruota del carro.

La parola “crisi” viene etimologicamente dal greco **krisis**, che significa letteralmente “**cambiamento**”, ed è quindi strano che la nostra società abusi di questo termine con un'accezione puramente negativa. D'altronde i padri della società occidentale, gli antichi greci, avevano già dimostrato di saper guardare oltre, trovando risposte a molti quesiti, creandone di nuovi, ampliando tutte le conoscenze dalla filosofia all'ingegneristica, dal teatro alla politica.

Ne “La Repubblica” uno dei più grandi pensatori del mondo antico, Platone, enuncia le basi di una comunità perfetta. Il fondamento di tale comunità è la **giustizia**, che si realizza quando ciascun cittadino attende al proprio compito ed ha ciò che gli spetta.

Di fronte alla domanda “**Chi custodirà i custodi?**” Platone osserva che i custodi, prima di saper custodire gli altri, devono essere in grado di custodire se medesimi. Da ciò l'importanza fondamentale che riveste il sistema educativo. In una società come la nostra le idee di Platone sono più attuali che mai e ci spingono a riflettere se davvero stiamo progredendo o se forse ci ritroviamo sempre allo stesso punto, con gli stessi problemi che si riscontrano solamente in circostanze differenti.

La teoria dell'educazione trova un'esemplificazione allegorica nel **mito della caverna** che in questa sede verrà analizzato in una prospettiva aziendale.

Immaginiamo che vi siano schiavi incatenati in una caverna sotterranea, costretti a guardare solo davanti a sé. Sul fondo della caverna si riflettono immagini di statuette, che sporgono al di sopra di un muro, dietro cui si muovono i portatori di statuette. Più in là brilla un fuoco che rende possibile la proiezione delle immagini sul fondo. Se uno di essi si liberasse dalle catene, voltandosi si accorgerebbe delle statuette e capirebbe che esse sono la realtà. Se riuscisse poi a risalire all'apertura della caverna scoprirebbe che la vera realtà non sono nemmeno le statuette, poiché queste sono a loro volta imitazioni di cose reali. Dapprima abbagliato da tanta luce, non riuscirà a distinguere bene gli oggetti, incapace poi di volgere gli occhi verso il sole, guarderà le costellazioni e il firmamento di notte. Lo schiavo vorrebbe restare là, ma se egli tornasse nella caverna, i suoi occhi sarebbero offuscati dall'oscurità e non saprebbero più discernere le ombre: perciò sarebbe deriso dai compagni che, accusandolo di avere gli occhi guasti, continuerebbero ad attribuire i massimi onori a coloro che sanno più acutamente vedere le ombre. Infine, infastiditi dal suo tentativo di liberarli, lo ucciderebbero.

Ecco, utilizzando come chiave di lettura quella **organizzativa aziendale**, la caverna oscura è l'ambiente in cui opera l'azienda che cerca di sopravvivere avendo chiara la propria *mission*; gli schiavi incatenati sono il *management* bloccato dalle insidie, dalle consuetudini negative, dagli sprechi del settore in cui lavora e dalla corruzione. Le ombre delle statuette sono gli obiettivi di breve periodo: si guarda alla redditività nell'oggi senza programmi per il futuro; le statuette sono gli obiettivi di medio periodo: la liberazione dello schiavo corrisponde alla pianificazione strategica e ai sistemi di controllo interno che un'organizzazione mette in atto per difendersi e tutelarsi; ed infine il mondo fuori dalla caverna rappresenta semplicemente l'ambiente competitivo-strategico, basato sulla correttezza e trasparenza, guidato dal principio della meritocrazia e dell'efficienza qualitativa. Lo schiavo deriso che torna per svegliare gli altri impersona le **best practices** che sì, vengono applaudite e riconosciute da una parte, ma dall'altra allontanate e lasciate da sole in un ambiente ostile.

L'organizzazione di un'azienda deve avere al proprio interno un **sistema** che le permetta di cominciare questo iter, facendo nascere così un circolo virtuoso, che potrà portare all'eliminazione del problema.

Questo in parte è stato realizzato grazie alle recenti normative in materia (il D. Lgs. 231/01), ma la strada è ancora lunga, anche perché la legge per funzionare deve essere condivisa dalla popolazione, così da garantire una soglia di sicurezza, esattamente come succede, in campo medico, per le vaccinazioni, che quando raggiungono elevate coperture, garantiscono "**l'immunità di gregge**", cioè nel nostro caso una "cultura contraria ai fatti illeciti".

È oggi ormai evidente che oltre al profitto un'azienda deve ricercare la **legalità** e questo perché risultano cruciali, per essere competitivi su scala globale, non solo l'efficienza

economica e la redditività, ma anche aspetti quali la qualità, la trasparenza, la correttezza, la flessibilità, l'organizzazione e la sicurezza.

Il modello Giapponese di fare impresa è molto simile a quello occidentale, ma allo stesso tempo distante, infatti, se l'azienda tipica occidentale si focalizza sulla qualità, l'azienda giapponese vede la qualità come una cultura generale che permea l'intera organizzazione. La differenza tra i due modelli è considerevole.

L'insistenza sul controllo della gestione e del risultato dell'azienda occidentale implica che sono possibili bassa qualità e difetti, che quindi hanno legittimazione di esistere. Una conseguenza importante di questa filosofia è che il controllo diventa una funzione specializzata e differenziata dal resto dell'organizzazione.

All'altro estremo, quello giapponese, la qualità e con essa il controllo della qualità, è una filosofia generale e un modo di pensare, incorporato nell'intera organizzazione. Essa diviene un "*modus operandi*", il cui effetto si diffonde su tutti e su ogni attività quotidiana.

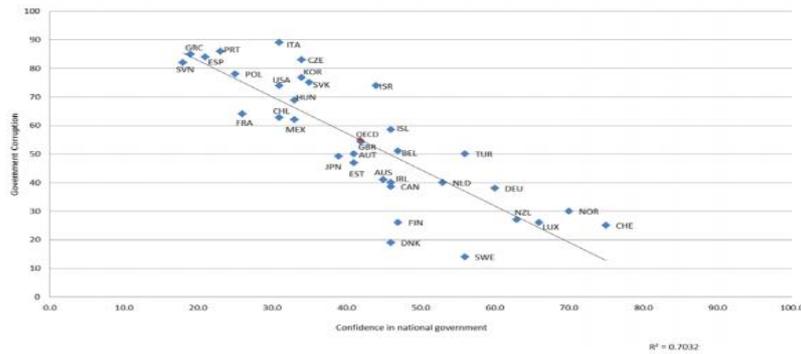
"Ciò che dobbiamo davvero imparare è che **dobbiamo tutti lavorare all'interno di un sistema**". Ecco perché dico che tutti, ogni persona, ogni team, ogni divisione, ogni reparto, ogni componente non deve esistere per trarre un qualche vantaggio individuale o per competere con gli altri ma solo per contribuire all'intero sistema in un'ottica "*win-win*" (tratto dal libro "*Out of the crisis*" di Deming William Edwards - guru della qualità totale, MIT press, 2000).

Uno dei problemi principali all'interno delle organizzazioni nel nostro Paese è senza dubbio la **corruzione**, che ci limita sul piano della credibilità e su quello dell'efficienza. Il problema in passato era che per valutare questi fenomeni non esistevano strumenti e quindi non ci si rendeva conto della gravità della situazione ma oggi grazie al CPI (***Corruption Perception Index***), possiamo misurare il grado di corruzione percepita in un Paese.

Il nostro Paese si trova al **69°** posto (a pari merito con il Ghana e la Macedonia) tra tutti gli Stati (rapporto della Commissione per lo studio e l'elaborazione di misure per la prevenzione della corruzione, Roma 2012). L'Italia si è attestata a **3.9** contro il 6.9 della media OCSE, su una scala da 1 a 10, dove 10 individua l'assenza di corruzione, siamo cioè gravemente insufficienti, bocciati.

Di seguito si può osservare un grafico che mette in correlazione la fiducia nel governo nazionale e la percezione della corruzione del governo e si può notare come l'Italia sia il Paese con il più alto tasso di percezione della corruzione. (Rapporto OCSE 2014)

Figure 9. Correlation: confidence in national government and perception of government corruption (2014)



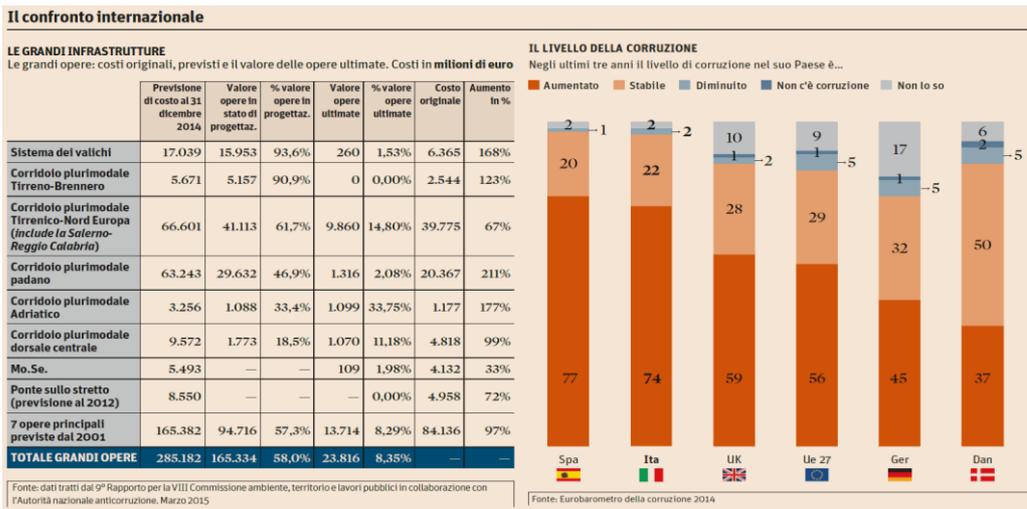
Source: GallupWorld Poll.

Cosa comporta nell'economia la corruzione? I costi del fenomeno sono stati stimati dalla Corte dei Conti in diversi miliardi di euro l'anno, qualcuno ha citato la cifra di **60 miliardi** (!) nati da ritardi e tangenti che comportano cattivo funzionamento, inadeguatezza, cattiva allocazione di risorse e perdita di competitività.

Senza contare i danni sistemici, non misurabili in termini economici, riguardanti l'uguaglianza, la trasparenza dei meccanismi decisionali e la fiducia nelle Istituzioni, il cui abbassamento è a sua volta, causa della diffusione delle pratiche corruttive, determinando una contrazione della capacità sociale di percepire il disvalore stesso del fenomeno.

La corruzione toglie così risorse all'apparato pubblico, al progresso tecnologico delle imprese, incentivate ad investire nel mercato della tangente anziché in quello dell'innovazione e della ricerca. Secondo un recente studio della Banca Mondiale le imprese costrette a fronteggiare una pubblica amministrazione corrotta e che devono pagare tangenti crescono in media quasi del 25% in meno di imprese che non fronteggiano tale problema e le più complite sono le piccole e le giovani imprese (report pubblicato dal World Bank Group il 4 dicembre 2014 e intitolato *Mind, Society and Behaviour*).

“**74%** è l'aumento della corruzione in Italia negli ultimi tre anni; **585 miliardi di euro** è il differenziale tra i costi della corruzione in Italia e i costi in Germania secondo il calcolo del professore dell'Università di Bologna Lucio Picci. Quali sono le differenze tra il *Recovery and Reinvestment Act* (Arra) predisposto dall'amministrazione Obama nel 2009 e dell'intervento Grandi Opere voluto dall'Italia nel 2001? Da una parte, negli USA, uno stanziamento di 260 miliardi per lavori pubblici, che nel 2012 risultavano già completati per il 70%. Dall'altra, in Italia, uno stanziamento di 285 miliardi che in 13 anni ha portato al completamento dell'8,3% dei lavori previsti. Il motivo? La corruzione. Un male endemico per l'Italia, che erode i fondi pubblici, la fiducia degli investitori e la speranza degli Italiani” (tratto da *Il Sole 24 ORE* del 28/01/2016).



Per contrastare questo male che infesta l'Italia da anni, risulta fondamentale riscoprire il **ruolo dell'organizzazione**, che è centrale per costruire una **struttura solida di controlli interni** aziendali per prevenire e contrastare una cultura fortemente incentrata sull'opportunità e sul perseguimento di interessi puramente personali.

1.2 Dalla deregolamentazione alla regolamentazione

Lo studio dell'organizzazione e dei controlli ha sempre avuto un'importanza rilevante nella Società nel corso della storia, infatti, **senza una buona organizzazione e degli adeguati controlli sarebbe impossibile ricondurre l'azione amministrativa svolta da organi centrali e periferici ad un'unità unica d'indirizzo**.

Come in precedenza osservato, già nell'antica Grecia viene riportato da Aristotele come fosse in uso un sistema di controlli, che comunicava al popolo le risultanze della finanza mediante l'iscrizione dei fatti contabili sul marmo, che era esposto a tutti.

Nella Roma dei Cesari, la grande riforma politico-amministrativa effettuata da Ottaviano prevedeva l'istituzione di un *Magister officiorum*, al quale erano affidati la contabilità ed il riscontro. Nel medioevo i feudatari avevano una loro cassa personale con relativo bilancio, affidata a persona di fiducia del Sovrano, al quale era reso il conto.

All'epoca dei Comuni si ebbe una vaga idea del bilancio e dei controlli per come li conosciamo noi, con la "scanzione" che a Venezia aveva il compito di preparare il bilancio, che poi era presentato al Consiglio dei Dieci, come pure a Firenze con gli "Officiali del monte" che si occupavano dei bilanci e rendiconti.

Negli staterelli che precedettero la costituzione del regno d'Italia furono piantati i primi semi del bilancio, del rendiconto e del controllo, così come li conosciamo oggi.

Così nel corso di questi ultimi 150 anni con l'evoluzione della società, con i cambiamenti dell'etica e con lo sviluppo dell'economia, culminata con la globalizzazione, anche la questione dei controlli è andata modificandosi, stabilizzandosi prima nel settore privato, e poi con lentezza, anche nel pubblico.

Arrivando agli anni più recenti, in un'ottica inter-organizzativa, il sistema dei controlli esterni formato da *autorities* indipendenti, si è ampliato e ha sviluppato delle proprie regole ed istituzioni nei vari settori economici.

Fondamentale per le società quotate fu la legge n. 216 del 7 giugno 1974 con la quale fu istituita la **CONSOB** (Commissione Nazionale per le Società quotate in Borsa), un'autorità amministrativa indipendente con il compito di vigilare sui mercati e sugli intermediari riguardo all'adeguatezza patrimoniale e il contenimento del rischio, di verificare l'adeguatezza delle procedure, dei protocolli, il rispetto degli obblighi informativi e dei flussi informativi tra i diversi settori dell'organizzazione aziendale.

Provvedimenti simili furono presi nel settore bancario nei *Core Principles* pubblicati dal **Comitato di Basilea** per la vigilanza bancaria (Principi fondamentali per un'efficace vigilanza bancaria e ampliati successivamente), nel ramo assicurativo, con l'istituzione dell'**IVASS** (L'Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni) nel 2012, nonché con il rafforzamento della funzione di "controllore dei controllori" della **Corte dei Conti**, un organo dello Stato con funzioni di controllo e di vigilanza in materia fiscale sulle entrate e spese pubbliche di ciascun Ente locale.

Il problema è che con la creazione di queste autorità e dei relativi principi che devono essere fatti rispettare, negli ultimi 30 anni in Italia si sono succedute e "accavallate" norme, senza però un adeguato coordinamento, senza una visione di "sistema" e senza adeguati strumenti operativi di attuazione e di controllo.

Il **D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231**, recante la disciplina della responsabilità amministrativa degli enti e delle società, ha per la prima volta inserito nel nostro ordinamento **la responsabilità in sede penale degli enti** in aggiunta a quella della persona fisica che ha realizzato materialmente il fatto illecito a vantaggio o nell'interesse dell'organizzazione. Questa norma è molto importante ai fini di questa tesi perché **per la prima volta il legislatore italiano assegna all'organizzazione di un'azienda un ruolo primario nella prevenzione degli illeciti.**

La responsabilità dell'ente sorge qualora il fatto illecito sia stato commesso per favorire l'ente, senza che sia in alcun modo necessario il conseguimento effettivo e concreto dell'obiettivo. L'illecito, penale o amministrativo, deve essere stato commesso da uno o più soggetti qualificati che il decreto raggruppa in due categorie:

- persone che rivestono funzioni di rappresentanza di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale.
- persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti apicali.

Lo strumento che permette ad una società di esimersi da tale responsabilità è **l'adozione di un Modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati**. L'adozione del Modello non costituisce un adempimento necessario al quale l'ente è tenuto, nel senso che non è previsto alcun obbligo giuridico per l'impresa di dotarsi di un modello conforme alle indicazioni del Decreto.

Il Decreto non disciplina la natura e le caratteristiche del Modello di organizzazione: si limita a dettare alcuni principi di ordine generale lasciando ampi spazi di manovra alle singole aziende. Il compito più arduo, quindi, per le aziende rimane il recepire la normativa nella propria organizzazione, integrandola nella propria struttura e nella propria cultura.

Allora com'è stata applicata in Italia questa importante legge sull'azienda e sulla sua organizzazione?

Secondo una ricerca della PROMO P.A. Fondazione, il **90%** degli intervistati risponde che nel suo Ente la disciplina dei controlli introdotta dalla 231 ha trovato un'applicazione specifica. Tuttavia, dalla ricerca emerge che la piena attuazione del sistema di controlli è ancora ben al di là da venire, in quanto è molto diversificato il livello di attuazione delle diverse tipologie; in particolare scarsissima attuazione hanno avuto il controllo strategico, quello sulle società partecipate e sulla qualità dei servizi.

Indice scala decimale (0-10)



Maggior successo invece è stato riscosso per il controllo di regolarità amministrativa e quello sugli equilibri finanziari, probabilmente perché sono chiare le attribuzioni e di conseguenza le responsabilità.

1.3 I modelli di organizzazione, gestione e controllo

Ci si deve a questo punto chiedere quali sono le caratteristiche che un modello organizzativo deve possedere per essere considerato efficace e di conseguenza esimente.

Dal D.Lgs. 231/01 si evince che il modello non deve essere visto come un semplice documento da redigere, ma come **un sistema da costruire, monitorare ed implementare nel tempo**. Infatti, il modello organizzativo deve:

- Individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati.
- Prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente, in relazione ai reati da prevenire
- Prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza sul funzionamento e l'osservanza dei modelli
- Introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello

Inoltre devono essere previsti **una verifica periodica** con eventuale modifica dello stesso quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni o quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività, e un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Il decreto 231 indica come destinatari “gli enti forniti di personalità giuridica, le società fornite di personalità giuridica e le società e le associazioni anche prive di personalità giuridica” (art. 1, comma 2). La disciplina, invece, non si applica “allo Stato, agli enti pubblici-territoriali, agli altri enti pubblici non economici nonché agli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale” (art. 1, comma 3).

Alla luce dell'interpretazione giurisprudenziale, nella platea dei destinatari del decreto figurano anche società di diritto privato che esercitino un pubblico servizio e società controllate da pubbliche amministrazioni.

Il numero delle aziende che hanno adottato il Modello è ancora limitato, inoltre la mancanza di efficaci sistemi di controllo interno e di procedure formalizzate ha portato alla creazione di numerosi Modelli “di facciata”.

La situazione sta, però, rapidamente cambiando, in quanto le aziende stanno comprendendo **l'importanza di adottare adeguati modelli di organizzazione** per meglio gestire la propria operatività, oltre che per ridurre le proprie responsabilità.

Le fasi principali in cui il sistema di prevenzione dei rischi 231 dovrebbe articolarsi sono le seguenti:

- **l'identificazione dei rischi potenziali:** ossia l'analisi del contesto aziendale per individuare in quali aree o settori di attività e secondo quali modalità si potrebbero astrattamente verificare eventi pregiudizievoli per gli obiettivi indicati dal decreto 231. Per “rischio” si intende qualsiasi variabile o fattore che nell'ambito dell'azienda, da soli o in correlazione con altre variabili, possano incidere negativamente sul raggiungimento degli obiettivi indicati dal decreto 231;

- **la progettazione del sistema di controllo** (cd. “protocolli” per la programmazione della formazione e attuazione delle decisioni dell’ente), ossia la valutazione del sistema esistente all’interno dell’ente per la prevenzione dei reati ed il suo eventuale adeguamento, in termini di capacità di contrastare efficacemente, cioè ridurre ad un livello accettabile, i rischi identificati. Ridurre un rischio comporta di dover intervenire su due fattori determinanti: i) la probabilità di accadimento dell’evento e ii) l’impatto dell’evento stesso. Il sistema delineato, per operare efficacemente, deve tradursi in un processo continuo o comunque svolto con una periodicità adeguata.

Il decreto attribuisce un ruolo di presidio e garanzia all’**Organismo di Vigilanza**, quale organo necessario per esimere l’ente dall’applicazione delle sanzioni previste. I membri vengono nominati dal consiglio di amministrazione e le caratteristiche di questo organo sono l’autonomia e l’indipendenza rispetto gli altri organi aziendali.

All’Organismo di Vigilanza è affidato il compito di vigilare sull’effettività e sull’osservanza del Modello da parte dei dipendenti, degli organi sociali e dei consulenti, sull’efficacia e adeguatezza del Modello in relazione alla struttura aziendale ed alla effettiva capacità di prevenire la commissione dei reati, sull’opportunità di aggiornamento e di supervisionare le procedure di controllo previste, di condurre ricognizioni sull’attività aziendale effettuando verifiche periodiche, coordinarsi con il management aziendale per valutare l’adozione di eventuali sanzioni disciplinari, monitorare la realizzazione dei programmi di formazione e di comprensione del Modello per il personale.

I modelli di organizzazione e di gestione devono introdurre un **sistema disciplinare idoneo** a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate.

Riguardo al sistema di controllo preventivo da costruire in relazione al rischio di commissione delle fattispecie di reato contemplate dal decreto 231, la soglia concettuale di accettabilità, nei casi di reati dolosi, è rappresentata da un sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non **FRAUDOLENTEMENTE**.

Il Codice etico è un elemento costitutivo del Modello organizzativo: infatti il controllo preventivo dei reati ha come elemento basilare l’adozione di principi etici. Rappresenta lo strumento più importante per l’implementazione dell’etica nell’azienda; esso può essere definito come il documento riguardante l’insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell’impresa nei confronti di tutti i suoi portatori di interesse. Il codice etico ha la funzione di raccomandare, promuovere o vietare determinati comportamenti, al di là di quanto previsto dalla normativa e può prevedere sanzioni proporzionate alla gravità delle eventuali infrazioni commesse e deve essere redatto in modo chiaro e intelligibile, coerente con le procedure operative e accompagnato dalla previsione di un idoneo sistema disciplinare, necessario per sanzionare la violazione delle sue norme.

La progettazione di un modello esimente di controllo interno richiede un’efficace struttura organizzativa che deve permettere una chiara e corretta suddivisione dei compiti e dei poteri e relative responsabilità, evitare di concentrare troppi poteri decisionali

in capo a poche persone, ricercare la segregazione dei ruoli e poteri e garantire che quanto progettato sia effettivamente e concretamente attuato.

La segregazione dei ruoli costituisce uno dei più importanti presidi di controllo di un modello organizzativo, perché permette di verificare chi prende le decisioni e chi le autorizza, chi le esegue e chi le controlla, favorendo la tracciabilità delle operazioni realizzate in modo da poterne evidenziare eventuali anomalie. L'implementazione di un sistema efficace di segregazione delle funzioni può essere realizzato attraverso la strutturazione dei processi, la formalizzazione di un sistema di deleghe, la definizione dei rapporti gerarchici, dei flussi informativi e la contestuale attribuzione di responsabilità, la tracciabilità dei processi e un sistema organizzativo strutturato e adeguatamente diffuso nell'ambito dell'intera organizzazione.

I modelli organizzativi per essere considerati idonei ed efficaci devono prevedere **specifici protocolli diretti** a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire, e seppur la normativa in questione non dia la definizione di protocollo, si può dire che per protocollo si intende l'insieme delle regole che disciplinano una certa attività. Essi comprendono quindi anche principi etici e di comportamento generali nonché i flussi informativi verso l'Organismo di vigilanza e procedure formalizzate chiamate a garantire la trasparenza, tracciabilità e riconoscibilità dei processi, prevedere dei meccanismi di controllo vincolanti e facilitare il compito di vigilanza dell'Organismo.

All'interno di un'azienda i comportamenti etici delle persone che ci lavorano non dipendono solo dall'assetto organizzativo e dalla formalizzazione delle procedure, ma principalmente dai **comportamenti delle figure apicali**. Le persone possono commettere atti disonesti, illegittimi o non etici semplicemente perché l'azienda in cui lavorano li sollecita in tal senso. Potrebbe essere ad esempio il caso in cui una forte pressione sui risultati possa favorire la corruzione di un funzionario pubblico per assicurarsi l'aggiudicazione della gara d'appalto importante oppure dovute all'ignoranza: **i valori etici** non devono solo essere comunicati, ma **devono anche essere accompagnati da comportamenti coerenti**.

Nessun meccanismo di prevenzione dei rischi può essere efficace se il modello organizzativo non viene divulgato e non si realizza un'adeguata attività formativa generica rivolta a tutti coloro che operano all'interno dell'organizzazione e specifica per coloro che operano nelle attività sensibili. Secondo **le linee guida di Confindustria**, qualsiasi siano i protocolli adottati, il sistema di controllo deve sempre rispettare tre fondamentali principi:

- **della tracciabilità**, in base al quale “ogni operazione, transazione, azione deve essere verificabile, documentata, coerente e congrua”.
- **di segregazione delle attività** che afferma che “nessuno può gestire in autonomia un intero processo”
- **della documentazione dei controlli** per i controlli ex-post.

Il Modello di organizzazione, gestione e controllo rappresenta quindi un salto di qualità nella normativa e nella cultura aziendali in quanto coniuga aspetti di tutela delle aziende e dei cittadini, per il soddisfacimento di interessi pubblici rilevanti, con aspetti di efficiente ed efficace gestione aziendale.

Cioè l'azienda, nel rispettare una norma di legge tutela se stessa, tutela i suoi Stakeholders, previene possibili illeciti e, allo stesso tempo, si dota di un sistema organizzativo e di controllo che la aiuta a operare in modo efficiente ed efficace. Davvero un ottimo risultato!

1.4 I modelli Anticorruzione (ex L. 190/2010)

Oltre ai Modelli di organizzazione gestione e controllo impattano sull'organizzazione di una azienda anche i Modelli anticorruzione, introdotti con la Legge 190/2010.

Un atto corruttivo si ha quando una persona viola la sua responsabilità nei confronti di almeno un sistema di ordine pubblico o civico, questo crea un deterioramento nel processo decisionale per cui il decisore consente ad un elemento esterno di modificare tale processo inadempiendo intenzionalmente al suo dovere, alle regole e alla giustizia morale, con lo scopo di ricavare dei vantaggi da questo comportamento per se stesso o per individui correlati.

La **corruzione** quindi implica la violazione, in modo attivo o passivo, di un dovere legato al proprio incarico o alla funzione svolta in vista dell'aspettativa di ottenere un beneficio extra, che può essere di carattere economico, politico, professionale etc.

Non sempre un atto di corruzione è anti giuridico. Questo dipenderà ovviamente dal trattamento giuridico della fattispecie di reato nel sistema normativo di riferimento, ma rimane in ogni caso un atto di corruzione.

La corruzione, come già detto, ha un impatto fortemente negativo su diverse variabili economiche, anche in termini di PIL.

Gli investimenti stranieri vengono allontanati dalla percezione di un'elevata corruzione, fattore d'incertezza sui tempi della burocrazia, di fatto equivalente ad una tassa occulta sul capitale investito.

Per far fronte a questo problema è nata la legge 6 novembre 2012, n. 190, (la cosiddetta legge "Severino") recante "disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" che individua una serie di "barriere interne" all'amministrazione volte ad arginare il fenomeno corruttivo prevedendo l'adozione obbligatoria dei piani di prevenzione del fenomeno corruttivo, ispirati a modelli di *risk management*, il rafforzamento del codice di comportamento dei dipendenti pubblici e la fissazione di elevati livelli di trasparenza.

Per quanto riguarda la promozione della cultura della legalità prescrive l'avvio di percorsi formativi dedicati ai temi del rispetto delle regole e dell'etica pubblica, sebbene destinati unicamente ai dipendenti delle pubbliche amministrazioni statali, affidandone l'elaborazione alla Scuola superiore della pubblica amministrazione.

Le società quindi sono tenute ad adottare misure idonee a prevenire la corruzione, le quali costituiscono il "piano di prevenzione della corruzione della società", al quale deve essere data adeguata pubblicità sia all'interno della società, sia all'esterno, con la pubblicazione sul sito web della società.

Il piano, infatti, deve essere composto da sei elementi principali che vanno implementati e integrati nell'organizzazione aziendale:

- **Individuazione e gestione dei rischi di corruzione**

Il piano deve contenere un'analisi del contesto e della realtà organizzativa per individuare in quali aree o settori di attività e secondo quali modalità si potrebbero astrattamente verificare reati di corruzione. L'analisi, finalizzata a una corretta programmazione delle misure preventive, deve condurre a una rappresentazione, il più possibile completa, di come le fattispecie di reato possono essere attuate rispetto al contesto operativo interno ed esterno in cui opera la società.

- **Sistema di controlli**

La definizione di un sistema di gestione del rischio si completa con una valutazione del sistema dei controlli sul "modello 231" esistente e con il suo adeguamento quando ciò si riveli necessario.

- **Codice di comportamento**

Le società integrano il codice etico avendo cura di focalizzare il documento sui comportamenti rilevanti ai fini della prevenzione dei reati di corruzione e sulla previsione di misure disciplinari in caso di inosservanza delle disposizioni del codice. Ciò implica l'individuazione di un ufficio chiamato a dare pareri sull'attuazione del codice in caso di incertezze sul tema, la previsione di un apparato sanzionatorio, l'indicazione dei meccanismi per azionare l'apparato sanzionatorio e l'introduzione di un sistema per la raccolta di segnalazioni delle violazioni del codice

- **Trasparenza**

Le società definiscono le misure e le iniziative volte all'attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente in un'apposita sezione del Piano definita "programma triennale della trasparenza". In particolare sono individuate le misure organizzative dirette ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi delle informazioni da pubblicare ai sensi della normativa vigente, prevedendo anche uno specifico sistema della responsabilità.

- **Formazione e tutela del dipendente che segnala illeciti**

Il Ministero promuove l'elaborazione di un progetto di formazione destinato alle società in materia di prevenzione della corruzione. Le società promuovono tutele idonee ad incoraggiare il dipendente a denunciare gli illeciti di cui viene a conoscenza nell'ambito del rapporto di lavoro. A tal fine il procedimento di gestione della segnalazione deve essere volto a garantire la riservatezza dell'identità del segnalante dalla ricezione e in ogni contatto successivo alla segnalazione.

- **Monitoraggio**

Le società individuano le modalità, le tecniche e la frequenza del monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, avendo cura di specificare i ruoli e le responsabilità dei soggetti chiamati a svolgere tale attività.

Attraverso questo Piano si cerca di contrastare la corruzione fin dalle sue radici, ma è altrettanto vero che la situazione non può essere risolta solo tramite questi pochi accorgimenti, come ci spiega il **Dott. Rosario Scalia, presidente di Sezione della Corte dei Conti**, nel suo intervento al convegno sulla corruzione svolto il 5/12/2013:

<Da qualche tempo (da vent'anni a questa parte) l'opinione pubblica – sollecitata dai mass-media a vedere nei dipendenti pubblici delle persone “corrotte” – ha fornito una **rappresentazione distorta del mondo delle burocrazie**, ne ha travisato l'operato, è riuscita a distorcerne un compito fondamentale, quello di dover essere rispettosi esecutori di leggi e di regolamenti...questa è la punta di un iceberg...Ben altri (e di più sofisticata fattura) sono i fenomeni che arrecano danno ai cittadini-azionisti, in quanto li costringono a pagare un costo più alto di quanto normalmente dovrebbero, oppure ad acquisire un servizio che, in quanto rappresentato con specifiche e ben mirate campagne di stampa come “scadente”, fa ritenere loro più conveniente il ricorso al “privato”. Anche questa è corruzione (non del singolo) ma del sistema; ed essendo **“corrotto” il sistema**, della distorsione arrecata al funzionamento “non economico” delle istituzioni beneficia l'operatore pubblico. Ma quest'ultimo non può ritenersene irresponsabile; egli conosce le falle che il sistema porta in sé, ma non dice nulla per eliminare le anomalie. Perché, alla fine, ne ha un tornaconto, anche indiretto in quanto favorisce gli operatori che agiscono in un mercato vicinore o parallelo...Occorre creare, quindi, un sistema relazionale (tra dirigenti e collaboratori) che veda **l'instaurarsi di un rapporto di fiducia**; quella stessa che è venuta a mancare quando i c.d. “esterni” hanno occupato posti di responsabilità senza essere all'altezza dei compiti loro affidati”.

Il problema da affrontare è, quindi, quello di trovare le modalità organizzative con cui riuscire a rendere operativi, in tempi rapidi, gli strumenti di prevenzione degli eventi corruttivi. A tal fine è necessario rafforzare la ricognizione e il monitoraggio dei rischi e i diversi presidi organizzativi di controllo all'interno dell'organizzazione aziendale.

1.5 L'importanza dei sistemi di controllo interno

Il concetto fondamentale che dovrebbe stare alla base dell'idea stessa di “fare impresa” è che la strategia di gestione deve essere integrata e completata dai controlli. **La gestione operativa e il controllo sono due facce della stessa medaglia.** Esse creano valore solo se vengono implementate e coordinate entrambe. Il sostegno organizzativo a questo dualismo dovrebbe derivare dalla struttura interna dell'impresa che deve essere coerente con la strategia gestionale fornendo un campo d'azione ampio ai controlli interni.

Il problema è che “ il sistema di controllo interno” viene ancora visto dal management operativo e strategico come un eccesso della burocrazia, che costa e non porta un valore aggiunto, come se fosse una croce da portare il minimo indispensabile.

Quello che sfugge è che se non per motivi meramente etici di correttezza, in un mercato ormai totalmente globalizzato e iper-competitivo, l'unico modo per differenziare la propria offerta è quello di puntare sulla qualità (come ha insegnato l'esperienza di Toyota con il *Total Quality Management*) e sull'immagine percepita dall'esterno dell'impresa, ed ecco che di conseguenza la funzione di controllo interno diventa un driver di valore con un potenziale inespresso enorme.

Altrettanto importante è il ruolo che riveste il controllo sulla strategia (il Cda indica la rotta con la strategia e la pianificazione ma attraverso il controllo strategico vede se la rotta è quella giusta).

Per questo molte organizzazioni stanno cercando di diminuire il livello di burocrazia e ridurre regole e procedure, che limitano i dipendenti, in favore di una maggiore libertà, ma con presidi di controllo interno che possono essere principalmente di tre tipi diversi:

- Il controllo “**burocratico**”, che consiste nell'utilizzo di regole, politiche, gerarchie, documentazione scritta, standardizzazione e altri meccanismi burocratici ai fini di standardizzare il comportamento e valutare le prestazioni.
- Il controllo di “**mercato**”, che si verifica quando viene utilizzata la competizione di prezzo per valutare l'output e la produttività di un'organizzazione o delle maggiori unità operative e divisioni.
- Il controllo di “**clan**”, che consiste nell'uso di fattori sociali, come i valori condivisi, l'impegno, le tradizioni e le opinioni, per controllare il comportamento.

(fonte: “Organizzazione Aziendale” di Richard L. Daft, Apogeo Education, 2004).

I meccanismi di controllo tradizionali basati su regole rigide e una stretta supervisione sono inadeguati ai fini del controllo del comportamento in condizioni di elevata incertezza e rapido cambiamento. L'utilizzo più frequente del controllo di clan si ha in organizzazioni piccole e informali, in organizzazioni con una forte cultura data dal coinvolgimento personale e dall'impegno nei confronti dello scopo dell'organizzazione.

Perché un'azienda sia adeguatamente garantita contro comportamenti indesiderati o fatti illeciti è necessario quindi che essa sia dotata di un idoneo **Sistema di Controllo Interno**.

Per controlli interni si intendono tutti gli strumenti necessari o utili a indirizzare, gestire e verificare le attività dell'impresa con l'obiettivo di assicurare il rispetto delle leggi e delle procedure, proteggere i beni della società e la salute/sicurezza delle persone, gestire efficientemente le attività e fornire dati contabili e finanziari accurati e completi mentre quelli esterni implicano la valutazione e il monitoraggio della situazione e degli eventi da parte di società esterne.

Queste direttive agevolano l'adozione di provvedimenti necessari per far fronte ai rischi che potrebbero pregiudicare la realizzazione degli obiettivi aziendali.

Il sistema di controllo interno è costituito dal complesso di organigrammi, regole, metodi, procedure. Infine è basato su definizione di livelli di responsabilità, separatezza dei compiti operativi da quelli di controllo, standardizzazione degli iter procedurali, documentabilità dei controlli e indipendenza delle Funzioni di Controllo Interno di II livello e di III livello.

II SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO si caratterizza per le seguenti dimensioni:

- Business Plan (Strategic)
- Procedure (Operations)
- Sistema informativo contabile (Financial Reporting)
- Adempimenti normativi (Compliance).

Organi centrali, decentrati e periferici formano la struttura di un'organizzazione nell'ambito della reciproca interconnessione e al fine di realizzare gli scopi che uniscono il centro e la periferie. Gli attori principali del processo di implementazione e monitoraggio del sistema di controllo interno sono:

- ✓ **Alta direzione:** costituita dagli amministratori esecutivi, delegati e direttori generali; rappresenta il soggetto di maggiore autorità responsabile della gestione amministrativo contabile.
- ✓ **Controllo di gestione:** è l'insieme dell'attività che consentono di rilevare se la gestione dell'impresa è in grado di consentire il raggiungimento degli obiettivi formulati nella fase di pianificazione in maniera efficace ed efficiente.
- ✓ **Internal auditing:** ha il compito di valutare e monitorare l'adeguatezza e il rispetto delle procedure di controllo esistenti.
- ✓ **Collegio sindacale:** ha il compito di vigilare sull'affidabilità del sistema di controllo interno con particolare riguardo al rispetto di leggi e regolamenti.

- ✓ **Società di revisione:** ha il compito di valutare e monitorare l'attendibilità del sistema amministrativo contabile.

Le funzioni del sistema di controllo sono molteplici:

- L'individuazione e il perseguimento degli obiettivi strategici
- L'efficacia, l'efficienza e l'economicità delle attività operative
- Le performance reddituali dell'organizzazione, il suo equilibrio finanziario, nonché la protezione e valorizzazione dei propri asset
- L'attendibilità del sistema informativo
- La conformità alle norme
- La disciplina delle funzioni aziendali di controllo (internal audit, compliance e risk management) prevede:
- la nomina e la revoca dei responsabili delle funzioni aziendali di controllo sono di competenza esclusiva dell'organo amministrativo, sentito l'organo con funzione di controllo;

Attraverso quindi una **mappatura dei processi** sarà possibile verificare il loro stato attuale e quali sono i presidi in essere per evitare che i reati vengano commessi e individuare le azioni da adottare per contrastare comportamenti illeciti e di conseguenza abbassare la soglia del rischio.

In sintesi, gli obiettivi che sono alla base della mappatura dei processi gestionali sono:

- Identificare le singole attività che compongono il processo
- Mostrare le interdipendenze che esistono tra le diverse attività anche se svolte all'interno della stessa funzione
- Comprendere come le risorse aziendali vengono impiegate all'interno del singolo processo
- Costruire la matrice di responsabilità cercando di individuare chi autorizza e quindi è anche responsabile del processo, chi esegue e chi controlla.

Un efficace sistema dei controlli interni è un requisito imprescindibile per assicurare una sana e prudente gestione. Sulla base di questo presupposto – e sulla spinta di numerose iniziative a livello internazionale – il governo societario è stato stimolato a cambiamenti progressivi finalizzati a un presidio effettivo dei rischi. Ciò è avvenuto anche mediante un'assegnazione puntuale del ruolo di ciascun organo nella definizione ex ante e nella gestione di livelli di rischio adeguati e sostenibili, in linea con gli indirizzi di programmazione strategica adottati dalla società, e mediante la vigilanza sul corretto funzionamento delle politiche di gestione e di controllo.

I compiti, i ruoli, i poteri di amministrazione e di controllo devono essere ripartiti in modo chiaro ed equilibrato tra i diversi organi e all'interno di ciascuno di essi, evitando concentrazioni di potere che possano impedire una corretta dialettica interna. Si tratta del cosiddetto principio di **bilanciamento dei poteri**, il quale permette all'organizzazione di trovare un equilibrio tra le varie attività, processi, funzioni, strutture e tecnologie che la caratterizzano.

Un sistema di controlli interni **integrati**, quindi, risulta l'unica difesa riconosciuta a livello aziendale, che può mettere in pratica un'organizzazione per evitare che fatti illeciti e situazioni indesiderate si vengano a creare nello svolgimento della sua attività.

I controlli, infatti, se interagiscono con la totalità delle funzioni aziendali, possono permettere all'organizzazione di rispondere ad eventi negativi, garantendo la sua stabilità e continuità. I benefici che comportano all'organizzazione non si limitano solo a questo perché ormai essi stessi, al pari delle attività operative e finanziarie, hanno un proprio peso e creano un valore aggiunto che permette all'azienda di migliorarsi e accrescere il proprio valore rispettando i criteri di sostenibilità e sicurezza.

L'introduzione di questi sistemi, insomma, permette all'organizzazione di trovare un equilibrio interno tra la ricerca di redditività nel breve periodo e la crescita nel lungo periodo, dando delle basi solide alla sua capacità autopoietica e alla continuità aziendale.

In questa prospettiva la stessa capacità di organizzarsi risulta avere un valore reale intrinseco ed è questo il punto primario da cui è necessario ripartire per **prevenire i rischi di illeciti e mitigare le inefficienze aziendali**: l'organizzazione e il sistema di controllo interno.

CAPITOLO 2

ANALISI E VALUTAZIONE DEI RISCHI

E PRESIDI ORGANIZZATIVI

2.1 Il ruolo dell'organizzazione

Occorre, a questo punto, tornare al concetto di “**organizzazione**” e all’importantissimo ruolo che questa è chiamata a svolgere, in un contesto di “rischi” e in una prospettiva nazionale e globale in continuo cambiamento.

Le aziende per operare e raggiungere i propri obiettivi hanno bisogno di una adeguata organizzazione, che è il mezzo che permette di **combinare risorse e fattori produttivi** adattandosi all’ambiente, facilitando l’innovazione e producendo in maniera economica ed efficiente.

L’ambiente in cui si trovano ad operare oggi le aziende è diventato particolarmente mutevole e turbolento. Da qui la necessità di utilizzare modelli dinamici, orizzontali e flessibili incentrati sul ruolo del singolo lavoratore, sulla creazione di task force e su una comunicazione allo stesso tempo orizzontale e trasversale.

La struttura organizzativa deve adattarsi alle situazioni a un sistema informativo orientato allo scambio continuo di informazioni, al coordinamento e al controllo, focalizzando al tempo stesso i dipendenti su specifiche funzioni, prodotti o aree geografiche. Così l’organizzazione aziendale si è di fatto sviluppata assumendo caratteristiche di maggiore dinamismo e flessibilità a cui, però, non corrisponde una **consapevolezza di responsabilità**.

E’ anche evidente la centralità dell’organizzazione per quanto riguarda la ricognizione, la valutazione e il controllo delle performance aziendali. La teoria organizzativa, con il supporto delle nuove tecnologie, ci permette di avere un visione d’insieme della vita aziendale, in modo da eliminare possibili inefficienze, comportamenti indesiderati e situazioni eccessivamente rischiose attraverso una serie di strumenti preventivi e consuntivi.

Per quanto riguarda la ricognizione, la valutazione e il controllo delle performance di team o di individui, compresa l’assegnazione di possibili ricompense, esistono due approcci diversi:

- **Il controllo del comportamento**, che si basa sull'osservazione da parte dei manager delle azioni dei dipendenti al fine di accertare se l'individuo segue le procedure desiderate e svolge i compiti come richiesto, se arriva in orario in ufficio, rispetta il codice etico dell'azienda e se svolge il proprio lavoro secondo i metodi stabiliti o seguendo le istruzioni specifiche.
- **Il controllo dei risultati**, che si basa sul monitoraggio e la ricompensa dei risultati e i manager possono disinteressarsi delle modalità di raggiungimento di tali risultati. In base a questo tipo di controllo i dipendenti godono di una grande autonomia riguardo alle modalità di svolgimento dei propri compiti purché producano i risultati attesi.

Se il primo approccio sembra quello preferibile, bisogna comunque tenere conto del costo di questo tipo di controllo, ma è altrettanto vero che in un'epoca caratterizzata da una compulsiva competitività, che aumenta ogni giorno di più, diventa un vantaggio competitivo mantenere un legittimo monitoraggio sullo svolgimento del lavoro dei dipendenti, compresi i dirigenti.

Un problema che questo tipo di controllo comporta è **l'aumento della mole di costi e di lavoro** a causa dell'integrazione dei controlli nella gestione operativa, che grava su pochi responsabili. È necessario, quindi, ingegnerizzare i processi e utilizzare i sistemi informatici per la creazione di database sempre a portata di mano.

La tecnologia informatica sta facendo passi notevoli nello sviluppo di strumenti di analisi dei rischi e nel trattamento di enormi moli di dati (*BigData*). Le imprese più innovative e le scuole di economia oggi si stanno orientando su piattaforme integrate allo scopo di migliorare la vigilanza all'interno della *Corporate Governance*.

Uno di questi strumenti è l'**ERP (enterprise resource planning)**, utilizzato di solito dalle grandi aziende, che raccoglie, elabora e fornisce informazioni riguardanti ogni aspetto rilevante dell'azienda, compresi la gestione degli ordini, la progettazione dei prodotti, gli acquisti, il magazzino, la produzione, la distribuzione, le risorse umane, i pagamenti, le previsioni.

I sistemi ERP possono essere costosi e difficili da implementare ma, se applicati con successo, possono costituire la spina dorsale dell'organizzazione attraverso l'integrazione e l'ottimizzazione di tutti i vari processi di business nell'ambito dell'intera organizzazione (ne parleremo ancora più avanti).

Ma è necessario fare un ragionamento anche sull'importanza della **cultura aziendale** cioè l'insieme di valori, opinioni e conoscenze che sono condivisi dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri della stessa.

La cultura aziendale fornisce ai singoli un senso di identità organizzativa e genera un impegno nei confronti di opinioni e valori, che hanno una portata più ampia rispetto ai singoli individui.

La cultura aziendale assolve nelle organizzazioni a due funzioni critiche:

- ✓ Integrare i membri dell'organizzazione in modo che essi sappiano sempre come relazionarsi gli uni agli altri;
- ✓ Aiutare l'organizzazione ad adattarsi all'ambiente esterno.

I manager auspicano **una cultura aziendale che consolidi la strategia e la struttura di cui l'organizzazione necessita** per operare con efficacia all'interno del proprio ambiente e che, quindi, permetta una coesione culturale nella quale i membri si riconoscono.

Bisogna tenere anche in considerazione che il **sistema di valori** di un'organizzazione non può essere gestito in modo tradizionale, cioè attraverso l'emissione di una direttiva autoritaria, ma devono essere sviluppati e consolidati principalmente attraverso una leadership basata su valori, su ideali condivisi e interiorizzati, che vengono applicati e difesi dagli stessi leader.

Per consolidare questi valori, considerati fondamentali, le aziende possono creare delle strutture dedicate, come il **Comitato etico**, che consiste in un gruppo interfunzionale di dirigenti o amministratori incaricati di garantire l'etica aziendale.

Il Comitato Etico prende decisioni su argomenti controversi e si assume la responsabilità di prendere provvedimenti nei riguardi di chi non rispetta gli standard etici stabiliti. Nelle best practice si prevedono *numeri verdi etici*, che offrono ai dipendenti un modo confidenziale per ottenere consigli ma anche per denunciare comportamenti di dubbia moralità.

Un altro strumento è il **Codice etico**, una dichiarazione formale dei valori aziendali approvata dal Consiglio di amministrazione, che riguarda l'etica e la responsabilità sociale; esso specifica ai dipendenti i valori sostenuti dall'azienda e le aspettative nei confronti della condotta dei lavoratori.

Esistono poi **programmi di formazione** per assicurarsi che gli argomenti etici vengano presi in considerazione nelle decisioni assunte quotidianamente all'interno dell'organizzazione.

I manager di una azienda dovrebbero **utilizzare l'etica nella cultura organizzativa** e metterla in pratica attraverso le proprie parole e azioni. Solo quando i dipendenti sono convinti che i valori etici giocano un ruolo chiave nella gestione manageriale e nelle decisioni e azioni di gestione è possibile che si impegnino in prima persona ad assumerli come parte del loro comportamento quotidiano.

Va anche detto che una buona organizzazione da sola non è sufficiente a garantire il buon funzionamento di una azienda e la mancanza di comportamenti indesiderati o di fatti illeciti.

È necessario che essa sia accompagnata da due elementi esterni all'ambiente in cui opera:

- ✓ una normativa coerente, comprensibile e veloce da attuare, che contribuisca alla prevenzione degli illeciti;
- ✓ una popolazione che comprenda l'importanza di questa normativa e che la condivide; perché il sistema funziona solo se esso è effettivamente condiviso.

La difficoltà principale che deve affrontare l'azienda, e quindi la sua organizzazione, è la capacità di mettere in pratica quanto previsto dalle norme in modo adeguato rispetto alle attività operative che svolge, integrando il proprio modello organizzativo e di business nonché la cultura aziendale con principi etici di gestione che garantiscano un corretto equilibrio fra profitto e benessere dei dipendenti e della collettività.

2.2 I rischi aziendali

L'organizzazione di una azienda deve consentire di conoscere, gestire e minimizzare i molteplici rischi ai quali essa è esposta. Qualsiasi azienda è sottoposta infatti a forti condizionamenti ambientali, sociali ed economici.



(fonte: <http://pasavign.deviantart.com/art/dangerous-storm-29482833>)

Il Management deve indirizzare l'azienda verso gli obiettivi fissati, rischiando ogni volta che prende una decisione.

Di conseguenza, risulta fondamentale conoscere e prevenire i rischi possibili che possono impedire il raggiungimento degli obiettivi e/o influenzare le decisioni e i processi aziendali. Così la ricognizione e l'analisi dei rischi diventa uno dei primi *steps* per poter operare nel proprio settore trasmettendo fiducia sia internamente, tra i vari dipendenti e il management, sia esternamente, tra i clienti e il mercato.

La classificazione dei rischi aziendali, secondo la dottrina maggiormente riconosciuta, proposta dal comitato di **Basilea 2**, utilizza quale criterio di distinzione l'influenza che i diversi rischi hanno sul complesso aziendale, giungendo alla suddivisione dei rischi in quattro categorie principali: **operativi, di mercato, di credito e strategici**:

- ***I rischi operativi***: si tratta di rischi ai quali l'impresa non può sottrarsi, in quanto conseguenza inevitabile dall'esercizio della sua attività. Infatti, la definizione è applicata a qualsiasi attività imprenditoriale e non delimita distintamente i confini del rischio operativo. Gli ambiti in cui si sviluppa sono nelle risorse umane, per quanto riguarda le perdite dovute a negligenza o incompetenza, attività non autorizzate, frodi, appropriazioni indebite o violazione di leggi, regolamenti e direttive aziendali da parte di soggetti interni all'impresa; nelle procedure come perdite derivanti da carenze nelle procedure operative e nella gestione dei processi, ovvero nel sistema di controllo interno; negli eventi esterni, come danni originati da eventi esogeni di natura politica, normativa, sociale, ambientale, nonché da attività illecite commesse da soggetti esterni alla struttura aziendale e nelle tecnologie, per quanto riguarda le perdite dovute a inefficienze e malfunzionamenti dei sistemi informatici e degli impianti produttivi.
- ***I Rischi di mercato***: i rischi di mercato sono quelli a cui sono riconducibili tutte le perdite scaturenti da esiti negativi di operazioni aventi a oggetto la negoziazione di valori finanziari. L'esposizione a tale rischio deriva dalla variazione del valore delle attività detenute nel portafoglio di investimenti. Tale rischio interessa direttamente tutte le imprese quotate nei mercati finanziari, in quanto il loro capitale azionario è esposto alle variazioni del mercato. Tuttavia, anche imprese le cui azioni non sono pubblicamente negoziate e che neppure detengono strumenti finanziari sono sottoposte al rischio di mercato. Infatti, il rischio di mercato riguarda non solo i corsi azionari, ma anche altri valori finanziari quali i tassi di cambio valutari e i tassi di interesse, oppure derivanti dalla tipologia di mercato in cui si opera (mercati di approvvigionamenti, di vendita, del lavoro, immobiliari, ecc).
- ***I rischi di credito***: sono riconducibili al rischio di credito tutte le perdite originate dal mancato adempimento di oneri di natura finanziaria da parte di un soggetto debitore. Non sarebbe corretto ritenere il rischio di credito rilevante unicamente nell'ambito di attività di natura creditizia. Il rischio di credito non si verifica unicamente in presenza d'insolvenza da parte del debitore, dovendo essere considerato una quota integrante del rischio di credito anche il solo deterioramento delle condizioni economiche e finanziarie della parte debitrice, qualora influenzi la possibilità di ottemperare agli impegni assunti.
- ***I rischi strategici***: questi rischi derivano dalle possibili perdite immediate e prospettiche scaturenti da ripercussioni negative delle scelte strategiche

aziendali o da mutamenti del contesto competitivo in cui l'impresa opera. Le scelte strategiche comportano, infatti, una potenziale variazione della posizione competitiva che può assumere carattere migliorativo, ovvero peggiorativo. Nella fattispecie del rischio strategico si possono ricondurre i rischi organizzativi, connessi ad errori nella progettazione e nell'adeguamento della macrostruttura aziendale e anche i danni di natura reputazionale. Questi ultimi sono rappresentati da eventuali pregiudizi derivanti dallo svilimento dell'immagine dell'azienda percepito dalle controparti di ogni genere (clienti, azionisti, fornitori, istituzioni). L'immagine costituisce oggi una delle componenti fondamentali della capacità dell'impresa di generare utili. Inoltre in questo gruppo bisogna aggiungere anche i rischi derivanti dall'ambiente dipendenti da vari fenomeni esterni, spesso non controllabili, come le crisi economico-finanziarie, l'inquinamento, deterioramento delle relazioni industriale, le nuove tecnologie e invenzioni, il regime normativo-fiscali e i valori culturali che sono tutte variabili dinamiche in un orizzonte di lungo-periodo.

L'organizzazione di una azienda deve, quindi, consentire, con l'ausilio di appropriate funzioni, di individuare, analizzare e valutare questi rischi nello svolgimento dell'attività di impresa; in modo tale da poter indirizzare la gestione per competere in un mercato sempre più difficile e in un ambiente in continuo cambiamento, con regole sempre più complesse.

2.3 Ricognizione, valutazione e gestione dei rischi aziendali

Per quanto riguarda l'individuazione, l'analisi e la valutazione dei rischi esistono diverse problematiche come la parcellizzazione degli eventi di rischio e conseguenti difficoltà di trattamento, la stratificazione di rilevazioni effettuate con metodologie differenti e scarsa comparabilità, un inadeguato utilizzo di strumentazione e la presenza di supporti eterogenei (fogli excel, pluralità di sistemi, ecc.).

Per questo molte aziende affiancano all'analisi dei rischi tradizionale l'utilizzo di un sistema di supporto, cosiddetto "*repository*" in grado di interloquire con le procedure aziendali e l'organizzazione interna, diffondendo la reportistica e individuando il rating dei rischi per settore, tipologia e per livello di impatto.

Stiamo parlando, dal punto di vista organizzativo, dell'esigenza di avere una **funzione di Risk Management**, sempre più necessaria per gestire bene le aziende. Questa funzione organizzativa, già obbligatoria da anni nelle banche, nelle società finanziarie, nelle compagnie di assicurazioni, ha proprio il compito di individuare, gestire e minimizzare i rischi ai quali l'azienda è esposta.

Questa funzione, che risponde al Consiglio di Amministrazione, analizza i processi interni e le attività svolte per individuare, valutare e minimizzare i rischi e studia le pratiche e i protocolli di mitigazione dei rischi.

In un sistema complesso piccoli eventi anche quantitativamente e qualitativamente insignificanti possono generare effetti macroscopici e assolutamente imprevedibili. Ogni individuo è un sistema complesso che opera in un ambiente complesso interconnesso da un sistema di relazioni che si modificano dinamicamente nel tempo, e le scelte che ogni individuo opera sono scelte a **Razionalità Limitata** .

Le imprese sono sistemi complessi composti da individui o agenti complessi ed il loro comportamento collettivo è a sua volta condizionato dalla razionalità limitata dei suoi componenti facendo di esse *agenti a razionalità limitata*.

Contrariamente a una convinzione profondamente radicata, affrontare problemi complessi non si richiedono necessariamente calcoli complessi. “Poche ma buone” informazioni e euristiche semplici e frugali consentono di sfruttare efficacemente la struttura disponibile di informazioni sull’ambiente.

Il processo di *risk management* si articola in 5 fasi:

- ✓ Identificazione degli obiettivi
- ✓ Identificazione e valutazione dei rischi
- ✓ Individuazione della risposta al rischio
- ✓ Definizione del piano d’azione per la risposta al rischio
- ✓ Follow-up del piano d’azione.

Terminata la fase di identificazione dei rischi, attraverso l’individuazione delle aree e dei processi sensibili e dei soggetti coinvolti, è necessario procedere alla loro valutazione.

La valutazione del rischio si basa su tre aspetti distinti:

- La valutazione del “**rischio inerente o potenziale**” ovvero quello valutato senza considerare gli effetti di prevenzione e/o mitigazione degli specifici meccanismi di controllo posti in essere dall’azienda.
- La valutazione **dell’adeguatezza ed efficacia dei controlli effettivamente operanti** a fronte dei rischi potenziali identificati.
- La valutazione del “**rischio residuo**”, ovvero il rischio che persiste anche a fronte dei controlli in essere.

Esistono molteplici modi per procedere alla misurazione del rischio, ma il più diffuso è l’approccio di tipo qualitativo, basato sull’impatto e la probabilità.

Indice di impatto

L'impatto indica gli effetti che la commissione di un illecito possa avere sull'azienda in termini economico/finanziari, di immagine e di un business a livello generale.

Indice di probabilità

La probabilità stima la possibilità che un comportamento illecito possa essere commesso durante lo svolgimento dell'attività.

Nel formulare le risposte al rischio è necessario considerarne sia gli effetti che i costi/benefici: in particolare i costi sono gli oneri da sostenere per porre in essere le azioni di risposta al rischio mentre i benefici rappresentano la riduzione del rischio, che deve arrivare almeno a un livello accettabile.

Si definisce “**livello di rischio accettabile**” quello per il quale un'ulteriore protezione dal rischio non risulterebbe economicamente vantaggiosa. A livello generale le azioni di risposta possono essere classificate in quattro modalità:

- Evitare il rischio: per far ciò è necessario eliminare tutte le attività dalle quali il rischio scaturisce (quando non si trova un'opzione valida)
- Mitigare il rischio: adottare azioni mirate che hanno come obiettivo quelli di limitare la probabilità e l'impatto
- Trasferire il rischio: si cerca di ridurre il livello del rischio traferendolo in parte in capo a terzi, ad esempio esternalizzando un'attività
- Accettare il rischio: l'ente accetta le conseguenze e non adotta alcuna misura di reazione.

Per quanto riguarda invece il **controllo dei rischi** esistono alcuni fondamentali principi da osservare, finalizzati a fornire i riferimenti di carattere generale per l'individuazione dei problemi, la progettazione e la concreta implementazione dei supporti e degli strumenti di controllo dei rischi, in un quadro organico tale da evitare incongruenze. Questi sono:

- L'adeguatezza, in quanto esprime il grado di utilità strumentale delle soluzioni adottate in stretta relazione alle caratteristiche strategiche ed organizzative dell'azienda.
- La continuità volta ad assicurare in maniera permanente il presidio dei rischi.
- La segregazione dei controlli dalla gestione operativa: quest'ultima deve assicurare adeguati controlli di *primo livello*, per prevenire ed intervenire, in modo tempestivo e appropriato direttamente nei processi gestionali e nei punti organizzativi in cui si profilano delle criticità con l'aiuto dei *controlli di secondo livello*.
- La prevenzione e la pervasività per monitorare ogni area dell'impresa con determinati presidi specifici.
- L'efficacia, la tracciabilità e l'integrazione per comporsi armoniosamente tra presidi di controllo, struttura organizzativa e strategia operativa.

2.4 I controlli di I e II livello

La responsabilità primaria dei sistemi di controllo interno e di gestione dei rischi all'interno di una organizzazione aziendale è del Consiglio di Amministrazione, il quale può costituire un Comitato di controllo interno (formato da consiglieri indipendenti e qualificati), dei quali assicura la costante completezza, funzionalità ed efficacia. Inoltre il CDA:

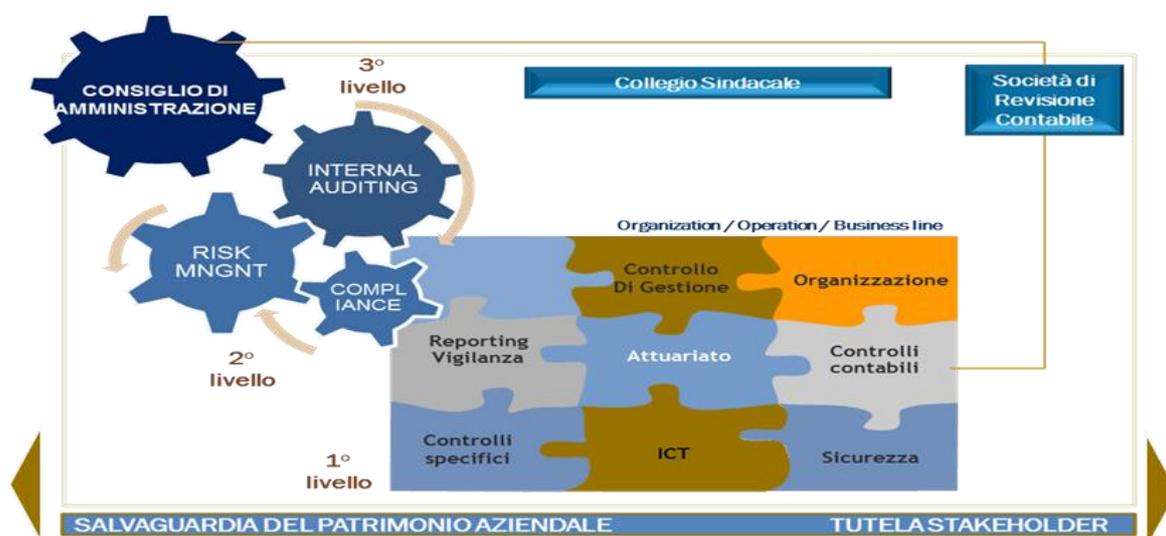
- ✓ assicura che siano adottati e formalizzati adeguati processi decisionali e che sia attuata una appropriata separazione di funzioni e dei ruoli all'interno dell'impresa
- ✓ approva, curandone l'adeguatezza nel tempo, il sistema delle deleghe di poteri e responsabilità
- ✓ definisce le direttive in materia di sistema dei controlli interni, rivedendole almeno una volta l'anno e curandone l'adeguamento alla evoluzione dell'operatività aziendale e delle condizioni esterne
- ✓ approva la politica di valutazione attuale e prospettica dei rischi, i criteri e le metodologie seguite per le valutazioni
- ✓ approva un documento da diffondere a tutte le strutture interessate, in cui sono definiti i) i compiti e le responsabilità degli organi sociali, dei comitati consiliari e delle funzioni di risk management, di compliance e di revisione interna; ii) i flussi informativi; iii), nel caso in cui gli ambiti di controllo presentino aree di potenziale sovrapposizione o permettano di sviluppare sinergie, le modalità di coordinamento e di collaborazione tra di essi e con le funzioni operative;
- ✓ verifica che l'alta direzione implementi correttamente il sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi secondo le direttive impartite e che ne valuti la funzionalità e l'adeguatezza;
- ✓ richiede di essere periodicamente informato sull'efficacia e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e che gli siano riferite con tempestività le criticità più significative, siano esse individuate dall'alta direzione, dalla funzione di revisione interna, dalle funzioni di risk management e di compliance, dal personale, impartendo con tempestività le direttive per l'adozione di misure correttive, di cui valuta l'efficacia.

Organo di controllo esterno sulla gestione sociale è il **Collegio sindacale**. Esso si avvale dell'attività istruttoria svolta dal Comitato controllo e rischi, ove esistente, e/o da uno o più amministratori, incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

L'impostazione di fondo delle relative competenze è sostanzialmente incentrata sulle funzioni di vigilanza inerenti l'osservanza della legge e dell'atto costitutivo, il rispetto dei principi di corretta amministrazione e l'adeguatezza della struttura organizzativa, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile della società.

Anche l'**Organismo di Vigilanza**, previsto dal D. Lgs. 231/01 quale struttura chiamata a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza dei modelli organizzativi idonei alla prevenzione di determinati reati, nonché a curarne l'aggiornamento, è chiamato a vigilare sulla reale efficacia, appunto, di detti modelli organizzativi, in concreto adottati al fine di prevenire i rischi di reato.

Le crescenti sfide che caratterizzano aziende industriali, bancarie, assicurative e finanziarie richiedono la presenza costante all'interno del sistema organizzativo e di controllo di funzioni, competenze e attività dedicate al presidio dei rischi e del sistema di controllo. Tutti gli attori di questo sistema di controllo generale la Funzione di *Risk Management*, la Funzione di *Compliance*, la Funzione di revisione interna, il Comitato di controllo, l'Organismo di Vigilanza, il Collegio sindacale, la Società di revisione collaborano tra di loro, scambiandosi ogni informazione utile per l'espletamento dei rispettivi compiti. Si veda la figura sotto, che bene esprime le interconnessioni fra le diverse funzioni di controllo interno.



(Fonte: Italtrevi S.p.A., società di revisione e organizzazione contabile)

Gli obiettivi di una adeguata organizzazione e di un adeguato sistema di controllo interno sono quelli di offrire al **Top Management** e agli **Organo di Controllo** un supporto qualificato nella verifica dell'adeguatezza delle procedure rispetto alla operatività, alla normativa, alle disposizioni di vigilanza, ai regolamenti interni, assicurando la tracciabilità dei controlli interni aziendali, monitorando l'esposizione ai rischi, assicurando ripartizioni di ruoli e responsabilità e l'affidabilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali. Il tutto al fine di salvaguardare il patrimonio aziendale.

L'intera "architettura" dei controlli poggia sui **controlli di I livello**, cosiddetti "di linea", rivolti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. Tali controlli vengono effettuati dalle stesse strutture produttive, vengono incorporati nelle procedure oppure vengono eseguiti nell'ambito dell'attività di back-office insiti nei processi operativi.

Essi sono svolti generalmente dalle risorse interne della struttura (Il Business controlla il business), sia in **autocontrollo** da parte dell'operatore, sia da parte del preposto/dirigente ma può comportare, per aspetti specialistici (ad esempio per verifiche strumentali) il ricorso ad altre risorse interne o esterne all'azienda.

I controlli di II livello sono attuati da strutture tecniche aziendali competenti in materia e indipendenti da quelle del 1° livello, nonché dal settore di lavoro sottoposto a verifica e presidiano il processo di valutazione e controllo dei rischi garantendone la coerenza rispetto agli obiettivi aziendali e rispondendo a criteri di segregazione organizzativa in modo sufficiente per consentire un efficace monitoraggio. Ne fanno parte la *compliance* (per quanto riguarda la conformità alle norme) e il *risk management* (per la gestione dei rischi).

Tale monitoraggio presidia il processo di gestione e controllo dei rischi legati all'operatività del sistema, garantendone la coerenza rispetto agli obiettivi aziendali; i responsabili della funzione di controllo dei rischi (*Risk Management*) e della funzione di conformità alle norme (*Compliance*) sono posti alle dipendenze dell'organo con funzione di gestione e di supervisione strategica (il CdA) ferma restando la loro prerogativa di avere accesso diretto all'organo con funzione di supervisione strategica e all'organo con funzione di controllo.

Inoltre esiste la figura del “*controller*”, che ha il compito di fornire adeguati supporti informativi ed interpretativi sugli aspetti gestionali, economici, finanziari e patrimoniale delle decisioni assunte e dell'attività condotta da ciascun manager, in congruenza con la definizione degli obiettivi individuali, a loro volta derivanti dagli obiettivi aziendali.

Quindi il controllo direzionale opera sia come controllo di primo livello, essendo esercitato direttamente dal management interessato al proprio report, sia come livello di secondo livello, in quanto comunque effettuato anche dal controller. In definitiva lo scopo di questa figura è quello di fornire supporti per l'autocontrollo, sulla base di informazioni rilevanti rispetto alle decisioni da assumere in un'ottica decisamente di *problem solving*.

La **Compliance** ha la responsabilità di valutare che l'organizzazione e le procedure interne siano adeguate a prevenire il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite patrimoniali e danni di reputazione in conseguenza di violazioni di leggi, regolamenti o provvedimenti.

Questa funzione di controllo di 2° livello ha il ruolo di curare e consolidare la correttezza delle procedure interne e del rispetto delle norme assicurando che i comportamenti intrapresi siano corretti e trasparenti, ma anche di promuovere una cultura aziendale improntata a principi di onestà, correttezza e rispetto sostanziale delle norme ; ciò al fine di non incorrere in sanzioni che potrebbero danneggiare la reputazione dell'azienda nei confronti dei clienti, dei partner e di tutti gli *stakeholders*.

Inoltre, essa ha il compito di identificare in via continuativa le norme applicabili all'impresa e valuta il loro impatto sui processi e le procedure aziendali, valutando

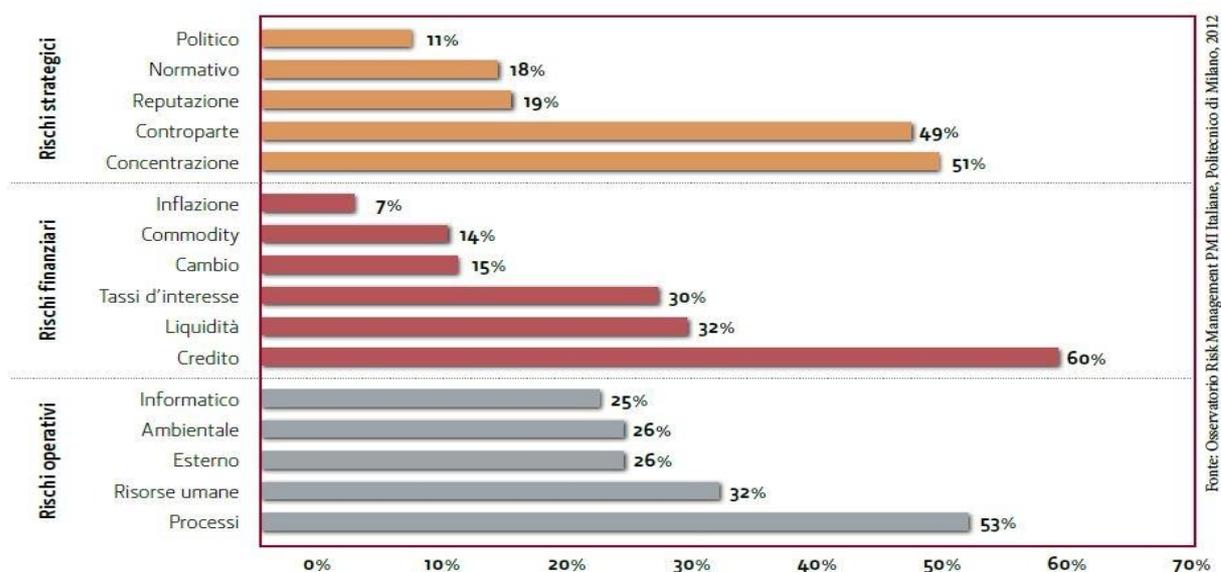
l'adeguatezza e l'efficacia delle misure organizzative adottate per la prevenzione del rischio di non conformità alle norme, proponendo le modifiche organizzative e procedurali finalizzate ad assicurare un adeguato presidio del rischio e predisponendo adeguati flussi informativi diretti agli organi sociali dell'impresa e alle altre strutture coinvolte.

La funzione di **Risk management**, già in precedenza citata, effettua, almeno annualmente, le valutazioni del profilo di rischio dell'impresa predisponendo la reportistica verso l'organo amministrativo e verso i responsabili delle strutture operative circa l'evoluzione dei rischi e la violazione dei limiti operativi fissati.

Un ulteriore compito è quello di verificare la coerenza dei modelli di misurazione dei rischi con l'operatività svolta dalla impresa e di monitorare l'attuazione della politica di gestione del rischio e il profilo generale di rischio dell'impresa nel suo complesso.

COVER STORY | L'IMPORTANZA DEL RISK MANAGEMENT PER IL SUCCESSO DELLE IMPRESE

FIGURA 1 - CATEGORIE DI RISCHI



(fonte: "L'importanza del Risk Management" di Marco Giorgino, Ordinario di Finanza Aziendale e Risk Management, Politecnico di Milano, Giugno 2013)

La forte enfasi data alla necessità di raggiungere obiettivi di risultato soprattutto nel breve periodo ha spesso lasciato poco spazio alla valutazione, e alla quantificazione ove possibile, del rischio associato a determinate tipologie di scelte (nel grafico si può notare qual è la percentuale dei vari rischi aziendali coperti dal *risk management* nelle imprese italiane).

Le evoluzioni che i mercati finanziari e i sistemi economici hanno avuto negli ultimi cinque anni hanno portato ad alzare il livello di attenzione e, di conseguenza, il volume di risorse dedicato alle attività di *risk management* in imprese, banche, assicurazioni, società finanziarie.

2.5 I controlli di III livello

Per le organizzazioni più strutturate e di dimensioni medio-grandi è necessario un 3° livello di controllo. I controlli di III livello forniscono “*assurance*” indipendente sul disegno e sul funzionamento del complessivo Sistema di Controllo Interno, accompagnato da piani di miglioramento definiti dal Management.

Di solito, i controlli di 3° livello sono effettuati dall’**Internal Audit**, funzione, che risponde ai vertici dell’azienda. L’*Internal Audit* assiste l’organizzazione aziendale nel perseguimento dei relativi obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, volto a generare valore aggiunto, in quanto diretto a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate *governance*.

Scopo dell’attività è individuare andamenti anomali, violazioni delle procedure e della regolamentazione, nonché valutare e presidiare la funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni. Il suo compito è quindi quello:

- Verificare l’efficacia delle procedure interne, individuando dove migliorare
- Verificare nell’operatività la corretta applicazione delle procedure e dei regolamenti
- Formulare protocolli di comportamento e direttive aziendali
- Formulare eventuali azioni correttive
- Monitorare lo stato di implementazione delle azioni correttive suggerite.

Inoltre, l’Internal Audit deve assicurare :

- la corretta operatività, efficacia ed efficienza delle Procedure aziendali;
- la garanzia per il CDA sull’organizzazione, le procedure ed i controlli;
- un supporto alle Funzioni ed Organi di Controllo (*Risk Management, Compliance, Organismo di vigilanza, Collegio Sindacale, Società di revisione*);
- un ruolo consultivo a disposizione delle Funzioni aziendali;
- processi gestionali e le procedure organizzative;
- la regolarità e la funzionalità dei flussi informativi tra settori aziendali;
- l’adeguatezza dei sistemi informativi e la loro affidabilità affinché non sia inficiata la qualità delle informazioni sulle quali il vertice aziendale basa le proprie decisioni;
- la rispondenza dei processi amministrativo contabili a criteri di correttezza e di regolare tenuta della contabilità;
- l’efficienza dei controlli svolti sulle attività esternalizzate;
- *follow up* della risoluzione dei rilievi dei precedenti audit.

A livello di strumenti operativi e dei meccanismi di prevenzione dei rischi è opportuno far riferimento alle migliori pratiche riconosciute a livello internazionale, come il già citato **Enterprise Risk Management (ERM)**.

L'idea di fondo è quella che per ottenere un valido sistema di controllo interno occorre supportare il management nel perseguimento degli obiettivi prefissati attraverso il coinvolgimento di tutte le risorse a vario titolo impegnate nella gestione dell'organizzazione.

Le componenti fondamentali del sistema di controllo nella visione dell'ERM sono:

- L'ambiente interno, costituito da i valori etici dell'azienda, la filosofia della gestione dei rischi, le competenze del personale, la struttura organizzativa e la suddivisione dei poteri
- La definizione degli obiettivi e *mission* da realizzare
- Identificazione degli eventi: positivi e negativi
- Valutazione dei rischi: l'incidenza di un evento possibile sul conseguimento di un obiettivo
- Risposta al rischio: evitare, accettare, ridurre e trasferire il rischio
- Attività di controllo: serie di operazioni come autorizzazioni, verifiche e separazione dei ruoli
- Informazione e comunicazione: devono essere raccolte e diffuse nella forma e nei tempi che consentano a ciascuno di adempiere correttamente alle proprie responsabilità
- Monitoraggio: si concretizza in interventi continui e con valutazioni separate.

A livello organizzativo un altro strumento per migliorare i sistemi di controllo interno è il sistema di **Balanced scorecard**. È un sistema di controllo di gestione generale che bilancia le tradizionali misurazioni di tipo finanziario con misure operative legate ai fattori critici di successo dell'azienda.

Un sistema di *balanced scorecard* comprende quattro prospettive principali: performance finanziaria, servizio clienti, processi di business interni e capacità dell'organizzazione di apprendere e crescere.



(fonte: Kaplan & Norton, 1996)

Il *Balanced Scorecard* (BSC) è un approccio finalizzato a supportare la traduzione della strategia in azione. Si configura come un **sistema di misurazione delle performance**, derivato dalla visione e dalla strategia aziendale, per focalizzare gli aspetti più importanti del business. Il BSC supporta la pianificazione e l'implementazione strategica, coordinando le attività delle diverse parti dell'organizzazione attorno ad una comune comprensione e condivisione degli obiettivi, oltre che facilitando la valutazione ed il costante aggiornamento delle strategie stesse.

Il processo di costruzione del BSC parte dalla identificazione della visione aziendale per arrivare a definire le priorità strategiche, le prospettive competitive cruciali per l'azienda ed i relativi fattori critici di successo. Si arriva così a definire gli indicatori di performance, i sistemi degli obiettivi e delle relative responsabilità, le modalità di monitoraggio e di valutazione dei risultati.

I benefici derivanti dall'implementazione del *Balanced Scorecard* sono quindi quelli di allineare gli indicatori chiave di performance alla strategia a tutti i livelli organizzativi, di fornire al management una vista complessiva sull'andamento delle attività dell'impresa, di facilitare la comunicazione e la comprensione, a tutti i livelli dell'organizzazione, degli obiettivi aziendali e delle scelte strategiche, di consentire l'attivazione di feedback che stanno alla base dei cicli di apprendimento strategico di un'impresa e di ridurre l'ammontare di informazioni che i sistemi aziendali IT devono processare in quanto realmente essenziali per il successo competitivo dell'organizzazione. Risulta quindi evidente l'aiuto che questo strumento porta ai Sistemi di controllo interno.

Il tema dei controlli interni ha, pertanto, progressivamente perso la connotazione di mero adempimento per assumere un ruolo di **crescente rilievo nelle decisioni di business**, in particolare dal momento in cui all'insieme di procedure organizzative progettate dal management per raggiungere gli obiettivi di economicità, attendibilità e conformità hanno cominciato a essere associati i processi di *risk assessment* e di *risk management*.

La definizione di sistema di controllo interno si è, quindi, evoluta verso un'accezione, più moderna, di **strumento di gestione integrata del rischio d'impresa** (Enterprise Risk Management), di salvaguardia delle risorse aziendali e di creazione di valore per tutti gli stakeholders, con conseguente riconoscimento al consiglio di amministrazione del compito di curare un'adeguata attività di controllo strategico dei rischi, quale parte integrante e qualificante dell'attività consistente nella pianificazione strategica.

A livello internazionale, per quanto riguarda il sistema dei controlli interni, ci sono diverse **best practices** che costellano lo scenario competitivo.

I motivi per cui questi attori sono principalmente stranieri, risiedono nel fatto che, in prima istanza, le normative italiane a riguardo sono state tardive, leggere e superficiali, e, ad un'analisi più approfondita, che una cultura del controllo all'interno delle aziende italiane è praticamente nulla.

Per questo le grandi società hanno saputo cogliere questo nuovo orientamento, questa nuova variabile endogena creatrice di valore aggiunto, in modo da usufruirne senza aumentare un iter burocratico già fin troppo pesante. Ed ecco l'importanza dell'azienda *first mover*.

Essere un'azienda *first mover* significa prendersi di rischi, accettando le sfide per primi, sapendo che con impegno questo porterà dei vantaggi non solo per sé ma anche per gli altri, non solo a breve termine ma a lungo termine.

Il panorama italiano relativo all'assetto del sistema di controllo interno nelle aziende si caratterizza per una ripetuta stratificazione di disposizioni di rango legislativo, cui si aggiunge un assai rilevante apparato di best practices di matrice autodisciplinare. Ne è derivata una costruzione regolatoria particolarmente composita e complessa, animata da numerosi e consistenti presidi di sorveglianza che rischiano spesso di sovrapporsi. Purtroppo in Italia **si è pensato molto di più alla forma che alla sostanza**.

Il legislatore, con l'introduzione del D. Lgs 231, ha iniziato a guardare all'organizzazione e ai controlli sotto un'altra ottica, cioè, non più solo come adempimento formale, ma come strumento operativo di prevenzione degli illeciti e creazione di valore aggiunto per l'azienda stessa.

Il vero limite, quindi, non sta oggi a livello legislativo, ma a **livello culturale: considerare il sistema di controllo come costo, anziché come valore aggiunto**.

I continui gravi fatti di cronaca economica stanno a testimoniarlo.

CAPITOLO 3

MAFIA CAPITALE

3.1 Una situazione insostenibile

In troppe aziende, purtroppo, non vengono implementati l'organizzazione e il sistema di controllo interno ovvero vengono visti dal *management*, operativo e strategico, come **burocrazia**, come un **costo**, che non porta alcun valore aggiunto in termini di profitto.

È difficile per un'organizzazione trovare il giusto equilibrio tra il suo fine primario, la ricerca del profitto, e le esigenze di garantire un corretto ed organizzato modo di lavorare, nel rispetto delle leggi e dell'etica, anche al fine di prevenire fatti illeciti, diminuire gli sprechi e ottimizzare l'impiego delle risorse.

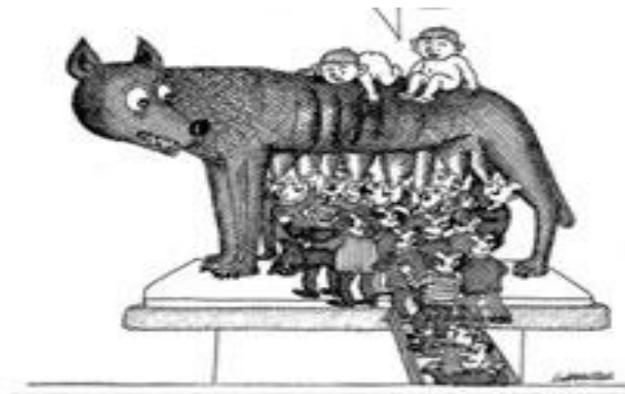
Certamente l'eccesso normativo, anche in materia di controlli, comporta un aumento della mole di lavoro e dunque dei costi. Per questo molte organizzazioni hanno cercato di diminuire il livello di burocrazia interno, riducendo regole, protocolli e procedure, che limitano i dipendenti e gli obiettivi del *management*, in favore di una maggiore flessibilità ed autonomia.

Occorre tuttavia interrogarsi su quali siano le conseguenze di questo approccio. La conseguenza è una **estrema vulnerabilità ai rischi** di illeciti, corruzione, infiltrazioni mafiose, frodi e illegittimi arricchimenti, tutto ciò a danno dell'azienda, dei suoi soci, dei consumatori e della collettività.

Senza adeguati presidi organizzativi, l'azienda si trova in balia dei suoi amministratori, dei suoi manager, delle inclinazioni individuali e **non ha difese** rispetto a possibili fatti illeciti e comportamenti indesiderati, che possono contagiare il "*modus operandi*" di tutta l'organizzazione.

Mafia capitale è la prova di tutto questo, in quanto dimostra come la mancanza di un sistema organizzato e di un controllo interno strutturato e integrato abbia consentito il verificarsi di un sistema illecito, con effetti negativi così gravi da contaminare tutte le aziende che ne hanno fatto parte nonchè l'economia di Roma Capitale, e danneggiando l'intera collettività.

Mafia capitale ha fatto emergere un intreccio di interessi illeciti fra cinque aziende private, soggiogate dalla volontà di poche persone, ed il Comune di Roma, finalizzato a concedere ad esse appalti "truccati" per decine di milioni di euro, senza controlli e con risvolti e costi corruttivi a titolo di riconoscenza dei favori ottenuti, anche nella forma di contributi erogati a partiti politici e a soggetti vari per campagne elettorali.



(fonte: www.italiareale.it/altri-articoli/mafia-capitale)

Sono coinvolte cinque società cooperative, per un totale di circa **duemila dipendenti**:

1. La Cooperativa 29 Giugno, Cooperativa Sociale Onlus;
2. Eriches 29, Consorzio di Cooperative Sociali;
3. Cooperativa 29 Giugno, Servizi Cooperativa di Produzione e Lavoro;
4. Cooperativa Formula Sociale Cooperativa Sociale Onlus;
5. A.B.C Società Cooperativa Sociale.

Stiamo parlando di cooperative che negli anni dal 2012 al 2014 fatturavano annualmente oltre 60 milioni di euro, in buona parte a enti pubblici o società da questi controllate, dunque di aziende di medie dimensioni.

Le cinque società sopracitate sono state messe sotto accusa dalle autorità giudiziarie per molteplici reati: corruzione, turbativa d'asta, false fatturazioni, trasferimento fraudolento di valori, riciclaggio di denaro e altri reati, con offerta di servizi scadenti ai cittadini e di mala-gestione degli appalti dei centri di accoglienza, con la complicità di esponenti della politica e delle istituzioni.

Il problema di queste aziende era che, in poco tempo, sono diventate uno strumento nelle mani di pochi male-intenzionati, al servizio del malaffare, anche perché **mancavano o erano completamente inadeguati** sistemi di controllo interno e organizzazione.

Le persone coinvolte ai vertici di queste aziende erano, di fatto, **imprenditori improvvisati**, che avevano come principale scopo il proprio tornaconto personale e, sfruttando un vuoto di potere e di controlli nelle relazioni con il settore pubblico, hanno guadagnato in modo illecito, creando diseconomie reali e alterando l'economia capitolina.

Tutte le società di Mafia Capitale sono state (e sono tuttora) commissariate e sono state svolte indagini e *due diligence* sulla gestione delle stesse, per comprendere come sia stato possibile commettere tutti gli illeciti emersi e per identificarne le responsabilità.

Dalle indagini sono emerse gravissime carenze nel sistema di governance, nell'organizzazione, nei controlli, nella gestione.

La gestione societaria e operativa era carente, tutte le decisioni erano prese sostanzialmente da un uomo solo, senza condivisione e senza controlli. Nessun sistema informatico o di controllo di gestione (ERP) era utilizzato per la gestione dei flussi informativi, non è stata trovata alcuna traccia di piani di coordinamento tra i vari organi decisionali e linee d'azione per prevenire e contrastare i potenziali rischi di comportamenti indesiderati o illeciti.

Le società, pur fatturando milioni di euro, non avevano bilanci certificati da società di revisione indipendente e i Consigli di Amministrazione erano tutti sotto l'influenza di un'unica persona, che tutto decideva e che si coordinava con esponenti della malavita e con i politici corrotti.

Di conseguenza, le aziende, i loro soci, i dipendenti e gli altri stakeholders non erano tutelati in alcun modo e, data l'assenza di un valido sistema di pianificazione e controllo, non era tutelata una **normale gestione** nella **continuità aziendale**. Tutti gli attori (soci, sindaci, revisori, stazioni appaltanti, comune di Roma, Corte dei Conti) hanno **sottostimato i rischi** in cui potevano incorrere le cooperative con le loro attività.

Ma il danno aggiuntivo che questa situazione di carenza di organizzazione e di controlli sulle aziende ha causato è stato quello generato alla collettività e all'economia capitolina conseguente all'alterazione della concorrenza, attraverso un sistema di gare pilotate, e al drenaggio di risorse pubbliche.

Infatti, come esaminato nel precedente capitolo 1, il problema della **contaminazione dei fatti illeciti**, svolti per interessi puramente personali, è che quest'ultimi si espandono da un iniziale livello microscopico, fatto di relazioni tra individui che non vengono educati o resi consapevoli dei rischi a cui vanno incontro, a un livello macroscopico, fatto di relazioni tra organizzazioni.

Tutto questo porta alla situazione insostenibile e paradossale nella quale il singolo atteggiamento "sbagliato" di un individuo comporta, attraverso un effetto domino e in assenza di adeguati controlli, il **consolidamento di una prassi errata** a cui seguono ulteriori rischi per l'organizzazione e danni alla collettività.

3.2 La sottostima dei rischi significativi

L'analisi e valutazione dei rischi nelle società coinvolte in Mafia Capitale è stata inesistente. Le 5 cooperative, sulla base dell'operato degli amministratori *pro tempore*, hanno semplicemente accettato il rischio, accettando, quindi, le conseguenze nelle quali potevano incorrere per la mancata costituzione e operatività di un sistema di controllo interno adeguato, senza adottare, volutamente, alcuna misura di presidio.

A causa della mancanza di un corretto modello organizzativo, nelle aziende prese in esame, è mancata l'identificazione dei rischi potenziali e la volontà di presidiarli: l'analisi del contesto aziendale per individuare in quali aree o settori di attività e secondo quali modalità si potevano astrattamente verificare eventi pregiudizievoli.

Prendendo ancora a riferimento il D. Lgs 231, che **se ben applicato avrebbe forse evitato il fenomeno stesso di Mafia Capitale**, oltre ad analizzare e valutare i rischi, si sarebbe dovuto prevedere un sistema di procedure e di protocolli e un sistema di deleghe tali da ridurre al minimo i rischi di commissione dei reati; si sarebbe dovuto prevedere una adeguata ripartizione dei compiti e delle responsabilità fra le diverse funzioni aziendali; si sarebbe dovuto nominare Organismi di Vigilanza, a presidio del modello di organizzazione, gestione e controllo. **Tutto questo nelle aziende di Mafia Capitale non c'era.**

Quindi, come si ripete, lo scandalo di Mafia Capitale si è potuto verificare a causa delle **gravissime carenze nei sistemi di organizzazione e controllo** sia delle 5 cooperative private sia delle società pubbliche che avrebbero dovuto controllarle sia, infine, della Pubblica Amministrazione (il Comune di Roma) che avrebbe dovuto presidiare i servizi pubblici erogati dalle 5 cooperative.

In sostanza, i **sistemi di organizzazione e controllo delle cooperative, di Roma Capitale e delle sue società controllate**, si sono rivelati **inefficaci, inadatti** e in alcuni casi, addirittura, **inesistenti**.

Solo le forze dell'Ordine e i Magistrati, grazie alle intercettazioni, hanno scoperciato fatti, reati e illegittimità. Nessuno aveva previsto o prevenuto Mafia Capitale. Questo perché l'intero sistema dell'apparato pubblico e del mondo imprenditoriale che gli gira intorno si basa su forme molteplici di clientelismo e corporativismo, che è diventato esso stesso un'abitudine, un uso delle classi dirigenti.

Secondo le indagini degli inquirenti, coadiuvati da società di revisione, le cooperative non disponevano di idonee procedure, di personale qualificato, di organi di controllo indipendenti, di un'organizzazione amministrativa adeguata, né i controlli avvenivano da parte del Comune di Roma e/o delle società da questo controllate.

Negli uffici amministrativi di Roma Capitale "...nessuno prende una decisione – ha raccontato il commissario Tronca – nessuno fa una scelta, nessuno mette una firma, molti neppure ricevono e incontrano operatori economici, imprenditori, associazioni, ditte. Nessuno segnala criticità o problematiche in atto. Quante volte ho, oppure abbiamo dovuto, apprendere gravi problematiche su cui intervenire da fonti esterne o addirittura da organi di stampa". Questo perché, ha spiegato ancora Tronca, la macchina amministrativa capitolina è "una realtà bloccata e intimorita, alla quale l'indagine Mafia Capitale ha dato il colpo di grazia".



(fonte: www.leggioggi.it/2015/06/03/legge-anticorruzione-2015)

In sintesi, la sottostima dei rischi e l'inesistenza dei controlli, da parte di un management inadeguato ed inefficiente, ha reso possibile lo svolgimento delle attività delle cooperative con una elevata redditività nel breve periodo ma il prezzo pagato dalle società, dai suoi soci e amministratori e dalla collettività è stato molto più alto e ha messo a repentaglio la stessa sopravvivenza delle aziende.

3.3 I limiti dell'assetto organizzativo

L'organizzazione deve essere in grado di affinarsi, modificarsi e depurarsi a seconda delle circostanze, prevenendo e dunque evitando situazioni ad alto rischio, che possano in qualunque modo compromettere la sopravvivenza della stessa.

Sotto quest'ottica l'assetto organizzativo delle 5 società è risultato caratterizzato da gravi limiti:

- mancata progettazione del sistema di controllo, mancata implementazione di un modello organizzativo ai sensi del D. Lgs. 231/01 per la prevenzione dei reati;
- mancanza di un Codice etico, riguardante l'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'impresa nei confronti di tutti i suoi portatori di interesse;
- inesistenza di una corretta suddivisione dei compiti, dei poteri, delle deleghe e delle responsabilità;
- Incompletezza nella strutturazione dei processi e delle procedure, nella definizione dei rapporti gerarchici e nella gestione dei flussi informativi.

Da quanto emerge dalle inchieste degli organi stampa e dagli atti del processo in corso, in tutte e cinque le società coinvolte in Mafia Capitale esistevano sì organigrammi formalizzati che prevedevano l'identificazione delle principali funzioni, ma essi non consentivano una chiara identificazione dei livelli gerarchici e della struttura organizzativa delle singole società.

Nelle poche procedure esistenti non risultava “chi doveva fare che cosa”; non risultavano adeguate procedure acquisti o vendita. Acquisti, fornitori, consulenti venivano tutti scelti dai vertici delle società, sostanzialmente da una sola persona. In questo modo qualsiasi costo poteva essere sostenuto e pagato a qualsiasi fornitore.

Insomma, c’era una totale mancanza di organizzazione e di controlli, di trasparenza e di circolazione delle informazioni ad ogni livello.

È necessario però anche sottolineare che, all’interno di un’azienda, i comportamenti etici delle persone che ci lavorano non dipendono solo dall’assetto organizzativo e dalla formalizzazione delle procedure, ma anche dai **comportamenti delle figure apicali**.

Le persone, infatti, possono commettere atti disonesti, illegittimi o non etici semplicemente perché l’azienda in cui lavorano li sollecita in tal senso. La mancanza di una cultura fondata su un sistema di valori condivisi ha permesso non solo la continuazione di questi atti all’interno, ma la proliferazione di questi nelle relazioni con le altre organizzazioni.

I valori condivisi **non devono solo essere comunicati**, ma devono anche essere accompagnati da **comportamenti coerenti in tal senso del management**.

Sotto questo profilo, evidentemente, i massimi dirigenti delle cooperative non trasferivano certamente al resto del personale i valori di correttezza e trasparenza, né traferivano una cultura basata sull’organizzazione e sui controlli.

Le caratteristiche quindi **dell’inadeguatezza dell’assetto organizzativo** di queste 5 società possono essere riassunte in due principali:

1. Un’**organizzazione fragile e gerarchico-verticale**, asservita ai suoi fondatori, carente e inadatta ai volumi di attività svolte dalle società in questione con una formale divisione dei ruoli ambigua e in alcuni casi inesistente;
2. Una **totale mancanza di una cultura dei controlli all’interno** delle società e dei suoi referenti (le società pubbliche clienti e il Comune di Roma) e di una lungimiranza pressoché nulla nel prevenire fatti illeciti, sprechi e diseconomie.

L’assetto organizzativo risultava, quindi, prevalentemente carente e tale da non consentire una corretta separazione dei compiti e delle responsabilità assegnate alle diverse figure coinvolte.

Conseguentemente, il sistema di controllo interno non era assolutamente, nel complesso, adeguato rispetto al volume di attività gestite, alle risorse impegnate, ai servizi pubblici erogati.

3.4 L'inefficacia dei controlli

Il sistema dei controlli interni, sempre se si può chiamare ancora sistema, delle 5 società prese in esame poggiava totalmente sui soli, insufficienti, controlli di I livello, rivolti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni.

I controlli di I livello erano svolti dalle risorse interne della struttura (Il Business controlla il business), quindi erano principalmente l'autocontrollo da parte dell'operatore e il controllo verticale da parte del dirigente responsabile.

Non esistevano controlli di 2° livello: né la *compliance* (per quanto riguardo la conformità alle norme), né il *risk management* (per il controllo dei rischi).

I Collegi Sindacali non hanno mai fatto emergere problemi, perché non effettuavano i prescritti controlli e verifiche. Inoltre, come già spiegato, non erano implementati modelli di Organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/01 ne' operativi Organismi di Vigilanza.

È lecito chiedersi a questo punto: ma un sistema di controllo basato solamente sui controlli di I livello può funzionare? **La risposta è, in tutta evidenza, no.**

I controlli di 1° livello sono soltanto la prima “barriera” ai rischi, alle irregolarità e ai fatti illeciti. Occorrono poi i controlli di 2° e 3° livello per favorire una pluralità di “barriere”.

Infatti, la mancanza di questi ulteriori controlli, accompagnata dall'inesistenza di programmi di formazione dei dipendenti rivolti alla sensibilizzazione contro i fatti illeciti, la totale mancanza di tutela del dipendente che voglia segnalare casi di irregolarità, un sistema di flussi informativi interni inadeguato e una non corretta e funzionale separazione di ruoli, funzioni e responsabilità ha portato alla commissione di diversi gravi reati e quindi **al collasso dell'intera organizzazione.**

L'evidenza, la quantità e la sistematicità delle anomalie riscontrate nelle cooperative che gestivano importanti servizi pubblici per conto del Comune di Roma, obbliga a dubitare seriamente anche delle efficacia del sistema dei controlli interni di Roma Capitale così come delle società da questa controllate, in quanto i controlli, nel complesso, sono stati insufficienti a garantire un'efficace prevenzione delle patologie poi emerse e a sanzionare adeguatamente alcune irregolarità macroscopiche.



(fonte: www.planconsulting.it/articoli/cambiamento-in-azienda-e-riorganizzazione)

L'inefficacia dei controlli ha fatto sì che la Capitale d'Italia, una delle città più importanti a livello economico, sociale e culturale di tutta Europa, sia diventata l'emblema di una **cultura malata**, incentrata sul clientelismo e favoreggiamento di interessi individuali. Vittime ne sono sicuramente in primis i cittadini poi gli utilizzatori dei beni e servizi prodotti da queste società e in ultima istanza il benessere sociale.

Una cultura aziendale fondata sulla ricerca del **miglioramento del benessere collettivo** è l'unica soluzione da perseguire. Avendo chiara questa direzione è necessario implementare un sistema adatto alla prevenzione degli illeciti, incentrato sulla cultura dell'organizzazione e del controllo.

3.5 La riorganizzazione in corso

Per tornare al nostro caso di studio, le cinque società cooperative di Mafia Capitale nel 2014 sono state confiscate e gli Amministratori giudiziari sono tuttora in carica. Entro il prossimo mese di ottobre essi dovranno riferire al Giudice se le società dovranno essere chiuse e poste in liquidazione, con conseguente perdita di circa 2.000 posti di lavoro, o se esse potranno essere rimesse "*in bonis*", ma con un sistema di organizzazione e controllo interno che funzioni efficacemente.

Sulla base degli approfondimenti svolti, riepilogando, è possibile fare le seguenti considerazioni:

- ✓ Le 5 aziende esaminate non disponevano di un'adeguata organizzazione né di un sistema di controllo interno adeguato alla complessità della gestione; l'amministrazione, la contabilità, il sistema informativo e l'archiviazione dei documenti erano carenti e non allineati ai principi di correttezza e trasparenza;
- ✓ La gestione societaria era sostanzialmente verticistica e tutte le decisioni venivano prese da un'unica persona; diversi dipendenti avevano più di un incarico all'interno delle cooperative del gruppo; i controlli di 2° e 3° livello erano inesistenti, come insufficienti erano i controlli svolti dai collegi sindacali;

- ✓ La documentazione e l'archiviazione di fatture d'acquisto di beni e servizi, di gare pubbliche come anche la tenuta dei libri sociali, risultano inadeguati, incompleti o inesistenti.

Gli amministratori giudiziari hanno dunque messo mano all'organizzazione delle 5 cooperative, inserendo manager di livello e d'indiscussa correttezza, cambiando tutti i membri dei Collegi sindacali, implementando seriamente il D. Lgs, 231/01, nominando i nuovi Organismi di Vigilanza, definendo le procedure operative interne, cambiando il sistema informatico, introducendo il controllo di gestione, chiarendo la separazione dei ruoli e delle responsabilità, riorganizzando la contabilità e l'amministrazione, costruendo un maxi-archivio generale, garantendo la tracciabilità delle operazioni e dei controlli.

Quindi, in sintesi, le azioni per la riorganizzazione delle 5 cooperative stanno interessando tre livelli principali d'intervento:

- ✓ **ORGANIZZATIVO:** il totale cambiamento del management e dei componenti dei Consigli di Amministrazione, per una nuova gestione delle aziende, con criteri manageriali; la ridefinizione di procedure, ruoli, responsabilità; il cambio dei sistemi informativi; nuovi protocolli integrati con la struttura aziendale così da ottimizzare i tempi, eliminando gli sprechi; la definizione di nuovi Modelli di organizzazione, gestione e controllo, validi anche ai sensi del D. Lgs. 231/01 e la nomina di nuovi membri esperti negli Organismi di Vigilanza.
- ✓ **SIATEMA DEI CONTROLLI:** cambio dei membri di tutti i Collegi sindacali garantendo l'indipendenza e la professionalità dei controlli; introduzione di una funzione di controllo di gestione e di un sistema di reporting periodico per monitorare l'andamento economico e finanziario; stimolo a tutti i livelli riguardo l'importanza dei controlli di linea e di supervisione e della loro tracciabilità; responsabilizzazione dei dirigenti e dei funzionari riguardo l'esecuzione e la tracciabilità dei controlli.
- ✓ **CULTURALE:** forte spinta rivolta a tutto il personale riguardo la *mission* e la *vision* aziendale, la trasparenza, l'organizzazione, i controlli. Gli amministratori giudiziari e i nuovi manager stanno cioè spingendo molto sulla trasmissione al personale operativo e amministrativo dei nuovi valori basati sulla trasparenza, efficienza, merito. Tutto questo seguendo il principio che, solo quando i dipendenti sono convinti che i valori etici giocano un ruolo chiave in tutte le decisioni e le azioni di gestione, è possibile che si impegnino in prima persona ad assumerli come parte del loro comportamento.

Anche sul versante del controllore pubblico, il Comune di Roma ha emesso i provvedimenti già programmati dal Commissario Tronca e dal suo staff, in collaborazione con le altre istituzioni (in primis Autorità anticorruzione, Procura della Repubblica e Corte

dei conti) per riorganizzare i sistemi di controllo. Essi consistono nella revisione complessiva dei regolamenti, nel rafforzamento delle posizioni di vertice dell'Amministrazione e del sistema dei controlli, nella rotazione del personale, per eliminare incongruenze e irregolarità emerse nel corso degli anni.

Una specifica attenzione è stata dedicata ai temi degli appalti (con l'istituzione della stazione unica appaltante ed una più larga applicazione degli strumenti informatici per contrastare le illegalità), della gestione del patrimonio comunale, degli organici del personale dipendente e del bilancio di Roma Capitale.

In generale, sono auspicabili ulteriori nuovi strumenti di prevenzione e contrasto e forme più efficaci di collaborazione tra aziende, cittadini, Pubblica Amministrazione, al fine di favorire un'ampia verifica di tutte le più importanti attività amministrative, incluse quelle delle società partecipate, degli enti pubblici, delle società appaltatrici di servizi.

In conclusione, Mafia Capitale è l'esempio di scuola e di dominio pubblico di una **gestione aziendale patologica**, nel mondo delle aziende e in quello della Pubblica Amministrazione.

Ma, come abbiamo visto, il punto forse più importante di tutti è quello di sviluppare una **cultura dell'organizzazione e dei controlli** ad ogni livello, senza la quale è estremamente difficile, se non impossibile, realizzare un sistema aziendale di organizzazione e controllo che garantisca i soci, gli amministratori, i dipendenti, i clienti dell'azienda.

Conclusioni

In considerazione dei continui scandali e fatti di cronaca in tema di illeciti perpetrati dalle aziende ai danni dei consumatori e della collettività dobbiamo purtroppo rilevare **l'inefficacia** dell'azione legislativa e regolamentare così come dei presidi esistenti all'interno delle aziende.

Abbiamo visto, infatti, che l'attuale normativa e la sua concreta applicazione non hanno evitato i gravi fenomeni di illegittimità e di corruzione emersi negli ultimi anni, scandali finanziari, banche fallite, Mafia Capitale, gravi continui fenomeni corruttivi.

Il punto fondamentale da cui bisogna partire è, senza ombra di dubbio, **la valenza che viene data ai controlli.**

Per troppo tempo, infatti, i controlli sono stati visti come una **zavorra** con cui fare i conti, senza comprendere i lati positivi della loro funzione e quindi ora è compito del mondo imprenditoriale e anche della Pubblica amministrazione riscrivere la concezione che gli è stata affibbiata in questi anni, dando un'accezione positiva a questo fenomeno.

La questione va posta sulla creazione di una “**cultura del controllo**” che partendo dalle *best practices* approdi all'organizzazione come sistema dei controlli e quindi alle aziende e ai cittadini, in una prospettiva di benessere sociale comune a tutti. I controlli non devono, cioè, essere intesi come limitazione, ma anzi come **creazione di valore.**

Quello che ormai è chiaro in ambito internazionale, ma meno nel nostro Paese, è che occorre riconoscere valore ai controlli. Questi ultimi non sono più solo consuntivi, né fanno più parte di quell'ordinaria burocrazia che rallenta le *operations*. Essi, anzi, creano valore per l'azienda e per la collettività, apportando trasparenza, sicurezza e qualità, minimizzando i rischi e garantendo il rapporto di fiducia tra azienda e cliente, e tra offerta e domanda, alla base del nostro sistema economico.

Il sistema economico italiano non è più in grado di reggere la concorrenza dei paesi emergenti, che hanno costi di produzione nettamente inferiori, ed essendo noi storicamente un paese povero di capitali, l'unica soluzione plausibile per recuperare è quella di focalizzarci sulla qualità e sulla fiducia, elementi che possono creare valore solo se accompagnati da una adeguata organizzazione e dai controlli che li garantiscono.

Dunque, controlli non solo consuntivi ma **preventivi**, non solo repressivi ma, al contrario, **collaborativi e propositivi.**

Gli anglosassoni ci insegnano da decenni che il **controller** non è un carabiniere o un ispettore, bensì è colui che “controlla” la gestione, i risultati, la rotta che l'azienda sta seguendo. Tutte le aziende pubbliche e private dovrebbero avere un controller di questo tipo. La gestione dei manager e degli amministratori non può fare a meno di questa funzione attiva di controllo, che li indirizza, li segue, li ammonisce quando le cose non

funzionano o quando non vanno nella direzione desiderata. In sostanza **gestione e controllo sono due facce di una sola moneta.**

La difficoltà sta nel creare un **sistema di controlli interni integrato con l'organizzazione aziendale**, senza, cioè, appesantire i processi o l'iter procedurale. Diverse *best practices* hanno già dimostrato che questo è possibile; occorre soltanto che la cultura dell'organizzazione e del controllo sia perseguita e condivisa in ogni azienda privata ed ente pubblico, che entri nel nostro agire individuale e collettivo quotidiano, che, insomma, ci caratterizzi nel profondo, apportando così benefici alla comunità e realizzando una crescita economica sostenibile.

È necessario comprendere l'importanza di questo cambiamento perché potrebbe contribuire a realizzare un nuovo sistema economico incentrato da una parte ancora di più sull'efficienza, efficacia e redditività e dall'altra sui controlli e quindi sulla garanzia del rispetto delle regole.

D'altronde è nel DNA dell'uomo capitalista quello di arricchirsi il più possibile e questo ci ha portato ad un notevole miglioramento delle capacità produttive e dei guadagni, ma allo stesso tempo esiste un problema di distribuzione dei vantaggi.

Insomma, questo cambiamento culturale-economico, ormai alle porte, apre ad un nuovo scenario nel quale sopravvive non più solo il pesce più grande, ma quello che ha un sistema immunitario inattaccabile, cioè un sistema di controllo interno integrato, in grado di garantire il rispetto delle regole e il presidio dei rischi aziendali.

Questo cambiamento, accelerato dalle crisi finanziarie, e dall'entrata nell'arena competitiva mondiale di migliaia di nuove imprese, è già in atto e le aziende italiane devono solo scegliere se esserne protagoniste o partecipanti passive.

Mafia Capitale, ma non solo questa, ci ha insegnato che è fondamentale per un'azienda poter disporre di un'adeguata organizzazione e di un sistema di controlli interni efficaci nel prevenire i reati.

Ma molto c'è ancora da fare per allineare le nostre aziende alle *best practices* sull'organizzazione e i controlli aziendali. Fra le proposte concrete per aiutare le aziende a realizzare il cambiamento ci sono quelle elaborate dalla fondazione Lab PA-laboratorio per la pubblica amministrazione, sinteticamente di seguito riportate:

- Obbligo per ogni ente/azienda di redigere e sviluppare un proprio “Sistema di controllo interno”, elaborando così un modello di organizzazione, gestione e controllo finalizzato, attraverso adeguati processi e procedure, a realizzare i requisiti di efficacia, efficienza ed economicità nel rispetto di un “codice etico” che descriva i comportamenti virtuosi a cui il personale deve uniformarsi.
- Introduzione in tutte le aziende di una funzione di *Risk Management* finalizzata, alla ricognizione, analisi, valutazione e prevenzione dei rischi operativi e di una

funzione di *compliance*, per curare e consolidare la correttezza delle procedure interne e del rispetto delle norme.

- Introduzione in tutte le aziende di una funzione di *Internal Auditing*, responsabile del presidio dell'intero sistema di controllo interno e dell'adeguatezza del modello organizzativo dell'ente.
- Adeguata e ricorrente formazione del personale e sulla specializzazione delle funzioni di controllo di gestione e di pianificazione e controllo strategico.
- Indipendenza e professionalità dei componenti degli organi di controllo, anche attraverso l'istituzione di elenchi speciali e la nomina da parte di soggetti terzi (Consob, Ivass, Corte dei conti, Anac,...).

Attraverso queste soluzioni si rafforzerebbe un **sistema preventivo dei controlli**, non punitivo, diretto a far crescere e migliorare le aziende e a rafforzare l'organizzazione e i controlli di natura preventiva.

Tutto questo, però, potrà essere realizzato solo se si opererà in modo incisivo sulla **cultura**, e quindi anche sulla formazione, della classe dirigente e delle risorse umane coinvolte. Norme, regolamenti e strumenti non saranno cioè sufficienti se, come qualcuno ebbe a dire, non si riuscirà a "cambiare gli italiani", cosa senz'altro complicata, ma neanche così impossibile.

Le aziende e i suoi manager, dunque, dovranno orientarsi nei prossimi anni sempre di più verso una gestione operativa organizzata nel quadro di un sistema di controlli che possa garantire da un lato **il contenimento dei rischi e la prevenzione dei reati**, e dall'altro una **costante guida della gestione stessa** dell'azienda.

Occorrerà, però, accelerare il **cambiamento culturale** di imprenditori, dirigenti e operatori al fine di **considerare il controllo come un valore aggiunto** all'interno dell'organizzazione, anziché come un costo.

In ultima analisi, l'organizzazione e il controllo devono, funzionare perfettamente sincronizzate l'una all'altra, in modo da costituire una forte e strutturata difesa preventiva contro inefficienze, illeciti, sprechi, perseguendo così il benessere delle aziende e, indirettamente, della collettività.

Bibliografia

- “Sistemi di pianificazione e controllo” di Paolo bastia, Il mulino Manuali, 2008
- “Organizzazione Aziendale” di Richard L. Daft, Apogeo Education, 2004
- “Managing Insurers and compliance risks in a changing environment” di The Boston Consulting Group, Inc. 2016
- “Modello organizzativo 231 e sicurezza sul lavoro” di Giorgio Gentili, Maggioli editore, 2013
- “Guida operativa sulla vigilanza del sistema di controllo interno, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti” a cura del Gruppo Ristretto per l’aggiornamento dei “Principi di comportamento del Collegio Sindacale nelle società di capitali con azioni quotate nei mercati regolamentati, 2000
- “Conoscenza e cultura del controllo: come cambia il volto nella sanità” di KPMG 2013
- “La Repubblica” di Platone, editore Laterza, 2007
- “Tipologia dei controlli pubblici interni” di Silvestro Santoro, Roma 1977
- “Il recepimento delle convenzioni internazionali in materia di contrasto alla corruzione: La legge 190/2012”, di GMG network, conferenza a Cosenza, gennaio 2014
- “Indirizzi per l’attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza nelle società controllate o partecipate del Ministero dell’Economia e delle Finanze”, dal sito del Ministero dell’Economia e delle Finanze, aggiornato al 2015
- “L’organizzazione al servizio del cliente” di Paola Floris 2004
- “Sistema dei controlli interni: l’organo con funzione di supervisione strategica”, dal Sole 24ore di Marcello Priori, Dottore Commercialista, Studio CPAssociati e Studio Legale Guglielmetti, 2013

- “La corruzione in Italia, per una politica di prevenzione”, rapporto della Commissione per lo studio e l’elaborazione di misure per la prevenzione della corruzione, Roma 22 ottobre 2012
- LEGGE 6 novembre 2012, n. 190 , Recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”
- “Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231” di Confindustria, marzo 2014
- “Analisi Economica della Corruzione nella Pubblica Amministrazione: Cause ed Effetti” di Nadia Fiorino, Università degli Studi - L’Aquila, Ministero dell’Economia e delle Finanze, Roma, 28 Novembre 2013
- “Controlli interni. Entro aprile la relazione annuale. Lo stato dell’arte e i problemi aperti” di Iolanda Pannocchia, Direttore PROMO P.A. Fondazione, 2014
- “L’analisi e la gestione dei rischi aziendali: un’opportunità ad alto valore aggiunto per l’impresa” di Paolo Bernardini e Massimiliano Giacchè, Milano 10 giugno 2010
- “Il Rischio Operativo” di R. Locatelli - E. Magistretti – P. Scalerandi – G. Carosio (interventi tenuti nell’ambito delle Giornate Romane dell’A.S.S.B.B) Roma 9 novembre 2001
- “Controllo e Organizzazione: la ricerca di un nuovo paradigma” a cura di Bruno Bernardi, editore Isedi, 1990
- “IL sistema dei controlli nelle pubbliche amministrazioni” di Luigi Condemi e Nicola Mario Condemi, Maggioli editore, 1996
- “I sistemi per la gestione del rischio: modelli operativi, ruoli e responsabilità” di Massimo Livatino e Paola Tagliavini, SDA Bocconi, Milano, 2016
- “Verso un nuovo sistema dei controlli nella PA: per una pubblica amministrazione motore dello sviluppo del paese.” di Valter Pastena, direttore generale- Ministero dell’Economia e delle Finanze, convegno a Roma del 2012
- “Disegno e funzionamento del Sistema integrato di Controllo Interno” della Associazione Italiana Internal Auditors, Milano, 2008

- “L’importanza del Risk Management” di Marco Giorgino, Ordinario di Finanza Aziendale e Risk Management, Politecnico di Milano, Giugno 2013
- “I controlli interni nelle società quotate” di G. Gasparri, Consob 4 settembre 2013
- “TLS Newsletter” di Tax and Legal Services, mensile di aggiornamento in materia legale e fiscal, 16 dicembre 2016
- Articolo de “La Repubblica” di Lorenzo Lamergo, 12 maggio 2016
- Articolo de “La Repubblica” di Federica Angeli, 11 maggio
- Articolo de “Il Sole 24 Ore” di Andrea Marini, 06 aprile 2016
- articolo da “Intelligo News” di Micaela Del Monte, 15 aprile 2015
- Articolo de “Il Messaggero” di Simone Cannettieri e Fabio Rossi, 18 Febbraio 2016
- Articolo de “Il Sole 24 Ore” di Gianni Dragoni, 13 ottobre 2015
- Articolo de “Il Fatto Quotidiano” di Giuseppe Falci, 13 dicembre 2014
- Articolo de “Il Sole 24 Ore” Di Marco Ludovico, 29 agosto 2015
- Articolo de “L’Espresso” di Lirio Abbate, 28 ottobre 2015