



Associazione Nazionale
Direttori Amministrativi e Finanziari

Linee guida Andaf

Modello di controllo e attività del “Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari”

Settembre 2020

Comitato Corporate Governance & Compliance

INDICE

Introduzione	3
Premessa	4
1 Principi guida	5
2 Ruolo dell'organo amministrativo	6
3 Ruolo dell'organo di controllo	8
4 Adozione di un Regolamento interno	9
5 Nomina, durata, revoca, decadenza e cessazione del DP	10
6 Collocazione organizzativa del DP	12
7 Remunerazione del DP	14
8 Accesso alle informazioni e risorse umane, tecniche e finanziarie assegnate al DP	14
9 Collaborazione del DP con il comitato controllo e rischi, con l'organismo di vigilanza e con il Revisore Legale	16
10 Collaborazione del DP con le funzioni di controllo e con le altre funzioni aziendali	17
11 Sistema informativo aziendale e rapporti tra DP e la Funzione Sistemi Informativi	19
12 Il DP e le società del gruppo	21
13 I processi connessi all'informativa economica e finanziaria e il relativo modello di controllo amministrativo-contabile	23
14 Le informazioni non finanziarie e il DP	28

Introduzione

In analogia a quanto avvenuto nel contesto internazionale anche a seguito di rilevanti episodi fraudolenti è stata introdotta in Italia la Legge 28 dicembre 2005, n. 262 in materia di "Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari".

Questa legge, entrata in vigore il 12 gennaio 2006, ha determinato progressivamente un rafforzamento delle responsabilità delle imprese e del *management* con il principale obiettivo di realizzare una maggior tutela del risparmio investito in strumenti finanziari.

Per la prima volta il legislatore ha ritenuto di individuare, con l'inserimento dell'art. 154-bis e seg. nel Testo unico della finanza (D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58,) la figura del "Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari" (di seguito anche "DP"), attribuendo a questo manager aziendale specifiche responsabilità in tema di correttezza delle comunicazioni economiche e finanziarie, al punto di qualificarlo come un nuovo "organo" dell'impresa¹. L'impianto normativo infatti estende a questo dirigente, in materia di informativa al mercato e a tutti gli *stakeholder*, le stesse responsabilità degli amministratori.

Andaf – Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e finanziari, ha osservato con particolare attenzione, sin dall'origine, l'impatto di questo nuovo approccio voluto dal legislatore, che avvicina la figura del nostro DP al *Chief Financial Officer* di cultura anglosassone, e ha esaminato numerosi casi in cui il DP è stato chiamato dalla magistratura ad assumere specifiche responsabilità.

Con il presente documento Andaf ha ritenuto opportuno entrare nel merito dell'operatività del DP e di tracciare, attraverso la definizione di un adeguato modello di controllo, le linee di confine delle sue responsabilità, nella considerazione che il corretto esercizio dei compiti a lui affidati dalla legge sono strettamente collegati alle scelte organizzative adottate dall'organo amministrativo, dai mezzi e poteri conferiti e dalla collaborazione ricevuta dagli altri organi e funzioni aziendali.

L'obiettivo del presente documento non è quindi di porre una limitazione delle responsabilità del DP ma di interpretare il dettato della legge per giungere alla definizione di un "Processo 262" che costituisca una "*best practice*" cui le imprese, e per esse i relativi organi e i DP, potranno riferirsi per soddisfare pienamente le previsioni di legge e statutarie.

Paolo Bertoli, *Presidente dell'advisory council Andaf e componente del comitato tecnico Andaf corporate governance e compliance.*

¹ Anche Assonime è del parere che il DP debba essere considerato come un nuovo organo societario qualificato cioè come "una nuova figura dirigenziale", la cui nomina deve essere riservata all'organo amministrativo (cfr. Circ. Assonime 44/2009)

Premessa

A valle della promulgazione della Legge 28 dicembre 2005, n. 262 in materia di "Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari" le società quotate e, volontariamente, altre società non quotate, hanno, progressivamente, rafforzato i presidi di controllo sulla produzione dell'informativa economica e finanziaria, definendo un articolato processo di controllo.

Andaf ha pubblicato al riguardo diversi documenti e studi tra cui, nel 2007, il "*Position Paper Andaf - Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari*" e il documento "*Linee guida per la predisposizione di un Regolamento per lo svolgimento delle attività del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari*".

Pur se il perimetro di riferimento è quello delle società emittenti strumenti finanziari quotati (di seguito anche "Società quotate"), l'intervento del legislatore ha interessato anche il libro V del nostro codice civile (artt. 2434, 2621,2622, 2635, 2635-bis, 2638), il codice penale (art. 32-bis, 35-bis, 622), e il codice di procedura civile (Art. 50-bis), introducendo in modo più generale la figura di DP, con specifico riferimento ad alcuni reati connessi all'informativa economica e finanziaria. ma senza definire i confini delle sue responsabilità.

Il presente documento, elaborato dal comitato tecnico *corporate governance & compliance* di Andaf – Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari a valle di una *survey* e di una serie di incontri con i DP di società quotate, descrive le *best practice* rilevate, con l'obiettivo di offrire un contributo ai DP e alle loro imprese per la messa a punto di un processo di controllo sull'informativa economica e finanziaria efficace, completo e pienamente rispondente alle responsabilità definite dalla legge e, in particolare a quelle rivolte a questo *manager* aziendale e congiuntamente all'organo amministrativo delegato, quali sottoscrittori di una specifica formale attestazione circa la correttezza del bilancio di esercizio .

Le presenti linee guida considerano infatti le esperienze maturate in oltre dodici anni di attività, raccolte attraverso interviste e testimonianze dei DP delle più importanti società italiane emittenti strumenti finanziari quotati, al fine di giungere alla definizione di una prassi conforme alla vigente legislazione, come appunto introdotta dalla Legge 262/2005.

Punti essenziali del "Processo 262", sono:

- la supervisione del corretto disegno dei processi collegati all'informativa economica e finanziaria (di seguito anche "Processi sensibili"), basato sulla valutazione dei rischi di una rappresentazione non corretta del bilancio di esercizio, del bilancio consolidato e delle altre comunicazioni economiche e finanziarie destinate agli *stakeholder*;
- la redazione delle relative procedure e la definizione dei controlli operativi di primo livello;

- l'effettuazione di una serie di verifiche e controlli indipendenti rispetto alle strutture operative, per accertare la corretta operatività dei controlli di primo livello (di seguito "Test of controls"²), finalizzati ad assicurare che le funzioni a ciò deputate, i c.d. "control owner", abbiano correttamente eseguito i controlli previsti nei processi;
- sulla base degli esiti dei *Test of controls*, la messa a punto di adeguati flussi informativi verso il DP e verso l'organo amministrativo delegato.

Elemento fondamentale per l'impostazione delle specifiche attività da attuare, al fine di soddisfare pienamente le previsioni statutarie e di legge riguardanti il DP, è quindi la definizione ed adozione da parte dell'impresa di un modello di controllo dell'informativa economica e finanziaria (di seguito "Modello 262") strutturato in funzione della configurazione organizzativa, operativa e di *governance* dell'impresa e del gruppo, tenuto conto dello specifico quadro normativo del settore nel quale opera l'impresa stessa e del generale principio di flessibilità e proporzionalità.

Il Modello 262 costituisce quindi parte integrante dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile che – ai sensi dell'art. 2381 del c.c. - deve essere curato dall'organo amministrativo delegato e valutato dall'organo amministrativo, anche sentito il parere dell'organo di controllo e del comitato controllo e rischi, ove esistente, circa la sua adeguatezza. Esso trova formalizzazione e diffusione all'interno dell'impresa.

1 Principi guida

L'adesione alle presenti linee guida è volontaria.

Ciascun punto del presente documento è suddiviso in principi, criteri applicativi e commento. I criteri applicativi indicano i comportamenti raccomandati in quanto tipicamente necessari per realizzare gli obiettivi indicati nei principi. I commenti hanno invece la finalità di chiarire, anche attraverso alcuni esempi, la portata dei principi e dei criteri applicativi cui si riferiscono e descrivere l'approccio ritenuto utile per perseguire gli obiettivi indicati nei principi e criteri applicativi.

La figura del "Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari" è stata introdotta dal legislatore con la Legge n. 262 del 28 dicembre 2005, successivamente modificata il 29 dicembre 2006 con il D. Lgs. n. 303/2006 e ancora modificata dal D. Lgs. n. 195/2007 di attuazione della direttiva *Transparency* (direttiva 2004/109/CE), nell'ambito del rafforzamento delle norme che presidiano il sistema dei controlli interni sulla comunicazione finanziaria degli emittenti quotati.

Il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) ha deciso, al fine di rafforzare il sistema dei controlli sull'informativa economica finanziaria delle società sotto il suo controllo e di implementare modelli di *governance* sempre più evoluti, di inserire nello statuto delle società controllate direttamente (ovvero le società capogruppo) la clausola relativa alla nomina del DP.

² Tale insieme di controlli, nella terminologia internazionale, è definito *Internal Controls over Financial Reporting*.

Il presente documento, elaborato dal comitato tecnico *corporate governance & compliance* di ANDAF – Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari, è stato approvato dal consiglio direttivo di ANDAF in data [●].

I principi rappresentati nelle presenti linee guida riguardano le società quotate, intendendo per esse le società emittenti strumenti finanziari quotati, cui si applicano le previsioni di cui all'art. 154-bis del TUF.

Tuttavia, tali principi possono essere considerati applicabili, nell'osservanza del principio generale di proporzionalità, dalle società non quotate che hanno individuato nella propria organizzazione un responsabile aziendale cui sono attribuiti compiti e responsabilità nella predisposizione dei documenti contabili e societari e del *reporting* destinato ai soci e agli *stakeholder*.

2 Ruolo dell'organo amministrativo

2.1 Principi

Come previsto dal 4° comma dell'art. 154-bis del TUF il Consiglio di Amministrazione vigila affinché il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari disponga, oltre che delle necessarie competenze, di adeguati poteri e mezzi, quindi ivi incluse le risorse umane, per l'esercizio dei compiti a lui attribuiti, nonché sul rispetto effettivo delle procedure amministrative e contabili.

L'organo amministrativo approva il regolamento che disciplina l'attività del DP e il regolamento che definisce l'approccio aziendale nella valutazione e gestione dei rischi.

Le delibere assunte dall'organo amministrativo che concernono l'informativa economica e finanziaria sono poste a disposizione del DP.

La collocazione del DP nell'ambito dell'organizzazione aziendale deve assicurare che lo stesso possa operare senza condizionamenti, in modo da consentire una piena indipendenza di giudizio.

Il DP segnala all'organo amministrativo e all'organo amministrativo delegato, anche attraverso una relazione redatta con frequenza almeno annuale sull'attività svolta, proposte e suggerimenti afferenti il miglioramento dei presidi di controllo sull'informativa economica e finanziaria.

L'organo amministrativo valuta le indicazioni e le proposte pervenute dal DP, concernenti possibili miglioramenti nell'ambito dell'assetto organizzativo della struttura amministrativa e di controllo, e delibera in merito agli atti di indirizzo verso la società e le imprese controllate.

Quando ritenuto di particolare rilevanza, il DP informa senza indugio, l'organo amministrativo, l'organo di controllo e il comitato controllo e rischi, in merito a rilevanti anomalie, carenze o criticità del sistema informativo contabile e del sistema dei controlli interni rilevate per consentire a tali organi di assumere le opportune decisioni.

Il DP può, per decisione dell'organo amministrativo, con l'obiettivo di rafforzare i presidi di governo societario, essere volontariamente nominato nelle società rientranti nell'area di consolidamento. A tal fine è cura dell'organo amministrativo delegato e del DP definire i parametri che determinano

la soglia di materialità utili per includere o escludere dal perimetro di operatività del Modello 262 tali società.

Con la stessa finalità l'organo amministrativo di società non quotate e non appartenente a gruppi la cui capogruppo è quotata, può nominare volontariamente un DP.

2.2 Criteri applicativi

Nell'ambito della valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'emittente nonché quello delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi, l'organo amministrativo:

- (i) sulla base di uno specifico piano proposto dal DP e formalmente approvato dall'organo amministrativo, mette a disposizione un *budget* idoneo per l'attuazione delle attività previste e offre la disponibilità dei mezzi e dei poteri necessari al DP per svolgere efficacemente i compiti allo stesso attribuiti;
- (ii) svolge un continuo monitoraggio delle attività svolte dal DP e raccoglie, dallo stesso, informazioni utili per valutare l'efficacia e l'efficienza del modello di controllo adottato e del più generale sistema dei controlli interni nell'area di riferimento;
- (iii) raccoglie informazioni e, a sua volta, informa il DP nell'ambito della definizione della natura e del livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'emittente, includendo e condividendo le valutazioni dei rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività dell'emittente;
- (iv) stabilisce la periodicità, almeno annuale, con la quale il DP deve riferire al consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio dei compiti e delle responsabilità conferite;
- (v) riceve e valuta le comunicazioni e la relazione annuale ricevuti dal DP concernenti le attività svolte, i relativi esiti nonché gli eventuali suggerimenti forniti.

Nell'ambito della generale responsabilità dei componenti dell'organo amministrativo di agire in modo informato, e quindi della necessità di attivare strumenti utili volti all'acquisizione di informazioni ulteriori rispetto a quelle pervenute loro dall'organo amministrativo delegato, il DP è invitato a partecipare, senza diritto di voto, alle riunioni consiliari. In tale sede il DP viene ascoltato su tematiche riguardanti l'esame e l'approvazione di documenti contabili societari, con particolare riferimento alla valutazione dei rischi, al *reporting* destinato agli *stakeholder*, ai criteri valutativi utilizzati, e, nello specifico, alla redazione del progetto di bilancio civilistico e consolidato.

2.3 Commento

L'organo amministrativo, il presidente del consiglio di amministrazione e il comitato controllo e rischi promuovono un efficace scambio informativo con il DP nella valutazione dell'effettivo funzionamento del sistema dei controlli interni e della gestione dei rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della correttezza dell'informativa economica e finanziaria della società.

Nella sostanza, al DP sono assicurati i mezzi necessari per operare, intesi come risorse tecniche e umane, competenze, strumenti, collocazione organizzativa, indispensabili affinché lo stesso possa svolgere i propri compiti in modo fattivo.

In presenza di circostanze rilevanti, il consiglio di amministrazione acquisisce dal DP direttamente le informazioni necessarie e adotta ogni opportuno provvedimento per la tutela della società e dell'informativa al mercato e ai portatori di interesse.

La collocazione organizzativa del DP è posta al primo livello di *management*, affinché possa relazionarsi, in particolare nelle organizzazioni complesse, allo stesso livello gerarchico con gli altri dirigenti aziendali. Tipicamente il DP sovrintende alle funzioni amministrazione, finanza, controllo, fiscale e pianificazione.

Nella circostanza, non suggerita, in cui non sia compresa tra le responsabilità del DP l'area finanza è auspicabile che siano nominati due DP, co-firmatari delle relazioni e delle attestazioni.

3 Ruolo dell'organo di controllo

3.1 Principi

Come previsto dal 1° comma dell'art. 154-bis del TUF l'organo di controllo esprime un proprio parere sui requisiti di professionalità e sulle modalità di nomina del DP. Il parere, pur se non vincolante, è reso con riguardo alla necessità di assicurare alla società e al DP una operatività efficace, nel rispetto alle finalità stabilite dalla Legge 262 del 2005 che ha istituito questo organo aziendale.

L'organo di controllo accerta il corretto svolgimento dei compiti assegnati al DP, effettuando una specifica vigilanza sul suo operato, anche proponendo all'organo amministrativo specifici interventi correttivi.

In caso di revoca del DP l'organo di controllo effettua le necessarie verifiche per accertare le motivazioni che hanno indotto l'organo amministrativo ad assumere tale decisione.

3.2 Criteri applicativi

Nello svolgimento della funzione di vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza del sistema informativo contabile, nonché nell'ambito dell'attività di monitoraggio dei processi di produzione dell'informativa finanziaria, l'organo di controllo acquisisce dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari informazioni relative al sistema informativo contabile adottato dalla società, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione.

L'organo di controllo indirizza al DP eventuali proposte e raccomandazioni relative ai Processi sensibili.

L'organo di controllo assicura una efficace vigilanza in merito:

- (i) all'adeguatezza dei flussi informativi da e verso il DP in modo da garantire che quest'ultimo e la società operino in conformità alle normative applicabili;
- (ii) all'esistenza di una appropriata ed efficace struttura organizzativa facente capo al DP;
- (iii) alla disponibilità dei mezzi e poteri necessari al DP per svolgere correttamente i compiti affidati; ; riveste al riguardo particolare attenzione alla dotazione, qualitativa e quantitativa delle risorse umane che costituiscono la struttura operativa di supporto al DP.
- (iv) alle dichiarazioni e attestazioni rese dal Dirigente Preposto.

3.3 Commento

L'organo di controllo, grazie alla sua posizione di piena indipendenza rispetto agli altri organi aziendali, offre un supporto fondamentale al DP che, in quanto dirigente aziendale, è comunque sottoposto a vincoli di subordinazione.

L'organo di controllo assume di fatto un ruolo di "garanzia" per evitare che il DP sia influenzato, nelle proprie decisioni e valutazioni, da posizioni assunte da altri soggetti e in contrasto con gli interessi aziendali e dei suoi *stakeholder*.

Pertanto, promuove un efficace e continuo scambio informativo con il DP nella valutazione dell'effettivo funzionamento del sistema dei controlli interni, della gestione dei rischi e in tutti gli altri aspetti che possono assumere rilievo nella predisposizione di una corretta informativa economica e finanziaria.

In presenza di circostanze rilevanti, l'organo di controllo acquisisce dal DP direttamente le informazioni necessarie e, grazie ai poteri ad esso conferiti, adotta ogni opportuno provvedimento per la tutela della società, dei soci e dell'informativa al mercato.

4 Adozione di un Regolamento interno

4.1 Principi

L'organo amministrativo su proposta del DP, sentito l'organo di controllo, adotta un regolamento interno finalizzato a definire in modo organico la figura del DP, a disciplinarne le attività, sempre nell'alveo di quanto previsto dalla normativa di riferimento e dallo Statuto sociale.

4.2 Criteri applicativi

Il regolamento del DP è parte integrante e fondamentale delle regole di funzionamento dell'impresa. Per tale ragione al regolamento stesso deve essere data ampia diffusione, richiedendone alle direzioni aziendali il pieno rispetto e una fattiva collaborazione.

La sua approvazione formale costituisce un elemento di garanzia per il corretto svolgimento delle attività.

4.3 Commento

L'adozione di un regolamento che definisce ruolo e compiti del DP – soprattutto in realtà ove il livello di cultura manageriale e di formalizzazione del modello organizzativo e di controllo lo richiedano - può contribuire al miglioramento dei flussi informativi all'interno dell'impresa e del gruppo nonché a fornire alle diverse strutture aziendali le indicazioni a supporto della messa a punto del corretto funzionamento del sistema dei controlli interni " *over financial reporting*".

Facendo parte dell'insieme delle politiche per il governo dell'impresa (*policy*, regolamenti, linee guida), il Regolamento del DP contribuisce a identificare le responsabilità dei soggetti apicali, c.d. " *process owner*", che a vario titolo contribuiscono all'informativa economica e finanziaria della società.

5 Nomina, durata, revoca, decadenza e cessazione del DP

5.1 Principi

Nelle società quotate il DP è nominato dall'organo amministrativo, ovvero dall'assemblea degli azionisti, nel rispetto delle regole definite dalla legge e dallo statuto sociale, accertando che l'esperienza, le competenze tecniche e l'autorevolezza del candidato consentano allo stesso di svolgere con efficacia e indipendenza di giudizio il ruolo affidatogli.

Nella nomina del DP l'organo che ne delibera l'incarico tiene conto della complessità del ruolo e della stessa organizzazione e quindi valuta l'idoneità delle competenze e delle esperienze dallo stesso maturate.

Nel caso di nomina di un DP in società non quotate, per rendere efficaci le responsabilità allo stesso assegnate, è necessario che sia modificato lo statuto sociale analogamente a quanto previsto per le società quotate.

La delibera di nomina è effettuata sentito il parere dell'organo di controllo,

Solo l'organo amministrativo, sentito l'organo di controllo, può disporre, per gravi motivi, la revoca del DP.

Il DP può essere nominato a tempo determinato o indeterminato. Se a tempo determinato l'incarico può essere rinnovato.

In ogni caso la cessazione del DP dall'incarico è oggetto di un esame da parte dell'organo di controllo.

La carica di DP è attribuita a un dirigente facente parte dell'alta direzione, che abbia, nel proprio ambito, la responsabilità del complesso delle attività amministrativo-contabili e di *reporting* economico e finanziario.

Il candidato DP deve essere in possesso dei requisiti di onorabilità già previsti per i componenti dell'organo amministrativo e non deve trovarsi, al momento della nomina e successivamente, in una delle situazioni giuridiche previste dall'art. 2382 del codice civile.

5.2 Criteri applicativi

Il procedimento di nomina del DP deve essere formalizzato e deve consentire ai componenti dell'organo amministrativo e dell'organo di controllo di disporre di un *curriculum vitae* dettagliato ed esaustivo.

Potrà essere richiesto dai singoli componenti degli organi un colloquio preventivo con il candidato per acquisire tutti gli elementi necessari per una compiuta valutazione.

La nomina è formalizzata mediante lettera di conferimento dell'incarico di DP e ad essa viene data pubblicità nelle forme di legge.

L'incarico deve essere accettato dal soggetto nominato e reso noto mediante apposita comunicazione organizzativa.

Il prescritto parere dell'organo di controllo comprende anche la valutazione dell'effettiva sussistenza dei requisiti di professionalità dei candidati nel rispetto di quanto previsto dallo statuto sociale.

L'incarico è revocato ove venissero meno i requisiti necessari per la carica ovvero per il sopraggiungere di una delle cause previste dall'art. 2382 del c.c. e in tutte le altre ipotesi previste da altre specifiche norme di legge o regolamentari che ne contemplino la decadenza.

L'incarico è inoltre revocato in presenza di gravi motivi con delibera dell'organo amministrativo, sentito il parere non vincolante dell'organo di controllo e del comitato controllo e rischi se istituito.

La decadenza è dichiarata dall'organo amministrativo senza indugio dalla conoscenza del difetto sopravvenuto.

In caso di cessazione dall'incarico per qualsivoglia motivo, il DP è tenuto a fornire una esaustiva relazione all'organo amministrativo e all'organo di controllo sul lavoro svolto, evidenziando, in caso di dimissioni, e qualora lo ritenga opportuno, le motivazioni alla base della decisione di recedere dall'incarico.

Nel caso in cui il DP venga revocato, decada o receda dall'incarico, al fine di garantire la continuità di azione, è opportuno sia convocata senza indugio una adunanza dell'organo amministrativo per le opportune deliberazioni.

Una situazione di conflitto di interessi del DP, tale da determinare in concreto una divergenza tra l'interesse della Società e quello personale, può costituire revoca per giusta causa.

Il DP che, nello svolgimento di una determinata attività, si venga a trovare in una situazione di conflitto di interesse ha obbligo di darne immediata comunicazione all'organo amministrativo e all'organo di controllo.

È assicurata al DP una adeguata copertura assicurativa per la responsabilità civile professionale e per le spese legali. La copertura non

5.3 Commento

Il ruolo apicale del DP richiede uno *standing* elevato e una robusta indipendenza di giudizio.

Nella definizione dei requisiti di professionalità è opportuno prevedere che il DP abbia maturato una consolidata e pluriennale esperienza, con ruoli dirigenziali, nell'ambito delle funzioni amministrazione/finanza/controllo.

È compito dell'organo amministrativo, con la vigilanza dell'organo di controllo, assicurare che il DP possa operare senza vincoli o condizionamenti.

È auspicabile che l'organo amministrativo attribuisca al DP una remunerazione aggiuntiva per la carica, in ragione della complessità della società [e del gruppo], delle attività suppletive richieste e delle specifiche responsabilità allo stesso assegnate.

Una specifica e adeguata copertura assicurativa per le spese legali, in caso di controversie, e per la responsabilità amministrativo/professionale del DP, anche per azioni di responsabilità avviate dalla stessa impresa, costituiscono un elemento di salvaguardia dell'indipendenza del DP.

6 Collocazione organizzativa del DP

6.1 Principi

Il DP è un dirigente apicale e la sua collocazione organizzativa lo pone nell'ambito dell'alta direzione.

Ha facoltà di relazionarsi liberamente con ogni organo o struttura aziendale.

In quanto dirigente risponde secondo le regole gerarchiche definite nell'organizzazione, come primo riporto dell'organo amministrativo delegato o del direttore generale se nominato. In quanto DP, tuttavia, risponde direttamente all'organo amministrativo e a tale organo può riferirsi liberamente.

Il DP si avvale di una struttura operativa dedicata, correttamente dimensionata rispetto alla complessità della società e del gruppo e indipendente rispetto alla funzione deputata alla predisposizione del reporting economico e finanziario, cui sono affidati i compiti di messa a punto del modello di controllo e di analisi dei processi e redazione delle procedure amministrative contabili.

L'attività del DP non è sostitutiva dei compiti di controllo e vigilanza affidate alle funzioni di controllo di secondo e terzo livello, delle attività dei c.d. "*process owner*" e dell'esecuzione dei controlli di primo livello condotti dai c.d. "*control owner*".

6.2 Criteri applicativi

Nella definizione dell'assetto organizzativo aziendale è assegnato al DP un ruolo apicale, per consentire allo stesso, di operare con indipendenza e autorevolezza..

Per l'esecuzione della propria attività il DP si avvale di una struttura operativa, a suo diretto riporto, per l'analisi dei Processi sensibili e per l'effettuazione *dei Test of controls*. La dimensione qualitativa di tale struttura è correlata alle dimensioni e alla complessità dell'impresa e del gruppo.

6.3 Commento

Con la L. 272/2005 il legislatore ha inteso istituzionalizzare un vero e proprio processo interno di predisposizione della procedura di bilancio e dei documenti contabili societari, gravando tale figura professionale del dovere di apprestare idonee procedure amministrative e prescrivendo il rilascio delle attestazioni enucleate dall'art. 154-bis, co. 2 e 5, d.lgs. n. 58 del 1998. In particolare, a mente di questo articolo il Dirigente Preposto risulta depositario di un duplice ordine di doveri: (i) . vengono in rilievo importanti compiti di natura organizzativa, consistenti nella predisposizione di adeguate procedure amministrativo-contabili volte a presiedere la formazione del bilancio di esercizio, del bilancio consolidato e di ogni altra comunicazione di carattere finanziario; (ii) la menzionata disposizione devolve in capo al Dirigente una funzione di natura certificativa, la quale si specifica in una pluralità di attestazioni di attendibilità e di corrispondenza dei documenti contabili societari.

Ne è immediata conseguenza che una collocazione del DP al di sotto del primo livello di riporto non consentirebbe al DP l'assunzione delle responsabilità che il legislatore ha voluto definire con la modifica dell'art. 154-bis del TUF.

Ove la collocazione del DP non consenta il pieno esercizio dei compiti affidati le responsabilità connesse ad una non corretta informativa economica e finanziaria risalgono al suo responsabile diretto, ovvero allo stesso organo amministrativo. Giova al riguardo ricordare la previsione del 4° comma dell'art. 154-bis del TUF che recita: *" Il consiglio di amministrazione vigila affinché il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari disponga di adeguati poteri e mezzi per l'esercizio dei compiti a lui attribuiti ai sensi del presente articolo, nonché sul rispetto effettivo delle procedure amministrative e contabili"*

La responsabilità del DP può quindi operare solo laddove questi risulti detentore di poteri di accesso alle informazioni e di intervento o, in ogni caso, di poteri impeditivi preordinati alla prevenzione di illeciti di natura contabile. In tale contesto, una indiscriminata estensione del perimetro di responsabilità del Dirigente Preposto ad illeciti riferibili al bilancio od alle comunicazioni finanziarie globalmente intese, equivarrebbe ad ascrivere, in capo a tale figura, una inaccettabile forma di responsabilità oggettiva "da posizione".

Una simile considerazione trova significativo conforto nella stessa disciplina legislativa dedicata alla figura professionale del DP: l'art. 154 bis, comma 4, del TUF, infatti, richiede che a tale figura professionale siano conferiti adeguati poteri e mezzi per l'esercizio dei compiti a lui spettanti. Tale disposizione ribadisce peraltro un principio cardine dell'intero ordinamento penale: la necessaria corrispondenza fra la titolarità di posizioni di responsabilità o di garanzia ed il possesso di idonei poteri impeditivi o di intervento volti a scongiurare il rischio di verifica dell'illecito, senza trascurare l'imprescindibile componente soggettiva dolosa della partecipazione concorsuale alla realizzazione del delitto di manipolazione di mercato.

7 Remunerazione del DP

7.1 Principi

Il modello di determinazione delle componenti di retribuzione variabile del DP limita i parametri legati al risultato di esercizio e/o redditività, per assicurare che non si realizzi una condizione che ne limiti l'indipendenza di giudizio.

7.2 Criteri applicativi

Sono da privilegiare modelli di remunerazione del DP basati sul raggiungimento di *standard* qualitativi elevati.

Eventuali remunerazioni variabili ancorati sul risultato di esercizio non sono prevalenti rispetto alla retribuzione fissa.

È auspicabile la determinazione di un compenso specifico per la carica di DP, giustificato dalle maggiori responsabilità assunte.

7.3 Commento

È da condividere la posizione di Banca d'Italia riguardante la remunerazione del DP secondo le indicazioni che la stessa ha fornito con la Circolare n. 285/2013 (cfr. 7° aggiornamento - Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione 3, paragrafo 3):

“La componente variabile, se presente, è contenuta per tutto il personale delle funzioni aziendali di controllo e della funzione risorse umane e, ove presente, per il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari previsto dall'articolo 154-bis del TUF, ed è assoggettata con particolare rigore alle norme indicate nel par. 2.1. I meccanismi di incentivazione, se presenti, sono coerenti con i compiti assegnati e indipendenti dai risultati conseguiti dalle aree soggette a controllo; sono pertanto da evitare bonus collegati ai risultati economici. È invece ammissibile subordinare (cd. “gate”) l'attribuzione della parte variabile a obiettivi di sostenibilità aziendale (es. contenimento dei costi; rafforzamento del capitale) a condizione che ciò non sia fonte di possibili conflitti di interesse. Per il personale più rilevante delle funzioni aziendali di controllo, i compensi fissi sono di livello adeguato alle significative responsabilità e all'impegno connesso con il ruolo svolto; il rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione di questi soggetti non supera il limite di un terzo.”

8 Accesso alle informazioni e risorse umane, tecniche e finanziarie assegnate al DP

8.1 Principi

Il DP ha facoltà di richiedere e il diritto di ottenere all'interno dell'impresa e del gruppo ogni dato o informazione ritenuta dallo stesso necessaria per verificarne l'impatto nella formazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato.

In tal senso i responsabili della società e del gruppo, nonché gli organi amministrativi delle società controllate, offrono la loro piena collaborazione al DP.

Il DP ha facoltà di effettuare i controlli e le verifiche dallo stesso ritenute necessarie in ogni ambito aziendale e di gruppo.

Al DP sono assegnate le risorse umane, tecniche e finanziarie necessarie per un corretto svolgimento dei compiti affidati. In tal senso dispone l'attività formativa necessaria.

8.2 Criteri applicativi

Il DP valuta l'idoneità quali-quantitativa delle risorse a lui assegnate per un corretto svolgimento dei compiti affidati e può formulare richieste all'organo amministrativo il quale valuterà le istanze sentito il comitato controllo e rischi, se istituito.

L'organo amministrativo, con l'ausilio della funzione risorse umane, assicura che le risorse umane che compongono la struttura organizzativa facente capo al DP, sia idonea in termini qualitativi e quantitativi allo svolgimento dei compiti previsti.

Con riferimento agli strumenti di *information technology* e di *business intelligence* necessari per una compiuta analisi dei dati. Il DP deve essere assistito dalla competente direzione aziendale che assicura la disponibilità delle risorse tecniche e le competenze necessarie.

Il *budget* assegnato al DP considera le esigenze connesse allo svolgimento delle attività sia con riguardo alla formazione e aggiornamento professionale del personale, sia attraverso il ricorso, ove necessario, di attività in *outsourcing*, quali ad es. l'integrazione di esperti esterni nel programma dei controlli di verifiche che richiedono particolari competenze e risorse non disponibili in azienda.

8.3 Commento

La garanzia di una corretta informativa economica e finanziaria è data dall'efficacia del sistema dei controlli interni e dalla possibilità di monitorare e gestire una quantità rilevante di dati per trarre da essi le informazioni per un corretto *reporting*.

L'accurata alimentazione del sistema informativo contabile da parte dei vari processi di *business* e amministrativi, compresi i processi relativi alle chiusure di fine periodo, alla rendicontazione finanziaria, alle autorizzazioni ai pagamenti, alla gestione degli acquisti e alla identificazione e valutazione dei rischi è infatti condizione essenziale per consentire al DP di svolgere correttamente il compito assegnato.

Ulteriore esigenza, da considerarsi di particolare importanza, è data dal mantenimento storico delle informazioni, affinché sia possibile, anche a distanza di anni, recuperare le informazioni inerenti agli esiti dei controlli effettuati e le informazioni alla base delle decisioni aziendali e delle attestazioni rese dal DP:

9 Collaborazione del DP con il comitato controllo e rischi, con l'organismo di vigilanza e con il revisore legale

9.1 Principi

Laddove richiesto, il DP è tenuto a fornire al comitato controllo e rischi e all'organismo di vigilanza informazioni collegate all'informativa economica e finanziaria e ai processi amministrativi e contabili e alla relativa attività di controllo effettuata. Offre inoltre supporto a tali organi, anche tramite la sua struttura operativa di supporto, nell'ambito delle attività che tali organi intendono svolgere in materia di controlli amministrativi sulla predisposizione dei documenti contabili societari.

I componenti di tali organismi assicurano un completo scambio di informazioni con il DP con particolare riferimento alla valutazione dei rischi e all'efficacia del sistema dei controlli interni.

Il DP, anche tramite la sua struttura operativa di supporto, si relaziona con la Società di Revisione in un'ottica di costante dialogo e scambio di informazioni circa la valutazione del sistema dei controlli interni nei Processi sensibili o comunque connessi all'informativa economica e finanziaria.

9.2 Criteri applicativi

Sono previsti periodici incontri del DP con il comitato controllo e rischi, con l'organismo di vigilanza e con il revisore legale. Tali incontri comprendono in fase preliminare l'informativa da parte del DP del piano di lavoro, e a consuntivo degli esiti delle attività svolte.

Con il revisore legale, è assicurato un continuo scambio di informazioni con particolare riferimento agli aspetti concernenti il programma di lavoro adottato dal revisore legale, le aree critiche o di maggiore interesse dallo stesso evidenziate, i criteri di determinazione della materialità, gli aspetti legati alla continuità aziendale.

Per le società controllate dal Ministero dell'Economia e delle Finanze il DP si relaziona con il Consigliere delegato della Corte dei conti in un'ottica di costante dialogo e scambio di informazioni circa la valutazione dei controlli relativi ai Processi sensibili. Su richiesta fornisce assistenza a tale magistrato in relazione alle attività di verifica da questo effettuate.

Il comitato controllo e rischi segnala all'organo amministrativo, senza indugio, gli aspetti connessi a gravi non conformità rilevate.

9.3 Commento

La collaborazione e il corretto scambio di informazioni tra il DP e il comitato controllo e rischi, l'organismo di vigilanza e il revisore legale costituiscono un elemento imprescindibile per il corretto esercizio dei compiti assegnati agli stessi soggetti.

Il comitato controllo e rischi, nell'ambito delle proprie attribuzioni, accerta che il DP possa operare con poteri, e mezzi adeguati all'incarico e riferisce all'organo amministrativo le situazioni meritevoli di intervento.

10 Collaborazione del DP con le funzioni di controllo e con le altre funzioni aziendali

10.1 Principi

Tutte le funzioni aziendali sono tenute ad offrire al DP e alla sua struttura operativa di supporto, la massima collaborazione e l'accesso alle informazioni rilevanti.

Analogamente il DP è tenuto ad offrire la propria collaborazione alle funzioni di controllo e a ogni struttura aziendale

Il DP, nel caso in cui rilevi carenze o anomalie che riducano in modo specifico o nel suo complesso il grado di adeguatezza del sistema dei controlli interni afferente l'informativa economica e finanziario, può richiedere alle funzioni aziendali responsabili dei Processi sensibili, ovvero i *process owner*, se del caso coinvolgendo il comitato controllo e rischi, l'organo amministrativo delegato e la funzione organizzazione, di intervenire attraverso azioni correttive di modifica dei processi stessi, nonché di adeguare ed integrare il sistema dei controlli interni. Inoltre, il DP può richiedere alle diverse funzioni aziendali di svolgere ulteriori attività di controllo rispetto a quelle indicate nelle procedure già emanate.

Tutte le funzioni aziendali sono responsabili della tempestiva segnalazione al DP di eventi che possano determinare modifiche significative ai Processi sensibili e quindi alle attività e ai controlli in essi previsti, qualora esse abbiano impatto sull'adeguatezza dell'informativa economica e finanziaria o, più in generale, sulla salvaguardia del patrimonio aziendale.

Il DP, attraverso la sua struttura operativa e di supporto, e le funzioni aziendali che svolgono compiti rilevanti in materia di controlli interni, quali le funzioni *Risk Management*, *Compliance* e *Internal Auditing*, si scambiano periodicamente le informazioni relative all'espletamento dei rispettivi compiti. In caso di eventi rilevanti lo scambio di informazioni è tempestivo.

Sono formalmente previsti, con delibera dell'organo amministrativo, i flussi informativi tra il DP e gli organi nonché tra il DP, le funzioni di controllo e le altre funzioni aziendali.

10.2 Criteri applicativi

Il principio è di generale portata e riguarda tutte le unità organizzative e tutti i *process owner*.

La collaborazione delle funzioni di controllo, qual le funzioni *Internal Auditing*, *Compliance*, *Risk Management*, e delle funzioni responsabili dei sistemi informativi e *information & communication technology* (di seguito "IT") e controllo di gestione, riveste una fondamentale importanza per il DP e per la sua struttura. L'organo amministrativo e l'organo amministrativo delegato operano affinché tale collaborazione sia effettiva ed efficace.

Per informazioni rilevanti delle funzioni di controllo si intendono i programmi di attività, le relazioni/attestazioni rispettivamente prodotte, e ogni informazione riguardante l'identificazione e la valutazione dei rischi aziendali connessi all'informativa economica e finanziaria, nonché i suggerimenti e le azioni volte alla loro mitigazione.

In relazione all'assetto organizzativo adottato dall'impresa e dal gruppo il DP può richiedere alla Funzione *Internal Audit* supporto operativo attraverso:

- una permanente funzione consultiva sulle attività di analisi del sistema dei controlli interni, nonché sull'adeguatezza ed efficacia dei controlli implementati;
- l'evidenziazione delle aree di criticità rilevate nel corso della propria attività istituzionale che abbiano impatto sul sistema dei controlli nell'ambito dei Processi sensibili, ritenuti tali dal DP, nonché degli interventi di adeguamento individuati;
- lo svolgimento di specifiche attività di verifica su richiesta del DP per supportare la valutazione di adeguatezza e operatività delle procedure amministrativo-contabili.

Fermo restando che il DP può avvalersi dell'assistenza di qualificate società esterne con personale professionale specializzato per lo svolgimento di attività di valutazione dei rischi e l'esecuzione dei controlli (quali ad esempio società di revisione, società di servizi nell'ambito del gruppo di appartenenza), laddove l'organo amministrativo, di concerto con il DP, coinvolga la funzione *Internal Auditing* per l'esecuzione dei *Test of controls* facenti parte del piano dei controlli previsti dallo stesso DP, la funzione *Internal Auditing* riferisce al DP ed opera con il suo coordinamento.

10.3 Commento

Per assicurare un efficace ed efficiente funzionamento del sistema dei controlli Interni e per indirizzare e coordinare la complessiva attività di controllo e vigilanza è opportuno che il DP e le funzioni aziendali, che svolgono compiti rilevanti in materia di controlli interni, si coordinino periodicamente, stabilendo un adeguato scambio di informazioni sulle attività svolte e sui relativi esiti.

Per espletare le rispettive attività, infatti, queste funzioni necessitano delle reciproche informazioni raccolte: in particolare, il DP, anche tramite la sua struttura operativa di supporto, nell'ambito della valutazione complessiva del sistema dei controlli interni sui Processi sensibili, si avvale dei risultati del *risk assessment* svolto con il supporto dei vari *process owner*, nonché dalle funzioni *Compliance* e/o *Risk Management*, laddove presenti, e tiene conto delle eventuali verifiche effettuate dalla funzione *Internal Auditing*.

Le diverse funzioni aziendali, nell'ambito della loro attività di valutazione e gestione dei rischi, forniscono al DP i risultati delle loro analisi quando questi potenzialmente possono avere impatti sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società, nonché le eventuali azioni correttive da implementare.

Il DP ha facoltà di avvalersi del supporto della funzione di controllo di gestione per attuare un efficace monitoraggio dei principali fenomeni aziendali. Laddove la funzione non dipenda dal DP è necessario assicurare un forte coinvolgimento e collaborazione del responsabile della funzione con il DP.

Altrettanto importante è la collaborazione della funzione Organizzazione con il DP, tenuto conto della previsione normativa di cui all'art. 154-bis del TUF che assegna al DP la responsabilità di "redigere" le procedure aziendali.

La corretta circolazione di informazioni tra gli organi e le funzioni aziendali, ferma restando la loro indipendenza, rappresenta una condizione imprescindibile affinché siano effettivamente realizzati gli obiettivi di efficienza della gestione ed efficacia dei controlli.

Una corretta regolamentazione dei flussi informativi riduce, in un contesto complesso, i c.d. costi da incertezza.

11 Il Sistema informativo aziendale e rapporti tra il DP e la funzione sistemi informativi

11.1 Principi

Il responsabile dei sistemi informativi e il DP assicurano tra loro uno scambio continuo di informazioni sulla funzionalità del sistema informativo aziendale.

Il DP è coinvolto nelle decisioni riguardanti le infrastrutture software/applicazioni a supporto dei Processi sensibili.

La funzione sistemi informativi è direttamente responsabile del corretto funzionamento delle infrastrutture e delle applicazioni aziendali funzionali all'acquisizione e all'elaborazione dei dati, con particolare riferimento ai dati afferenti all'informativa economica e finanziaria, alla individuazione e gestione dei rischi informatici, inclusi i rischi di perdita o di illecita modifica dei dati.

Il piano dei *Test of controls* predisposto dal DP comprende l'area dei sistemi informativi.

11.2 Criteri applicativi

Per quanto riguarda gli aspetti connessi alla valutazione del sistema dei controlli interni nell'ambito delle procedure IT, il framework di riferimento più affidabile e riconosciuto a livello internazionale è quello definito dalla metodologia COBIT³, (*Control Objectives for Information and related Technology*) pubblicato dall'*IT Governance Institute*. L'impiego di questa metodologia nell'ambito dell'esame dei processi collegati all'informativa economica e finanziaria è quindi auspicabile.

Nelle organizzazioni di maggiore complessità è certamente opportuno l'utilizzo di sistemi integrati ERP (*Enterprise Resource Planning*), ovvero software di gestione che integrano tutti i processi di *business* rilevanti dell'impresa (vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità, ecc.) e che

³ Il COBIT - *Control Objectives for Information and related Technology* è un modello (*framework*) per la gestione della *Information and Communication Technology* (ICT) creato nel 1992 dall'associazione americana degli auditor dei sistemi informativi (Information Systems Audit and Control Association - ISACA), e dal *IT Governance Institute* (ITGI). COBIT fornisce ai *manager*, agli *auditor* e agli utenti dei sistemi IT una griglia di riferimento costituita da: (i) una struttura dei processi della funzione IT, rispetto alla quale si è venuto formando il consenso degli esperti del settore, (ii) una serie di strumenti teorici e pratici collegati ai processi con l'obiettivo di valutare se è in atto un efficace governo della funzione IT (*IT governance*) o di fornire una guida per instaurarlo.

impediscono pratiche contabili scorrette, quali ad esempio la cancellazione di transazioni senza lasciare traccia.. Questi strumenti, per il loro ampio impiego e per l'evoluzione e i progressivi affinamenti nel tempo, sono dotati di controlli adeguati e vincoli operativi, che consentono la certificabilità del dato prodotto dai sistemi informativi, la tracciabilità di ogni singolo *step* di processo, rendono meno praticabili comportamenti devianti rispetto alle procedure statuite riducendo così sensibilmente la possibilità di errori o frodi.

In queste organizzazioni è inoltre auspicabile l'impiego di specifiche applicazioni (c.d. *GRC – Governance Risk & Compliance*) che consentono la catalogazione e la gestione, nel tempo:

- delle procedure aziendali,
- dell'identificazione dei diversi *process* e *control owner*,
- delle deleghe di funzione e dei poteri di rappresentanza,
- delle matrici rischio/controlli utilizzate per definire il livello di rischio di una non corretta informativa economica e finanziaria, considerando le probabilità e la gravità delle conseguenze di errori e/o frodi, necessarie al DP per accertare il corretto disegno dei Processi sensibili e per definire le attività di verifica di operatività dei controlli di primo livello,
- dei piani di attività e in dettaglio dei *Test of controls* previsti,
- dei soggetti esecutori dei *Test of controls* e dei relativi esiti,
- dei rimedi operati in caso di non conformità,
- delle attestazioni interne.

È inoltre auspicabile, anche nelle organizzazioni di minori dimensioni, l'utilizzo di un cruscotto direzionale o *dashboard* per avere una pronta evidenza dell'avanzamento del piano delle attività di controllo predisposto dal DP e degli esiti dei *Test fo controls*.

11.3 Commento

La responsabilità del DP, nell'attestare l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili, come specificatamente previsto dall'art. 154-bis del TUF, non può prescindere dalla valutazione del sistema informativo aziendale in cui le procedure stesse sono inserite.

Tale attestazione presuppone l'esistenza di un adeguato sistema di regole del governo dell'infrastruttura tecnologica e degli applicativi impiegati. Al riguardo è opportuno notare come a tutt'oggi uno dei problemi maggiori riscontrati nella valutazione della robustezza delle elaborazioni finalizzate alla predisposizione del bilancio sono calcoli eseguiti "fuori linea" con programmi di produttività individuale, quali fogli elettronici e data base *stand alone*. È di tutta evidenza che l'impiego massivo di questi strumenti sfugge ad una impostazione metodologica rigorosa ed espone la società a rischi di errore, anche involontari, che possono avere un impatto rilevante nell'informativa economica e finanziaria.

Occorre anche sottolineare l'estrema importanza ricoperta dalla gestione dei profili di accesso ai sistemi IT posto l'enorme aumento dei c.d. *computer crime*, con riferimento sia alla *segregation of duties* che al rispetto delle *policy aziendali*.

Le applicazioni I.T. c.d. "Governance, Risk & Compliance" o "GRC", normalmente facenti parte della *suite* dei sistemi ERP, costituiscono, nelle organizzazioni più complesse, strumenti essenziali per la mappatura dei Processi sensibili e dei relativi controlli.

Occorre infatti considerare che le organizzazioni aziendali tendono ad una progressiva maggiore complessità e i rischi d'impresa sono sempre più interconnessi. Ciò comporta, in particolare in ambito finanziario, la necessità di una gestione integrata e di una piena comunicazione tra l'alta direzione, le funzioni operative e quelle di controllo.

L'impiego di tecnologie evolute c.d. di *business intelligence* costituisce una condizione necessaria nelle organizzazioni complesse e auspicabile in tutte le organizzazioni e, al riguardo, particolare attenzione deve essere attribuita alle esigenze di formazione del personale addetto.

12 Il DP e le società del gruppo

12.1 Principi

L'area di intervento del DP si estende alle società controllate.

È compito del DP proporre all'organo amministrativo della capogruppo il modello di *reporting* infragruppo.

Il DP redige le procedure di gruppo relative all'informativa economica e finanziaria atte ad assicurare un efficiente scambio di informazioni tra la capogruppo e le società incluse nel consolidamento. Si colloca in tale contesto la predisposizione, tra l'altro, del manuale contabile di gruppo.

Laddove sussista una condizione di direzione e coordinamento, gli organi amministrativi delegati delle società incluse nell'area di consolidamento ricevono specifici atti di indirizzo dall'organo amministrativo della controllante relativamente ai processi che hanno impatto sulla formazione del bilancio consolidato e al modello di *reporting* infragruppo.

Le attività concernenti le verifiche dell'idoneità dei Processi sensibili e dei *Test of controls* sono dimensionate in relazione alla natura, alle dimensioni e alle principali grandezze economiche della società controllata. A tal fine l'organo amministrativo con il concerto del DP definiscono le soglie di significatività.

Il DP, anche tramite la sua struttura operativa di supporto, si coordina con le principali funzioni aziendali e le società controllate del Gruppo al fine di ricevere informazioni necessarie alla valutazione del sistema dei controlli interni.

Il DP, anche tramite la struttura preposta, predispone e diffonde il modello di *reporting* e le relative procedure sull'informativa societaria di Gruppo, che regola, tra l'altro, le modalità e la tempistica con la quale le informazioni di carattere finanziario sono rese dalle competenti funzioni e le relative responsabilità.

Il DP, anche tramite la struttura preposta, ha facoltà di richiedere ed ottenere dall'organo amministrativo delegato e dai responsabili amministrativi delle società controllate specifiche

attestazioni sui dati e sulle informazioni rese dalle funzioni della società e dalle società del gruppo, sia in relazione alla loro corretta rappresentazione sia in relazione all'adeguatezza del sistema dei controlli interni.

12.2 Criteri applicativi

Laddove la capogruppo eserciti attività di direzione e coordinamento delle controllate i responsabili amministrativi di queste riferiscono funzionalmente al DP della capogruppo.

Gli interventi e le verifiche del DP sono rappresentati in un piano di gruppo.

L'area di indagine del DP della capogruppo tiene conto della significatività o materialità dei valori di bilancio espressi dalle controllate, rispetto ai valori consolidati.

Per le controllate maggiormente significative il DP della capogruppo può richiedere che nella controllata sia nominato un DP

Le società controllate, al riguardo, collaborano con il DP della controllante mettendo a disposizione le risorse necessarie.

Gli organi amministrativi delegati delle società incluse nell'area di consolidamento ricevono specifici atti di indirizzo dall'organo amministrativo della controllante relativamente ai processi che hanno impatto sulla formazione del bilancio consolidato e al modello di *reporting* infragruppo, quali:

- (i) modalità e tempistiche con le quali le informazioni contabili sono fornite dalle società incluse nel consolidamento;
- (ii) linee guida per la predisposizione di adeguate procedure amministrative, contabili e di controllo per la formazione del bilancio e del *reporting package* per il bilancio consolidato di Gruppo;
- (iii) eventuale modalità di nomina dei dirigenti preposti nelle più significative società controllate;
- (iv) modalità di attestazione dell'adeguatezza ed effettiva applicazione delle procedure;
- (v) schema delle attestazioni che sono rese dalle società incluse nel consolidamento, idonee a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria delle società al fine della predisposizione del bilancio consolidato.

Le società controllate incluse nel consolidamento adottano tutti i provvedimenti necessari e/o opportuni per assicurare il rispetto di tali linee di indirizzo.

12.3 Commento

La piena collaborazione dei relativi organi amministrativi delle società del gruppo con il DP della capogruppo e il dialogo costante del DP, anche tramite la struttura preposta, con il responsabile amministrativo delle società controllate rappresentano la condizione necessaria per un corretto svolgimento dei compiti del DP.

13 I processi connessi all'informativa economica e finanziaria e il relativo modello di controllo amministrativo-contabile

13.1 Principi

I processi aziendali sono rappresentati in procedure scritte che identificano in una logica di *work flow* le unità organizzative aziendali coinvolte, le attività e i relativi controlli.

Il DP, anche attraverso la struttura dedicata, concorre, insieme agli altri *process owner*, alla definizione dei processi connessi all'informativa economica e finanziaria e redige, anche con il supporto della funzione organizzazione, le relative procedure che rappresentano in modo formale i processi e, quindi, le attività e i controlli previsti.

La verifica di adeguatezza ed operatività delle procedure amministrative contabili, che concerne la diretta responsabilità del DP, comporta la definizione di un modello di controllo dell'informativa economica e finanziaria (di seguito "Modello 262").

Il DP ha la responsabilità di definire un piano operativo di formalizzazione, documentazione, aggiornamento, controllo e monitoraggio dei Processi sensibili.

Il Modello 262 è approvato dall'organo amministrativo.

Sono definiti formalmente i flussi informativi verso e dal DP.

I *process owner* attestano, almeno annualmente, la correttezza dei processi loro assegnati e la corretta esecuzione dei controlli di primo livello.

La sottoscrizione dell'attestazione sul bilancio da parte del DP conferma che i processi che hanno impatto nell'informativa economica, patrimoniale e finanziaria risultano correttamente disegnati e che quindi garantiscono un adeguato livello del sistema dei controlli interni e che i controlli ivi previsti sono stati correttamente eseguiti dalle competenti funzioni.

13.2 Criteri applicativi

Il corretto governo dell'impresa presuppone un assetto organizzativo, deciso dall'organo amministrativo, nel quale siano chiaramente delineate, per ogni unità organizzativa e funzione aziendale, la missione, le linee di riporto, i compiti e le responsabilità.

La collocazione del DP e della struttura preposta deve consentire una piena interazione con i vari *process owner* e quindi di intervenire nei processi aziendali, comprendendo in particolare i processi di *business*, laddove essi hanno diretto impatto nella produzione delle informazioni economiche e finanziarie e deve prevedere un riporto funzionale all'organo amministrativo.

Il DP ha facoltà di intervenire richiedendo le eventuali modifiche procedurali e organizzative necessarie per gli aspetti che hanno diretto impatto sul *financial reporting* e sulla valutazione dei rischi connessi ad una non corretta informativa contabile e finanziaria dell'impresa e del gruppo.

I processi sono formalizzati in procedure aziendali. Il loro disegno coinvolge le strutture operative, la funzione organizzazione, le funzioni di controllo e il DP. Tali processi descrivono altresì le attività di

controllo volte ad assicurare la corretta acquisizione, conservazione e trasferimento delle informazioni di natura amministrativo-contabile, anche attraverso i sistemi IT.

Le procedure, o le parti di esse, relative alle attività e ai controlli che hanno impatto sulla formazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato e sulla predisposizione dei documenti per i quali è richiesta l'attestazione del DP sono sottoposte, prima della loro adozione, alla verifica ed approvazione del DP.

Il processo di elaborazione delle informazioni economiche e finanziarie e del relativo *reporting* individua, come *process owner*, il DP. È nell'ambito di tale responsabilità che il DP, a valle di una mappatura aggiornata dei processi e sulla base della valutazione dei rischi - in termini di probabilità e impatto - di commissione di errori e/o frodi, elabora un piano dei controlli necessari per assicurare una corretta informativa economica e finanziaria.

Il piano comprende:

- la preventiva analisi e l'approvazione o redazione delle procedure aziendali e di gruppo,
- l'analisi delle deleghe di funzione e dei poteri di rappresentanza,
- l'identificazione dei controlli "chiave", intendendo per essi quei controlli volti ad accertare l'esistenza di errori e frodi che per la loro rilevanza siano in grado di produrre un mutamento nel giudizio del lettore dell'informativa economico finanziaria,
- l'identificazione dei diversi *process* e *control owner*,
- la costruzione delle matrici rischio/controlli utilizzate per definire il livello di rischio di una non corretta informativa economica e finanziaria, considerando le probabilità e la gravità delle conseguenze di errori e/o frodi, necessarie al DP per accertare il corretto disegno dei Processi sensibili e per definire i *Test of controls*, ovvero le attività di verifica della corretta operatività dei controlli di primo livello, inclusi tra questi i controlli IT,
- l'elaborazione dei piani di attività e, in dettaglio, dei *Test of controls*,
- le risorse necessarie e le relative competenze dei soggetti esecutori dei controlli,
- il controllo in itinere nello svolgimento del piano delle attività,
- la valutazione delle non conformità,
- l'ottenimento e l'analisi delle attestazioni interne,
- la scelta dei rimedi operati in caso di non conformità intesi sia come estensione dei controlli, integrazioni/modifiche delle *control matrix*, integrazione/modifiche dei Processi sensibili e conseguenti aggiornamenti delle procedure.

In ogni caso è auspicabile, anche nelle organizzazioni di minori dimensioni, l'utilizzo di un cruscotto direzionale o *dashboard* per avere una pronta evidenza dell'avanzamento delle attività di controllo sull'*annual report*.

La soglia di errore accettabile nell'informativa economica e finanziaria è determinata sulla base del livello di significatività o materialità, condiviso con gli organi e sentito il revisore legale, cui il DP deve attenersi nel valutare la correttezza dell'informativa stessa. La soglia di errore accettabile tiene comunque in considerazione gli errori che, anche in forma aggregata, siano in grado di

produrre un mutamento nel giudizio del lettore dell'informativa economico finanziaria, e, in particolare nelle società quotate, siano in grado di influenzare le decisioni economiche relative.

Il DP nel valutare i rischi di errori e frodi che possono avere impatto nell'informativa economica e finanziaria è assistito dalla sua struttura a supporto e dalle altre funzioni di controllo di secondo livello, quali le funzioni *Risk Management*, *Compliance*, Antiriciclaggio, Anticorruzione, e dalla funzione di terzo livello, rappresentata dalla funzione *Internal Auditing*.

La messa a punto del Modello 262 deve essere ispirata agli standard di riferimento comunemente accettati in tema di controllo interno, quali quelli definiti da organizzazioni indipendenti (ad es. il CoSO *Internal Control Integrated Framework*⁴, il CoSO *ERM Framework: - Enterprise Risk Management Report*⁵, il Cobit gli standard ISA), e deve prevedere le metodologie e i riferimenti da

⁴ Il COSO Framework è caratterizzato da cinque componenti che riguardano:

- 1) Ambiente di Controllo: rappresenta l'ambiente (elemento della cultura aziendale) che determina il livello di "sensibilità" del personale alla necessità di controllo e include i seguenti elementi:
 - filosofia e stile gestionale del *Management*;
 - integrità, valori etici e competenza del personale;
 - modalità di delega, organizzazione e sviluppo professionale;
 - capacità di indirizzo e guida dell'alta direzione.
- 2) Valutazione del Rischio: consiste nell'individuazione e analisi dei fattori che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi aziendali e determina le modalità di gestione dei rischi sulla base dei seguenti elementi:
 - ambiente micro e macroeconomico;
 - situazione normativa;
 - condizioni operative aziendali.
- 3) Attività di Controllo: costituisce l'insieme delle politiche e delle procedure che assicurano la corretta applicazione delle direttive del *Management* e si traduce in:
 - approvazioni e autorizzazioni;
 - verifiche;
 - esami della performance;
 - protezione dei beni aziendali;
 - separazione dei compiti.
- 4) Informazione e Comunicazione: rappresenta il principio in base al quale le informazioni pertinenti devono essere individuate e diffuse nei modi e nei tempi appropriati per consentire alle persone di assolvere le proprie responsabilità. Il *Management* deve comunicare in modo chiaro a tutto il personale l'importanza che assumono le singole attività aziendali sul sistema di controllo interno. Si tratta di una componente "trasversale" alle altre componenti del controllo interno.
- 5) Monitoraggio: consiste nel monitoraggio del Sistema di Controllo Interno, al fine di valutare nel tempo la qualità della sua performance attraverso attività di supervisione continua e/o valutazioni periodiche.

⁵ Il riferimento utilizzato dal Legislatore alle "procedure amministrative e contabili", deve essere inquadrato nel più ampio concetto di "sistema di controllo interno". Presupposto fondamentale per l'adeguatezza delle "procedure amministrative e contabili" è quindi l'istituzione ed il successivo mantenimento nel tempo di un adeguato sistema di controllo interno, in linea con un *framework* di riferimento comunemente accettato. A tale riguardo il modello elaborato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), e accolto dal Codice di autodisciplina delle società quotate, rappresenta ad oggi il riferimento maggiormente utilizzato. I principi generali in esso descritti sono certamente utili per il DP.

Il modello pubblicato dal COSO nel 1992 (*Internal Control-Integrated Framework*) ha l'obiettivo di aiutare le aziende a valutare e a migliorare i propri sistemi di controllo interno. Tale modello costituisce oggi uno standard di rilievo ed è utilizzato dal *management* delle società quotate negli Stati Uniti per adempiere alle disposizioni della sezione 404. Secondo tale modello il sistema dei controlli interni è inteso come un processo che coinvolge tutte le funzioni aziendali, e che pertanto deve fornire ragionevoli assicurazioni circa il perseguimento degli obiettivi aziendali. In particolare: (i) efficacia ed efficienza nella conduzione delle operazioni aziendali (*operations*), (ii) • attendibilità dell'informazione finanziaria (*reporting*), (iii) conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore (*compliance*).

utilizzare per l'individuazione dei rischi e dei controlli ai fini dell'informativa contabile e finanziaria, le verifiche di adeguatezza e operatività dei controlli nei Processi sensibili, la definizione e il monitoraggio degli interventi correttivi da adottare e la valutazione conclusiva del sistema dei controlli interni sull'informativa economica e finanziaria.

Le procedure contabili afferenti all'informativa economica e finanziaria identificano i soggetti e le relative unità organizzative che hanno la responsabilità del governo del processo, i c.d. *process owner*, e i soggetti e le relative unità organizzative deputate all'esecuzione dei controlli di primo livello, c.d. *control owner*.

È previsto il rilascio da parte dei *process owner*, di una attestazione almeno annuale, che attesti il corretto disegno del processo di cui sono responsabili e la corretta esecuzione dei controlli di primo livello previsti nelle procedure statuite.

Nella definizione del livello di errore accettabile si fa riferimento alle dimensioni della società e del gruppo e alle principali grandezze che determinano la soglia di rilevanza quali/quantitativa della società e delle società controllate nell'ambito del gruppo quali il patrimonio netto contabile, il risultato di esercizio, il valore della produzione, il totale attivo, l'esposizione finanziaria, i premi raccolti e le riserve nelle imprese assicuratrici e la raccolta e gli impieghi nelle imprese bancarie.

Nell'ambito dei gruppi, ai fini della determinazione del livello di errore accettabile nel bilancio consolidato occorrerà considerare la soglia di significatività delle società che rientrano nell'area di consolidamento, escludendo dal Modello 262 quelle le cui grandezze non superano un livello di materialità prefissato.

13.3 Commento

Il corretto disegno dei Processi sensibili e l'identificazione dei controlli considerati essenziali per garantire che il *reporting* economico e finanziario sia esente da errori, i c.d. controlli "chiave", costituiscono un aspetto fondamentale del Modello 262.

Il coinvolgimento del DP e della struttura a supporto del DP nel disegno dei Processi sensibili e dei controlli è quindi determinante per la costruzione di un Modello 262 efficace.

Le attività operative sono intese come l'insieme dei processi operativi attraverso cui si sviluppa il *business* aziendale; il *reporting* è inteso come l'insieme dei processi di raccolta, elaborazione e pubblicazione delle informazioni di carattere economico-finanziario; la conformità alla normativa è l'osservanza da parte dell'impresa delle leggi e dei regolamenti ad essa applicabili. A partire dal 2001 la crescente attenzione alla Gestione dei Rischi ha portato allo sviluppo di un *framework* di supporto per l'identificare la gestione del rischio.

Nel mese di settembre 2004 il *Committee Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) ha pubblicato l'*Enterprise Risk Management (ERM) – Integrated Framework* con l'obiettivo di fornire un supporto alle aziende nella valutazione della qualità dei processi riguardanti la valutazione e gestione dei rischi.

Il Sistema dei Controlli Interni è parte integrante dell'*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*; l'ERM contiene alcune sezioni dell'*Internal Control-Integrated Framework* e lo incorpora integralmente come riferimento.

Al fine di fornire alle società "non grandi" (*smaller company*) un orientamento sull'applicazione nella pratica del COSO *Framework* è stata predisposta dal COSO nel 2006 una guida per aiutare tali società ad implementare l'*Internal Control – Integrated Framework* (1992). Ancora più recentemente, basandosi sul *COSO's Internal Control - Integrated Framework*, è stato predisposto dal COSO il documento "*Guidance on Monitoring Internal Control Systems*" (January 2009) per supportare le aziende nel monitoraggio dei propri sistemi di controllo interno.

Il DP, tramite la sua struttura, basa il suo approccio nel disegnare i controlli ritenuti necessari sull'identificazione e analisi dei rischi (*risk based approach*). A tal fine adotta idonei strumenti e metodologie per l'identificazione dei controlli necessari quale la c.d. *risk control matrix*, che può aiutare un'organizzazione a identificare, classificare e implementare misure di controllo per mitigare i rischi tali da rappresentare una concreta minaccia connessa alla commissione di errori o frodi nell'ambito del *financial reporting* e, quindi, ad adottare le necessarie azioni per mitigare tali rischi.

Nella messa a punto della *risk control matrix* è necessaria una stretta collaborazione dei *process owner* e delle funzioni di controllo. Ogni controllo deve essere formalizzato e i relativi esiti sono supportati da adeguate evidenze.

Nelle imprese di maggiori dimensioni e complessità l'organo amministrativo identifica e applica, nella messa a punto del modello organizzativo adottato, i *framework* di autoregolamentazione adottati.

L'approccio relativo allo svolgimento delle verifiche da parte del DP poggia quindi su *framework* che definiscono gli standard del sistema dei controlli interni.

La c.d. "catena di attestazioni", che rappresenta una attestazione di ogni *process owner* nella quale i responsabili dei vari processi aziendali attestano di aver accertato il corretto disegno del modello di controllo nelle aree sottoposte alla sua responsabilità, prevede, correttamente, la condivisione delle responsabilità con il DP. Nelle organizzazioni e nei gruppi di ampie dimensioni è infatti impossibile per il DP poter monitorare l'esecuzione di tutti i controlli previsti nelle varie procedure aziendali. Esso deve quindi fare affidamento sul sistema dei controlli interni, che se ben disegnato, costituisce la più ragionevole garanzia possibile della correttezza delle informazioni che il DP deve processare/considerare per poter attestare la correttezza del bilancio.

Occorre considerare che in queste più ampie organizzazioni la conservazione storica delle informazioni relative ai controlli effettuati e dei relativi esiti è essenziale anche per poter dimostrare a posteriori, talvolta anche a distanza di anni, le attività svolte. In tal senso appare indispensabile dotarsi di strumenti IT idonei per gestire e memorizzare una grande quantità di informazioni quali chi erano nel tempo i *process* e i *control owner* in carica, i controlli previsti, la conferma della loro esecuzione, i soggetti che hanno eseguito i controlli, i relativi esiti, le eventuali considerazioni del DP.

Il processo di attestazione del bilancio prevede quindi:

- (a) la rappresentazione formalizzata in apposite procedure dei processi aziendali nelle parti collegate all'informativa economica e finanziaria;
- (b) l'autorizzazione formale da parte del DP dei suddetti processi, per confermarne il corretto disegno, con particolare riferimento ai controlli previsti;
- (c) l'identificazione dei c.d. controlli chiave, ovvero di quei controlli che sono a diretto presidio della correttezza dell'informativa economica e finanziaria;

- (d) l'identificazione dei c.d. *process owner*, ovvero dei responsabili dei vari processi aziendali, e dei *control owner*, ovvero dei responsabili dell'esecuzione dei controlli di primo livello;
- (e) le attestazioni da parte dei *process owner*;
- (f) l'esecuzione diretta o indiretta, ma sempre sotto la responsabilità del DP, dei *Test of controls*, per accertare che i controlli chiave previsti nei processi siano effettivamente stati effettuati dai *control owner*, con esito positivo o comunque con esito che non invalida la correttezza dell'informativa economica e finanziaria.

L'attestazione del DP è resa secondo le indicazioni statuite dalla CONSOB.

Il DP, anche tramite la struttura dedicata, mantiene accurata evidenza delle attività svolte, dei controlli effettuati e dei relativi esiti. Il sistema di archiviazione utilizzato deve consentire la storicizzazione delle informazioni nei termini di legge.

14 Le informazioni non finanziarie e il DP

14.1 Principi

L'organo amministrativo privilegia un modello integrato di rendicontazione aziendale che comprende, oltre alle informazioni di carattere economico, finanziario e di governance, le informazioni riguardanti il contesto sociale e ambientale che caratterizzano l'operatività dell'impresa, attraverso un unico bilancio annuale. A tal fine identifica, attraverso una formale delibera, la struttura aziendale, ovvero il *process owner*, responsabile della raccolta e del controllo e delle informazioni di carattere non finanziario.

Il DP, limitatamente alla circostanza in cui tali informazioni di carattere non finanziario possano avere, anche solo potenzialmente, un impatto sull'informativa economica e finanziaria, collabora con le competenti funzioni aziendali per la messa a punto di un efficace processo di raccolta e controllo di tali informazioni, redigendo le relative procedure.

In tal caso il Modello 262 comprende anche l'esame del corretto disegno dei processi e l'esecuzione dei *Test of controls*

14.2 Criteri applicativi

Le informazioni di carattere non finanziario costituiscono importanti elementi di valutazione da parte degli *shareholder* e in generale di tutti i portatori di interessi.

Laddove tali informazioni possano avere un impatto diretto o indiretto sul bilancio, e sull'informativa economica e finanziaria, anche in relazione alla valutazione e rappresentazione dei rischi, il DP comprende nel piano dei controlli anche i *Test of controls* finalizzati ad accertare la

correttezza e l'attendibilità delle informazioni non finanziarie incluse nel bilancio e nella relazione degli amministratori sulla gestione⁶.

Tali attività comprendono non soltanto le informazioni economiche di tipo quantitativo ma si estendono a tutte le informazioni che vengono messe a disposizione degli *stakeholder*.

Particolare attenzione deve essere riservata alle informazioni che sono collegate ai rischi dell'impresa, comprendendo tra essi i rischi reputazionali, ambientali e di sicurezza sul lavoro.

14.3 Commento

Gli aspetti legati alla responsabilità sociale d'impresa e di come debbano essere regolati il Bilancio di Sostenibilità e le informazioni di carattere non-finanziario sono direttamente correlati alla progressiva diffusione del *reporting* integrato, quale processo che permette di integrare la rendicontazione aziendale e sviluppare la comunicazione delle performance finanziarie, ambientali, sociali e di governance attraverso un unico bilancio annuale.

Per "*Integrated Reporting*" si intende un nuovo approccio alla rendicontazione aziendale che dimostra il legame tra la strategia, le performance finanziarie e il contesto sociale, ambientale ed economico all'interno del quale opera l'organizzazione. Nel rafforzare questi legami, il reporting integrato può aiutare gli operatori economici a prendere decisioni più sostenibili e consente agli investitori e agli altri *stakeholder* a comprendere in modo completo le reali performance dell'organizzazione.

L'intervento del legislatore europeo e successivamente del legislatore italiano con la pubblicazione del Decreto Legislativo 254/2016 sancisce l'avvento in Italia di una regolamentazione che garantirà una diffusione più trasparente delle informazioni legate agli impatti sociali e ambientali dell'attività aziendale, al rispetto dei diritti umani e alle politiche decise dagli amministratori in materia di diversità.

Occorre considerare che questa regolamentazione non si limita alla corretta redazione e pubblicazione delle dichiarazioni sui temi non finanziari, ma si estende a cambiamenti nella governance e nel ruolo e comportamenti dei Consigli di Amministrazione delle imprese.

La normativa, come noto, pur adottando un approccio flessibile (*comply or explain*), prevede importanti responsabilità in capo agli amministratori, nonché uno specifico apparato sanzionatorio che ha individuato nella Consob l'autorità delegata a vigilare sul rispetto di tali norme. L'obbligo di rendicontazione, come sottolinea Assonime nella circolare n.13 del 12 giugno 2017, «*non si limita a imporre obblighi informativi sul modello organizzativo e sull'impatto dell'attività posta in essere dalla società, ma riguarda anche una valutazione dei principali rischi nonché l'indicazione delle politiche adottate dall'impresa in campo ambientale, sociale, del personale, del rispetto dei diritti umani e della lotta alla corruzione*».

⁶ Non raramente le c.d. informazioni non finanziarie hanno in realtà un impatto sostanziale nell'informativa economica e finanziaria. A titolo di esempio si consideri l'emissione di una obbligazione il cui tasso di interesse è parametrato ad aspetti ambientali, come ad esempio il risparmio nell'emissione di CO₂.

L'obiettivo è quello di favorire, a tutti i livelli, la diffusione delle informazioni non finanziarie quale stimolo per la crescita complessiva del sistema economico volto ad aumentare la consapevolezza delle responsabilità dell'impresa anche relativamente agli impatti dell'attività sulla Comunità.

Anche se la norma si rivolge a società quotate, banche e imprese di assicurazione/riassicurazione che hanno raggiunto dimensioni importanti molte sono le imprese che si stanno orientando ad adottare modelli integrati di rendicontazione non finanziaria.

Bibliografia

- 2002 - Sarbanes - Oxley Act (SOX);
- 2006 - IT Control Objectives for Sarbanes Oxley - The role of IT in the design and implementation of internal control over financial reporting - 2nd edition;
- 2007 - Aristeia – Doc. 72 - Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari alla luce delle recenti modifiche alla legge sulla tutela del risparmio;
- 2007 - Position Paper Andaf - Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- 2007 - Discussion Paper Andaf - Linee guida per la predisposizione di un regolamento per lo svolgimento delle attività del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari;
- 2007 - Assonime - Circolare n. 74 - I doveri informativi del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- 2007 - Confindustria - Linee guida per lo svolgimento delle attività del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari ai sensi dell'art. 154-bis TUF;
- 2008 - ABI - Circolare - L'attività attestativa del "dirigente preposto" e degli organi amministrativi delegati alla luce dell'art. 154 bis TUF (D.LGS N. 58/1998);
- 2008 - Giappichelli Rivista di diritto societario - Daniele Umberto Santosuosso - Brevi note sul dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- 2009 - Assonime – Circolare n. 44 - Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili nel sistema dei controlli societari;
- 2011 - Assonime – Note e Studi - Alcune proposte in materia di controlli societari
- 2011 - Giappichelli – Rivista di diritto societario - Barbara Francone - Il dirigente preposto alla redazione di documenti contabili;
- 2012 - Assonime - Note e studi - Il dirigente preposto nei rapporti con gli organi sociali
- 2013 – G. Gasparri – Quaderni Giuridici - Consob – I controlli interni nelle società quotate. Gli assetti della disciplina italiana e i problemi aperti;
- 2017 - Archivio Penale n. 1 - Osservatorio sulla responsabilità degli enti - Alessandro Parrotta, Francesco Meloni - La responsabilità del dirigente preposto alla formazione del bilancio: dalle funzioni al fatto-reato penalmente rilevante
- 2018 – Codice di autodisciplina, redatto dal Comitato per la Corporate Governance
- 2020 – Codice di Corporate Governance, redatto dal Comitato per la Corporate Governance