

## STUDI & CARRIERE

*Negli anni si sono stratificate molte normative che impongono adempimenti complessi alle imprese*

# Controlli societari e *compliance*, cercasi esperti in complessità

## Tra 231 e market abuse, molte le sovrapposizioni

Pagine a cura  
di **FEDERICO UNNIA**

Imprese oberate dai controlli. General counsel, segretari dei consigli di amministrazione, sindaci, membri dei comitati interni e consiglieri di amministrazione indipendenti rappresentano la platea di soggetti con i quali legali d'affari ed esperti di *compliance* si misurano quasi quotidianamente nello svolgimento della delicata attività di supporto alle società in tema di controlli societari. Materia molto vasta, che abbraccia la disciplina prevista dalla 231, antiriciclaggio, privacy e la recente disciplina del *market abuse*.

*Affari Legali*, questa settimana, ne ha parlato con i general counsel di alcune delle maggiori imprese che operano in Italia. «È una problematica che ha un'importanza fondamentale soprattutto quando si tratta di affrontare progetti difficili di adeguamento normativo, anche se le società stanno investendo per dotarsi di rilevanti risorse interne» spiega **Giuseppe Catalano**, company secretary e responsabile corporate affairs di **Generali spa**. «La riservatezza dei dati personali e, in generale, la governance di big data sono tematiche complesse, anche per il loro rilevante impatto tecnologico su cui spesso può essere utile un confronto con professionisti esterni all'azienda. Sicuramente possono fornire una visuale meno influenzata da fattori endogeni alla struttura in cui si lavora. Sono numerosi i profili interni interessati da questa attività. Resto comunque convinto che il ruolo del Presidente del cda ha un'importanza fondamentale per fungere da sintesi dell'attività delle funzioni interne dedite al controllo. Ovviamente, un ruolo

molto importante è anche quello dei componenti del Comitato controllo e rischi».

Gli fa eco **Filippo de' Donato**, head of corporate & general affairs, e segretario del Consiglio di amministrazione di **Isagro spa**, secondo il quale «le competenze interne su questi fronti sono elevate; la nostra azienda si rivolge ai consulenti esterni solo per particolari problematiche o per i presidi previsti dal contesto normativo e regolamentare in materia. Ricorriamo a consulenti esterni in casi specifici, soprattutto per l'indipendenza di giudizio, competenze specialistiche e «giusta distanza» dalle vicende e figure aziendali».

**Andrea Parrella**, group general counsel di **Leonardo**, sottolinea invece come «la consulenza in ambito compliance assume un ruolo di estrema importanza per Leonardo nella misura in cui è in grado di porsi come valore aggiunto, fornendo risposte puntuali alle esigenze della società. Comprendere appieno quali siano esattamente le esigenze di una realtà complessa come Leonardo, impegnata quotidianamente in centinaia di paesi, ognuno caratterizzato da riferimenti normativi specifici, rappresenta la sfida che ogni consulente è chiamato a fronteggiare e – al tempo stesso – incarna il risultato che la società gli chiede di raggiungere». Quali materie presentano oggi le maggiori complessità? «Da un punto di vista di Compliance, la gestione delle normative di riferimento di ogni paese che ci vede protagonista di attività di negoziazione e/o di business è un aspetto assolutamente delicato e complesso. Soprattutto la capacità di essere costantemente aggiornati rispetto ai cambiamenti normativi che in-

tervengono nelle singole realtà è un elemento rispetto al quale il ruolo di un consulente assume un valore determinante. Questo elemento è ancora più sentito e determinante rispetto a quei paesi dove l'assetto normativo non è riconducibile esclusivamente a leggi e regolamenti ma si basa, per molti ambiti, su prassi consolidate» aggiunge. «Nella misura in cui un consulente riesce a calarsi rapidamente in una realtà come Leonardo e a capirne le esigenze, la sua capacità di essere primo elemento di analisi del «quadro di riferimento» può rappresentare un vantaggio rispetto ai nostri competitors. Questo sia in termini di esatto approccio alle esigenze del cliente che di «time-saving» nel soddisfare le varie richieste».

Per **Agostino Nuzzolo**, general counsel e secretary of the board legal, regulatory and tax executive vice president di **Tim spa**, «la consulenza serve a supportare le attività delle strutture interne in termini di processi di gap analysis e attuazione dei rimedi (formazione, simulazione di downraids, benchmark e supporto nelle predisposizione di policies). In linea generale, ed escludendo la specificità del settore in cui opera un'azienda, le aree di maggiore rilevanza sono la compliance regolamentata/amministrativa includendo anche antitrust e ambiente».



Infine, **Marco Reggiani**, general counsel di **Snam** e presidente di Aisca, l'associazione nazionale dei segretari dei cda, ricorda come «una società quotata, generalmente, deve presumersi ben strutturata per presidiare internamente il tema «compliance e controlli». La consulenza può rivelarsi utile, a supporto, nell'avvio dello sviluppo di nuove competenze e di soluzioni innovative. La vera sfida è semplificare e razionalizzare i flussi informativi. Coordinare le interazioni tra i vari modelli di compliance/controllo richiesti dalle normative o dalle best practice consente di massimizzare le competenze e le risorse e di ridurre inefficienze e ridondanze. Con l'importante risultato di migliorare la percezione dei controlli da parte delle persone.

In questo contesto guardare ad un consulente legale esterno non è solo per gli aspetti di gestione delle attività, vedo un valore aggiunto quando si devono creare/sviluppare nuove competenze legate, ad esempio, a nuovi business. La copertura più efficace rispetto a possibili responsabilità consiste nel creare una cultura aziendale in cui integrità e trasparenza siano i principi cardine. A parte le regole e i controlli, sono essenziali comunicazione e formazione. E l'esempio».

Se queste solo le valutazioni dalla parte delle imprese, come è vissuto, invece, il tema controlli e compliance negli studi legali? Per **Alessandra Fossati**, salary partner di **Munari Cavani**, «negli ultimi anni le aziende sono state progressivamente chiamate ad adeguarsi a normative sempre più stringenti e non sempre tra loro coordinate. Il supporto di un professionista esperto esterno può garantire l'ausilio necessario per garantire la conformità richiesta dalla legge coniugando efficacemente obiettivi di compliance e obiettivi di performance. L'approccio alla gestione dei rischi deve essere dinamico e integrato, per assicurare che essi siano identificati in modo tempestivo e che siano veicolate le giuste informazioni per consentire ai vertici aziendali di adottare decisioni puntuali. Un professionista esperto aiuta a eseguire una mappatura delle norme applicabili per valutarne l'impat-

to sul business, a monitorarne l'evoluzione in modo continuo consentendo di identificare tempestivamente i cambiamenti normativi e promuovere cambiamenti organizzativi e di processo, con flussi di reporting che permettono al management di intervenire in modo tempestivo e con le dovute azioni correttive in caso di debolezze riscontrate del sistema di controllo interno o rischi emergenti. Aggiungo che la funzione di compliance infatti non solo ha l'obiettivo primario della prevenzione e della gestione del rischio di non conformità a leggi, regolamenti, norme di autoregolamentazione e autodisciplina e, dunque, del rischio di subire sanzioni, perdite finanziarie o danni di reputazione in ragione delle violazioni medesime, ma si estende altresì al supporto proattivo nelle scelte di business in modo autonomo e integrato con gli altri processi e strutture aziendali».

Secondo **Marco Ventoruzzo**, ordinario di diritto commerciale in Bocconi, direttore del Dipartimento di Studi Giuridici e of counsel dello Studio Legale **Gattai, Minoli, Agostinelli**, «c'è «una struttura dei controlli stratificata nel tempo in cui si sono via via aggiunti nuovi compiti e organi, la cui efficacia rischia di essere intaccata da sovrapposizioni e aree grigie di competenza, oltre a rendere l'attività eccessivamente onerosa. Forse il monistico può essere un modo per semplificare. In questo contesto un ruolo importante lo ha assunto la nuova disciplina del Market Abuse, che nonostante le linee guida Consob presenta ancora incertezze e novità non collaudate che creano dubbi. In materia di governance operazioni con parti correlate e voto di lista (fermo che sono regole utili e sacrosante) pongono anche spesso problemi applicativi. Per quanto riguarda le banche, poi, i nuovi requisiti di idoneità emanati da Eba/Esma e Bce, ma non ancora recepiti in Italia con decreto ministeriale, per la loro potenziale ampiezza e ambiguità possono pure suscitare dubbi.

Secondo una ricerca Ambrosetti di un anno fa, almeno sulla carta, un terzo circa degli attuali membri degli organi di amministrazione e controllo potrebbe non soddisfare i requisiti per continuare a far parte di cda o collegio sindacale. Naturalmente una visione

terza, professionale ed attenta, sedimentata dall'esperienza e dall'aver visto numerosi precedenti. Molte delle norme che ho richiamato, peraltro, in parte per via dell'approccio europeo, si ispirano a un approccio assai sostanziale e non formale. In questo, in particolare i giuristi, devono sempre più abbandonare, almeno in questa fase, la speranza di potersi appellare a categorie rigide e definizioni puntuali, essendo piuttosto in grado di interagire con il management e la sottostante realtà economica».

Come è possibile coprirsi dal rischio azioni di responsabilità? «Ci sono tanti "accorgimenti", naturalmente leciti e corretti, che si possono usare per minimizzare, sebbene mai escludere, tale rischio. Riguardano soprattutto il "modo" in cui le decisioni sono prese, direi gli aspetti procedurali, e si ispirano a principi ovvi e di buon senso: agire in modo informato, ottenere ove necessario pareri e opinioni di esperti indipendenti esterni, dedicare il tempo corretto agli incarichi societari e alle singole decisioni, e così via. Se dovessi elencarli tutti però avrei bisogno di almeno una trentina di pagine, e d'altronde se ci fosse uno slogan o una formuletta magica che risponde in poche righe e in via generale e astratta (che non esiste) non saremmo qui a parlarne. Molto dipende dal caso concreto: l'unico suggerimento generale che si può dare è, in caso di dubbio, consultare i professionisti prima e non dopo», conclude Ventoruzzo.

«Le complessità dipendono dalla tipologia di clienti», secondo **Sabrina Galmarni**, partner responsabile del team regulatory dello studio **La Scala Società tra Avvocati per Azioni**. «Banche e intermediari finanziari sono da anni alle prese con un regolatore europeo che, da un lato, sta regolamentando ogni aspetto della vita e della attività dei



soggetti vigilati e, dall'altro, ha fatto della consapevolezza, dell'approccio basato sul rischio, della identificazione, misurazione e mitigazione dei rischi un vero e proprio mantra. Le complessità derivano, pertanto, dalla capacità di adeguare la propria operatività a un quadro normativo in continua evoluzione». Il tema del presidio dei rischi di non conformità e dei controlli «interni» riveste da anni un tema centrale per La Scala. «Le aziende non vigilate, invece, specie se alla ricerca di fonti di finanziamento alternative a quelle bancarie, devono fare i conti con investitori stranieri che, al pari della vigilanza bancaria, si attendono di avere un ruolo nella governance aziendale o quanto meno la

presenza di amministratori non esecutivi in grado di sostenere un dibattito critico nei confronti degli esecutivi e di monitorarne efficacemente le decisioni assunte e le attività sviluppate, una forte cultura della compliance normativa e del controllo, una avversione ai rischi reputazionali, flussi informativi sull'andamento del business e un pervasivo controllo di gestione».

Infine, **Nicola Rondinone**, dello studio **Barberi-Rondinone-Santaroni**, ordinario di diritto commerciale all'università Liuc Cattaneo, ricorda che «i professionisti esterni possono prestare consulenza nel disegnare una struttura organizzativa dedicata alla compliance, come pure alle altre tipologie di controllo interno, efficiente

e rispondente alle prescrizioni delle Autorità di Vigilanza. In secondo luogo, in molti casi può essere preferibile, dal punto di vista dei costi e della razionalità dei flussi, esternalizzare non tanto il presidio concernente la mitigazione del rischio di «non conformità» specifico delle attività caratterizzanti dell'impresa o del gruppo, quanto i presidi riguardanti l'osservanza delle normative generali relative all'esercizio dell'impresa, quali quelle societarie, fiscali, giuslavoristiche e ambientali, soggette a una continua evoluzione normativa. La responsabilità relativa all'istituzione di un valido sistema dei controlli interni e della funzione aziendale di compliance grava sull'intero cda.

*Supplemento a cura  
 di* **ROBERTO MILIACCA**  
*rmiliacca@class.it*  
 e **GIANNI MACHEDA**  
*gmacheda@class.it*

