



Trasformare l'obbligo di 'Compliance' in opportunità di miglioramento

di Vincenzo Carolla

La 'compliance' è l'insieme delle attività svolte da un'azienda al fine di rispettare una legge nazionale, internazionale, di settore, o un codice di comportamento, un regolamento, una normativa, un codice etico, e "chi più ne ha, più ne metta". Una domanda sorge spontanea: perché è necessario imporre delle regole, delle leggi, dei regolamenti o dei codici di comportamento? Le attività obbligatorie per legge possono essere di reale utilità per l'azienda? Le leggi non sono sempre 'cattive' e malfatte. Come dimostra la legge statunitense Sarbanes Oxley Act, gli obblighi nascono come conseguenza dell'incapacità o della cattiva volontà delle aziende, che non sanno darsi efficaci strumenti di controllo. In ogni caso, le leggi vanno rispettate. L'importante è interpretare l'obbligo come reale opportunità di miglioramento.



Vincenzo Carolla si è laureato in Ingegneria Elettronica presso il politecnico di Bari. Dal 1997 al 2001 ha lavorato come consulente in Automazioni e Sistemi occupandosi di processi e sistemi per l'analisi e il monitoraggio della produzione nei settori chimico, petrolchimico, farmaceutico ed energetico. È entrato in A-CCI nel 2001; oggi occupa la posizione di Manager. Si occupa di Compliance Management e Risk Management, ambiti per i quali ha affiancato numerose e primarie aziende dei settori finanza e industria.

Obbligatorietà e convenienza

Coniugare i due termini può sembrare cosa semplice, ancor più se lo si chiede a chi dirige un'azienda: "le attività 'obbligatorie per legge' non sono convenienti! Le si deve fare... e basta. Al massimo posso cercare di contenere i costi!" Questa è in genere l'opinione più diffusa. E di questo giudizio negativo ne risentono tutti gli attori coinvolti, da chi la regola la emana (legislatore), a chi la regola la deve applicare alla propria realtà (management); da chi deve controllare che la regola sia stata recepita correttamente (Revisore, Auditor, ecc.), a chi aiuta a farla recepire (consulente).

In molti casi il legislatore sembra vestire i panni del "vendicatore" che, in virtù di qualche ideale o mosso dall'eco di qualche notizia eclatante di cronaca, deve obbligare qualcuno a comportarsi in modo diverso. Il management, angosciato dai tempi stretti e dalle risorse quasi mai sufficienti messegli a disposizione, deve rincorrere la faticosa "scadenza". Il revisore, l'auditor o più in senso lato l'organo di vigilanza di turno, cerca di cogliere le cose che non vanno, con una sorta di atteggiamento compassionevole di chi è stato designato a controllare qualcosa di cui la maggior parte dei controllati non ne comprende l'utilità. Il consulente, che applicando una metodologia appena sfornata per l'occasione, si trova a operare in un clima in cui il *commitment* è un miraggio che risiede nei migliori testi di Project management.

Il pregiudizio diffuso di "anti-convenienza a priori" dell'attività obbligatoria condiziona le attività di progetto. È possibile intravedere il segno positivo alla voce beneficio in un progetto di *compliance*?

Non è mia intenzione dare delle risposte, ma solo spunti di riflessione.

Compliance

Il termine *compliance* è inglese e in italiano viene tradotto in "adempimento", "conformità", "rispetto". Dal significato del termine si evince la presenza di almeno due enti-



tà: da un lato il soggetto, inteso come l'azienda, l'individuo o le attività degli individui che devono adempiere, conformarsi, rispettare. Dall'altro lato l'oggetto dell'adempimento, della conformità, del rispetto e cioè la regola, la norma, il codice di comportamento, il codice etico.

Per un'azienda quindi la compliance è l'insieme delle attività svolte al fine di rispettare una legge nazionale, internazionale, di settore, o un codice di comportamento, un regolamento, una normativa, un codice etico, e chi più ne ha, più ne metta. Bene, quella appena citata può essere considerata una degna definizione di compliance. Ma una domanda sorge spontanea: "Perché è necessario imporre delle regole, delle leggi, dei regolamenti o dei codici di comportamento?"

Un aiuto a questa risposta può essere il ragionamento del prof. Giuseppe Airoidi¹, quando introduce i temi della Corporate governance. Le attività delle aziende prevedono il coinvolgimento di vari attori, dai proprietari dell'azienda che investono il capitale ai manager che gestiscono l'impresa, dai dipendenti ai consulenti, dai clienti ai fornitori. Tutti gli attori coinvolti in questo processo e in funzione del proprio personale contribuito si aspettano adeguate ricompense. Possiamo quindi ipotizzare un modello economico caratterizzato da attori che apportano il proprio personale contribuito alle attività d'impresa in modo trasparente, fluido, leale, etico, condividendo gli stessi macro-obiettivi e gli stessi modelli di pensiero. In un modello economico siffatto, le ricompense attese da ciascun attore sarebbero valutate e riconosciute secondo modelli trasparenti e condivisi da tutti. Non sarebbe necessario prevedere leggi o regolamenti atti a indirizzare attività e obiettivi.

Non sarebbero necessari attori specifici, delegati al controllo del rispetto di tali leggi. È come se tutti gli automobilisti di una città condividessero gli obiettivi di mantenimento dell'ordine delle strade e del traffico e convenissero che la coda al semaforo o a un incrocio va rispettata, che la sosta va effettuata solo nelle zone consentite e che la velocità deve essere sempre moderata. In una città caratterizzata da attori che credono in questi valori e che condividono gli stessi obiettivi, che senso avrebbero i vigili?

Un modello economico così caratterizzato sarebbe altamente efficiente, perché i rapporti tra gli attori si svolgerebbero senza costi di transazione, cioè senza quei

costi aggiuntivi non dovuti all'attività di business vera e propria, per la quale esiste invece l'adeguata ricompensa il cui metodo di calcolo è condiviso da tutti. Questo è, senza ombra di dubbio, un modello ideale. La realtà è molto diversa.

Un modello economico reale è caratterizzato da attori che apportano il proprio personale contribuito alle attività di impresa in modo complesso, con differenti competenze, differente propensione al rischio, in modo non sempre trasparente, contorto, non sempre leale o etico, condividendo differenti macro-obiettivi e differenti modelli di pensiero.

Tutti gli attori coinvolti in tale modello adottano comportamenti che contengono elementi contrastanti tra loro: ingenuità e opportunismo, prudenza e coraggio, altruismo e carità, prepotenza e rispetto. Il "modello reale" risulta quindi fortemente complesso, fortemente dinamico, fortemente incerto e ambiguo. In un modello economico siffatto le ricompense attese da ciascun attore sono valutate attraverso modelli complessi, dinamici, incerti, ambigui e comunque poco trasparenti. Si rende quindi necessario prevedere leggi e regolamenti atti a armonizzare attori e comportamenti. È la figura del "vigile di città" indispensabile per controllare che leggi e regolamenti siano rispettate.

Inutile sottolineare quanto un sistema economico reale sia meno efficiente rispetto a quello ideale. L'efficienza riguarda ovviamente l'intero sistema e non solo il singolo attore.

È l'intero sistema che ha costi di transazione più elevati anche se possono esserci singoli attori che, operando in modo non corretto, azzerano i propri costi a danno degli altri.

Il dibattito in corso negli ultimi anni ha sfornato diverse raccomandazioni e proposte circa le linee guida in materia di leggi e regolamenti da emanare. Tutte hanno come obiettivo comune quello di produrre un senso di equità e di stimolare la trasparenza delle informazioni e dei comportamenti tra gli attori in gioco. Il senso di non equità e la non trasparenza scoraggia la maggior parte degli attori, scoraggia lo spirito imprenditoriale, accresce il senso di disagio e di sfiducia nel sistema non consentendone il miglioramento.

Alla luce di ciò, quindi, possiamo dare una definizione più ampia di compliance intendendola come quel processo che tende a regolamentare il modello reale per renderlo più vicino a quello ideale, con l'obiettivo di produrre un diffuso senso di equità e una trasparenza completa delle informazioni e dei comportamenti degli attori.



¹Giuseppe Airoidi, professore ordinario di Economia aziendale all'Università Bocconi.

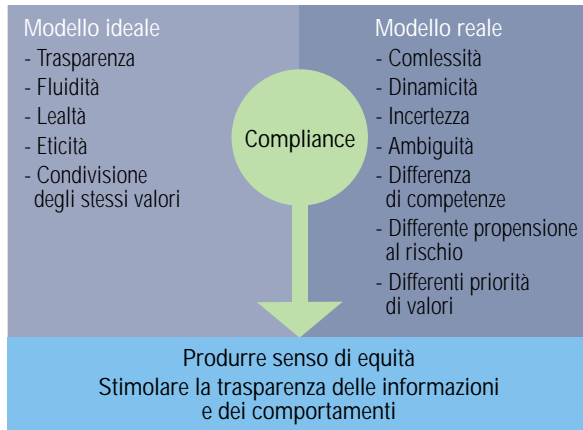


Fig. 1: compliance

Gestire con successo la compliance

La compliance è dunque necessaria per consentire il miglioramento dell'intero sistema, ma non tutti gli attori ne sono consapevoli. L'adempimento a una nuova legge o norma attiva in azienda, nella stragrande maggioranza dei casi, il panico. La risposta iniziale è quella di avviare tutte le attività necessarie per capire l'impatto che tale adempimento comporta:

- Cosa devo fare?
- Entro quando?
- Con quali costi e con quali risorse?

E, visto che i tempi sono per definizione troppo brevi e le risorse sempre insufficienti, la valutazione dei benefici passa in secondo piano. Se la si fa, la si fa a consuntivo. Questo modo di agire è in molti casi la causa principale dell'insuccesso dei progetti di questa tipologia che, nonostante arrivino a centrare l'obiettivo dell'adempimento, hanno richiesto uno sforzo enorme in termini economici e di relazioni umane.

Il lancio di un progetto "tradizionale" deriva dall'implementazione della strategia aziendale. Tutti gli attori coinvolti ne hanno coscienza. Ed è questa coscienza il più delle volte la leva che ne determina il successo.

E allora, affinché i progetti di compliance abbiano la stessa opportunità di quelli tradizionali di essere gestiti con successo, è necessario inquadrarli nella strategia aziendale. I risultati di tale inquadramento devono essere comunicati a tutti i livelli. Gli attori devono sentirsi partecipi della realizzazione di un obiettivo strategico e non, o non solo, di un obbligo.

Con tale premessa, sarà quindi possibile pensare alle attività da intraprendere:

- 1) Valutazione dell'investimento opportuno;
- 2) Forte condivisione degli obiettivi da raggiungere e delle problematiche con tutte le funzioni aziendali interessate;

- 3) Progettazione dell'adeguato sistema dei controlli;
- 4) Formazione del personale;
- 5) Esecuzione regolare degli audit.

La progettazione dell'adeguato sistema dei controlli e la regolare esecuzione degli audit costituiscono il meccanismo attraverso cui garantire il rispetto delle regole oggetto della compliance.

Le principali riforme in atto

Numerose sono le iniziative che hanno interessato i diversi settori negli ultimi anni, alcune delle quali hanno portato, o stanno portando, verso il miglioramento dell'intero sistema.

La legge 231/2001, ad esempio, applicata alle aziende italiane, introduce un'importante riforma nell'ambito della responsabilità societaria. In particolare prevede disposizioni penali, nel caso di illecito, non solo per le persone fisiche che hanno commesso l'illecito, ma anche per i soggetti giuridici, le aziende se tali illeciti sono commessi in funzione della posizione occupata all'interno dell'azienda (pensiamo, ad esempio, a tangenti pagate da alcuni manager per aggiudicarsi gare per la fornitura di prodotti o servizi).

La riforma dello Ias², applicata alle aziende operanti in tutti i settori dei paesi dell'Emea³ e di molti altri paesi del mondo, che introduce standard internazionali per la contabilità. In particolare, viene regolamentato il calcolo dei risultati finanziari, al fine di migliorarne la trasparenza.

La Direttiva Ue 95/46/Ce, applicata alle aziende operanti in tutti i settori dell'Unione europea, che riguarda la protezione dei dati personali. In particolare, la direttiva richiede che i dati personali vengano gestiti in modo lecito e trasparente, conservati in modo sicuro e utilizzati per il solo scopo per cui sono stati raccolti.

La terza direttiva antiriciclaggio emessa dall'Unione europea, applicata alle Banche dell'Ue, che integra la legislazione esistente. In particolare mira a inasprire la lotta al riciclaggio di denaro e al finanziamento delle attività terroristiche e riguarda l'intero settore bancario e le attività di alcuni soggetti quali avvocati, commercialisti, notai, agenzie immobiliari, ecc., che comportino pagamenti superiori ai 15.000 euro. La disposizione Basilea II, applicata alle aziende del settore bancario operanti in tutto il mondo, che introduce regolamenti relativi al calcolo del fabbisogno di capitale. In particolare, si focalizza sul sistema di controlli interno che gli operatori bancari devono implementare, sul

²Ias: International accounting standard.

³Emea: Europa, Medio Oriente e Africa.



processo di supervisione e sulla disciplina al mercato. La normativa 21 Cfr parte 11 della Fda⁴, applicata alle aziende del settore farmaceutico operanti in tutto il mondo, che regola la gestione dei dati costituenti parte del ciclo di sviluppo dei farmaci.

In particolare, si deve prevedere il controllo degli accessi a tali dati e l'evidenza di ogni tentativo di manomissione degli stessi.

La normativa sulla Business continuity, applicata alle aziende del settore bancario italiano, che dispone l'adozione di un piano di continuità operativa da adotta-



re nel caso del verificarsi di un evento disastroso. In particolare, le banche devono mettere in atto e formalizzare una strategia per gestire un evento disastroso, al fine di assicurare la continuità, seppure in forma degradata, della sua operatività e dei servizi al cliente.

La Legge risparmio 262/2005, applicata a tutte le Società per azioni italiane, che introduce significative modifiche alla disciplina delle Spa. In particolare, sono previste disposizioni specifiche relative al conflitto di interesse e alle attività finanziarie e di revisione dei conti. Sono previste, inoltre, disposizioni specifiche sia per la Banca d'Italia, sia per gli organi di vigilanza.

Il Sarbanes Oxley act, applicato a tutte le aziende quotate al listino di New York (Nyse⁵), che introduce modifiche sostanziali alle attività e alle responsabilità di reporting dei dati finanziari delle aziende.

Il Sarbanes Oxley act

Il Sarbanes Oxley act è la risposta americana agli scandali e ai dissesti finanziari che hanno interessato il mondo economico negli ultimi anni.

Il più eclatante di tutti è stato sicuramente quello che ha interessato la Enron, colosso americano del settore energetico. Tra le cause determinanti del collasso finanziario, le varie inchieste hanno evidenziato forti lacune nel sistema di controllo interno che hanno consentito il verificarsi di forti irregolarità per coprire l'al-

to indebitamento del gruppo. L'assenza dell'indipendenza tra azienda controllata (Enron) e azienda controllante (Andersen) hanno contribuito a rendere sempre meno trasparenti i dati finanziari portando il gruppo al fallimento.

Moltissimi i risparmiatori che hanno visto volatilizzare i propri capitali. Questo clima ha, senza ombra di dubbio, influito sulla forma attuale della legge.

La legge prende il nome dai due esponenti politici americani che ne hanno curato i lavori, il Senatore democratico del Maryland, Paul Spyros Sarbanes (nato nel 1933), e il Deputato repubblicano dell'Ohio, Michael Garver Oxley (nato nel 1944).

Paul Spyros Sarbanes, proveniente da una famiglia di immigrati dalla zona del Peloponneso, è laureato alla Harvard law school. Ha intrapreso la sua carriera professionale dapprima come praticante presso un giudice federale e successivamente, in qualità di avvocato, presso diversi importanti studi associati americani. La sua carriera politica inizia a livello locale nel 1966. Nel 1970 viene eletto al congresso come deputato e partecipa come membro a diversi comitati tra cui quello noto come "Watergate". In questa occasione ha scritto il primo articolo dell'impeachment contro il presidente Richard Nixon. Dal 1976 viene eletto al Senato ed è stato membro in diversi comitati orientati ai temi economici e giuridici.

Michael Garver Oxley è laureato in legge all'Università statale dell'Ohio. Ha intrapreso la sua attività professionale presso l'Fbi. La sua carriera politica inizia nel 1970 a livello locale. Nel 1980 viene eletto deputato. Attualmente è capo del Comitato sui servizi finanziari della Camera dei deputati.

Entrambi dunque sono uomini di legge e di economia e nel corso della loro vita professionale e politica hanno sviluppato competenze e sensibilità indispensabili per individuare i punti di intervento necessari per migliorare il sistema economico.

Il Sarbanes-Oxley act nasce da due proposte distinte, entrambe approvate nei mesi precedenti la firma di quella ufficiale. La camera dei Rappresentanti e quella del Senato formarono una Commissione con lo scopo di riconciliare le differenze delle due proposte. Il 25 Luglio la commissione completò il suo lavoro e il testo venne votato dalle due camere i giorni successivi.

I risultati delle votazioni alle due camere sono significativi del clima del periodo:

- Votazione Camera dei rappresentanti: 423 voti a favore contro 3 contrari;
- Votazione Camera del senato: 99 voti a favore contro 0 contrari.



Il presidente Bush firma il testo definitivo il 30 Luglio 2002. La legge, nota anche come “*Public company accounting reform and investor protection act*” (Riforma dell’informativa contabile-finanziaria e per la protezione degli investitori) è considerata la riforma più importante dopo il “*Security exchange act del 1930*”.

È un documento di 66 pagine suddiviso in 11 sezioni e ha come obiettivo non solo quello di ripristinare la fiducia degli investitori rendendo ragionevolmente certa e affidabile l’informativa societaria, ma anche di proteggere gli azionisti contro possibili frodi, promuovendo la correttezza di amministratori, consulenti, controllori e operatori dell’azienda.

La **sezione 302** riguarda i compiti e le responsabilità del Ceo e del Cfo. In particolare, essi devono certificare i report finanziari trimestrali e annuali e qualsiasi altra informazione finanziaria, verificare che i controlli vengano effettuati nei tempi stabiliti e che eventuali modifiche alle procedure siano messe in atto insieme alle corrispondenti attività di controllo e informare auditor e Comitato di audit di eventuali scorrettezze o frodi rilevate.

La **sezione 906** prevede, in caso di non rispetto delle indicazioni precedenti, una multa fino a 5 milioni di dollari e una sanzione penale fino a 20 anni di reclusione. La **sezione 404** è quella che ha di fatto avuto un impatto maggiore sulle attività delle aziende e che ha richiesto uno sforzo notevole per la sua implementazione. Essa prevede compiti e responsabilità per il management e per gli auditor. In particolare, il management deve:

- Progettare e gestire un sistema di controlli interno per i dati di bilancio (significant account) secondo un framework di riferimento;
- Verificare che gli auditor eseguano le verifiche e ne registrino i risultati;
- Verificare l’efficacia del sistema di controlli interni attraverso i risultati dei test (Tod⁶, Toe⁷).

Gli auditor esterni invece devono:

- Visionare la documentazione dei processi;
- Verificare e certificare operatività ed efficacia dei processi e del sistema dei controlli interni;
- Attestare la valutazione dei manager sui controlli interni;
- Eseguire test indipendenti.

Le linee guida per realizzare il sistema dei controlli interno Sox compliant

La sezione 404 quindi impone alle aziende l’adozione di un sistema dei controlli interno, atto a garantire l’affidabilità e correttezza dei dati finanziari. L’Internal

control integrated framework del *Committee of sponsoring organizations of the treadway commission (Coso⁸)* è riconosciuto a livello internazionale come il più completo modello di riferimento per la definizione dei componenti, delle linee guida, nonché delle modalità operative relative ai sistemi di controllo interno.

La prima versione del framework Coso è stato emessa negli Stati Uniti nel 1994. In questa prima versione l’accento viene puntato proprio sulla definizione di sistema di controllo interno. Esso viene definito come il processo messo in atto dal Consiglio di amministrazione,



Monumento a Richard Nixon

⁴Fda: Food and drug administration.

⁵Nyse: New York stock exchange, la Borsa di New York.

⁶Tod (Test of design): verificare che il controllo sia progettato correttamente per prevenire o rilevare errori materiali nel bilancio.

⁷Toe (Test of operating effectiveness): verificare che il controllo sia efficace.

⁸Coso: iniziativa del settore privato nata nel 1985 negli Stati Uniti. Obiettivo principale è quello di identificare i fattori che causano reporting finanziari fraudolenti e di dare indicazioni per ridurne l’incidenza. È fondato da 5 associazioni e/o istituti: Aicpa (American institute of certified public accountants), Aaa (American accounting association), Fei (Financial executives institutes), Iia (Institute of internal auditors) e Ima (Institute of management accountants).



dai dirigenti aziendali e dal personale, al fine di fornire una ragionevole sicurezza che possano essere raggiunti gli obiettivi di efficacia ed efficienza delle attività operative aziendali, di affidabilità della reportistica economico-contabile-finanziaria e di rispetto delle norme e delle leggi applicabili all'azienda.

Appare quindi evidente che il sistema di controllo interno, in quanto processo, è condizionato dalle persone a tutti i livelli dell'organizzazione, e può fornire solo una ragionevole sicurezza, e non l'assoluta certezza, al Consiglio di amministrazione e alla direzione che gli obiettivi aziendali possano essere raggiunti. Esso è quindi intrinsecamente finalizzato al raggiungimento di differenti categorie di obiettivi correlate tra loro.

La seconda versione del framework è stata emessa nel 2004 e costituisce una revisione della versione già esistente. In questa seconda versione l'accento viene puntato sulla **Gestione dei rischi aziendali** (Enterprise risk management). La gestione dei rischi aziendali viene definita come il processo messo in atto dal Consiglio di amministrazione, dai dirigenti aziendali e dal personale applicato alla strategia, progettato per identificare gli eventi potenziali gravanti sull'azienda, per gestire il rischio secondo la propria propensione, al fine di fornire una ragionevole sicurezza che gli obiettivi aziendali possano essere raggiunti.

Appare quindi evidente che la gestione dei rischi aziendali, in quanto processo, è condizionata dalle persone, a tutti i livelli dell'organizzazione e va applicata nella definizione della strategia a tutta l'organizzazione, considerando tutto il portafoglio dei rischi aziendali, va progettata per identificare eventi potenziali che possono condizionare la capacità di raggiungimento degli obiettivi e in funzione del proprio livello di propensione al rischio e deve fornire una ragionevole sicurezza al Consiglio di amministrazione e alla direzione aziendale circa l'esposizione al rischio. Essa è quindi intrinsecamente finalizzata al raggiungimento di differenti categorie di obiettivi correlate tra loro. Per comprendere il funzionamento del Framework di gestione dei rischi aziendali, è quindi necessario definire il rischio. In letteratura esistono differenti definizioni, ma quella che soddisfa meglio le esigenze del framework è quella che definisce il rischio come la *"situazione di incertezza legata al raggiungimento di un obiettivo"*. Senza l'esistenza di un obiettivo da raggiungere, come posso definire rischiosa un'azione o una situazione?

⁹Nel presente articolo non vengono evidenziati i dettagli del metodo. Per qualsiasi informazione ci si può rivolgere direttamente ad A-cci (www.a-cci.com).

¹⁰"The Cost of being public in the Era of Sarbanes-Oxley", realizzato da Foley & Lardner Llp (15-Giugno-2006), che ha coinvolto 114 aziende.

La capacità di gestire il rischio assume sempre di più un valore strategico per le aziende. Si è sempre più consapevoli, quindi, che è opportuno gestire il rischio in modo integrato per salvaguardare il valore delle aziende. I rischi non devono essere considerati solo come una minaccia da evitare, ma come un'opportunità da cogliere. Perciò, in relazione a un obiettivo strategico è necessario:

- Identificare i rischi legati al raggiungimento di quell'obiettivo;
- Conoscerli e quindi misurarne la frequenza, l'impatto e gli altri parametri caratteristici;
- Attivare delle azioni di mitigazione del rischio;
- Monitorarlo al fine di gestirne lo sviluppo nel tempo.

La progettazione del sistema di controllo interno nella logica della Gestione dei rischi aziendali deve passare quindi dalla risposta alle seguenti domande⁹ (Fig. 2): Cosa voglio raggiungere?

Cioè quali sono le classi di obiettivi e quindi gli obiettivi che intendo raggiungere?

Come devo procedere?

Cioè quali sono le componenti da analizzare per la realizzazione del sistema di controllo?

Dove devo operare?

Cioè quali entità organizzative devo prendere in esame?

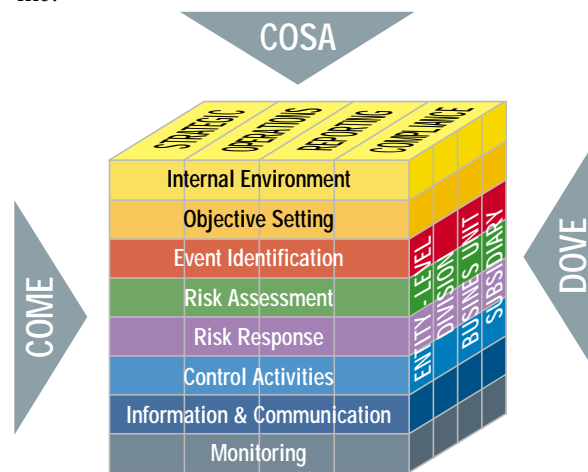


Fig.2: Enterprise risk management framework (Coso)

Costi e benefici

Diversi sono i survey condotti non solo da società di consulenza, ma anche da organi istituzionali e quasi tutti riportano indagini sui costi sostenuti.

La percezione della maggior parte delle aziende¹⁰ è che i costi sostenuti per adeguarsi alla legge sono stati "molto" o "abbastanza" importanti (tra l'84% e il 92% del-



Giudizio	2003 %	2004 %	2005 %	2006 %
Molto importanti	33	54	70	54
Abbastanza importanti	53	35	22	30
Poco importanti	8	8	8	11
Non importanti	8	1	1	3
Non so	-	3	-	2

Fig. 3: Giudizio qualitativo sui costi di un progetto di adeguamento alla Sarbanes Oxley.

le aziende intervistate, vedi fig. 3).

In particolare, come effetto della maggiore trasparenza delle informazioni finanziarie voluta dalla legge, si

osserva una diminuzione dei costi legali. Crescono enormemente quelli legati alle attività di audit interne ed esterne in quanto maggiore è l'impegno richiesto per le verifiche.

Complessivamente si evince che le piccole aziende registrano un incremento dei costi (+174%) di gran lunga superiore alle aziende medio grandi (+41%). La motivazione di ciò va ricercata nel fatto che le grandi aziende hanno dovuto, nella maggior parte dei casi, rivedere un sistema dei controlli già esistente, a differenza delle piccole che, nella maggior parte dei casi, lo hanno dovuto progettare ex-novo.

Costo	Prima della SOX	FY 2002	FY 2003	FY 2004	FY 2005	2001-2005
Assicurazione	329,000	639,000 (+ 94 %)	850,000 (+ 33 %)	407,000 (- 52 %)	414,000 (+ 2 %)	+ 26%
Andit	332,000	460,000 (+ 39 %)	542,000 (+ 18 %)	1,060,000 (+ 96 %)	1,230,000 (+ 2 %)	+ 270%
Legali	210,000	404,000 (+ 91 %)	468,000 (+ 16 %)	213,000 (+ 96 %)	131,000 (+ 2 %)	- 38%
Compensi al Board	107,000	212,000 (+ 98 %)	313,000 (+ 16 %)	222,000 (+ 96 %)	295,000 (+ 2 %)	- 176%
Perdita produttività	46,000	93,000 (+ 102 %)	160,000 (+ 72 %)	1,050,000 (+ 556 %)	563,000 (- 46 %)	- 1,124%
Altri costi SOX CG	26,000	83,000 (+ 219 %)	100,000 (+ 20 %)	300,000 (+ 200 %)	171,000 (- 43 %)	+ 558%
Set-up CG	NA	NA	147,000%	185,000 (+ 26 %)	77,000 (- 58 %)	NA
TOTALE	1,052,000	1,891,000 (+ 80 %)	2,580,000 (+ 36 %)	3,437,000 (+ 33 %)	2,881,000 (- 16 %)	+ 174%

Costo	FY 2003	FY 2004	FY 2005	2003-2005
Assicurazione	707,000	1,350,000 (+ 94 %)	1,820,000 (+ 33 %)	+ 157 %
Andit	3,412,000	5,500,000 (+ 39 %)	5,800,000 (+ 18 %)	+ 70 %
Legali	841,000	403,000 (- 52 %)	226,000 (- 44 %)	+ 73%
Compensi al Board	247,000	475,000 (+ 92 %)	743,000 (- 56 %)	+ 201 %
Perdita produttività	2,500,000	2,938,000 (+ 18 %)	2,460,000 (- 16 %)	- 10 %
Altri costi SOX CG	246,000	1,100,000 (+ 347 %)	222,000 (- 80 %)	300,000 (+ 200 %)
Set-up CG	174,000	1,100,000	147,000%	185,000 (+ 26 %)
TOTALE	8,127,000	12,262,000 (+ 51 %)	11,497,000 (- 6 %)	+ 41 %

Fig. 4: Classificazione dei costi in US\$ per aziende con ricavi < 1 B US\$ (sinistra) e ricavi > 1 B US\$ (destra).



E i benefici?

Proprio per le motivazioni espone nei paragrafi precedenti, è evidente che la quantificazione dei benefici attesi dai progetti di compliance, e in particolare dai progetti sulla Sarbanes Oxley, diventa impresa ardua. Pochi sono i survey che riportano dati quantitativi



sugli effettivi benefici, perché l'approccio utilizzato nella maggior parte dei casi è privo di obiettivi da misurare se non quello dell'obbligatorietà. Il clima che gira attorno alla compliance è, come detto in precedenza, di rassegnazione e lo dimostrano i dati riportati in fig. 5, in cui la "percezione" che i costi siano stati maggiori o molto maggiori dei benefici è altissima. In particolare si osserva come, da una dettaglio sul settore, il Manifatturiero è tra i primi posti. La domanda da porsi è:

"Utilizzando un approccio metodologico differente, è possibile evidenziare i benefici e calcolarli?". Non intendendo dare risposte, ma solo suggerimenti. Uno studio condotto da Risk Waters Gro-up sui rischi operativi, e

che ha visto coinvolti 400 Risk manager, ha messo in evidenza i seguenti risultati:

- Il 90% delle aziende industriali ha perdite da rischio operativo per più di 10 milioni di dollari all'anno;
- Il 35% ritiene che le perdite totali superino i 120 milioni di dollari all'anno;
- Il 21% ha almeno un evento di perdita al giorno di valore compreso tra 10.000 e 100.000 dollari;
- Il 90% delle aziende con un evento "incendio" falliscono entro 2 anni.

Due soli numeri:

- I costi di un progetto di Sarbanes Oxley si aggirano tra 1 milione di dollari e 11 milioni;
- Le perdite totali annue non gestite possono essere su-

schioso non si manifesta. La perdita attesa diventa "perdita effettiva" al verificarsi dell'evento. Gestire i rischi può significare ridurre le perdite effettive, contribuendo a far tornare il segno positivo al beneficio.

Conclusioni

Un modello basato sull'approccio Enterprise risk management per la realizzazione del sistema di controllo interno aiuta a dare evidenza di eventuali benefici derivanti

dalla gestione dei rischi legati al raggiungimento di un obiettivo. Se da un lato il modello aiuta a identificare e gestire i rischi legati agli obiettivi aziendali, dall'altro "obiettivo aziendale" deve essere anche il perseguimento

di un miglioramento dell'intero sistema economico di cui tutte le aziende fanno parte.

Il miglioramento dell'intero sistema economico, può portare, come discusso in precedenza al miglioramento dei singoli attori del sistema stesso.

Ciò che deve essere diffuso è quindi il concetto di "coscienza sistemica", intesa come la percezione di un'unica entità: il Sistema.

Entità costituita da tante entità più piccole, gli attori (le aziende, gli organi di governo, gli organi di vigilanza, i clienti, i fornitori, i singoli individui), ognuna di esse indispensabili all'esistenza del sistema stesso. Attori che potremmo definire, in questo contesto, gli stakeholder del sistema economico.

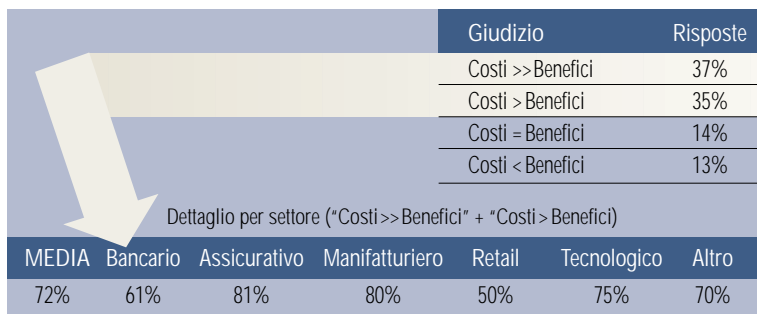


Fig. 5: Giudizio qualitativo dei costi e dei benefici