CONSULENZE: TRASPARENTE È BELLO

Non solo controlli. L'Internal Auditor deve anche proporre soluzioni per il miglioramento della tracciabilità dei criteri che hanno determinato la scelta dell'acquisto del servizio. Il ruolo dei modelli organizzativi del decreto legislativo 231/2001 e la necessaria svolta culturale

di **Alessandro Renna**

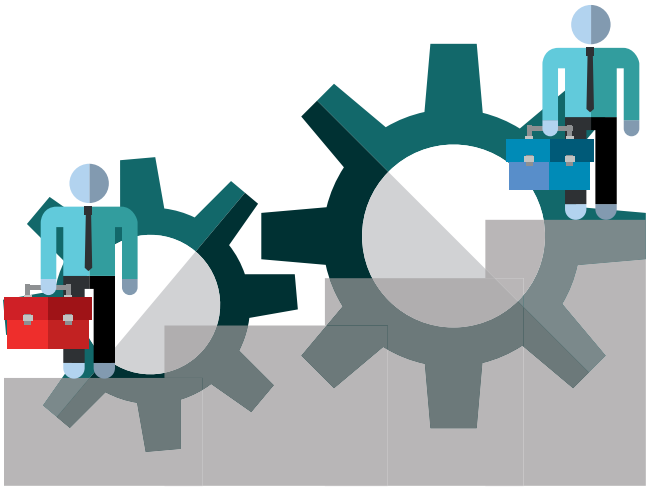
L'Internal Audit non è solo garanzia di correttezza e trasparenza dei processi aziendali. Né l'Auditor si occupa soltanto di valutare il sistema di controllo interno e di gestione del rischio in un'organizzazione. È anche una figura propositiva: compete a lui, infatti, indicare anche i processi utili al miglioramento delle funzioni.

Uno degli ambiti soggetti al controllo dell'Internal Auditor è quello degli acquisti di servizi consulenziali da parte dell'ente. Si tratta di una materia normalmente disciplinata nell'ambito dei modelli organizzativi previsti dal D. lgs. 231/2001, adottati dagli enti per beneficiare dell'esenzione dalla responsabilità amministrativa derivante da reati commessi nel proprio interesse o a proprio vantaggio (tra i quali, per esempio, la concussione, l'induzione indebita e la corruzione, anche tra privati).

IL PRINCIPIO

L'esame dei modelli organizzativi 231 disponibili in rete, tra i quali quelli dei maggiori operatori del mercato italiano, valorizza la trasparenza quale presidio chiave e principio informatore dei processi di acquisto. Questo significa che, a livello aziendale, devono essere codificate procedure di acquisto di servizi consulenziali che possano ritenersi trasparenti e, soprattutto, che tali procedure devono essere effettivamente applicate. Altrimenti non sussistono i presupposti per l'esenzione da responsabilità amministrativa a favore dell'ente.

Un primo tema di riflessione per l'Internal Auditor consiste quindi nella verifica che l'ente soggetto al suo controllo abbia adottato procedure trasparenti di acquisto dei servizi. Ma cosa significa "trasparenti"? Una procedura trasparente è quella che consente di evidenziare in modo chiaro tutti i



vari passaggi e che permette, di conseguenza, di comprendere le ragioni del suo epilogo. In tema di consulenze, quindi, una procedura di acquisto si dice "trasparente" quando tutti i passaggi che hanno portato alla scelta di un certo consulente e alla conseguente decisione di affidare a lui l'incarico sono tracciati.

LE LINEE GUIDA DI CONFINDUSTRIA

A questo riguardo, giova ricordare quanto previsto dalle linee guida varate da Confindustria e approvate dal Ministero della Giustizia lo scorso 21 luglio 2014, le quali raccomandano:

- "il ricorso alla procedura di assegnazione diretta solo per casi limitati e chiaramente individuati, adeguatamente motivati e documentati, nonché sottoposti a idonei sistemi di controllo e a sistemi autorizzativi a un adeguato livello gerarchico";
- la previsione di "modalità e criteri per la predisposizione e l'approvazione del bando di gara, nonché per la definizione e approvazione di short vendor list";
- "l'adozione di un modello di valutazione delle offerte (tec-

niche/economiche) informato alla trasparenza e a criteri il più possibile oggettivi".

IL BEAUTY CONTEST

Secondo l'orientamento di Confindustria, approvato dal Ministero della Giustizia, nella normalità e nella maggioranza dei casi gli incarichi di consulenza dovrebbero quindi essere conferiti non tramite assegnazione diretta, ma tramite procedure di gara aventi criteri di valutazione delle offerte trasparenti e oggettivi. Tale orientamento è in molti casi recepito nei modelli organizzativi o nelle policy aziendali, che prevedono effettivamente la raccolta di una pluralità di offerte ai fini della selezione del consulente (il cosiddetto beauty contest).

LA CHECKLIST

In altri casi i modelli organizzativi o le policy aziendali prevedono, ai fini dell'acquisto di servizi consulenziali, la creazione di "checklist" di consulenti accreditati (il cosiddetto "panel"). Tale misura – diversamente dal beauty contest – non pare tuttavia declinare in modo adeguato il richiesto principio di trasparenza. Creare una checklist di consulenti accreditati significa soltanto individuare un gruppo di consulenti i quali, sulla base di determinati criteri che dovrebbero essere trasparenti, vengono ritenuti idonei per l'affidamento degli incarichi. La creazione di un panel, pur secondo criteri trasparenti, nulla dice circa le ragioni che hanno indotto, magari nell'ambito del panel stesso, l'assegnazione di un incarico a un consulente piuttosto che a un altro. Una tale procedura non fornisce quindi alcuna trasparenza in merito alle ragioni per le quali si è arrivati ad acquistare un dato servizio consulenziale da un professionista.

SCEGLIERE LA COMPETIZIONE

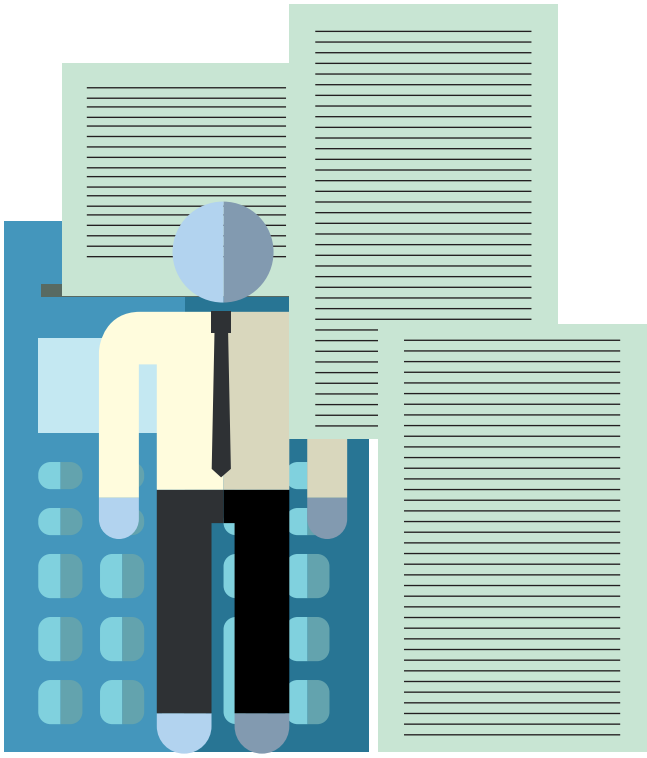
È opinione di chi scrive, quindi, che l'Internal Auditor debba curarsi che il modello organizzativo della società su cui svolge il controllo preveda, nella generalità dei casi, l'acquisto dei servizi consulenziali a seguito di procedure competitive, tracciate e gestite secondo princìpi trasparenti e oggettivi. Ove l'Internal Auditor dovesse ravvisare carenze rispetto alle predette esigenze di trasparenza, sarebbe tenuto a svolgere rilievi e, in chiave positiva, indicare gli opportuni interventi da realizzare.

CRITICHE INFONDATE

Una volta verificato che a livello aziendale siano state adottate procedure di acquisto di servizi consulenziali trasparenti, all'Internal Auditor spetta anche il compito di verificare la loro attuazione. A questo riguardo, si sente spesso affermare che l'attuazione delle previsioni contenute nei modelli organizzativi 231 sia costosa e/o che "appesantisce" il normale corso del business. Ebbene, la nostra esperienza consente di dire che, perlomeno per quanto attiene alle procedure che garantiscono la trasparenza nell'acquisizione di servizi di consulenza, queste argomentazioni sono del tutto prive di fondamento. Esistono, infatti, strumenti che garantiscono il rispetto del presidio di trasparenza in modo gratuito e con un significativo efficientamento dei processi di selezione dei consulenti e di affidamento degli incarichi.

PUBBLICO E PRIVATO

Il vero problema è quindi di tipo culturale. La trasparenza non è un costo o un appesantimento ma, semplicemente, un principio ancora poco metabolizzato da un punto di vista culturale. Spesso mancano nei modelli organizzativi procedure di acquisto realmente trasparenti, ma forse ancor più spesso quelle affermate non vengono attuate. Con riferimento alle società controllate o partecipate da Pubbliche Amministrazioni, le nuove linee guida ANAC, prossime all'entrata in vigore, unitamente ai consolidati orientamenti della Corte dei Conti, dovrebbero sensibilizzare fortemente l'attenzione sulla necessità di trasparenza nelle procedure di acquisizione di servizi consulenziali. Nel privato, senza attendere attività di sensibilizzazione giurisprudenziale, l'impulso maggiore dovrebbe provenire semplicemente dal desiderio di credibilità dell'azienda e dal maggior valore attribuito alle imprese credibili dalla comunità degli affari.

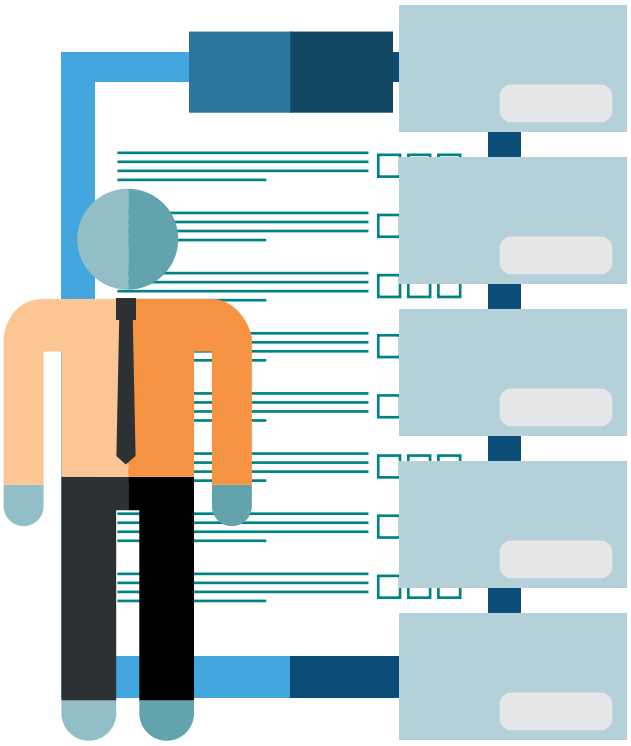


A CHI PIACE IL BEAUTY CONTEST

Per le aziende strutturate si tratta di una questione di politica aziendale, ma anche di trasparenza. Spesso, perfino a prescindere dal reale valore degli incarichi. Unico problema: i costi. Vi presentiamo i risultati della ricerca commissionata da 4cLegal

di **Alessandro Renna**

Quanto è diffuso il beauty contest nella scelta dei consulenti? 4cLegal, primo operatore italiano a sviluppare una piattaforma informatica per la gestione delle procedure competitive tra consulenti legali e fiscali (beauty contest), ha commissionato alla rivista legale Top Legal un'indagine sulla diffusione di questa prassi. Una survey che faccia anche luce sulle modalità di svolgimento e sulle inefficienze percepite dagli operatori (aziende clienti e studi fornitori). La ricerca, che ha coinvolto numerosi operatori tra aziende, studi professionali e società di gestione del risparmio, si è da poco conclusa e ha raccolto un significativo livello di partecipazione, con commenti e osservazioni. Segno che la trasparenza, la prevenzione delle fattispecie corruttive e il desiderio di legalità, cui è associato l'istituto del beauty contest, sono oggi particolarmente sentiti nel settore degli acquisti di consulenze.



DOVE VIENE APPLICATO

Tra le principali evidenze vi è l'ampia diffusione dell'istituzione tra gli operatori più strutturati, sia per espressa previsione dei modelli organizzativi e delle policy aziendali, sia – in assenza di espressa previsione – perché la procedura viene ritenuta idonea a fornire trasparenza sull'operato delle direzioni legali.

Le materie interessate dal beauty contest sono il cosiddetto M&A (Merger&Acquisition), le operazioni straordinarie in generale, il banking&finance, gli appalti di servizi, le ristrutturazioni, le operazioni immobiliari, il project finance, i progetti in materia di Corporate Governance e Compliance. Ma anche la consulenza ordinaria in materia di diritto del lavoro e diritto fiscale e molti altri settori del diritto, inclusi i contenziosi (nei quali il rapporto fiduciario, fino a poco tempo fa, era l'unico criterio di selezione del professionista). Spesso il beauty contest viene svolto a prescindere dal valore degli incarichi, mentre in una minoranza dei casi si indicano soglie di rilevanza che variano dai 10 mila ai 50 mila euro.

LE FIGURE COINVOLTE

Altro dato di sicuro interesse è il coinvolgimento diretto di diverse funzioni aziendali nel processo: accanto alla direzione legale, anche la direzione acquisti, la direzione compliance, la direzione finanza e – a volte – la direzione generale. Allo stesso tempo, però, viene segnalata l'ingente quantità di risorse, figure aziendali, tempi e costi che la procedura oggi richiede, e che determinano una sostanziale inefficienza del processo. Tutti i dettagli della ricerca saranno contenuti nel Position Paper di 4cLegal sul beauty contest, la cui pubblicazione in forma di e-book è prevista per il prossimo autunno.