

Gli adeguati assetti organizzativi ed il Modello 231

Ambiti applicativi e sinergie



Lara Conticello – Associate Partner RSM

6 luglio 2023



Agenda

Adeguati Assetti organizzativi Decreto n. 83/2022

- Inquadramento Normativo
- L'assetto Organizzativo E Il Sistema Di Controllo Interno
- Overview Sulle Tecniche Di Valutazione Dei Rischi
- Suggerimenti Operativi Per La Definizione Di Adeguati Assetti Organizzativi
- Il Registro Dei Rischi
- Il Ruolo Del Sindaco E Del Revisore
- Le Verifiche Del Sindaco
- Le Verifiche Del Revisore

Il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo – D.Lgs 231/2001

- La responsabilità amministrativa dell'ente – Cosa è cambiato
- L'esimente
- Soggetti giuridici interessati alla disciplina
- L'organismo di vigilanza
- Le sanzioni
- Il modello 231 ed il sistema di controllo interno- sinergie
- Le Verifiche dell'Organismo di Vigilanza



Inquadramento Normativo



Lara Conticello – Associate Partner RSM
6 luglio 2023



La Compliance Integrata

Adeguati assetti – Modelli 230 – la «**Compliance integrata**»:

- art. 2086 del Codice Civile;
- art. 3 del D.Lgs. 14/2019 codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza;
- art. 6 del D.Lgs. 231/2001 – Modello di Organizzazione Gestione e Controllo.



Art. 2086 del Codice Civile

«l'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il **dovere** di istituire un **assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato** alla **natura** e alle **dimensioni** dell'impresa, anche in funzione della **rilevazione tempestiva della crisi** dell'impresa e della **perdita della continuità aziendale**, nonché di **attivarsi senza indugio** per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il **superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale**».



Adeguati assetti – Assetto Organizzativo

Assetto organizzativo: è rappresentato dall'insieme di **direttive e procedure aziendali** che garantiscono che il processo decisionale sia assegnato ed esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità.

Quali misure quindi?

- Organigramma
- Mansionario
- Adeguata progettazione della struttura organizzativa che garantisca il rispetto del principio fondamentale di Segregation of duty



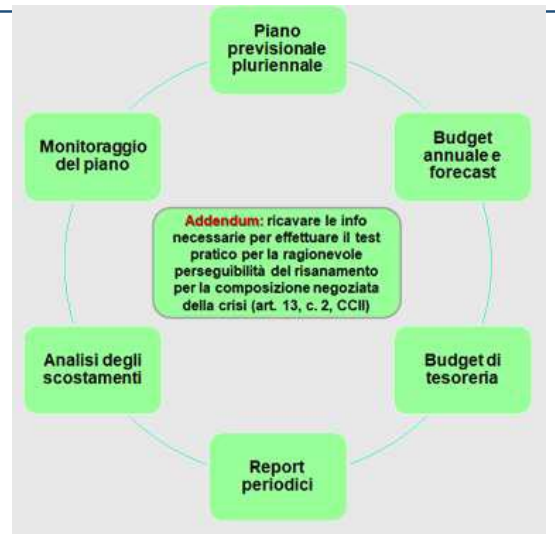
Adeguati assetti – Assetto Amministrativo

Assetto Amministrativo: strumenti e sistemi di pianificazione e controllo e relative procedure di utilizzo.

Dall'assetto amministrativo dipende la predisposizione di reports necessari al management aziendale per valutare i possibili scenari alternativi e prendere decisioni, monitorare la gestione e analizzarne i risultati.

A titolo di esempio:

- Redazione di un **budget di tesoreria**;
- Redazione di un report da cui si evinca la Posizione Finanziaria Netta, l'andamento degli incassi dei crediti, lo stato degli obblighi finanziari a breve e lungo termine, in altre parole **la situazione finanziaria di breve e lungo periodo**



Adeguati assetti – Assetto Amministrativo

Approccio previsionale: la sfida culturale per i nuovi imprenditori

- Strumenti di reporting tempestivi accurati e completi;
- Relazione del Consiglio di Amministrazione o dell'Amministratore Unico, circa l'andamento gestionale e la sua prevedibile evoluzione futura, confermata dalla redazione di un piano industriale;
- Sistema di contabilità generale aggiornata;
- Analisi dell'andamento dei crediti verso clienti, incassi, perdite su crediti, ecc;
- Analisi di bilancio: stato patrimoniale e conto economico riclassificati.



Adeguati assetti – Assetto contabile

Assetto contabile: è parte degli assetti amministrativi ma è circoscritto ad una corretta traduzione contabile della gestione dell'impresa sia ai fini di programmazione che di consuntivazione, propedeutica alla comunicazione all'esterno dell'impresa.

Comprende dunque:

- le rilevazioni di contabilità generale;
- le rilevazioni di contabilità analitica;
- i processi di reporting;
- i sistemi di rilevazione delle performance aziendali;
- i sistemi di valutazione degli investimenti.



La sentenza n. 188/2021 del Tribunale di Cagliari

In particolare, con riferimento **all'assetto organizzativo** sono state riscontrate le seguenti inadeguatezze:

- Organigramma non aggiornato;
- Assenza di un mansionario;
- Inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali per l'ordinaria gestione dell'impresa (ufficio amministrativo);
- Assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali.

Con riferimento **all'assetto amministrativo** le carenze evidenziate sono:

- Mancata redazione di un budget di tesoreria;
- Mancata redazione di strumenti natura previsionale;
- Mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera;
- Assenza di strumenti di reporting;
- Mancata redazione di un piano industriale.



La sentenza n. 188/2021 del Tribunale di Cagliari

Le carenze individuate con riferimento **all'assetto contabile** sono:

- La contabilità generale non consente di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l'informativa ai sindaci;
- Assenza di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare;
- Analisi di bilancio unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione;
- Mancata redazione del rendiconto finanziario.

La stessa giurisprudenza di merito ha quindi chiarito la portata degli oneri in capo all'imprenditore:

«La mancata adozione di adeguati assetti da parte dell'organo amministrativo di un'impresa in crisi costituisce una grave irregolarità che impone la revoca dell'organo amministrativo e la nomina di un amministratore giudiziario. **È altrettanto grave la mancata adozione di adeguati assetti di un'impresa in situazione di equilibrio economico finanziario, in quanto gli adeguati assetti sono funzionali proprio ad evitare che l'impresa scivoli inconsapevolmente verso una situazione di crisi o di perdita della continuità, consentendo all'organo amministrativo di percepire tempestivamente i segnali che preannunciano la crisi e permettendo di adottare le opportune iniziative»**



Art. 3 –del Codice della Crisi e dell’Insolvenza (C.C.I.)

Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa:

1. **L'imprenditore individuale** deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.
2. L'imprenditore collettivo deve istituire un **assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato** ai sensi dell'articolo 2086 de codice civile, ai fine della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

Attenzione: nessun limite dimensionale all’obbligo di adeguati assetti

Adeguati assetti – a cosa servono secondo il C.C.I.?

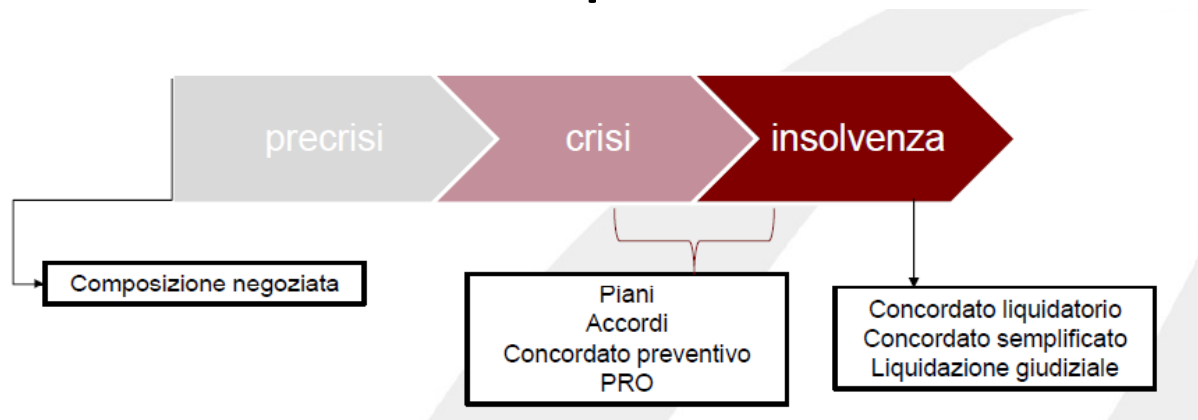
Anche secondo il **Codice della Crisi** al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, gli **adeguati assetti** devono consentire di:

- rilevare eventuali **squilibri** di carattere patrimoniale o economico finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
- verificare la **sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale** almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4 Art. 3. D.Lgs 14/2019;
- ricavare le informazioni necessarie per l'utilizzo della lista di controllo particolareggiata, allo scopo di effettuare il test pratico per la verifica della **ragionevole perseguibilità del risanamento** di cui all'articolo 13, al comma 2.

Da processi decisionali a prescrizioni normative inderogabili

1. La prima prescrizione attiene all'obbligo di **rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario** in cui l'impresa potrebbe incappare. Va da sé che qui si obbliga l'impresa ad un **monitoraggio costante tempestivo** dei tre classici equilibri aziendali in un'ottica non solo consuntiva, ma soprattutto previsionale;
2. La seconda riguarda l'obbligo di verificare la **non sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di continuità aziendale per i dodici mesi successivi e i segnali di allarme, specificatamente legati al superamento di un determinato livello di debiti v/stipendi, fornitori, banche ed erario**. Anche qui, la norma assume che l'imprenditore abbia almeno una bozza di bilancio previsionale a 12 mesi ed almeno uno stralcio di budget di tesoreria a 13 settimane;
3. La terza ed ultima prescrizione attiene l'utilizzo del documento sezione II – **check-list particolareggiata per la redazione del piano di risanamento**.

Gli stati di difficoltà dell'impresa: cenni



- ❑ **Precisi:** la condizione di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che rende probabile la crisi o l'insolvenza;
- ❑ **Crisi:** lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi 12 mesi
- ❑ **Insolvenza:** lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti o altri fatti esteriori i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni

I segnali di allarme: cenni



l'esistenza di **debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni** pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;



l'esistenza di **debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni** di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;

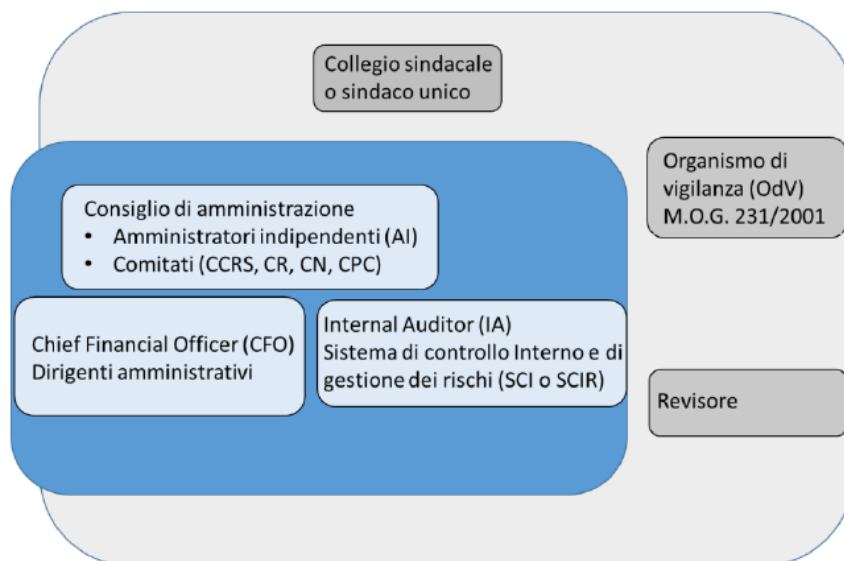


l'esistenza di **esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni** o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;



l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1 - «**Segnalazioni dei creditori pubblici qualificati**» (Inps, Inail, ecc)

Mappa dei ruoli di Governance Integrata nel caso di «going concern»





(IN)ADEGUATI ASSETTI, SE CRESCONO I FALLIMENTI

Nonostante il nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza, il numero di nuove procedure aperte non è calato. Il motivo? Le imprese non si stanno organizzando come dovrebbero. Eppure basterebbe davvero poco

di Lara Conticello



L'assetto Organizzativo ed il Sistema Di Controllo Interno



Lara Conticello – Associate Partner RSM
6 luglio 2023



ASSETTO ORGANIZZATIVO

QUAL È LA SUA DEFINIZIONE NELLA PRASSI PROFESSIONALE?

*Per assetto organizzativo si intende il **COMPLESSO DELLE DIRETTIVE E DELLE PROCEDURE** stabilite **PER GARANTIRE** che il **POTERE DECISIONALE** sia **ASSEGNATO** ed effettivamente **ESERCITATO** a un **APPROPRIATO LIVELLO** di **COMPETENZA** e **RESPONSABILITÀ***

COME VALUTARE ADEGUATEZZA?

*Un assetto organizzativo è adeguato se presenta una **STRUTTURA ORGANIZZATIVA COMPATIBILE ALLE DIMENSIONI E ALLA COMPLESSITÀ** della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, nonché alle altre caratteristiche della società*

SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

QUAL È LA SUA DEFINIZIONE NELLA PRASSI PROFESSIONALE?

L'insieme delle DIRETTIVE, delle PROCEDURE e delle PRASSI OPERATIVE adottate dall'impresa allo scopo di raggiungere, attraverso un ADEGUATO PROCESSO di IDENTIFICAZIONE, MISURAZIONE, GESTIONE e MONITORAGGIO dei principali RISCHI, i seguenti obiettivi:

STRATEGICI	OPERATIVI	REPORTING	CONFORMITÀ
<i>Assicurare la CONFORMITÀ delle SCELTE del management alle DIRETTIVE ricevute, all'OGGETTO SOCIALE, oltre a garantire la SALVAGUARDIA DEL PATRIMONIO aziendale e a TUTELARE gli INTERESSI degli STAKEHOLDERS</i>	<i>Assicurare l'EFFICACIA e l'EFFICIENZA delle ATTIVITÀ OPERATIVE aziendali</i>	<i>Assicurare l'ATTENDIBILITÀ e l'AFFIDABILITÀ dei DATI</i>	<i>Assicurare la CONFORMITÀ delle ATTIVITÀ AZIENDALE, alle LEGGI e ai REGOLAMENTI in vigore</i>

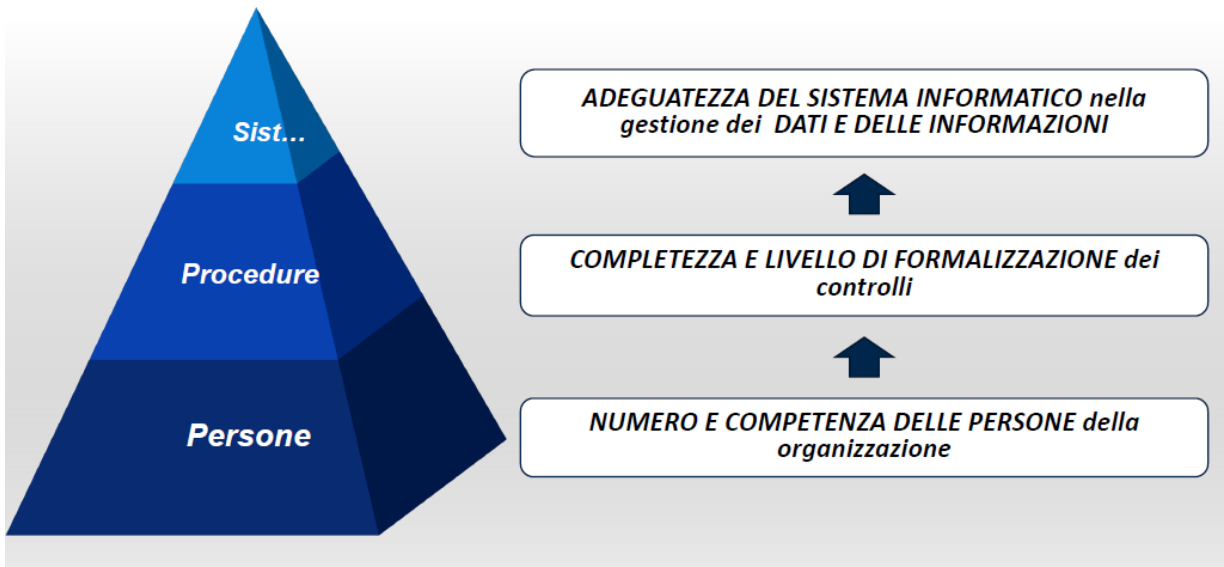
COME VALUTARE ADEGUATEZZA?

Un sistema di controllo interno risulta adeguato se permette la CHIARA E PRECISA INDICAZIONE dei principali FATTORI DI RISCHIO aziendale, e ne consente il COSTANTE MONITORAGGIO e la CORRETTA GESTIONE

QUALI DIFFERENZE?



I TRE PILASTRI DI UNA BUONA ORGANIZZAZIONE



I PILASTRI DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

COSA TENERE PRESENTE?

COMPETENZA E INTEGRITÀ	SEPARAZIONE DEI COMPITI	PROCEDURE	MONITORAGGIO
<i>Le persone che operano in società devono essere INTEGRATE e COMPETENTI rispetto alle funzioni assegnate</i>	<i>Uno AUTORIZZA, uno FA e uno CONTROLLA</i>	<i>Devono esistere PROCEDURE che DESCRIVANO I CONTROLLI necessari per la corretta esecuzione delle attività</i>	<i>Al MUTARE dei RISCHI anche i CONTROLLI devono CAMBIARE</i>

Il personale VA FORMATO sui CONTROLLI da eseguire

Il management DEVE FORNIRE ESEMPIO di rispetto procedure

I comportamenti non conformi devono essere SANZIONATI

ASSETTO/ SISTEMA CONTROLLO – COSA FARE?



1. **Analisi del SETTORE, MERCATO e della attuale ORGANIZZAZIONE dell'impresa**
2. **Definizione di quali OBIETTIVI si vuole raggiungere nel breve e medio periodo, con quali STRATEGIE e quali sono le RISORSE necessarie**
3. **Individuazione e valutazione dei RISCHI sulla base della strategia scelta**
4. **Definizione dei PROCESSI, DEI CONTROLLI E DELLE PROFESSIONALITÀ necessarie per il corretto svolgimento delle attività e per il presidio dei rischi**
5. **Definizione del sistema INFORMATICO e INFORMATIVO necessario per il CONTROLLO dei risultati e la gestione delle AZIONI CORRETTIVE**
6. **Prevedere un PERIODICO ESAME dell' ADEGUATEZZA del sistema di controllo interno rispetto agli OBIETTIVI E RISCHI attuali**

PREREQUISITI PER PROCEDERE

FAMIGLIARITÀ CON TECNICHE DI VALUTAZIONE RISCHI



CONOSCENZA BEST PRACTICE PROCESSI E PROCEDURE



CULTURA AL CONTROLLO E STILE DI DIREZIONE



TEMPO E RISORSE

Overview delle tecniche di Valutazione dei Rischi



Lara Conticello – Associate Partner RSM

6 luglio 2023



EVENTI, RISCHI E OPPORTUNITÀ

UNA AZIENDA CHE NON INDIVIDUA I PROPRI RISCHI È IN BALIA DEGLI EVENTI



COME PROCEDERE VALUTAZIONE RISCHIO?

È necessario **separare il RISCHIO INTRINSECO (INERENTE) dai CONTROLLI**

RISCHIO INERENTE

+

SISTEMA CONTROLLI

Valutazione del rischio **SENZA CONSIDERARE CONTROLLI** in essere

PROBABILITÀ

IMPATTO

Definire scala valori per la valutazione

QUALI CONTROLLI PER MITIGARE RISCHIO?

Quali sono le procedure e i controlli che sono necessari per ridurre il **RISCHIO** ad un livello **RAGIONEVOLMENTE BASSO**?

Presidiare rischi significativi in ottica costo beneficio

L'attività di impresa non può essere **PRIVA DI RISCHI**

Differenti **OBIETTIVI** – Differenti **RISCHI**

Se i **RISCHI MUTANO** si devono **MODIFICARE CONTROLLI**

COSO FRAMEWORK E ERM

Tra le metodologie più utilizzate per la gestione dei rischi c'è l'ERM che deriva dal COSO FRAMEWORK.

Il COSO Framework viene rappresentato da un CUBO e si compone di:

4 OBIETTIVI: (Strategici, Operativi, Reporting, Compliance)

8 COMPONENTI: (Ambiente interno, Definizione degli obiettivi, Identificazione degli eventi, Valutazione del rischio, Risposta al rischio, Attività di controllo, Informazione e comunicazione, Monitoraggio)

4 CAMPI DI APPLICAZIONE: (Azienda, Divisione, Business Unit, Controllata)



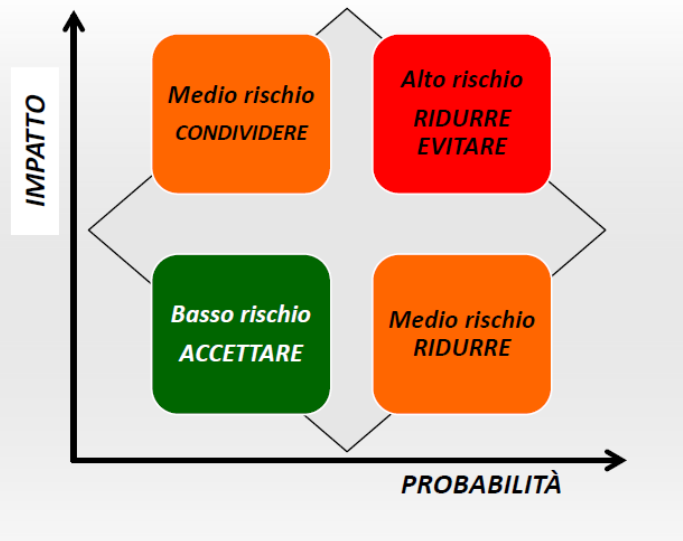
QUALI RISPOSTE AI RISCHI INDIVIDUATI?

EVITARE IL RISCHIO – Si eliminano le attività che originano rischi. Può essere l'eliminazione di un prodotto, la decisione di non entrare in un mercato, vendere un ramo di attività, ecc.

RIDURRE IL RISCHIO – Sono intraprese azioni per ridurre la **probabilità** e/o l'**impatto** del rischio.

CONDIVIDERE IL RISCHIO – Si riduce la probabilità e/o l'impatto del rischio trasferendo o compartecipando una parte di esso. Le tecniche più comunemente usate sono le **polizze assicurative**, le **operazioni di copertura sul cambio delle valute**, l'**outsourcing**.

ACCETTARE IL RISCHIO – Non sono intraprese azioni per incidere sulla probabilità e/o l'impatto del rischio.



CONTROL RISK SELF ASSESSMENT

Uno dei metodi più utilizzati per valutare i rischi cui è esposta una società ed i controlli per mitigarli è il CONTROL RISK SELF ASSESSMENT (CRSA) basato su un approccio AUTO-DIAGNOSTICO (suggerito anche dal codice di autodisciplina delle società quotate)

I tratti distintivi di questa metodologia sono determinati:

- 1. approccio AUTO-DIAGNOSTICO - DA PARTE DEI TITOLARI DI PROCESSO - ALLA IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI, dei controlli e delle eventuali azioni correttive/preventive, BASATO SU VALUTAZIONI SOGGETTIVE (CONOSCENZE, ESPERIENZE)*
- 2. da UNA PARTECIPAZIONE ATTIVA DEI TITOLARI DI PROCESSO;*
- 3. dall'utilizzo di MECCANISMI DI FACILITAZIONE (QUESTIONARI, WORKSHOP CON FACILITATORI QUALIFICATI) che permettono di guidare e massimizzare i contributi dei soggetti coinvolti.*

MATRICE VALUTAZIONE RISCHI

Matrice di valutazione		Probabilità				
		Raro	improbabile	possibile	probabile	quasi certo
impatto	catastrofico	MA	MA	A	A	A
	elevato	M	M	MA	A	A
	moderato	B	MB	M	MA	A
	basso	B	B	MB	M	M
	insignificante	B	B	B	MB	MB

Nella metodologia non vi sono indicazioni del processo logico per valutare se, ad esempio, un evento ha una probabilità di accadimento RARA E UN IMPATTO ELEVATO.
 Nella pratica il redattore preferibilmente utilizzerà dei parametri numerici (METRICHE) per rendere più "OGGETTIVA", seppur nella soggettività del parametro, la sua indicazione di rischio (ad esempio, un evento deve essere definito RARO SE LA SUA PROBABILITÀ È INFERIORE AL X%).
 Viene normalmente consigliato che il livello di rischio accettabile sia mantenuto BASSO per gli aspetti di CONFORMITÀ e di REPORTING, mentre per gli altri OBIETTIVI DI NATURA STRATEGICA ED OPERATIVA sarà necessario che l'azienda fissi il LIVELLO MASSIMO di rischio (RISK APPETITE) che decide di assumersi sia a livello globale che a livello di singolo obiettivo

Suggerimenti operativi per la definizione di Adeguati Assetti

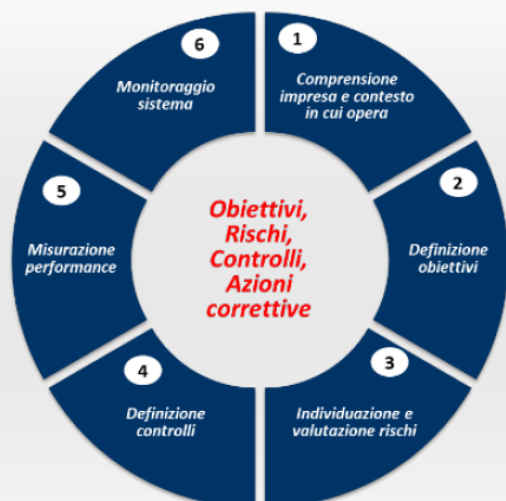


Lara Conticello – Associate Partner RSM
6 luglio 2023



COME PROCEDERE?

ASPETTI DA ESAMINARE



I PASSI LOGICI

- 1 *Analisi del settore, mercato e della attuale organizzazione dell'impresa*
- 2 *Definizione di quali obiettivi si vuole raggiungere nel breve e medio periodo e quali sono le risorse necessarie, dei rischi e delle opportunità*
- 3 *Individuazione e valutazione dei rischi sulla base della strategia scelta*
- 4 *Definizione dei controlli e delle professionalità necessarie per il corretto svolgimento delle attività e per il presidio dei rischi*
- 5 *Definizione del sistema informatico e informativo necessario per il controllo dei risultati e la gestione delle azioni correttive*
- 6 *Prevedere un periodico esame dell'adeguatezza del sistema di controllo interno rispetto agli obiettivi e rischi attuali*

COMPRESIONE IMPRESA E CONTESTO

QUAL È L'ATTUALE SITUAZIONE DELL'AZIENDA?

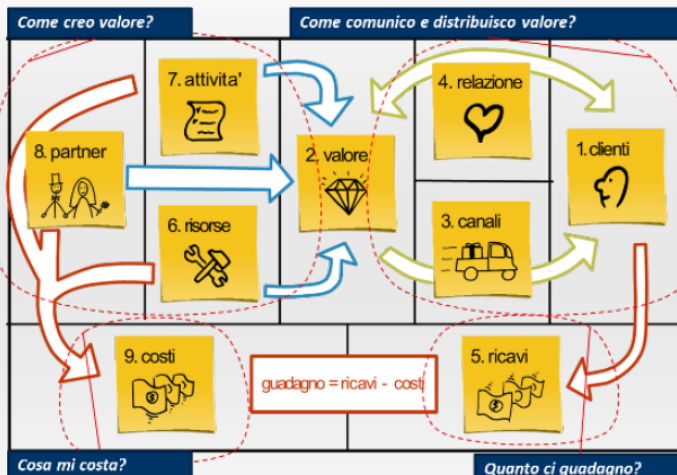
SETTORE	IMPRESA	ORGANIZZAZIONE	CONTROLLI
<ul style="list-style-type: none">• <i>Situazione economica generale</i>• <i>Mercato di riferimento, concorrenza, capacità produttiva, prezzi</i>• <i>Attività ciclica o stagionale</i>• <i>Contenuto tecnologico dei prodotti dell'impresa</i>• <i>Cambiamenti nel settore di attività in cui opera l'impresa</i>• <i>Quadro normativo e regolamentare di riferimento</i>• <i>Politiche governative (tariffe, incentivi, etc.)</i>• <i>Norme ambientali</i>• <i>Etc</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Natura delle fonti di ricavo, prodotti o servizi, mercati di sbocco</i>• <i>Modalità di gestione delle attività operative e dei correlati rischi (es: sicurezza, ambientali)</i>• <i>Alleanze, joint venture e attività in outsourcing</i>• <i>Dispersione geografica e segmentazione settoriale</i>• <i>Clienti chiave</i>• <i>Fornitori chiave</i>• <i>Ricerca e Sviluppo</i>• <i>Etc</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Compagine sociale</i>• <i>Organigramma e sistema organizzativo</i>• <i>Sistema di deleghe e procure</i>• <i>Competenza persone rispetto al ruolo</i>• <i>Gestione delle Risorse Umane</i>• <i>Piani incentivazione</i>• <i>Etc</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Procedura valutazione rischi</i>• <i>Manuale procedure operative</i>• <i>Manuale procedure contabili</i>• <i>Situazioni periodiche</i>• <i>Controllo di gestione</i>• <i>Budget</i>• <i>Piano industriale</i>• <i>Indicatori di performance</i>• <i>Etc</i>

Il processo dovrebbe evidenziare le CARENZE e le AREE DI MIGLIORAMENTO necessarie per raggiungere OBIETTIVI che la società si pone nello scenario di settore, mercato, competitor (MISSION - VISION)

DEFINIZIONE OBIETTIVI E RISCHI

UTILE IN QUESTA SEDE L'USO DI METODOLOGIE PER RIFLETTERE

Il **BUSINESS MODEL** (o modello di business) è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un **VANTAGGIO COMPETITIVO**. In altri termini, ovvero con le parole di Alexander Osterwalder, ideatore del **BUSINESS MODEL CANVAS**: «Il Business Model descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore»
Altro possibile modello è il **LEAN CANVAS** elaborato da Ash Maurya che concentra l'attenzione soprattutto sui problemi e sulle soluzioni più efficaci



DEFINIZIONE OBIETTIVI E RISCHI

UTILE IN QUESTA SEDE L'USO DI METODOLOGIE PER RIFLETTERE

Per non correre il rischio di fare scelte sbagliate, l'imprenditore, prima di prendere qualsiasi decisione, deve ANALIZZARNE VANTAGGI E SVANTAGGI. Uno degli strumenti di management più utilizzati a supporto di tali decisioni è l'analisi SWOT.

L'analisi SWOT può essere utilizzata per:

- Dotarsi di un mezzo per capire i punti di FORZA, risolvere le CARENZE, sfruttare le OPPORTUNITÀ e ridurre al minimo le MINACCE dell'azienda, di un'area produttiva o di un progetto
- Fornire all'impresa un impulso per stimolare positivamente l'attività organizzativa
- Supportare con dei DATI le informazioni, le tendenze e gli approfondimenti per aumentare la probabilità di raggiungere obiettivi, definire strategie e tattiche
- Valutare CAPACITÀ e RISORSE
- Facilitare il cambiamento organizzativo
- Migliorare la posizione competitiva



Il processo dovrebbe evidenziare le CARENZE E LE AREE DI MIGLIORAMENTO nel processo di raggiungimento degli OBIETTIVI AZIENDALI

COMPrensione RISCHI – TEMI DI INDAGINE

RISCHI ESTERNI						
Situazione macro economica Situazione economica settore Concorrenza		Quadro normativo Politiche governative Norme ambientali		Disponibilità capitali Esigenze consumatori Inadempienze fornitori		
				Cambi tecnologici Calamità naturali Responsabilità contrattuali		
RISCHI INTERNI						
STRATEGICI	OPERATIVI				FINANZIARI	
Modello di business Portafoglio prodotti Accordi distributivi Reputazione Partnership/ alleanze Prodotti obsoleti Ritardo tecnologico Attività non profittevoli Dipendenza clienti Dipendenza fornitori Solidità economica Solidità finanziaria Capacità produttiva etc	Processi	Risorse umane	Sistemi informativi	Sicurezza	Credito Paese Cambi Tassi interesse Fallimento terzi chiave Garanzie Prezzi materie prime Prezzi mercato Disponibilità capitali etc	
	Aree critiche non presidiate Informatizzazione attività critiche Sistemi informativi non integrati Metriche per esame performance Gestione impegni contrattuali Impatti ambientali Outsourcing etc	Adeguatezza risorse in funzioni critiche Leadership Persone chiave Politiche assunzione Incentivi a rimanere Piani successione Scioperi Assenteismo Infortuni etc	Adeguatezza sistemi a necessità Disponibilità dati Accessi regolamentati Sistema reporting Lentezza sistemi informatici Disaster recovery plan etc	Presidio beni aziendali Presidio informazioni Cybersecurity etc		
	Integrità	Rapporti contrattuali	Compliance			
	Stile direzione Organigramma Mansionari Deleghe Controlli e sanzioni etc	Responsabilità verso terzi Gestione contenziosi Proprietà intellettuali Contrattualistica etc		Fiscali Sicurezza lavoro Antiriciclaggio Privacy 231 etc		

DEFINIZIONE ASSETTO E SISTEMA CONTROLLO

ALCUNI PASSI LOGICI

Quali RISORSE mi sono necessarie per raggiungere obiettivi?

Definizione CONCETTI DI BASE (ambiente di controllo) e di DETTAGLIO (procedure di controllo) del sistema di controllo

Monitorare RISULTATI e verificare periodicamente ADEGUATEZZA sistema

- 1. Gli assetti organizzativi e il sistema di controllo interno devono essere PERSONALIZZATI RISPETTO AGLI OBIETTIVI e rischi dell'azienda. NON ESISTONO ASSETTI O SISTEMI che siano ADEGUATI PER OGNI AZIENDA*
- 2. Le REGOLE DI BASE per un buon assetto e sistema sono tuttavia COMUNI*
- 3. Al MUTARE OBIETTIVI O RISCHI necessario RIESAME DI EFFICACIA (consigliato monitoraggio sistema su BASE ANNUALE*

LE REGOLE DI BASE DEL SISTEMA

COME DEVE ESSERE STRUTTURATO IL SISTEMA DEI CONTROLLI?

COMPLETEZZA	ACCURATEZZA	VALIDITÀ	RISTRETTO ACCESSO
<i>TUTTE le transazioni poste in essere sono state processate UNA, ED UNA SOLA, VOLTA</i>	<i>le transazioni sono registrate inserendo l'AMMONTARE CORRETTO, nel GIUSTO CONTO e nel PERIODO DI COMPETENZA</i>	<i>solo le TRANSAZIONI AUTORIZZATE, effettivamente avvenute e relative all'attività dell'organizzazione, VENGONO REGISTRATE E SUPERVISIONATE</i>	<i>le informazioni SONO PROTETTE DA VARIAZIONI NON AUTORIZZATE e l'ACCESSO ai dati sensibili e ai beni dell'azienda è propriamente LIMITATO AL PERSONALE AUTORIZZATO</i>

Obiettivo è quello di PREVENIRE, INDIVIDUARE E CORREGGERE gli EFFETTI NEGATIVI che possono derivare dalla gestione della società

IMPLEMENTAZIONE SISTEMA DI CONTROLLO

PREVEDERE 5 AREE DI INTERVENTO

AMBIENTE DEI CONTROLLI	PROCESSO VALUTAZIONE DEI RISCHI	SISTEMA INFORMATIVO	ATTIVITÀ DI CONTROLLO	MONITORAGGIO PERIODICO
<i>CULTURA al controllo e REGOLE DI BASE</i>	<i>CHI PRESIDIA i rischi e come li FORMALIZZA?</i>	<i>QUALI STRUMENTI vengono utilizzati per MONITORARE rischi e risultati?</i>	<i>Quali PROCEDURE E CONTROLLI vengono effettuati?</i>	<i>Chi si occupa di RIVEDERE ADEGUATEZZA SISTEMA e in che TEMPI?</i>

L'AMBIENTE DEI CONTROLLI

QUALI SONO I FATTORI RILEVANTI DELL'AMBIENTE DEI CONTROLLI?

la funzione del Consiglio d'Amministrazione e dei suoi comitati interni

la FILOSOFIA E LO STILE di gestione degli amministratori e del management (CULTURA CONTROLLO)

la STRUTTURA ORGANIZZATIVA della società ed i metodi di ASSEGNAZIONE DI DELEGHE E RESPONSABILITÀ

il SISTEMA DEI CONTROLLI DIREZIONALI (inclusa la funzione di revisione interna, le politiche e le procedure di gestione del personale)

la SEPARAZIONE DEI COMPITI

Quindi gli **INDIVIDUI**, le loro **QUALITÀ INDIVIDUALI**, e soprattutto la loro **INTEGRITÀ**, i loro **VALORI ETICI** e la loro **COMPETENZA**, e **L'AMBIENTE NEL QUALE OPERANO** sono **L'ESSENZA STESSA E LE FONDAMENTA** da cui trae forza un buon **sistema di controllo interno**.

PROCESSI, PROCEDURE, MANSIONARI

IN CHE COSA CONSISTONO?

PROCESSI

L'insieme di attività che sono FINALIZZATE AL RAGGIUNGIMENTO DI UN OBIETTIVO specifico

Ad es: L'EMMISSIONE DELL'ORDINE al fornitore, il RICEVIMENTO della merce, la REGISTRAZIONE del costo, il PAGAMENTO

VS

PROCEDURE

LE REGOLE da seguire per LO SVOLGIMENTO, all'interno dei processi, DI DETERMINATE ATTIVITÀ

Ad es: LA SEQUENZA delle attività stesse e LE DECISIONI che ne sono alla base, nonché GLI EVENTI che innescano le decisioni medesime

MANSIONARI

Descrizione analitica DELLE RESPONSABILITÀ E DEI DOVERI principali RELATIVI ad un particolare lavoro o ad un PROFILO PROFESSIONALE

LE ATTIVITÀ DI CONTROLLO

QUALI SONO I FATTORI RILEVANTI DELLE ATTIVITÀ DI CONTROLLO?



A TITOLO ESEMPLICATIVO

<i>REGOLAMENTI INTERNI</i>	<i>MANUALI OPERATIVI</i>	<i>PROCEDURE</i>	<i>PRASSI OPERATIVE</i>
----------------------------	--------------------------	------------------	-------------------------

Partire dai cicli aziendali significativi (PROCESSI) e definire un tempo ragionevole per la FORMALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE e per la FORMAZIONE DEL PERSONALE coinvolti

Il registro dei rischi Un esempio



Lara Conticello – Associate Partner RSM
6 luglio 2023



IL REGISTRO DEI RISCHI

INDIVIDUATI i rischi, definiti i RISCHI ACCETTABILI (cd «RISK APPETITE») rispetto obiettivi e risorse, per meglio definire I CONTROLLI di presidio e per FORMALIZZARE adeguatamente IL PROCESSO è buona norma sintetizzare le attività svolte o da svolgere in un «RISK REGISTER»

A TAL FINE È NECESSARIO

1. *Definire le CATEGORIE DI RISCHI da presidiare*
2. *DEFINIRE METRICHE per stima PROBABILITÀ E IMPATTO dei rischi potenziali*
3. *Individuare chi sarà il RESPONSABILE del presidio diretto e chi di supervisione*
4. *Accertarsi che le attività di controllo siano state PIANIFICATE IN TERMINI PROCEDURALI*
5. *Definire TEMPISTICHE dei controlli*
6. *Definire PASSI OPERATIVI e AZIONI DI RIMEDIO per i rischi individuati che appaiono non adeguatamente presidiati*

DEFINIRE METRICHE RISCHI - IMPATTO

CATEGORIA	1	2	3	4	5
IMPATTO	<i>Insignificante</i>	<i>Basso</i>	<i>Moderato</i>	<i>Elevato</i>	<i>Catastrofico</i>
Finanziario	<i>Perdita o costi finanziari ≤ 100 k€</i>	<i>Perdita o costi finanziari 100 k€ < x ≤ 300 k€</i>	<i>Perdita o costi finanziari 300 k€ < x ≤ 1 Mil. €</i>	<i>Perdita o costi finanziari 1 Mil. € < x ≤ 3 Mil. €</i>	<i>Perdita o costi finanziari > 3 Mil. €</i>
Reputazione	<i>Impatto non rilevante sulla reputazione a livello locale (es. non viene riportato dalla stampa).</i>	<i>Impatto minore sulla reputazione a livello locale (es. riportato dalla stampa locale)</i>	<i>Impatto significativo sulla reputazione a livello locale (es. riportato dalla stampa nazionale).</i>	<i>Impatto significativo sulla reputazione a livello europeo (es. riportato dalla stampa internazionale).</i>	<i>Impatto significativo sulla reputazione a livello internazionale (es. riportato dalla stampa internazionale).</i>
Leggi	<i>Poche e minori osservazioni da enti di vigilanza</i>	<i>Molte osservazioni da enti di vigilanza, ma di minore rilevanza.</i>	<i>Una o più osservazioni maggiori per le quali può essere attuata un'azione correttiva.</i>	<i>Una o più osservazioni critiche o molte osservazioni di maggiore rilevanza.</i>	<i>Azioni correttive / sanzioni pecuniarie rilevanti.</i>
Salute e sicurezza	<i>Infortuni che non richiedono trattamento o solo primo soccorso (es: ferita superficiale).</i>	<i>Infortuni che richiedono trattamento oltre il primo soccorso (es: ferita profonda Pronto Soccorso ospedaliero).</i>	<i>Invalità temporanea che causa perdita di tempo o limitazioni lavorative (es: fratture minori).</i>	<i>Invalità prolungata (es: assenza dal lavoro superiore ai 40 gg)</i>	<i>Ferite o malattie gravi/mortali (es: perdita di un arto, decesso, invalidità permanente).</i>
Ambientale	<i>Impatto ambientale minimo o nullo (es: danni all'ambiente minimi ed immediatamente reversibili).</i>	<i>Impatto ambientale minore (es: disturbo limitato e temporaneo alla comunità locale).</i>	<i>Impatto ambientale significativo (es: disturbo rilevante o prolungato, danni reversibili nel medio/ lungo termine).</i>	<i>Danni ambientali significativi nel medio/lungo termine.</i>	<i>Impatti catastrofici, danni ad ambiente e comunità nel lungo termine.</i>

DEFINIRE METRICHE RISCHI - PROBABILITÀ

PROBABILITA'		
Punteggio	Tipo	CRITERI
1	Raro	<ul style="list-style-type: none"> < 1% di probabilità che possa verificarsi. L'evento non si è mai verificato nel passato o si è verificato una sola volta negli ultimi dieci anni. Si prevede che l'evento non si verificherà nel futuro. Operatività aziendale (transazioni sottostanti) remota. L'evento è caratterizzato da una ridotta complessità.
2	Improbabile	<ul style="list-style-type: none"> < 25% di probabilità che possa verificarsi. L'evento non si è mai verificato negli ultimi 5 anni L'evento potrebbe verificarsi nei prox 5 anni; Operatività aziendale ridotta; L'evento è caratterizzato da una normale complessità.
3	Possibile	<ul style="list-style-type: none"> < 50% di probabilità che possa verificarsi. Nessun evento si è verificato negli ultimi 3 anni; L'evento potrebbe verificarsi nei prossimi tre anni; Operatività aziendale normale; L'evento è caratterizzato da una relativa complessità.
4	Probabile	<ul style="list-style-type: none"> < 75% di probabilità che possa verificarsi. L'evento si è verificato negli ultimi 12 mesi. Si prevede che l'evento si potrà verificare nei prossimi 12 mesi. Operatività aziendale frequente. L'evento è caratterizzato da una significativa complessità.
5	Quasi certo	<ul style="list-style-type: none"> > 75% di probabilità che possa verificarsi. L'evento si è verificato negli ultimi mesi. Si prevede che l'evento si potrà verificare nei prossimi mesi. Operatività aziendale elevata L'evento è caratterizzato da una elevata complessità.

IL REGISTRO DEI RISCHI

Ref	Rischio	Rischio inerente			Procedura/processo	Procedura formalizzata/istruzione operativa	Responsabili	Rischio residuo
		Impatto	Prob.	Valut.				
1	Cambiamento normative settoriali	Elevato	Probabile	Alto	<p>Il business della produzione di energia da fonti rinnovabili e il teleriscaldamento, oltre che quanto relativo alla gestione ambientale e del rifiuto, appartengono a settori estremamente regolamentati e il Gruppo XYZ presta particolare attenzione alla normativa di riferimento per essere costantemente aggiornato e così da adottare, se possibile, le migliori soluzioni applicative. Operation e l'ufficio legale monitorano gli aggiornamenti normativi che regolano il business del gruppo. Le variazioni normative vengono anche condivise con il CFO del gruppo al fine di evidenziare eventuali impatti in termini economici e finanziari.</p>	<p>L'Ufficio Legale informa periodicamente a mezzo mail le diverse Funzioni su articoli, norme e nuove disposizioni di legge, indicando le variazioni che possono impattare su quanto correntemente gestito dal Gruppo secondo le normative in aggiornamento.</p>	Ufficio Legale	Medio



ESEMPIO RIEPILOGO RISK ASSESSMENT

Rischio	Impatto potenziale	Impatto residuo	Azioni rimedio	Responsabile	Tempi
<i>Cambiamento normative ambientali</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>
<i>Certificati verdi</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>
<i>Scadenza affidamenti servizio teleriscaldamento</i>	<i>Basso</i>	<i>Basso</i>
<i>Gestione teleriscaldamento</i>	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>
<i>Variazioni climatiche</i>	<i>Medio basso</i>	<i>Medio basso</i>
<i>Concorrenza</i>	<i>Medio</i>	<i>Basso</i>
<i>Interruzione operatività</i>	<i>Medio basso</i>	<i>Basso</i>
.....

RIEPILOGO MATRICE VALUTAZIONE RISCHI

Rischio inerente

Valutazione rischi		Probabilità				
		Raro	Improbabile	Possibile	Probabile	Quasi certo
Impatto	Catastrofico			14 18	1 3 4	
	Elevato			19	12	
	Moderato			6 9 10 17	2 13 15	
	Basso		5 16	7 8	11	
	Insignificante					

Rischio residuo

Valutazione rischi		Probabilità				
		Raro	Improbabile	Possibile	Probabile	Quasi certo
Impatto	Catastrofico					
	Elevato					
	Moderato			1 3 12 14 18	4	
	Basso		9 10 16	2 11 15 17 19	13	
	Insignificante		5	6 7 8		

Valutazione rischio
Alto
Medio Alto
Medio
Medio Basso
Basso

Come si vede le procedure e i controlli posti in essere dalla società consentono di RIDURRE IL RISCHIO INERENTE (RISCHIO RESIDUO) a livelli accettabili non essendo presente nessun rischio residuo con probabilità ALTA o a impatto ELEVATO

Le verifiche dei Sindaci e Revisori sugli adeguati assetti e sul sistema di controllo interno



Lara Conticello – Associate Partner RSM

6 luglio 2023



ANALOGIE DIFFERENZE TRA I DUE RUOLI

SINDACO

È UN ORGANO SOCIALE

1. **ESAMINARE LA DOCUMENTAZIONE** aziendale disponibile
2. Assicurarsi del **CONCRETO FUNZIONAMENTO** delle procedure e prassi operative anche con **ATTIVITÀ DI TEST**
3. **EVIDENZIARE** le eventuali carenze al consiglio d'amministrazione perché provveda alla loro rimozione
4. **AGIRE** affinché criticità vengano rimosse
5. In caso di **INERZIA ESERCITARE POTERI** attribuiti dalla legge
6. **Riportare debolezze significative e azioni intraprese** in relazione al bilancio

REVISORE

È UN PROFESSIONISTA ESTERNO

1. **ACQUISIRE UNA CONOSCENZA** della parte del sistema di controllo interno che sovrintende **L'INFORMATIVA FINANZIARIA**
2. **PROCEDERE A TEST** delle singole procedure contabili **SOLO SE:**
 - lavoro più **EFFICIENTE**
 - **VERIFICHE DOCUMENTALI NON SUFFICIENTI**
3. **EVIDENZIARE** le eventuali carenze al consiglio d'amministrazione e sindaco
4. Considerare **EFFETTI CARENZE SUL SUO GIUDIZIO** sul bilancio (specie **FRODE**)

Le attività di controllo, se il revisore decide di effettuare test sul sistema, sono simili, ma **GIUDIZIO DI ADEGUATEZZA** dell'assetto organizzativo e sistema di controllo interno È **SOLO DEL SINDACO**

PUNTI DI ATTENZIONE PER PMI

OBBLIGO ADEGUATI ASSETTI ANCHE PER LORO MA SPESSO:

Meno risorse e più funzioni accentrate su poche persone

Formalizzazione processi e procedure spesso assenti

Sistema informativo poco formalizzato e informatico meno evoluto

TUTTAVIA sarà importante per i CONTROLLORI

Analizzare COINVOLGIMENTO FIGURE APICALI tra cui imprenditore, VALUTAZIONE INTEGRITÀ della gestione, RAFFORZAMENTO processo di DELEGA E SUPERVISIONE

Esame delle prassi operative tramite test e richiesta di PROGRESSIVA FORMALIZZAZIONE DEI PROCESSI E CONTROLLI ritenuti significativi e che sono alla base di una corretta gestione

Esame DELLE INFORMAZIONI NECESSARIE PER PRENDERE DECISIONI e suggerimenti per l'utilizzo degli strumenti informatici più adatti per l'ottenimento dei dati

Costante PRESIDIO per la REDAZIONE DI PREVISIONI E RENDICONTAZIONI PERIODICHE che possano SEGNALARE LE CRITICITÀ della gestione affinché la direzione possa porre in essere le NECESSARIE AZIONI CORRETIVE

COME PROCEDERE?

ALCUNI PASSI LOGICI

Ottenere **INFORMAZIONI SUI RISCHI** interni ed esterni dagli amministratori

COMPRENDERE come la società li **PRESIDIA**

ESEGUIRE VERIFICHE sui processi e le procedure

Le **PRIME DUE** attività saranno **SIMILI** sia per la figura del **SINDACO** che quella del **REVISORE**
La **TERZA**, **OBBLIGATORIA PER IL SINDACO**, è invece **FACOLTATIVA PER IL REVISORE**. La eseguirà solo se decide di fare affidamento sul sistema di controllo interno nell'ambito del processo di revisione

Alcune linee guida

- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili – *Norme di Comportamento del Collegio Sindacale di Società non quotate* – versione aggiornata al 12 gennaio 2021;
- Nuovo Codice di Corporate Governance – in attuazione da Gennaio 2021 – che sostituisce il Codice di Autodisciplina del 2029;
- Principi di Corporate Governance delle PMI per le società non quotate di NedCommunity (2014);
- Principi di Governo Societario dell’Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) (2015);
- Governance e Amministratori di PMI S.p.A. non quotate di NedCommunity (2019);
- Enterprise Risk Management-Integrated Framework (ERM) della Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSO) (2019);
- Le parole della crisi di SIDREA (2021);
- Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI di O.I.B.R. (2022).



Le verifiche del Sindaco



Lara Conticello – Associate Partner RSM
6 luglio 2023



LE AREE DI VERIFICA DEL SISTEMA DI CONTROLLO

6 AREE PRINCIPALI SECONDO NC COLLEGIO

<i>Identificazione delle FUNZIONI, dei COMPITI e delle linee di RESPONSABILITÀ</i>	<i>Effettivo esercizio dell'attività DECISIONALE E DIRETTIVA da parte dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi POTERI</i>	<i>PRESENZA di personale con ADEGUATA COMPETENZA a svolgere le funzioni assegnate</i>	<i>Presenza di DIRETTIVE E DI PROCEDURE aziendali, loro aggiornamento ed effettiva diffusione</i>	<i>ADEGUATEZZA del sistema di Information Technology</i>	<i>Idoneità delle procedure a TUTELA DELL'INTEGRITÀ del patrimonio aziendale</i>
--	---	---	---	--	--

FUNZIONI, COMPITI, RESPONSABILITÀ

PUNTI ATTENZIONE PER LE VERIFICHE



ESISTENZA

<i>Organigramma</i>	<i>Manuali procedure operative</i>	<i>Delibere consigliari</i>	<i>Piani aziendali (strategici, operativi, finanziari)</i>
---------------------	------------------------------------	-----------------------------	--

LE PRINCIPALI VERIFICHE

ORGANIGRAMMA

- **ACQUISIRE** L'organigramma
- **Richiedere** gli **AGGIORNAMENTI** dell'organigramma, qualora siano intervenute variazioni nell'organico aziendale;
- **Effettuare** **INTERVISTE** alla **Direzione** e ai **sogetti responsabili** delle **varie unità organizzative/divisionali**, così come indicati nell'organigramma;
- **Verificare** la **CONOSCENZA DI RUOLI E FUNZIONI** da parte del personale occupato in azienda e la **corrispondenza** con quanto indicato nell'organigramma;
- **Verificare** la **CORRETTEZZA DEI RUOLI** in base anche ai **mansionari** e ai **manuali delle procedure**
- **Concludere** sull'**ADEGUATEZZA** delle **funzioni previste** e della **competenza del personale** rispetto al ruolo assegnato

LE PRINCIPALI VERIFICHE

PROCESSI E PROCEDURE

- *Verificare ESISTENZA MANUALE procedure e/o prassi operative*
- *Comprensione DEI PROCESSI e delle PROCEDURE*
- *TEST, su base campionaria, di OPERATIVITÀ DELLE PROCEDURE E DEI CONTROLLI (completezza, accuratezza, validità, ristretto accesso)*
- *Verifica dei MANSIONARI delle singole persone coinvolte nel processo e del LORO RISPETTO su base campionaria*

LE PRINCIPALI VERIFICHE

LE DELIBERE CONSILIARI IN MATERIA DI POTERI DELEGATI

- *Individuazione dei SOGGETTI A CUI SONO STATI ATTRIBUITI POTERI, deleghe e responsabilità*
- *VALUTAZIONE ADEGUATEZZA dei medesimi e Coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali conferite*

LE PRINCIPALI VERIFICHE

PIANI AZIENDALI E RENDICONTAZIONE PERIODICA

- *OTTENIMENTO documenti di programmazione futura*
- *VERIFICA PROCEDURA DI REDAZIONE e FUNZIONI AZIENDALI COINVOLTE*
- *Verifica ADEGUATEZZA e FUNZIONAMENTO attività di CONTROLLO DELLA GESTIONE*
- *Verifica RENDICONTAZIONE PERIODICA e analisi SCOSTAMENTI*
- *Presidio PERDITA CAPITALE e CONTINUITÀ AZIENDALE*
- *Verifica rispetto NORMATIVA CRISI*

ESERCIZIO ATTIVITÀ DI INDIRIZZO E SUPERVISIONE

PUNTI ATTENZIONE PER LE VERIFICHE

<i>Atti di gestione</i>	<i>Interviste</i>	<i>Scambio informazioni</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Esame campionario OPERAZIONI SIGNIFICATIVE e rispetto DELEGHE E POTERI</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Acquisizione di INFORMAZIONI dall'ORGANO AMMINISTRATIVO e dai RESPONSABILI DELLE FUNZIONI circa l'OPERATIVITÀ aziendale</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>SCAMBIO DI INFORMAZIONI PERIODICO, quando esistenti, con revisore, ODV e altri organismi di governance (es: risk manager) o di presidio rischi (sicurezza, privacy, ambiente etc)</i>

COMPETENZA PERSONALE

PUNTI ATTENZIONE PER LE VERIFICHE

- *Interviste responsabili funzioni per:*

- **ORGANIZZAZIONE** ufficio
- **MANSIONI** attribuite
- **COMPETENZA** personale
- **RISPETTO** procedure
- **PROCEDURE DISCIPLINARI** in caso di non conformità

CONOSCENZA PROCEDURE

PUNTI ATTENZIONE PER LE VERIFICHE

- *Interviste direzione e responsabili funzioni per:*
 - **CONOSCENZA direttive e procedure aziendali**
 - **Esame modalità DIFFUSIONE E FORMAZIONE personale su procedure e direttive**
 - **Redazione o aggiornamento MANUALE PROCEDURE OPERATIVE**
 - **Redazione o aggiornamento MANUALE PROCEDURE CONTABILI**

INFORMATION TECHNOLOGY

PUNTI ATTENZIONE PER LE VERIFICHE

- *Interviste direzione e responsabili funzioni per:*
 - *l'architettura IT della Società*
 - *la rete informatica aziendale e gli access points*
 - *le risorse hardware utilizzate sia a livello centrale (server) sia a livello periferico (PC/Client/terminali)*
 - *i software e le varie applicazioni utilizzate*
 - *le risorse umane dedicate alla funzione IT*
 - *la periodicità ed il contenuto dell'aggiornamento tecnologico dei sistemi informatici*
 - *il piano di disaster recovery*
 - *i modelli operativi ed i processi operativi IT*

QUALORA RITENUTO NECESSARIO CONSIGLIATO UTILIZZO ESPERTO

SALVAGUARDIA PATRIMONIO

PUNTI ATTENZIONE PER LE VERIFICHE

- *Esistenza PROCEDURE PER USO BENI AZIENDALI con particolare riferimento:*
 - *quelli di valore elevato*
 - *quelli che, indipendentemente dal valore, risultano strategici o determinanti per la Società*
 - *quelli il cui utilizzo può presentare fattori di rischio (danneggiamento, perimento e sottrazione)*
 - *quelli dati in uso esclusivo a dipendenti*
 - *quelli presso terzi*
- *Esistenza ADEGUATE POLIZZE ASSICURATIVE*
- *Esistenza procedure di TUTELA E CONSERVAZIONE DEI DATI aziendali*

ASSETTO ORGANIZZATIVO/ CONTROLLO INTERNO

COME VERIFICARE CONCRETO FUNZIONAMENTO?

VECCHIE NORME	NUOVE NORME
<p><i>Il collegio sindacale nel vigilare sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo EFFETTUA APPOSITI TEST DI CONFORMITÀ UTILIZZANDO MOTIVATE TECNICHE DI CAMPIONAMENTO</i></p>	<p><i>La determinazione delle metodologie di verifica e di controllo volte a contrastare inadempienze e atteggiamenti omissivi o inerti in ambito organizzativo e gestionale è rimessa alla DETERMINAZIONE DEI MEMBRI DEL COLLEGIO SINDACALE, in relazione alle peculiarità della concreta realtà aziendale.</i></p> <p><i>Il Collegio Sindacale, nel vigilare sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, PUÒ AVVALERSI, QUALORA RITENUTI NECESSARI, DI APPOSITI TEST, anche eventualmente a campione, che, possono costituire un valido strumento operativo, sia in fase di insediamento che a regime.</i></p> <p><i>Tali strumenti, tuttavia, non dovranno essere interpretati QUALI CONDIZIONI NECESSARIE per poter formulare un adeguato giudizio, in quanto sul predetto tema:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><i>• il dato NORMATIVO RISULTA ESTREMAMENTE GENERICO..;</i><i>• sussiste l'ESTREMA VARIABILITÀ del campo di indagine in quanto condizionato dalle caratteristiche, dalla natura e dalle dimensioni della società.</i>
REGOLA PRECISA	DISCREZIONALITÀ AMPIA – È UN BENE?
<p><i>Confermato che la vigilanza si estende anche sul SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO e sul sistema AMMINISTRATIVO E CONTABILE</i></p>	

RIEPILOGANDO

TRE PRINCIPALI ATTIVITÀ

ACQUISIZIONE DI INFORMAZIONI dalla direzione e dai responsabili delle funzioni

VERIFICA del CORRETTO FUNZIONAMENTO delle procedure operative

SEGNALAZIONE CRITICITÀ e PIANO DI RIMEDIO per la loro sistemazione

1. **ATTIVITÀ OBBLIGATORIA** per il sindaco per esprimere il giudizio di **ADEGUATEZZA E CONCRETO FUNZIONAMENTO** dell'assetto organizzativo nella sua relazione.
2. **Necessario che l'attività di verifica sia FINALIZZATA A CONFERMARE IL PRESIDIO DEI 4 MACRO OBIETTIVI** del controllo (completezza, accuratezza, validità, ristretto accesso) sui **PROCESSI RITENUTI SIGNIFICATIVI** per la corretta gestione aziendale

Le verifiche del Revisore Il Nuovo ISA 315



Lara Conticello – Associate Partner RSM
6 luglio 2023



NUOVO ISA ITALIA N. 315 IN VIGORE DAL 1° GENNAIO 2022

I principali impatti individuati riguardano:

- Valutazione separata del rischio intrinseco e del rischio di controllo;
- Nuova definizione di rischio significativo;
- Concetto e valutazione separata delle componenti del sistema di controllo interno;
- Definizione dei controlli rilevanti;
- Introduzione del concetto: Materiali ma non significative.



Concetto e valutazione separata delle componenti del sistema di controllo interno

Il concetto di sistema di controllo interno inteso come sistema configurato, messo in atto e mantenuto dai responsabili delle attività di governance, dalla direzione e da altro personale dell'impresa al fine di fornire una ragionevole sicurezza sul raggiungimento degli obiettivi aziendali con riferimento all'attendibilità dell'informativa finanziaria, all'efficacia e all'efficienza delle sue attività operative ed alla conformità alle leggi e ai regolamenti applicabili;

La valutazione separata delle componenti del sistema di controllo interno con particolare riferimento a cinque componenti correlate:

- L'ambiente di controllo;
- Il processo adottato dall'impresa per la valutazione del rischio;
- Il processo adottato dall'impresa per monitorare il sistema di controllo interno;
- Il sistema informativo e la comunicazione;
- Le attività di controllo.

Altre Rilevanti Novità

- Ampliamento definizioni (es. Asserzioni);
- Introduzione del **Rischio di Business**, identificato come rischio derivante da condizioni, eventi, circostanze, azioni o inattività significative che potrebbero influire negativamente sulla capacità dell'impresa di raggiungere i propri obiettivi e di realizzare le proprie strategie, ovvero un rischio derivante dalla definizione di obiettivi e strategie non appropriati;
- Introduzione concetto di Ambiente IT, come insieme di applicazioni IT e infrastruttura IT di supporto, così come processi IT e personale addetto a tali processi, che l'impresa utilizza a supporto delle proprie attività operative e per la realizzazione delle proprie strategie;
- Introduzione nuove definizioni relative ai controlli generali IT o sulle elaborazione delle informazioni;
- Nuovi fattori di rischio intrinseco, intesi come caratteristiche di eventi o condizioni che influenzano la possibilità che un'asserzione relativa ad una classe di operazioni, un saldo contabile o un'informativa, contenga errori, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, prima della considerazione dei controlli. Tali fattori possono avere natura qualitativa o quantitativa e includono la complessità, la soggettività, i cambiamenti, l'incertezza o la possibilità di errori dovuti a ingerenze da parte della direzione o ad altri fattori di rischio di frodi nella misura in cui influenzano il rischio intrinseco.

L'AMBIENTE DEI CONTROLLI

SUGGERIMENTI OPERATIVI

- *E' stato definito un codice di condotta che disciplini le modalità operative di conduzione del business, i conflitti di interesse, i comportamenti attesi in applicazione di criteri etici*
- *Le politiche e le procedure correlate, inclusive di azioni correttive e meccanismi sanzionatori da attivare in caso di violazione delle norme in esse contenute, sono complete, approvate e comprese da tutto il personale*
- *Il management corrobora le indicazioni fornite in merito a comportamenti etici attraverso l'esempio*
- *Viene adeguatamente considerato il coinvolgimento del top management, la sua indipendenza rispetto a funzioni operative, la sua professionalità, l'attività di supervisione esercitata, l'appropriatezza delle sue azioni*
- *Sono definiti un Consiglio di amministrazione e, ove applicabili, comitati di direzione con ruoli e responsabilità chiaramente identificati*
- *Lo stile di direzione adottato dal management è coerente con la dimensione e la complessità dell'impresa*
- *La struttura organizzativa è coerente con la dimensione e la complessità dell'impresa e definita in modo chiaro al fine del raggiungimento degli obiettivi aziendali*
- *Esiste un organigramma ufficiale ed aggiornato ad ogni cambiamento*
- *Sono redatte e sistematicamente aggiornate le descrizioni delle funzioni e delle responsabilità per i diversi livelli gerarchici*
- *È previsto un processo di assegnazione di responsabilità, deleghe, segregazione dei compiti coerenti con gli obiettivi aziendali e i requisiti normativi e regolamentari*
- *Le politiche del personale (politiche retributive, sistema motivazionale, selezione, valutazione, formazione, sviluppo ecc.) vengono definite dalla direzione*
- *Le performance del personale vengono riviste su base annua o altra base regolare*
- *Etc*

PROCESSO VALUTAZIONE RISCHI

SUGGERIMENTI OPERATIVI

- *Il management svolge un'attività di valutazione del rischio di errori significativi su base periodica o, comunque, tempestiva, identificando i rischi maggiormente significativi*
- *È definita una **procedura** che consenta di **valutare i rischi identificati***
- *È definito un **criterio di stima della probabilità di manifestazione dei fattori di rischio***
- *È stata definita una **procedura** che consenta di decidere quali siano le **azioni da intraprendere per fronteggiare i rischi identificati e valutati***
- *Il processo di valutazione dei rischi e di determinazione delle azioni da porre in essere per fronteggiarli è coerente con natura, dimensione e complessità dell'impresa*
- *Etc*

SISTEMA INFORMATIVO

SUGGERIMENTI OPERATIVI

- Sono in essere processi di raccolta delle **informazioni chiave idonee al perseguimento degli obiettivi di reportistica** definite dall'impresa e funzionali alla predisposizione del bilancio
- Il Consiglio di amministrazione riceve informazioni sufficienti e tempestive a fini di monitoraggio degli obiettivi del management e delle strategie aziendali
- Il management opera in modo da assicurare che sia implementata un'adeguata infrastruttura tecnologica che consenta di generare e gestire flussi informativi integri e sicuri, in maniera tempestiva
- Le informazioni di carattere finanziario sono comunicate in maniera chiara all'interno dell'impresa
- È definito un meccanismo di **comunicazione di ruoli e responsabilità all'interno dell'impresa**
- Sono definite, se applicabili, procedure di gestione delle comunicazioni esterne
- L'impresa dispone di un **manuale contabile** tenuto costantemente aggiornato (sia per la contabilità generale che per la contabilità analitica)
- Vengono predisposte **situazioni di bilancio interno infrannuali** complete e tali situazioni sono coerenti con il bilancio annuale
- I risultati economici lordi sono analizzati (per linea di attività, prodotto ecc.)
- Etc

SISTEMA INFORMATIVO

SUGGERIMENTI OPERATIVI

- Il processo di **pianificazione è formalizzato** e le procedure di pianificazione coprono tutti gli aspetti rilevanti dell'attività aziendale (aspetto operativo, finanziario, degli investimenti)
- Il controllo di gestione viene realizzato attraverso lo **strumento del budget** (controllo budgetario: analisi e controllo degli scostamenti tra dati di budget e dati consuntivi e tempestiva adozione dei necessari provvedimenti correttivi)
- Il sistema dei budget annuali costituisce la fase analitica riferita al primo anno del piano a lungo termine
- Il sistema dei budget annuale comprende un **budget economico, un piano finanziario ed un budget degli investimenti ed è ripartito per periodi infrannuali**
- L'impresa dispone di una procedura formale intesa a garantire l'osservanza di tutte le formalità richieste dalla legge civile e fiscale (deposito bilanci, vidimazioni, libri e scritture obbligatorie ecc.)
- L'impresa dispone di un apposito servizio legale e fiscale, ovvero, in caso contrario, le dimensioni e le specifiche problematiche d'impresa ne giustificherebbero l'introduzione
- Etc

LE ATTIVITÀ DI CONTROLLO

SUGGERIMENTI OPERATIVI

CICLO ACQUISTI - PAGAMENTI

- *Tutti gli acquisti sono propriamente autorizzati ed effettuati alle condizioni più convenienti*
- *Sono accettati solo beni e servizi ordinati*
- *Sono tenute evidenze degli ordini di acquisto inevasi*
- *Il ricevimento di merci e servizi viene adeguatamente controllato*
- *I resi ed i reclami nei confronti di fornitori vengono controllati*
- *Le fatture passive sono adeguatamente controllate e approvate*
- *Tutte le transazioni di acquisto effettuate sono registrate in modo accurato e tempestivo*
- *Gli acquisti in valuta sono registrati correttamente*
- *Gli acquisti sono registrati nel periodo di competenza*
- *I pagamenti a fornitori sono propriamente autorizzati e contabilizzati in maniera completa ed accurata*
- *Sono effettuati pagamenti solo a fronte di acquisti autorizzati e registrati in modo completo ed accurato*

ALTRI CICLI

LE ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO

SUGGERIMENTI OPERATIVI



- *Il management definisce un processo continuativo volto al monitoraggio del sistema di controllo interno e di reportistica, identificando tempestivamente eventuali carenze*
- *Il management controlla che non ci siano registrazioni in contabilità non supportate da adeguata autorizzazione o effettuate da persone a cui tale compito non era stato affidato*
- *Etc*

ESEMPIO FORMALIZZAZIONE RISCHI SIGNIFICATIVI

Rischio	Descrizione	Rischio inerente		Processi e controlli	Rischio residuo
		Probabilità	Impatto		
Dipendenza da clienti chiave	Circa il 75% del fatturato è fatto con 5 clienti. Tra essi il cliente A rappresenta circa il 25% e B circa il 20 % del fatturato	Medio Alto	Alto	La società monitora con attenzione il livello di servizio e di gradimento del cliente oltre ad un costante monitoraggio dei livelli di fido ad essi attribuibili basati su periodici esami del merito creditizio svolti con l'ausilio di banche informative esterne	Medio
----	-----	-----	---	-----	----

Finalità è individuare rischi significativi a livello di voci e asserzioni di bilancio e decidere se far affidamento o meno sul sistema di controllo interno effettuando test di conformità sulle procedure per poi definire natura ampiezza e tempistica delle procedure di validità

Il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo – D.Lgs 231/2001



Lara Conticello – Associate Partner RSM
6 luglio 2023



Gli strumenti che tutelano la società da responsabilità penali strategici in funzione anticrisi

Modelli organizzativi 231 scudo per evitare il fallimento

Quindi possiamo dire che il Modello Organizzativo 231 in virtù dell'introduzione del nuovo codice della crisi è diventato implicitamente obbligatorio?

Dlgs 231/2001 Artt. 6 e 7

Codice civile
- Art. 2086 comma 2

Art. 6

Soggetti in posizione apicale e modelli di organizzazione dell'ente

1. Se il reato è stato commesso dalle persone indicate nell'articolo 5, comma 1, lettera a), l'ente non risponde se prova che:

a) l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi [...]

Art. 7

Soggetti sottoposti all'altrui direzione e modelli di organizzazione dell'ente

2. In ogni caso, è esclusa l'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza se l'ente, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.
3. Il modello prevede, in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione nonché al tipo di attività svolta, misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio. [...]

L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale



- *Gli enti forniti di personalità giuridica, le società fornite di personalità giuridica e le società e le associazioni anche prive di personalità giuridica;*
- *persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale e che svolgono, anche di fatto, la gestione e il controllo dell'ente stesso. Si tratta di soggetti che, in considerazione delle funzioni che svolgono, vengono denominati "apicali";*
- *persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza dei soggetti apicali.*

Condizioni di Sussistenza della Responsabilità ex 231

*L'ente può essere ritenuto responsabile dell'illecito se il reato è stato commesso nel suo **interesse o suo vantaggio**.*

In particolare, se il reato è commesso da soggetti apicali, l'ente è responsabile se non dimostra che:

- 1. ha adottato ma anche efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e gestione idonei a impedire reati della specie di quello commesso (art. 6, comma 1, lett. a, decreto 231)*
- 2. ha istituito un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, il quale abbia effettivamente vigilato sull'osservanza dei modelli*
- 3. il reato è stato commesso per fraudolenta elusione dei modelli da parte del soggetto apicale infedele.*

L'ente è responsabile per i reati commessi:

nel suo interesse



senza necessariamente procurare all'ente un vantaggio materiale in termini di profitto

a suo vantaggio



cioè procurando all'ente un profitto anche quando il reato non sia commesso nell'interesse dell'ente stesso

L'aver agito nell'interesse esclusivo proprio del soggetto apicale o di terzi esclude la responsabilità della società

La natura dell'interesse o vantaggio per l'ente

L'interesse e il vantaggio dell'ente vanno letti anche in ottica negoziale prospettica (Cass. Pen., Sez. II, 17 marzo 2016, n. 11209)

Confermando l'ormai consolidato orientamento secondo cui l'interesse e il vantaggio devono essere letti nella prospettiva patrimoniale dell'ente (anche nella forma del risparmio di spesa o di incremento di produttività), la Cassazione ha specificato come possano assumere rilevanza, fra l'altro, le seguenti forme di **profitto "dinamico"** collegato a un vantaggio o interesse:

- possibilità di svolgimento di ulteriori attività imprenditoriali;
- assunzione di requisiti per la qualificazione dell'impresa ai fini di partecipazione a gare pubbliche;
- incremento del merito creditizio presso gli istituti bancari;
- aumento del potere contrattuale nei confronti delle controparti; e
- ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse aziendali.

L'ente può esimersi da responsabilità per i reati commessi da soggetti in posizioni apicali se dimostra che:

- L'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, un modello di organizzazione e gestione idoneo alla prevenzione dei reati del tipo di quelli commessi (art. 6.1 D.Lgs. 231/2001);
- ha affidato ad un organo interno (l' "Organismo di Vigilanza") dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, il compito di vigilare sul funzionamento e sull'efficace osservanza del Modello (art. 6, 1 comma, lettera b);
- le persone che hanno commesso il reato hanno agito eludendo fraudolentemente il Modello (art. 6, 1 comma, lettera c).

Sanzioni amministrative applicate all'ente:

- Sanzioni pecuniarie (secondo un sistema per quote);
- Sanzioni interdittive;
- interdizione dall'esercizio dell'attività;
- sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
- divieto di contrattazione con la PA.;
- esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi e sussidi e revoca di quelli già eventualmente concessi;
- divieto di pubblicizzare beni e servizi;
- confisca del profitto del reato;
- pubblicazione della sentenza.

Il MODELLO 231 – «Un vestito sartoriale costruito su misura» Cit. Lara Conticello

I “modelli organizzativi” DEVONO...



- Individuare gli ambiti di attività in cui possono essere commessi i reati
- Predisporre specifici protocolli per la formazione e l’attuazione delle decisioni dell’Ente relative alla prevenzione dei reati
- Individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a prevenire la commissione di reati
- Prevedere obblighi di informazione dell’organismo che ha la funzione di vigilare sull’applicazione dei modelli
- Introdurre nell’Ente un “codice etico” ed un sistema disciplinare efficace



LINEE GUIDA: i “modelli organizzativi” possono essere predisposti in conformità dei codici di comportamento redatti ad hoc dalle associazioni di categoria di appartenenza dell’Ente (es., Confindustria, ANIA, ABI, ecc.)

La responsabilità amministrativa dell'ente – Cosa è cambiato?



Lara Conticello – Associate Partner RSM
6 luglio 2023



Il dirigente di una società promette al funzionario di un ente pubblico (USSL) uno “stipendio” mensile di circa 700 euro al fine di indurlo ad omettere atti del proprio ufficio e, in particolare, a non segnalare irregolarità commesse dalla società nell’esercizio dell’attività di escavazione e trasporto di materiali edilizi.

Prima del D. Lgs 231/01

Il dirigente della Società subisce un processo per corruzione;

La società resta estranea al processo penale e non subisce alcuna conseguenza (salvo la sussidiaria responsabilità civile per il risarcimento del danno).

Dopo il D. Lgs 231/01

Il dirigente della Società subisce un processo per corruzione;

La società viene sottoposta a processo e rischia una sanzione pecuniaria fino a oltre 900.000 euro oltre che l’applicazione di sanzioni interdittive compresa l’interdizione dell’attività o il commissariamento) per una durata non inferiore ad un anno.

L'Organismo di Vigilanza



Lara Conticello – Associate Partner RSM
6 luglio 2023



Principali Compiti e caratteristiche

Compiti:

1. vigila sull'osservanza del modello anche attraverso audit periodici;
2. valuta l'idoneità del modello rispetto alla prevenzione della commissione dei reati previsti dal D. Lgs.231/2001 e ne riporta al Consiglio di Amministrazione anche con riferimento alle eventuali proposte di aggiornamento del modello stesso;
3. fornisce informazioni periodiche al Consiglio di Amministrazione circa le risultanze della propria attività.

Caratteristiche

- Autonomia e indipendenza
- Professionalità
- Continuità di azione



Il modello 231 ed il sistema di controllo interno- sinergie



Lara Conticello – Associate Partner RSM
6 luglio 2023



Per società ed enti di dotarsi di un adeguato assetto organizzativo, è divenuto un vero e proprio obbligo normativamente prescritto (art. 2086 c. 2 Cod. Civ.)

Modelli Organizzativi ex D.lgs. 231/2001 sono ormai ascritti sistematicamente a quelle norme del diritto societario che sanciscono il principio di “adeguatezza nel governo societario”

PROSPETTIVA INTEGRATA

OBBLIGHI ORGANIZZATIVI EX ART. 2086 c. 2 c.c.

complesso di strumenti e procedure organizzative idonee a rilevare la crisi prima che questa si materializzi nella sua irreparabilità

STRUMENTI DI ALLERTA

oneri di segnalazione della crisi, posti a carico degli organi di controllo societario (collegio sindacale, sindaco unico, revisore contabile) e di creditori pubblici qualificati (Agenzia delle Entrate, INPS, agente di riscossione)

COMPLIANCE 231

garanzia fondamentale per l'azienda che aspiri ad essere compliant anche con l'art. 2086 comma 2 c.c.



Le Verifiche dell'Organismo di Vigilanza Cenni



Lara Conticello – Associate Partner RSM
6 luglio 2023

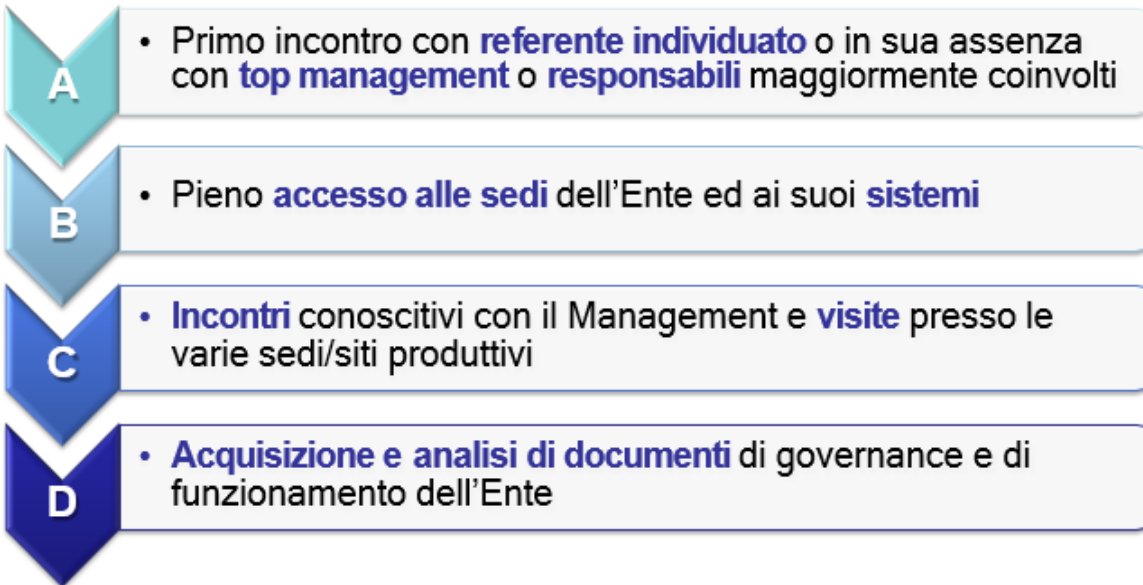


La configurazione del SCI dipende da:



Con impatti su complessità e/o articolazione: presenza o meno di funzioni di controllo di secondo o terzo livello con cui l'OdV deve necessariamente interagire.

Dopo la nomina, l'OdV dovrà organizzarsi attraverso:



Con riferimento al Modello, è opportuno che l'OdV acquisisca e analizzi:

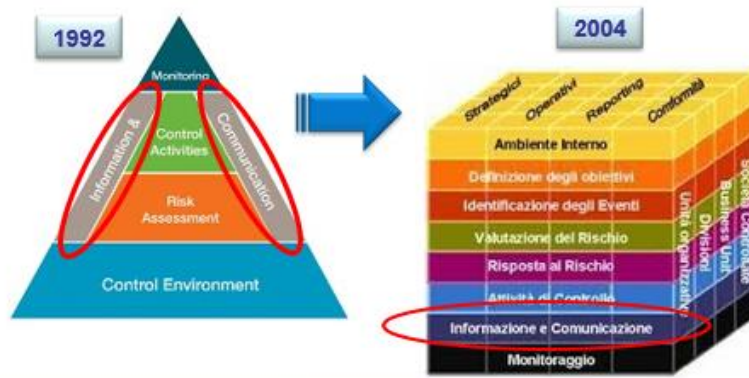


- 1 La documentazione di Risk Assessment e Gap Analysis alla base del Modello
- 2 Il Modello (Parte Generale e Parti Speciali/Protocolli) e il Codice Etico
- 3 Gli atti del precedente OdV, ove esistente
- 4 La disponibilità del budget e le sue modalità
- 5 Le modalità di organizzazione e verbalizzazione delle attività

In funzione della strutturazione del SCI, è opportuno che l'OdV venga a conoscenza dei programmi di verifica svolti dalle altre funzioni di controllo, se esistenti, ad es.:



I flussi di informazioni, canalizzati da opportuni processi di comunicazione aziendali, sono una **componente essenziale di un efficace Sistema di Controllo Interno** (es. modello CoSO ERM, in tutte le sue evoluzioni).



L'importanza dei flussi informativi nel SCI

Con l'analisi dei flussi informativi l'OdV viene a conoscenza delle vicende dell'ente sotto profili rilevanti in termini di **compliance**; può fornire elementi conoscitivi utili all'**organo amministrativo** per orientare le scelte gestionali, ed all'**organo di controllo**, a supporto dell'azione di vigilanza che ad esso fa capo.

L'obbligo di informativa in esame ha anche l'obiettivo di consentire all'OdV di **pianificare verifiche mirate** sugli ambiti a maggior rischio, e non ad imporgli attività di verifica puntuale e sistematica di tutti i fenomeni rappresentati (come descritto negli interventi successivi).



La gestione delle segnalazioni all'OdV

L'OdV, in quanto gestore delle segnalazioni, dovrebbe concentrarsi su:

Promozione della regolamentazione delle segnalazioni

- l'OdV dovrebbe stimolare la **diffusione della policy** e la **verifica di un'adeguata comunicazione**

Attività di Formazione

- **differenziata** a seconda che siano essi "semplici" **destinatari** degli obblighi di segnalazione, ovvero manager **potenzialmente coinvolti** nel sistema di successiva verifica della segnalazione

Monitoraggio del funzionamento delle segnalazioni

- Sia in termini di **adeguatezza**, sia di **efficacia** dei canali predisposti

I flussi informativi verso l'OdV

Destinatari

- Organo amministrativo (**CdA**)
- Organo di controllo (**CS**)

Contenuto

- Il numero e la data delle riunioni tenutesi nel periodo con attività svolte;
- le segnalazioni ricevute e le conseguenti indagini svolte;
- le criticità comunque rilevate ed i rilievi per assicurare aggiornamento, effettività ed efficacia al Modello;
- annualmente, utilizzo budget e richiesta per anno successivo;
- la pianificazione delle attività previste per il periodo successivo.

Flussi *ad hoc*

- indipendentemente dalla previsione di flussi periodici
- in presenza di criticità rilevanti

CASE STUDY

ALCUNI TITOLI DI CRONACA



Lara Conticello – Associate Partner RSM
6 luglio 2023



San Donato, inchiesta sui rimborsi delle protesi: sequestro d'urgenza per 34 milioni

Fonte il Sole24ore del 10 dicembre 2020

Dispositivi medici, rimborsati a prezzo pieno dalla Regione Lombardia, ma in realtà acquistati ad un costo scontato.

È ancora una volta per il sistema delle cosiddette note di credito che la Procura di Milano muove contestazioni ad ospedali del Gruppo San Donato, destinatari di un decreto di sequestro preventivo d'urgenza per oltre 34 milioni di euro. Il provvedimento, firmato dal PM Paolo Storari e ora al vaglio del giudice, è stato eseguito giovedì 10 dicembre, in un'inchiesta per concorso in truffa, a carico dell'ex responsabile dell'ufficio acquisti, Massimo Stefanato, da tempo non più al lavoro per il Gruppo.



San Donato, inchiesta sui rimborsi delle protesi: sequestro d'urgenza per 34 milioni

Fonte il Sole24ore del 10 dicembre 2020

Ospedali sott'accusa – Sono otto le strutture ospedaliere ora indagate, in base al decreto legislativo 231/2001 sulla responsabilità amministrativa dell'ente, per «la struttura organizzativa del tutto inadeguata, che ha consentito – scrive il PM Storari nel decreto di sequestro d'urgenza - al responsabile dell'ufficio acquisti di porre in essere condotte delittuose»: dal Policlinico San Donato all'Istituto Ortopedico Galeazzi, dall'Ospedale San Raffaele agli Istituti Ospedalieri Bresciani e Bergamaschi; dagli Istituti Clinici Zucchi e Villa Aprica e poi gli Istituti Clinici di Pavia e Vigevano. I fatti riguardano gli anni dal 2013 al 2018, quando ciascuna di queste strutture avrebbe beneficiato, secondo l'accusa, di un ingiusto profitto, per essersi fatta «rimborsare da Regione Lombardia il costo sostenuto per l'acquisto delle endoprotesi, omettendo di indicare – viene sintetizzato negli atti - le note di credito ricevute dai fornitori, a scomputo del prezzo di acquisto a seguito del raggiungimento di alcuni obiettivi».



Fonte il Sole24ore del 10 dicembre 2020

L'accusa del medico – Il meccanismo, già ricostruito dagli inquirenti milanesi in un primo filone investigativo [...] era stato invano denunciato da un primario al Comitato etico.

«Il nostro Professor Colombo ha detto che l'Ospedale San Raffaele fa la cresta sulle valvole aortiche, per via delle note di credito», riferisce a Stefanato- in una conversazione intercettata – Mario Cavallazzi, consulente esterno già coinvolto nella prima inchiesta, citando un messaggio di una delle presenti a quella riunione.

Il professore Antonio Colombo, al momento di queste conversazioni nel 2017, era primario di cardiologia interventistica dell'Ospedale San Raffaele. E avrebbe poi confermato la sua sensazione anche ascoltato dagli inquirenti. La sostituzione delle valvole – Proprio al primario era stato più volte esplicitamente chiesto di preferire l'impianto di alcune valvole rispetto ad altre, non per una valutazione di qualità, ma perché «altrimenti non riusciamo per fine anno a raggiungere l'obiettivo», scriveva in una email del 2017 l'allora referente dell'area acquisti, Stefanato, al professor Colombo. Così era avvenuto per le valvole Corevalve – essendo questi impianti «ben al di sotto del programma annuale», specifica nella corrispondenza telematica – e così anche per gli stent Resolute Onyx (entrambi della Medtronic Italia spa), da preferire a quelli Abbott, di cui si chiede la sospensione.

Perché le note di credito

Fonte il Sole24ore del 10 dicembre 2020

A partire dal 2012, con una serie di decreti, la Direzione generale Welfare della Regione Lombardia ha trasmesso alle strutture ospedaliere accreditate, come quelle del Gruppo San Donato, indicazioni sulla rendicontazione dei dati, per il cosiddetto flusso SD04. In particolare, nella deliberazione della Giunta di Regione Lombardia del giugno 2020 si specifica che «lo sconto di cui ha eventualmente beneficiato la struttura – si riporta nel decreto - deve essere decurtato dal valore tariffato delle endoprotesi per il periodo considerato», per cui si sollecitava la quantificazione della scontistica e il successivo eventuale recupero.

La possibilità dell'esistenza di «problemi con le protesi» era stata portata già all'attenzione di Luigi Cajazzo, già direttore pro-tempore della Direzione Generale Welfare di Regione Lombardia, poi sostituito a giugno dopo la prima ondata di covid. «Il dottor Merlino mi segnalò – alla luce delle evidenze emerse nell' indagine della Guardia di Finanza sui rimborsi di File F (sui farmaci, ndr) – l'esigenza di approfondire il sistema di rimborsi delle endoprotesi, per evitare che si replicassero i problemi di scontistica non dichiarata».



Uno schema semplice

- Ufficio acquisti dell'Ospedale San Donato propone un'offerta di acquisto del valore delle Valvole al prezzo pieno;
- Direttore Commerciale della Società XY accetta l'offerta di acquisto, a prezzo pieno, e si avvia la fornitura delle valvole;
- Contestualmente alla predisposizione dell'offerta di acquisto, cosiddetta «principale», gli attori del processo, sottoscrivono un accordo commerciale, secondo il quale al raggiungimento di un certo «fatturato» da parte della Società XY, verrà riconosciuto all'Ospedale San Donato, uno sconto commerciale – sulle valvole acquistate, con emissione di note di credito;
- Ospedale San Donato richiede a Regione Lombardia il rimborso per l'acquisto della Valvole al Prezzo Pieno;

Ma..... L'acquisto della Valvole non è avvenuto al prezzo Pieno.....



Sanità: truffa sui rimborsi per le protesi, il gruppo San Donato restituisce 22 milioni

di Luca De Vito



Come Prevenire

- Le offerte commerciali devono essere a doppia firma, e nel caso di richieste commerciali «fuori target» è necessario coinvolgere il Comitato Prezzi e l'Amministratore Delegato per la valutazione caso per caso della «specificità»;
- Le note di credito devono essere autorizzate anch'esse in doppia firma. Attenzione ai casi di parcellizzazione delle note di credito, per evitare di superare la soglia minima da cui scatta la doppia firma;
- Implementare report mensili di monitoraggio dell'incidenza del valore delle note di credito stratificate per tipologia, pubblico e privato, rispetto al valore del fatturato. Confrontare i risultati ottenuti con i periodi dell'anno precedente;
- Le pratiche commerciali di scontistica fuori fattura, ed in generale l'utilizzo di sconti o rimborsi con note di credito, deve essere limitato, se non addirittura abbandonato;
- Se si viene a conoscenza di casi limite occorre denunciare. Esiste un sistema anonimo, la piattaforma Whistleblowing.

Grazie per l'attenzione





Lara Conticello
Associate Partner RiCo

RSM Società di Revisione e Organizzazione Contabile S.p.A.
Via Meravigli 7, 20123 Milano (MI) – Italy
DL: +39 02 83421490
| **M:** +39 347 771 1338
| **E:** Lara.Conticello@rsmitaly.com | **Web:** www.rsm.global/italy

Summary of Experience – 231 Compliance

Specializzata in Risk Assessment e Sistema di Controllo Interno, in RSM ricopre il ruolo di responsabile dei progetti di implementazione e aggiornamento dei modelli organizzativi ex D.lgs. 231/2001, di progetti in ambito ESG e della certificazione della parità di genere.

Principali clienti gestiti:

MID Industry Capital SpA; Consorzio Tre torri Contractor Scarl; Gruppo Veolia Acqua; Gruppo OMR; Gruppo IMA SpA; CSL Behring SpA; Lexmark International Srl; Maffei Sarda Silicati SpA; Timac Agro SpA; LVMH Italia SpA; Sonova Audiological Care Srl; Christian Dior Italia Srl; Docebo SpA; LORO PIANA SpA.

Lara è componente dell'Organismo di Vigilanza ex D.lgs. 213/2001 di Sonova Audiological Care Srl, Christian Dior Italia Srl, Giap Holding, Filgest Holding, e LVMH Italia SpA fino al 2021 e ausiliario dell'OdV di Loro Piana SpA e CSL Behring SpA fino a settembre 2022.

Ha ricoperto la funzione di Responsabile del Controllo Interno ai sensi del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana per MID Industry Capital SpA, fino al 2020.

Ha un'ampia conoscenza dei progetti Sarbanes-Oxley Act (SOX) come responsabile del team specializzato presso una primaria società di revisione.

Professional qualifications

Revisore dei Conti iscritto al MEF.

Academic background

Laurea in Economia e Commercio – Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

