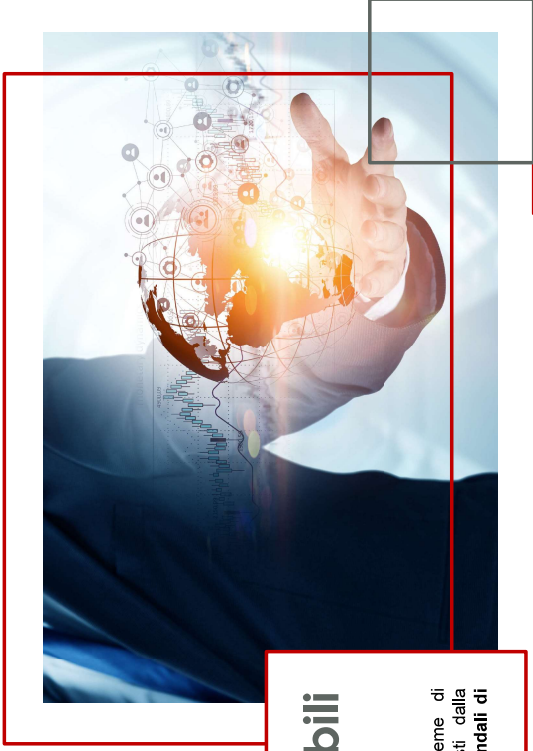


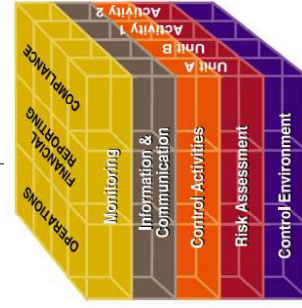
I controlli interni contabili ed amministrativi

I Controlli Interni Amministrativi e Contabili sono un insieme di meccanismi, procedure e strumenti –“controlli” – predisposti dalla direzione per assicurare il conseguimento degli obiettivi aziendali di performance economica e corretta tenuta delle contabilità



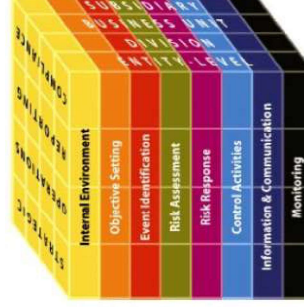
Matteo Panozzo – ANDAF Comitato Tecnico Corporate Finance

I CONTROLLI INTERNI – stato dell'arte e nuove prospettive



1992

Il controllo interno nel contesto internazionale Il COSO Framework

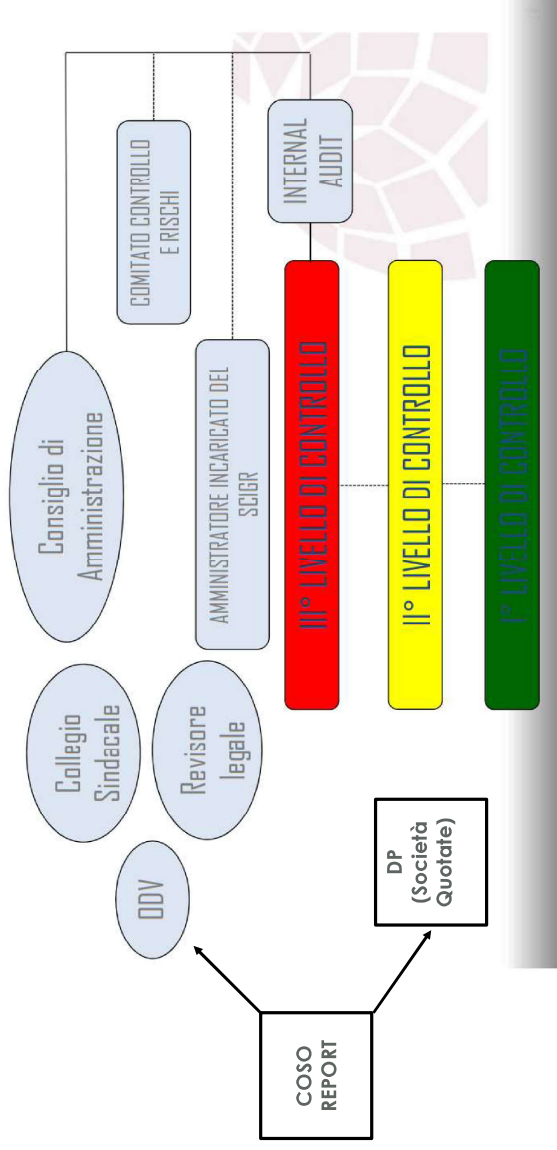


2013

2017



Il controllo interno nel contesto italiano L'influenza del COSO Framework



10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

Il Contesto Normativo Italiano

Testo Unico della Finanza :

introduce la clausola generale dei principi di **corretta amministrazione e dell'adeguatezza della struttura organizzativa e del sistema amministrativo-contabile** nella disciplina della s.p.a. quotata

Riforma del diritto societario:

prevede l'obbligatorietà della **istituzione degli assetti** da parte degli amministratori e della vigilanza sulla loro adeguatezza e sul loro concreto funzionamento da parte del collegio sindacale in tutte le s.p.a.

Il Codice della crisi d'impresa : con la modifica dell'art. 2086, secondo comma, c.c., ha statuito il dovere generale dell'imprenditore, di istituire un assetto **organizzativo, amministrativo e contabile** adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa

L.262/2005 - Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari : «Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari **predisporre adeguate procedure amministrative e contabili** per la predisposizione del bilancio di esercizio e, ove previsto, del bilancio consolidato nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario»

10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

1 ° LIVELLO DI CONTROLLO

Soggetti coinvolti:

- Tutti i **dipendenti** della società, in funzione dei compiti e delle mansioni loro assegnate
- **Management**
- **Responsabili delle varie aree** di rischio aziendale
- **Soggetti preposti**, nella specifica area di competenza, alla gestione del rischio (analisi, valutazione, proposte di mitigazione del rischio)

10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

2 ° LIVELLO DI CONTROLLO

Soggetti coinvolti (funzioni autonome rispetto a quelle operative):

Risk Manager:

- Responsabile del coordinamento e della gestione di tutto il processo di gestione dei rischi
- Responsabile della funzione di Risk Management
 - Definizione delle procedure per il trattamento dei rischi aziendali
 - Supervisione delle attività di risk assessment
 - Coordinamento delle attività di reporting

10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

2 ° LIVELLO DI CONTROLLO

Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari (art. 154-TUF):

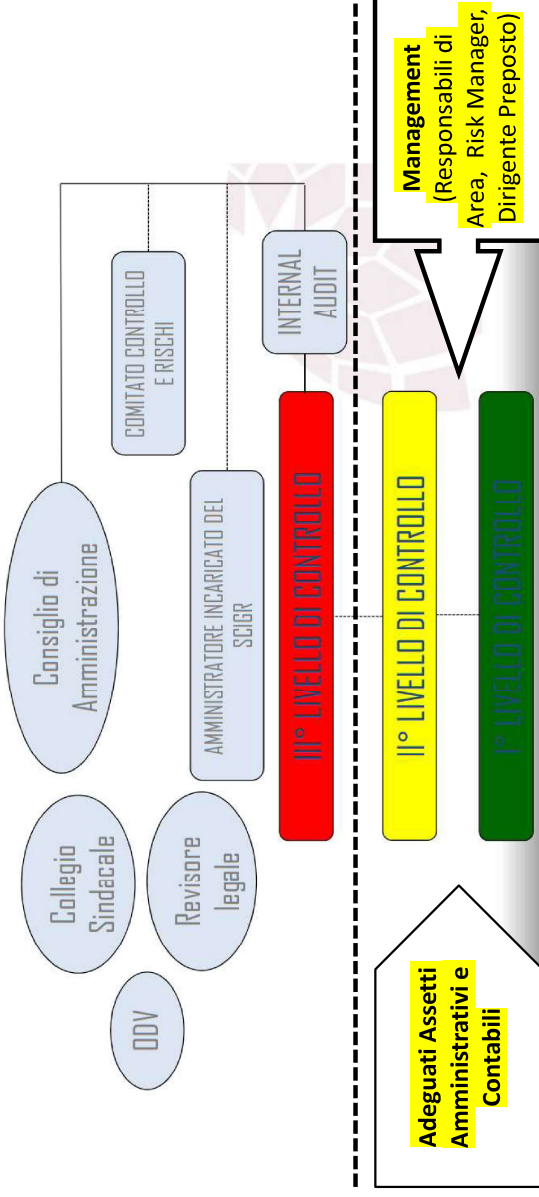
- Attestazione di conformità dell'informativa finanziaria alle scritture contabili
- Predisposizione procedure **amministrative e contabili** per la formazione del bilancio d'esercizio e consolidato

Comitati aziendali

Altri presidi su rischi specifici (normative di settore)

10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive



10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

L'adeguato assetto amministrativo deve garantire un processo decisionale ed un'operatività gestoria all'insegna della **pianificazione, della programmazione e del controllo**.

Con i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo si definiscono convenzionalmente, secondo un approccio temporale, rispettivamente i **piani industriali** dai tre ai cinque anni, i **piani operativi** di breve periodo (budget) e **l'attività di reporting**, che può essere infrannuale o annuale.

Un processo decisionale ed un'attività gestoria all'interno di un percorso delineato permettono di **conseguire più facilmente gli obiettivi di crescita con l'impiego efficiente dei fattori produttivi**. In caso contrario, si rischierebbe di amministrare "a vista", limitandosi a tamponare situazioni che di volta in volta si dovessero presentare senza aver chiara la meta finale

10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

Il **piano industriale**, il cui orizzonte è quindi **almeno triennale**, si compone del: a) piano economico; b) piano degli investimenti; c) piano finanziario

- Il **piano economico** stabilisce, in via preventiva, l'ammontare dei ricavi e dei costi che saranno generati dalla gestione futura. L'elemento primario è il potenziale collocamento di beni e servizi sul mercato di riferimento, poiché da tale dato può essere desunto l'ammontare complessivo dei ricavi e dei costi futuri.
- Il **piano degli investimenti** si sofferma in particolare sulla previsione dei fattori produttivi durevoli (capex), necessari alla realizzazione del progetto d'impresa.
- Il **piano finanziario** che quantifica il fabbisogno di mezzi finanziari per la copertura degli investimenti necessari alla realizzazione del progetto d'impresa. Il fabbisogno finanziario è connesso al susseguirsi nel tempo dell'andamento dei flussi di entrate monetarie (ricavi di vendita), ed alla sequenza delle uscite, costi di gestione e alle capex.

10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

I **piani operativi o budget** costituiscono una guida di breve periodo per l'imprenditore e consentono di coordinare le differenti attività all'interno dell'impresa. Il budget è quindi un **documento contabile e gestionale che traccia il percorso strategico per il raggiungimento di determinati obiettivi**, i quali assegnati ai soggetti a capo delle differenti aree aziendali, permettono anche di attivare dei veri e propri meccanismi di responsabilizzazione dei medesimi e di controllo del rischio.

10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

E' naturale che tutto questo non è sufficiente se a tutto ciò non si affianca **un'attività di controllo (analisi degli scostamenti)**, che si pone come finalità quella di verificare se gli obiettivi indicati nel budget siano o meno raggiunti e, qualora ciò non fosse, quali sono i motivi

A-variabili e rischi **non preventivabili** in sede di formazione del budget:

B- **errori di valutazione** nella determinazione degli obiettivi,

C- **errori nella gestione**

In qualunque delle suddette ipotesi, si pone sicuramente la **necessità di intervenire** per ripristinare le condizioni che possano ridurre il livello degli scostamenti, rientrando nei vincoli previsti a budget.

10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

CNDEC – Documento di Ricerca : Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative (sezione controlli contabili)

Cosa ci dice ..
Microsoft Copilot
«Esempi di controlli amministrativi»

L'organo di amministrazione o l'imprenditore agisce in presenza di **un piano industriale**

Sono presenti procedure o regolamenti per la gestione delle **operazioni con parti correlate**

Esistono **procedure o regolamenti per la gestione delle risorse finanziarie** e la prevenzione dei fenomeni di riciclaggio

Presenza di una **funzione di internal audit**

1. **Approvatore unico:** Designare una sola persona responsabile dell'approvazione di spese e decisioni finanziarie, per mantenere il controllo centralizzato.
2. **Procedure di assunzione:** Stabilire criteri chiari per l'assunzione di nuovo personale e verificare sempre le referenze per garantire la qualità delle nuove assunzioni.
3. **Formazione continua:** Offrire formazione periodica ai dipendenti su nuove procedure aziendali, tecnologie e normative, per mantenere il personale aggiornato e competente.
4. **Revisioni interne:** Condurre audit interni regolari per esaminare le operazioni aziendali e assicurarsi che tutte le procedure e politiche siano rispettate

10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

Gestione Operativa/Statutory Accounting
Officina di Breve Termine

Per affrontare le sfide derivanti dal mercato e prevenire la crisi ogni impresa ha la necessità di dotarsi di strumenti "contabili" diagnostici, in un'ottica consuntiva e previsionale, che siano in grado di alimentare il sistema informativo e di segnalare con immediatezza una qualunque situazione da cui potrebbe generarsi un disequilibrio reddituale, patrimoniale e finanziario.

1- il bilancio di esercizio : informare anche gli attori esterni sull'andamento dell'impresa (costi per natura)

2- il bilancio gestionale : strumento a servizio del management aziendale per analizzare in modo più approfondito i risultati, quali frutto delle proprie decisioni (costi per destinazione)

3- il bilancio previsionale : consente l'elaborazione di scenari futuri per la determinazione dei risultati prospettici in termini reddituali, patrimoniali e finanziari, e può essere formulato a seconda del grado di complessità o di approfondimento proiettando i dati provenienti dal bilancio contabile o dal bilancio gestionale

10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

Il **bilancio** fornisce una serie di indicazioni sull'andamento generale dell'impresa da un punto di vista reddituale, patrimoniale e finanziario. La sua analisi del bilancio dovrebbe prevedere le seguenti fasi:

A - analisi del contesto di riferimento, per rapportare i dati di bilancio agli eventi relativi all'**ambiente macro e micro**

B - determinazione e coordinamento degli indicatori e indici di bilancio espressi dallo stato patrimoniale e dal conto economico, per la definizione di un **quadro completo della condizione reddituale, patrimoniale e finanziaria dell'impresa**

C - determinazione della **posizione finanziaria netta**, per un approfondimento sulle dinamiche finanziarie dell'impresa in termini di liquidabilità degli investimenti e capacità di rimborso dei finanziamenti.

10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

Con il **bilancio gestionale** si approfondisce l'analisi di bilancio con un sistema, extra-contabile, detto di contabilità analitica con un proprio piano dei conti, che garantisce la classificazione dei ricavi ed i costi per "destinazione".

Tale parametro è rappresentativo di un risultato economico che esprime la capacità dell'impresa di copertura dei costi fissi => **Margine di contribuzione (ricavi – costi variabili)**

Con il margine di contribuzione è possibile :

- A - prendere decisioni di convenienza economica (make or buy), analisi redditività dei prodotti);
- B - fornire analisi sull'efficienza e produttività interna (centri di costo) utilizzo capacità produttiva;
- C - indicare i migliori prezzi dei prodotti, partendo dal costo.
- D - monitorare variabili quali i costi fissi di struttura o generali;
- E - prendere decisioni strategiche (ampliamento del mix produttivo, l'ingresso in nuovi mercati..)

10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

Il **bilancio previsionale o budget** si compone principalmente di tre documenti:

- il **budget economico**, con cui si definiscono innanzitutto i ricavi di esercizio e solo successivamente i costi di esercizio. Inoltre, avendo predisposto un sistema di contabilità analitica, sarà possibile distinguere tra costi variabili e costi fissi per definire in via prospettica la redditività delle differenti aree di business;
- il **budget patrimoniale** si focalizza sull'equilibrio prospettico tra investimenti e finanziamenti in un'ottica di fabbisogno finanziario, cercando di individuare la migliore combinazione tra il rendimento degli investimenti e il rimborso/costo dei finanziamenti;
- il **budget finanziario**, con cui è possibile programmare le entrate e le uscite future, per la definizione di un giusto equilibrio monetario per quantificare e qualificare la forza finanziaria che l'impresa riuscirà ad esprimere per rimborsare le fonti di finanziamento esterne.

10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

Il **sistema di reporting** rappresenta uno strumento di analisi e di comunicazione a supporto del processo decisionale. Affinché un sistema di reporting possa ritenersi "utile", necessita che venga **disegnato sulle specifiche esigenze dell'azienda**

- a)-stabilire **l'oggetto della misurazione**, le sue principali determinanti (ad esempio il costo di un prodotto distinto per fasi);
- b) identificare **idonei indicatori quantitativi e qualitativi**;
- c) verificare la coerenza e la complementarità degli indicatori con gli obiettivi di performance da realizzare;
- d) individuare **il responsabile** a cui sono stati assegnati gli obiettivi;
- e) **monitorare gli indicatori**, stabilendo una periodicità, per verificare il raggiungimento degli obiettivi.

10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

CNDEC – Documento di Ricerca : Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative (sezione controlli contabili)

Cosa ci dice ...
Microsoft Copilot
«Esempi di controlli contabili»

- Disporre di un **sistema informativo contabile** integrato (uno o + software o più software per gli adempimenti contabili e fiscali)
- Avere un **sistema di analisi di bilancio** comprensivo di indici e indicatori di natura reddituale, patrimoniale e finanziaria
- Sviluppare un **sistema di controllo di gestione**
- Mantenere un **sistema di KPI (Key Performance Indicator)** relativi agli elementi più rilevanti della gestione
- Predisporre **bilanci infrannuali** di esercizio e gestionali

- **Riconciliazione bancaria**: confrontare regolarmente le transazioni sul conto bancario con le registrazioni contabili interne per assicurarsi che tutte le entrate e le uscite siano accuratamente registrate.
- **Controllo delle spese**: Verificare che tutte le spese siano autorizzate e documentate adeguatamente, evitando spese non necessarie o non giustificate.
- **Inventari fisici**: Effettuare periodicamente inventari fisici per confrontare i livelli di inventario registrati con quelli effettivamente presenti, assicurandosi che non ci siano perdite o furti.
- **Segregazione dei compiti**: Assicurarsi che diverse persone siano responsabili delle diverse fasi di una transazione (autorizzazione, registrazione, custodia) per ridurre il rischio di errori o frodi.

10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

Il modello di controllo amministrativo - contabile del Dirigente Preposto nel caso di società quotata



FASE DI DISEGNO DEI CONTROLLI :

- preventiva analisi e l'approvazione o **redazione delle procedure aziendali**
- analisi delle **deleghe di funzione** e dei poteri di rappresentanza,
- identificazione dei **controlli "chiave"**, intendendo per essi quei controlli volti ad accertare l'esistenza di errori e frodi che per la loro rilevanza siano in grado di produrre un mutamento nel giudizio del lettore dell'informativa economico finanziaria,
- **identificazione dei diversi process e control owner**,
- costruzione delle **matrici rischio/controlli** utilizzate per definire il livello di rischio di una non corretta informativa economica e finanziaria

FASE DI TEST DEI CONTROLLI :

- elaborazione dei **piani di attività dei Test of controls**,
- risorse necessarie e le relative competenze dei **soggetti esecutori dei controlli**,
- controllo nello svolgimento del **piano delle attività**,
- valutazione delle **non conformità**,
- ottenimento e l'analisi delle **attestazioni interne**
- scelta dei **rimedi operati in caso di non conformità** intesi sia come estensione dei controlli, integrazioni/modifiche delle matrix.integrazione/modifiche dei Processi sensibili e procedure

10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

Decreto legislativo del 12/01/2019 n. 14

Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSO) –
COSO Framework 1992 – 2004 - 2013

Documento di Ricerca del CNDEC - ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI: PROFILI
CIVILISTICI E AZIENDALISTICI - 7 luglio 2023

Documento di Ricerca del CNDEC - ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI: CHECK-LIST
OPERATIVE – 25 luglio 2023

LEGGE 28 dicembre 2005, n. 262 - Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari

Linee guida Andaf - Modello di controllo e attività del "Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e
societari"

10-10-2024

I CONTROLLI INTERNI : stato dell'arte nuove prospettive

Grazie

