

Governance, sistema dei controlli e CCI: un'analisi nelle Piccole e Medie Imprese

Prof. Pier Luigi Marchini



10 – 11 OTTOBRE 2024

Governance, sistema dei controlli e CCI: un'analisi nelle Piccole e Medie Imprese (PMI)



UNIVERSITÀ
DI PARMA

Governance e sistema dei controlli aziendali



1

2

3



La Governance d'impresa secondo il Codice di Corporate Governance delle Società Quotate italiane (edizione anno 2020)

Indice	
Introduzione	1
Definizioni	3
Art. 1 – Ruolo dell'organo di amministrazione.....	5
Art. 2 – Composizione degli organi sociali.....	7
Art. 3 – Funzionamento dell'organo di amministrazione e ruolo del presidente.....	10
Art. 4 – Nomina degli amministratori e autovalutazione dell'organo di amministrazione.....	13
Art. 5 – Remunerazione.....	15
ART. 6 – Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	18

✓ Predisposto dal **Comitato per la Corporate Governance** composto da Associazioni di impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria), Borsa Italiana S.p.A. e Assogestioni.

✓ **Scopo:** « ... la promozione del **buon governo societario** delle società italiane quotate ... ».

Art. 1 – Ruolo dell'organo di amministrazione
Principi
I. L'organo di amministrazione guida la società perseguendone il successo sostenibile.

✓ Art. 6: **Sistema di controllo interno e gestione dei rischi**

Governance e sistema dei controlli aziendali



1

2

3

➔ Sistema di controllo interno e gestione dei rischi

ART. 6 – Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Principi

XVIII. Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito dall'insieme delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della società.

XIX. L'organo di amministrazione definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi in coerenza con le strategie della società e ne valuta annualmente l'adeguatezza e l'efficacia.

XX. L'organo di amministrazione definisce i principi che riguardano il coordinamento e i flussi informativi tra i diversi soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi al fine di massimizzare l'efficienza del sistema stesso, ridurre le duplicazioni di attività e garantire un efficace svolgimento dei compiti propri dell'organo di controllo.



Richiamo a **strutture organizzative**.



Ruolo dell'**organo amministrativo**.



Richiamo alle interconnessioni tra **SCI** e **organo di controllo**.

Governance e sistema dei controlli aziendali



1

2

3

➔ Sistema di **controllo interno** e gestione dei rischi

L'insieme degli organi e degli strumenti di controllo istituiti al fine del perseguimento di economicità e tutela degli interessi aziendali

tramite:

- verifica dell'adeguatezza degli *assetti organizzativi*
- riscontro della *coerenza di decisioni e azioni conseguenti*
- valutazione del *sistema dei rischi d'impresa*
- verifica della correttezza degli assetti gestionali e amministrativi

Governance e sistema dei controlli aziendali



1

2

3

➔ Sistema di **controllo interno** e **gestione dei rischi**

Adeguatezza degli **assetti organizzativi**, e in particolare:

- Redazione di *organigramma* con funzioni, compiti e linee di responsabilità
- *Esercizio effettivo dell'attività decisionale* da parte dei soggetti preposti
- Completezza, tempestività, attendibilità ed efficacia dei *flussi informativi generati* (anche con società controllate)
- Esistenza di *direttive e procedure aziendali*, aggiornamento e diffusione effettiva
- *Procedure relative alla gestione dei rischi*
- Procedure per verifica di adeguata *competenza per personale preposto alle funzioni*

Governance e sistema dei controlli aziendali



1

2

3

➔ Sistema di controllo interno e gestione dei rischi

Raccomandazioni

32. L'organizzazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi coinvolge, ciascuno per le proprie competenze:

- l'organo di amministrazione, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema;
- il chief executive officer, incaricato dell'istituzione e del mantenimento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- il comitato controllo e rischi, istituito all'interno dell'organo di amministrazione, con il compito di supportare le valutazioni e le decisioni dell'organo di amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e all'approvazione delle relazioni periodiche di carattere finanziario e non finanziario. Nelle società che adottano il modello societario "one-tier" o "two-tier", le funzioni del comitato controllo e rischi possono essere attribuite all'organo di controllo.
- il responsabile della funzione di internal audit, incaricato di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante, adeguato e coerente con le linee di indirizzo definite dall'organo di amministrazione;
- le altre funzioni aziendali coinvolte nei controlli (quali le funzioni di risk management e di presidio del rischio legale e di non conformità), articolate in relazione a dimensione, settore, complessità e profilo di rischio dell'impresa;
- l'organo di controllo, che vigila sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Gestione dei rischi

COSO ERM (Enterprise Risk Management)



Source: COSO Internal Control Framework (2013)

«La cultura, le capacità e gli strumenti, integrati con la strategia e l'operatività, su cui le organizzazioni fanno affidamento per gestire i rischi nel processo di creazione, mantenimento e realizzazione del valore»

Figure 1.2 Risk Management Components



Source: COSO Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance

Il sistema dei controlli nelle «aziende in crisi»: elementi di attenzione

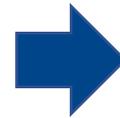


1

2

3

«... assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ...» (art. 2086 c.c.)



Sommar	
PRESENTAZIONE	2
PREMESSA	3
1. GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI E LE MISURE IDONEE: INQUADRAMENTO GENERALE	4
2. UNA DEFINIZIONE DI ASSETTI: LE NORME DI COMPORTAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE DI SOCIETÀ NON QUOTATE DEL 2021	8
3. LE IDONEE MISURE E GLI ASSETTI NELL'ART. 3 DEL CODICE DELLA CRISI: CENNI	11
4. LE FUNZIONI E LE RESPONSABILITÀ DEGLI ORGANI SOCIETARI: ISTITUZIONE DI ASSETTI, ADEGUATEZZA, EMERSIONE ANTICIPATA DELLA CRISI E DELLA PERDITA DI CONTINUITÀ	12
5. GLI ADEGUATI ASSETTI NELLA GIURISPRUDENZA	13
6. I FLUSSI INFORMATIVI TRA GLI ATTORI DELLA GOVERNANCE AZIENDALE	17
7. I PRESUPPOSTI PER LA DEFINIZIONE DI UN ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE	19
7.1. Il modello di business	20
7.2. Il modello gestionale	21
8. GLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI	22
8.1. Il Modello Organizzativo e di Gestione ex d.lgs. 231/2001	25
8.2. Principi di redazione del modello e principali presidi di controllo	25
8.3. MOG, compliance integrata e adeguati assetti	26
9. GLI ADEGUATI ASSETTI AMMINISTRATIVI	30
9.1. Il piano industriale	31
9.2. I piani operativi e l'attività di controllo	33
10. GLI ADEGUATI ASSETTI CONTABILI	34
10.1. Il bilancio di esercizio e il suo valore segnaletico	35
10.2. Il bilancio gestionale e il suo valore segnaletico	35
10.3. Il bilancio previsionale e il suo valore segnaletico	37
10.4. Il sistema di reporting e il suo valore segnaletico	38

Il sistema dei controlli nelle «aziende in crisi»: elementi di attenzione



1

2

3

«... assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ...» (art. 2086 c.c.)

Attività di controllo «interno»

insieme degli strumenti e dei meccanismi orientati alla verifica del rispetto delle regole e della conformità delle azioni compiute rispetto alle decisioni intraprese

Attività di controllo «di gestione»

insieme di meccanismi e strumenti volti al sostegno dell'attività di indirizzo e guida dell'organizzazione e della gestione

Sistema dei controlli e CCI: un'analisi nel contesto delle PMI

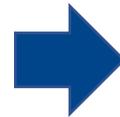
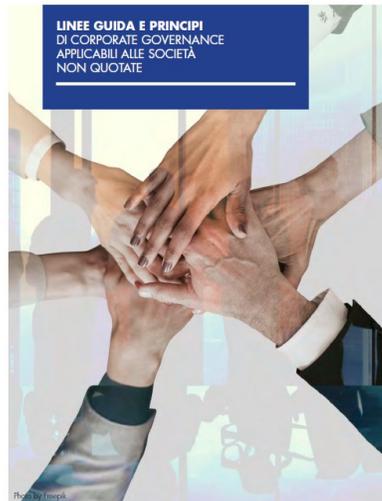


1

2

3

Sistema dei controlli e PMI



Principio 6: Il Consiglio di amministrazione è responsabile dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'impresa e della gestione dei rischi e dovrebbe mantenere un solido sistema di controllo interno, al fine di contribuire alla creazione di valore nel lungo termine a beneficio dei soci e di tutti gli altri *stakeholder* della società.

Sistema dei controlli e CCI: un'analisi nel contesto delle PMI



1

2

3

Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (anche “SCIGR”) nelle PMI

- Il **Consiglio di amministrazione** dovrebbe definire un **sistema di controllo interno e di gestione dei rischi** (anche “SCIGR”) provvedendo alla sua istituzione mediante **l’individuazione dei soggetti** da coinvolgere e dei **relativi compiti e funzioni**, nonché l’adozione di **adeguate procedure interne** di natura organizzativa, amministrativa e contabile.
- Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito dall’**insieme di regole, procedure e strutture organizzative** di cui la società si dota al fine di contribuire al pieno perseguimento del successo sostenibile dell’impresa.
- Per garantire l’adeguatezza e l’efficacia del SCIGR, è **importante altresì prevedere** ad esempio: **segregazione dei poteri** e/o dei compiti in capo a chi decide, esegue e autorizza operazioni delicate; **limiti di autorizzazione**; verifiche regolari sulla **sicurezza dei luoghi di lavoro e sui sistemi IT.**

Sistema dei controlli e CCI: un'analisi nel contesto delle PMI



1

2

3

Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (anche “SCIGR”) nelle PMI

- **Il rischio è una parte intrinseca del business**, che **non può essere eliminata** e che, pertanto, deve essere gestita.
- Va considerato che spesso i rischi **si manifestano improvvisamente** e che, con il passare del tempo, le tipologie di rischi rilevanti sono proliferate, e in **continua mutazione**.
- Nelle società di minori dimensioni, in particolare, si verifica spesso che la gestione dei rischi avvenga **in assenza di procedure formalizzate**.
- Anche in tali casi è opportuno procedere, coerentemente con la complessità aziendale, anzitutto alla **costruzione di una mappa dei rischi rilevanti e dei connessi presidi** (strutture e piani d'azione) di mitigazione e monitoraggio. Lo svolgimento di tale attività rappresenta il primo passo per l'identificazione, la gestione e il controllo dei rischi nel processo strategico, per arrivare poi ad attestare che i membri del Consiglio di amministrazione abbiano agito con la necessaria attenzione e diligenza.
- I **rischi da mappare e monitorare non sono solo quelli di natura finanziaria**, ma anche quelli operativi, strategici, di mercato, reputazionali, di sostenibilità e di compliance.

Sistema dei controlli e CCI: un'analisi nel contesto delle PMI



1

2

3

Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (anche “SCIGR”) nelle PMI

Il SCIGR dovrebbe essere articolato, a seconda delle dimensioni e della complessità aziendale, nei seguenti **tre diversi livelli di controllo**, di cui i primi due sotto la guida dell'AD:

- 1. **controlli di “linea” o di “primo livello”**, direttamente effettuati dai responsabili di aree funzionali operative;
- 2. **controlli di “secondo livello”**, affidati a livello manageriale alle funzioni aziendali specificatamente dedicate al disegno, alla realizzazione e al monitoraggio del SCIGR (amministrazione e finanza, pianificazione e controllo, legale/compliance, e così via);
- 3. **controlli di “terzo livello”** (presenti soprattutto nelle aziende più grandi) aventi ad oggetto la verifica indipendente e obiettiva dell'adeguatezza ed effettiva operatività del primo e secondo livello di controllo e, in generale, del SCIGR nel suo complesso. La responsabilità dei controlli di terzo livello è, di regola, attribuita alla **funzione di internal audit** della società.

Sistema dei controlli e CCI: un'analisi nel contesto delle PMI



1

2

3

... e nelle PMI in stato di crisi?

GRAZIE

Prof. Pier Luigi Marchini