

## Crisi d'impresa e dell'insolvenza

# La definizione del sistema dei controlli interni nelle PMI

## I controlli di secondo livello

**Ascensionato Carnà, *Ph.D.***

carna@studiocarna.it

19 settembre 2019

# Agenda

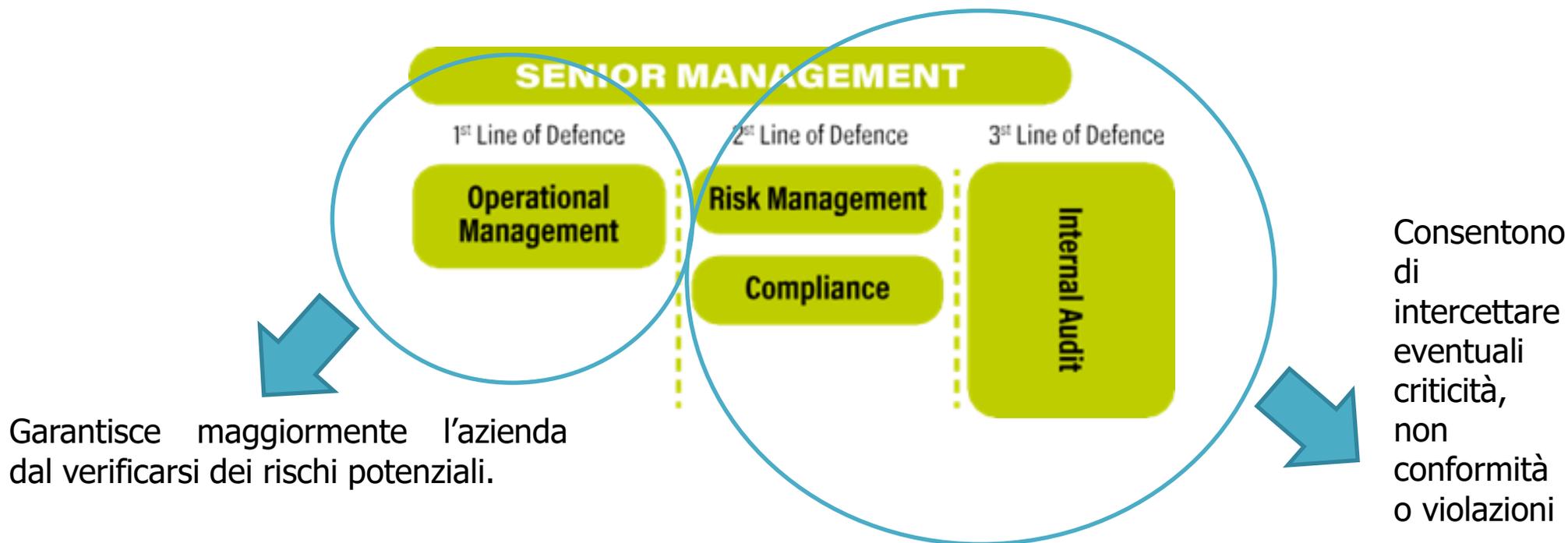
- La natura dei controlli
- I controlli di secondo livello
- Rischi presidiati e misure di mitigazione
- Gli strumenti del controllo
- La qualità delle informazioni
- Controllo di conformità (*compliance*)
- Il sistema di *reporting*



## La natura dei controlli

# La natura dei controlli

L'impostazione dei sistemi di controllo interno si sviluppa secondo un modello declinato su almeno tre livelli: c.d. «**Three lines of defence**».





## I controlli di secondo livello

# I controlli di secondo livello

Le organizzazioni si possono dotare di **funzioni specifiche**, con lo scopo di disegnare e/o monitorare i controlli della prima linea di difesa e gestire i rischi tipici aziendali (es. rischi operativi, finanziari, di mercato, e di *compliance*).

## Le **funzioni di controllo di secondo livello**:

- variano a seconda del settore e della struttura dell'organizzazione;
- svolgono controlli «indiretti», in quanto derivanti dall'esito delle attività di primo livello.

# I controlli di secondo livello

Tipicamente, possono essere individuate le seguenti **funzioni di controllo di secondo livello**:

- funzione di gestione dei rischi → i. facilita e monitora l'attuazione di pratiche efficaci di gestione dei rischi da parte del *management*; ii. assiste i *risk owner* nella definizione dell'esposizione al rischio e nel *reporting* necessario al monitoraggio dello stesso;

[continua...]

# I controlli di secondo livello

[segue...]

## ➤ funzione di *compliance*:

- ❖ monitora i rischi dell'impresa connessi a tematiche di conformità, sia normativa che regolatoria nonché di settore;
- ❖ riporta al *Top management* (all'Amministratore Delegato), oppure direttamente all'organo amministrativo/*Advisory board*.

Si possono riscontrare diverse funzioni con tali responsabilità in base alla categoria dei rischi assegnati (es. salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, ambientale, anticorruzione, antiriciclaggio, privacy, fiscale, *antitrust*).

# I controlli di secondo livello

## REQUISITI DELLA FUNZIONE DI *COMPLIANCE*

- indipendenza;
- potere, ove necessario, di intervenire nel disegno del sistema di controllo interno con riferimento ai rischi di proprio monitoraggio.

# I controlli di secondo livello

## AMBITO DI AZIONE DELLA FUNZIONE DI *COMPLIANCE*

- non è definito normativamente (salvo alcune eccezioni, es. intermediari finanziari);
- può coinvolgere diversi profili, ad esempio:



Supportare le politiche di gestione



Fornire un *framework* di gestione del rischio



Supportare gli organi sociali nel processo di *risk assessment*

# I controlli di secondo livello

Nelle **PMI**, la responsabilità della funzione di *compliance* può essere attribuita ad un **amministratore indipendente**



destinatario di  
specifiche deleghe in  
materia di controlli



non destinatario di  
altre deleghe che ne  
pregiudichino  
l'autonomia



## Rischi presidiati e misure di mitigazione

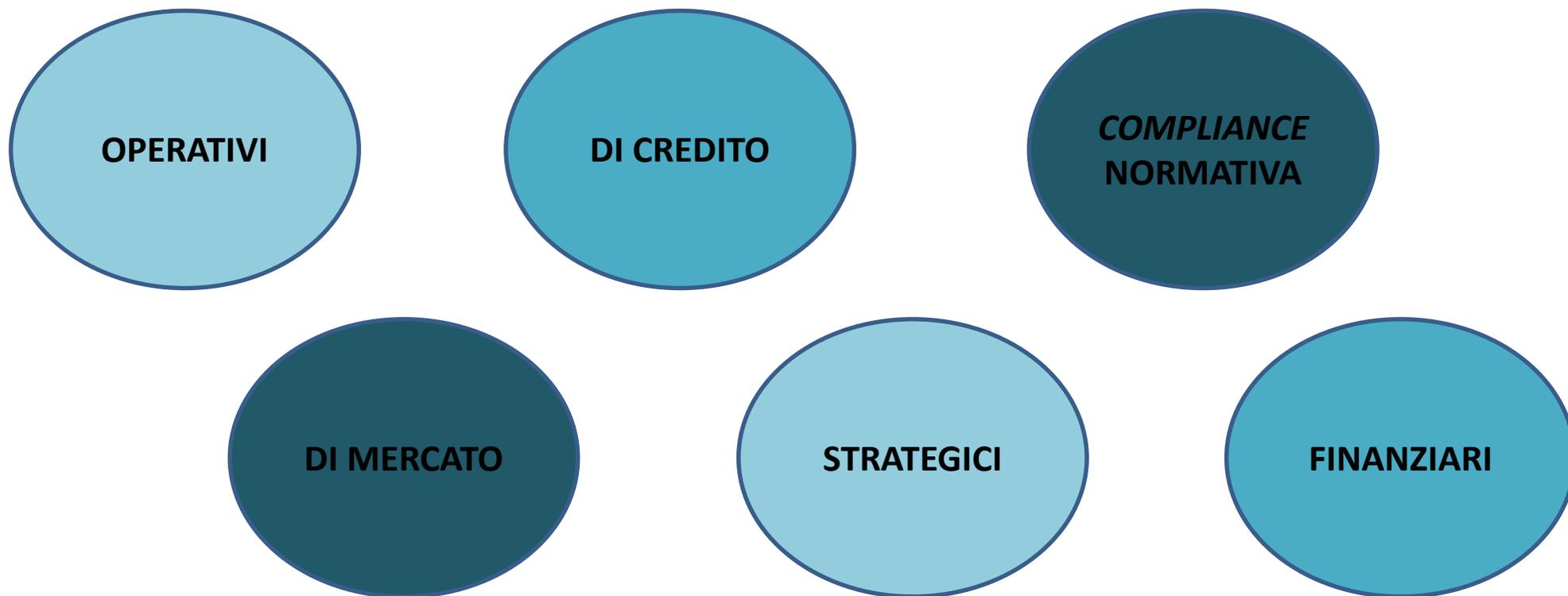
# Rischi presidiati e misure di mitigazione

L'azienda è un **sistema di rischi**, che dipendono:

- dal settore;
- dalla storia;
- dalla strategia;
- dai clienti;
- dall'organizzazione di cui è dotata.

# Rischi presidiati e misure di mitigazione

I principali **RISCHI**, tra loro **interconnessi** e **autoalimentanti**, sono i seguenti:





## Gli strumenti del controllo

# Gli strumenti del controllo

## Le **attività di controllo**:

- sono l'applicazione delle politiche e delle procedure che garantiscono l'attuazione delle direttive impartite dal *management*;
- si attuano in tutti i livelli gerarchici e funzionali dell'organizzazione;
- includono un insieme di attività diverse (es. approvazioni, autorizzazioni, analisi delle performance, protezione dei beni aziendali, segregazione delle responsabilità);
- si basano su politiche e procedure.

# Gli strumenti del controllo

I **principali strumenti tipici dei controlli di secondo livello** sono:

**LA QUALITA'  
DELLE  
INFORMAZIONI**

**IL CONTROLLO  
DI  
CONFORMITA'  
(COMPLIANCE)**



# La qualità delle informazioni

# La qualità delle informazioni

In relazione al settore di appartenenza e ai rischi specifici, le imprese hanno la necessità/l'obbligo di adottare un **sistema di gestione** conforme a *standard* vigenti.

Il **sistema di gestione** è un insieme di elementi, tra di loro correlati ed interagenti, per stabilire la politica e gli obiettivi necessari al con-seguimento degli stessi.

ISO 9000  
(QUALITA')

ISO 14001  
(AMBIENTE)

ISO 37001  
(CORRUZIONE)

ISO 22000  
(SICUREZZA  
ALIMENTARE)

# La qualità delle informazioni

Nelle **PMI**, è sempre più diffuso il ruolo di **Responsabile dei Sistemi di Gestione Aziendale**, che ha il compito di supportare l'organizzazione nell'implementazione, monitoraggio processo di certificazione.

La certificazione che ne deriva garantisce dei requisiti previsti dalle norme e dagli *standard* internazionali *in scope*.

# La qualità delle informazioni

I **sistemi di gestione**, che devono conformarsi alle cosiddette **norme ISO**, si basano sul modello Plan-Do-Check-Act (PDCA).

Il METODO del PDCA è il seguente:

- **plan** → pianificazione delle attività;
- **do** o **implementazione** → esecuzione delle attività previste;
- **check** → controllo e verifica della corretta esecuzione del processo secondo la pianificazione;
- **act** → momento in cui tutte le azioni precedentemente adottate sono considerate a regime.



## Controllo di conformità (*compliance*)

# Controllo di conformità (*compliance*)

## La **Funzione Compliance**:

- ha avuto nel corso degli anni una **diffusione sempre maggiore** nell'ambito del sistema aziendale;
- in taluni settori (es. regolamentati o che presuppongono costanti interazioni con la pubblica amministrazione) è ormai **imprescindibile**;
- ha la responsabilità di **«individuare, valutare, gestire e monitorare il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie, amministrative, perdite finanziarie o danni di immagine che l'ente di appartenenza potrebbe subire a causa di violazioni di leggi, regolamenti, norme esterne e/o interne»**.

# Controllo di conformità (*compliance*)

Le **operazioni di *compliance*** possono essere declinate secondo i **seguenti *step***:

- identificazione del rischio di *compliance*;
- analisi e valutazione attraverso l'attribuzione di un valore potenziale a ogni rischio di non conformità, in termini di impatto gestione e mitigazione dei rischi;
- monitoraggio, finalizzato a comprendere l'attualità, nel corso della vita aziendale, delle fasi prima descritte;
- probabilità (del rischio inerente).

# Controllo di conformità (*compliance*)

Nelle **PMI**:

- è importante comprendere la predisposizione al rischio dell'imprenditore e l'effettiva capacità dell'azienda di sopportare gli effetti del suo verificarsi;
- non è agevole prevedere ulteriori presidi di controlli o accorgimenti organizzativi semplicemente per un tema di dimensione organizzativa

È NECESSARIA UNA  
PIÙ' APPROFONDATA  
ATTIVITA' DI  
MONITORAGGIO

SONO ESSENZIALI LA  
CONSAPEVOLEZZA ED IL  
SOSTEGNO  
DELL'ORGANO DI  
GESTIONE



## Il sistema di *reporting*

# Il sistema di *reporting*

Il **sistema di *reporting*** assume un **ruolo fondamentale** nell'ambito del sistema di controllo interno perché consente di verificare, attraverso una serie di informazioni, il livello di raggiungimento degli obiettivi attesi in sede di pianificazione e, quindi, l'adeguatezza del sistema di controllo interno.

Sono fondamentali:

- la tipologia di informazioni;
- la qualità del *reporting*.

La **Funzione Compliance** ha la responsabilità di valutare la qualità dei dati trasmessi.

Grazie per l'attenzione

**Ascensionato Raffaello Carnà**

[carna@studiocarna.it](mailto:carna@studiocarna.it)

