

Crisi d'impresa e dell'insolvenza

La definizione del sistema dei controlli interni nelle PMI

Controlli di terzo livello: Internal Audit e Organismo di Vigilanza 231

Guido Pavan

19 settembre 2019

Agenda

- L'attività di supervisione dei controlli
- Internal Audit
- Organismo di Vigilanza 231
- Le modalità operative di controllo
- Il sistema di reporting



L'attività di supervisione dei controlli

SCI e principio di proporzionalità

Il Sistema dei Controlli Interni (SCI) è articolato in:

- Controlli di 1° livello (es. operational control);
- Controlli di 2° livello (es. risk management, compliance);
- Controlli di 3° livello (es. Internal Audit, ODV231).

Gli assetti sono definiti in base al **principio di proporzionalità**, alla complessità operativa, dimensionale e organizzativa dell'impresa, nonché alla natura specifica dell'attività svolta.

Una terza linea di difesa nelle PMI

Il terzo livello di controllo ha il compito di assicurare il presidio del sistema dei controlli interni nel complesso:

- Funzione di Revisione Interna o Internal Audit;
- Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 (OdV);
- Revisore contabile o External Auditor.

Vigilano sull'**adeguatezza degli assetti organizzativi e dei controlli interni** con finalità differenti (assurance controls, prevenzione reati, controllo contabile) per individuare eventuali violazioni o inefficienze dei presidi adottati e proporre azioni di miglioramento.

Una terza linea di difesa nelle PMI

Imprese complesse → possibile presenza di più supervisor dei controlli, i quali operano in modo coordinato ed integrato al fine di evitare duplicazioni e sovrapposizioni di ruolo.

Imprese di minore complessità operativa → i supervisor dei controlli possono essere alternativi, sulla base degli obiettivi da perseguire.

Requisiti supervisorî dei controlli

I supervisorî dei controlli devono possedere i seguenti requisiti:

- **professionalità** e **competenza** nell'ambito dei controlli interni;
- **autonomia** e **indipendenza** per svolgere efficacemente il loro ruolo.

Principio di indipendenza

Definire l'indipendenza:

- essere in grado di sollevare qualsiasi problema riscontrato senza essere condizionato da vincoli e legami (c.d. **autonomia di giudizio**);
- fornire un libero apprezzamento/giudizio **non condizionato da interferenze** provenienti da management e stakeholders;
- **assenza di conflitti di interesse** tra il supervisore e l'impresa di tipo economico o personale (es. rapporti di natura familiare, relazioni commerciali).

Principio di autonomia

L'autonomia si riferisce alle **modalità tecniche di espletamento dell'incarico**. È necessario assicurare al supervisore:

- poteri di controllo effettivi;
- libertà di azione e autodeterminazione.

(es. pieno accesso ai dati, disponibilità di risorse, libertà nel definire le metodologie di controllo e il piano di attività).

Garantire l'indipendenza e l'autonomia

Per stabilire se un soggetto è effettivamente indipendente e autonomo, bisogna considerare la posizione del supervisore nei confronti di chi esercita effettivamente il comando sull'ente (es. soci influenti, management, interessi esterni).

Tali requisiti devono essere garantiti tramite l'introduzione di **presidi specifici**, quale la best practice di posizionare i soggetti con compiti di sorveglianza al livello dell'organizzazione più elevato possibile con riporto diretto all'organo dirigente, per evitare condizionamenti e filtri.



Internal Audit

Mission dell'Internal Audit

L'attività di revisione interna ha ad oggetto quello di **verificare l'adeguatezza e l'efficacia** dei sistemi, dei processi, delle procedure e dei meccanismi di controllo.

In particolare l'attività di revisione interna si è indirizzata, in primis, a verificare la regolarità dell'operatività e l'andamento dei rischi e, quindi, a valutare la complessiva funzionalità del sistema dei controlli interni, evidenziando i possibili miglioramenti alle politiche di gestione dei rischi, agli strumenti di misurazione ed alle procedure aziendali.

Mission dell'Internal Audit

Sono di competenza dell'Internal Audit le verifiche di natura ispettiva volte a rilevare il grado di adeguatezza dell'assetto organizzativo aziendale, la correttezza dei comportamenti ai fini del contenimento dei rischi, nonché la funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni (compresa la compliance).

L'attività di Internal Auditing si configura come *"un'attività indipendente ed obiettiva di assurance e consulenza finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione interna, nonché a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance"* (definizione AIIA – Associazione Italiana Internal Auditors)

Programma di quality assurance

L'Internal Auditor predispone un programma di assurance e mantenimento della qualità al fine di rendere possibile all'impresa di accertare l'efficienza e l'efficacia dell'attività da esso svolta, identificando, se del caso, anche opportunità per il suo miglioramento.

Per esempio, è possibile verificare se le condizioni in cui la funzione opera sono coerenti con gli Standard internazionali e il Codice Etico della Professione di Internal Auditor dal punto di vista organizzativo, professionale, dimensionale e metodologico.

Outsourcing dell'Internal Audit

È possibile **trasferire all'esterno** lo svolgimento della funzione di Internal Audit sulla base del principio di proporzionalità (es. esigenze di razionalizzazione della struttura organizzativa, riduzione costi/innalzamento qualità).

L'impresa deve però essere in grado di **governare la funzione decentrata** per non ridurre l'efficacia del sistema dei controlli (es. predisporre Service Level Agreement).

Requisiti dell'Internal Audit

Standard Internazionali per la Pratica Professionale della Revisione Interna dell'IIA (Institute of Internal Auditors):

- Autonomia
- Indipendenza
- Professionalità

Soft e hard skill dell'Internal Audit

Soft skill:

- Capacità di analisi
- Pensiero critico/analitico
- Abilità nella comunicazione
- Scetticismo (professional skepticism)
- Sensibilità al business

Hard skill:

- Data analytics
- Finance
- Accounting
- Risk Management

Attività dell'Internal Audit

Secondo il Codice Etico dell'Institute of Internal Auditors (IIA):

*«l'internal auditing è un'attività indipendente ed obiettiva di **assurance e consulenza**, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo e di governance».*

Attività dell'Internal Audit: assurance

L'attività generalmente nota svolta dall'Internal Audit è la cd. «**assurance**» (efficacia del sistema di controllo) in merito all'operatività dei processi.

È fornita assurance in merito a:

- organizzazione nel complesso, con riferimento sia all'efficacia del loro disegno che al funzionamento;
- gestione dei rischi classificati come "chiave", compresa l'efficacia dei controlli e delle altre azioni volte a contenere tali rischi;
- verifica dell'attendibilità e dell'adeguatezza del risk assessment;
- reporting sullo stato dei rischi e dei controlli.

Attività dell'Internal Audit: advisory

Oltre al ruolo di assurance, l'Internal Audit svolge **attività di consulenza** (advisory), la quale si configura nell'attività di fornire un giudizio contribuendo a trovare soluzioni utili.

L'impresa deve possedere una cultura del rischio evoluta che riconosce all'Internal Audit la sua capacità di produrre valore, nonché la capacità di tutelare il valore impresa, ma la stessa Funzione deve essere in grado di dialogare/confrontarsi con il management.

Piano di audit

La Funzione di Revisione Interna definisce il piano pluriennale delle **verifiche risk based** da effettuare nel periodo di riferimento sulla base dell'analisi dei rischi ai quali l'Intermediario è esposta, avuto riguardo alla propria operatività e ai mercati di riferimento.

Il **piano di audit** è definito tenendo conto del piano strategico dell'impresa (obiettivi/strategia) al fine di favorire la individuazione e valutazione dei rischi assunti, deve rispondere alle reali esigenze del management.

Vediamo le nuove aree di rischio da considerare...

Piano di audit: nuovi punti di controllo

- Cybersecurity (sicurezza informatica);
- Digitalizzazione del business e innovazione tecnologica (es. blockchain, criptovalute, identità digitale);
- Evoluzione normativa (es. GDPR e anticorruzione);
- Rischi di sostenibilità (principi etici ambientali e sociali);
- Incertezza politica (es. Brexit);
- Reputazione aziendale.

È richiesto di migliorare la capacità di adattamento dell'impresa, ossia di valutare nuovi approcci alla gestione dei rischi e alla struttura dei controlli (rivalutare la governance generale e la divisione dei ruoli e delle responsabilità) per crescere in un contesto commerciale e normativo in continuo cambiamento.

Il futuro dell'Internal Audit

L'Internal Audit del futuro è un professionista che sarà coinvolto dai vertici aziendali, diventando un loro alleato. Sarà integrato nell'organizzazione, di cui conosce le peculiarità conservando indipendenza funzionale.

Non condurrà solo audit, ma collaborerà anche alla governance aziendale tramite suggerimenti di elevata professionalità, senso etico e conoscenza del business.

L'Internal Audit sarà visto come un **compagno di viaggio del management** per creare valore all'interno dell'impresa.



Organismo di Vigilanza 231

La responsabilità amministrativa degli enti

Il D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 ha introdotto la responsabilità degli enti per gli **illeciti amministrativi dipendenti da reato** commesso, nel suo interesse o a suo vantaggio, da soggetti che ricoprono una posizione apicale nell'ente o da soggetti sottoposti all'altrui direzione.

Qualora si verifichi uno dei **reati-presupposto** (elencati tassativamente agli artt. 24 ss.), l'ente non risponde "*se prova che 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. 6 co. 1, lett. a).

Organismo di Vigilanza – ODV231

La nomina da parte dell'organo dirigente dell'Organismo di Vigilanza è presupposto indispensabile per l'esonero dell'ente dalla responsabilità amministrativa ex D. Lgs. 231/2001.

L'art. 6, co. 1, lett. b) del Decreto richiede, al fine di escludere la responsabilità dell'ente, la prova che *"il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo"*.

Organismo di Vigilanza – ODV231

L'OdV 231 deve possedere i seguenti requisiti:

- autonomia e indipendenza;
- professionalità;
- onorabilità;
- continuità d'azione.

Organismo di Vigilanza – ODV231

All'OdV231 sono attribuiti i compiti di:

- vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello;
- verificare la capacità del modello di far emergere in concreto eventuali comportamenti illeciti e di prevenirli, l'adeguatezza dei protocolli adottati, nonché la concreta ed effettiva applicazione del modello tramite attività ispettive;
- curare l'aggiornamento del modello: promozione di attività di revisione dello stesso in seguito a violazioni delle prescrizioni, modifiche dell'assetto organizzativo aziendale o modifiche normative.

Organismo di Vigilanza – ODV231

È titolare di un **mero potere/dovere di accertamento** di eventuali scostamenti comportamentali dal Modello al fine di verificare l'effettiva capacità di quest'ultimo di prevenire la commissione dei reati.

NON ha poteri di intervento impeditivi dei comportamenti illeciti o disciplinari nei confronti degli autori.

Organismo di Vigilanza – ODV231

Svolge una **funzione di impulso** nei confronti dell'organo dirigente:

- segnalare al vertice aziendale la presenza delle situazioni di rischio di violazione del Modello;
- proporre misure di aggiornamento e di perfezionamento del Modello;
- proporre l'irrogazione di una sanzione disciplinare nei confronti dei soggetti coinvolti nelle condotte potenzialmente illecite.

Organismo di Vigilanza – ODV231

Al fine di verificare il rispetto del Modello e delle procedure, nonché la loro effettiva capacità di prevenire il verificarsi dei reati presupposto, l'attività dell'ODV avviene sistematicamente tramite:

- Mappatura delle aree di rischio;
- Pianificazione delle attività di controllo;
- Monitoraggio in relazione agli specifici profili di rischio.

Organismo di Vigilanza – ODV231

Le **Linee guida CNDCEC** prevedono che l'ODV svolga le proprie verifiche sulla base di una **pianificazione preliminare** di controlli da svolgere di norma su base annuale. Il piano delle verifiche deve essere presentato all'organo dirigente.

L'ODV può svolgere anche **controlli a sorpresa e d'urgenza**, al di fuori del piano, per esempio a seguito di eventuali segnalazioni pervenute o eventi straordinari relativi ad ambiti rilevanti ex 231.

Organismo di Vigilanza – ODV231

Le **Linee guida CNDCEC** forniscono alcuni esempi di attività di controllo:

- Controlli su operazioni di gestione finanziaria e di tesoreria al fine di evitare la costituzione di fondi neri/riserve occulte;
- Verifiche periodiche su operazioni rilevanti (es. per valore economico, coinvolgimento P.A.);
- Controlli relativi ad ispezioni/accertamenti delle autorità;
- Verifiche sulla regolarità formale e sull'utilizzo dei moduli e format previsti dai protocolli;
- Interventi con gli organi deputati al controllo contabile/di legalità in prossimità delle comunicazioni sociali e redazione progetto di bilancio;
- Accertamenti sul Documento di Valutazione dei Rischi in materia di salute e sicurezza sul lavoro



Le modalità operative di controllo

Risk assessment e risk based approach

Per assicurare la sorveglianza del sistema dei controlli interni adottato è necessario effettuare una **preliminare attività conoscitiva** della realtà aziendale al fine di pianificare l'attività di controllo valutando i rischi a cui è esposta concretamente l'azienda e di conseguenza determinare le priorità degli interventi.

È importante il coinvolgimento degli organi gestori e del management, condividendo le risultanze dell'autovalutazione nonché il piano dei controlli interni.

Attività di verifica

L'attività di verifica è solitamente svolta in loco ed a campione.

Può essere suddivisa in tre macro-fasi, fermo restando la metodologia di controllo più adatta è da definirsi in base alla complessità operativa dell'impresa e all'oggetto dell'indagine.

Attività di verifica

Fase 1: definire informazioni da raccogliere ed organizzare incontri operativi con i responsabili dell'area sottoposta a controllo al fine di condividere i punti di controllo e rilevare le prassi operative;

Fase 2: raccolta e analisi dei dati e delle informazioni raccolte, svolgimento di interviste al personale interno, stesura del verbale/relazione di verifica e reporting degli esiti del controllo ai soggetti interessati e agli organi aziendali;

Fase 3: monitoraggio nel tempo delle raccomandazioni Formulate (cd. follow-up)



Il sistema di reporting

I flussi informativi

La disponibilità del patrimonio informativo aziendale permette ai soggetti incaricati della supervisione di espletare in modo adeguato ed efficace i propri compiti di controllo.

Occorre definire adeguati flussi informativi da e verso il supervisore dei controlli rispetto agli organi ed alle funzioni aziendali interne.

I flussi informativi attivi

Gli obblighi di informazione c.d. **attivi**:

- sono comunicazioni, ad evento o periodiche, predisposte dal supervisore e dirette agli organi ed alle funzioni aziendali;
- hanno lo scopo di informare i soggetti apicali in merito al complesso delle attività svolte, all'emersione di eventuali aspetti critici o alla necessità di interventi.

Best practices: invitare periodicamente i supervisori alle adunanze degli organi societari.

I flussi informativi passivi

Gli obblighi di informazione c.d. **passivi**:

- sono comunicazioni provenienti dai vari soggetti interni all'impresa (es. organi aziendali, responsabili di area, dipendenti), indirizzate al supervisore;
- possono essere ad evento o periodici.

Tracciabilità dei flussi informativi

È necessario **formalizzare** il sistema di reporting adottato (es. specifica policy aziendale) , individuando tipologia, contenuto, periodicità, modalità di comunicazione, soggetti obbligati e destinatari.

I documenti potranno essere sia cartacei sia informatici purché sia consentita la tracciabilità delle attività svolte e decisioni assunte (es. verbali, report di verifica, comunicazioni scritte ad evento, relazioni semestrali/annuali), da conservare per un periodo adeguato e messi a disposizione degli organi sociali, figure aziendali, autorità di vigilanza o giudiziaria.

Whistleblowing

La segnalazione interna di violazioni (cd. whistleblowing) è uno strumento finalizzato alla prevenzione di comportamenti illeciti commessi all'interno delle società, pubbliche e private.

Il whistleblower è il lavoratore che, nel contesto della propria attività lavorativa, rileva una possibile frode, pericolo o altro serio rischio che possa danneggiare clienti, colleghi, azionisti, il pubblico o la stessa reputazione dell'ente e per questo decide di segnalarla.

Ai sensi dall'art. 6, co. 2-bis del Decreto 231 devono essere effettuate segnalazioni circostanziate, di cui si è venuti a conoscenza in ragione delle funzioni svolte, di:

- condotte illecite, rilevanti ai sensi del presente decreto e fondate su elementi di fatto precisi e concordanti;
- violazioni del modello di organizzazione e gestione dell'ente.

Grazie per l'attenzione

Guido Pavan

Commissione Compliance e Modelli organizzativi
ODCEC Milano

g.pavan@eddystone.it