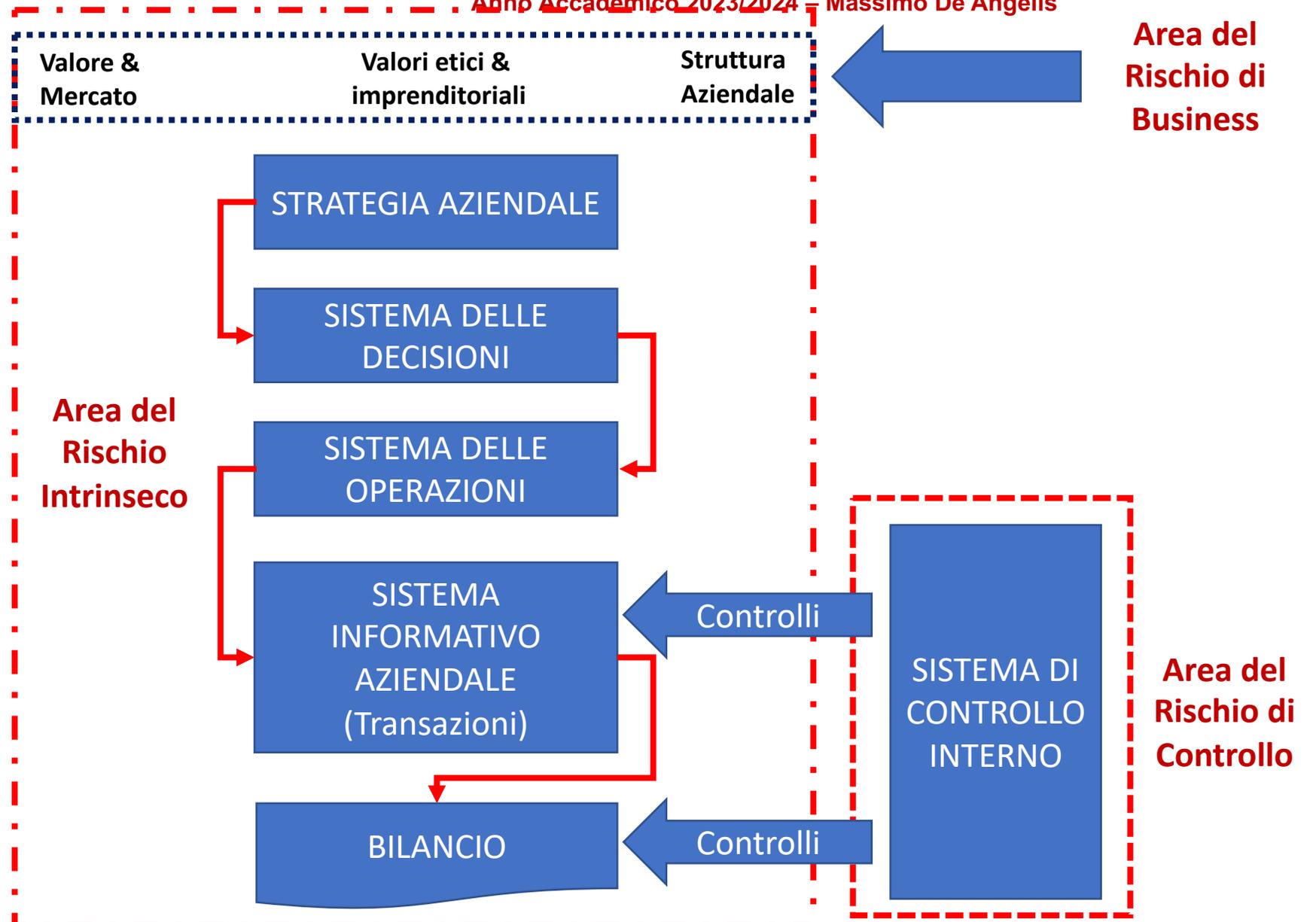


PROCESSI O PROCEDURE ?

**EFFICACIA ED EFFICIENZA DEI SISTEMI DI GESTIONE E CONTROLLO
II CONTROLLO INTERNO**

**IL CONTROLLO INTERNO
ED I COLLEGAMENTI
ALLE
ATTIVITA' DI IMPRESA**



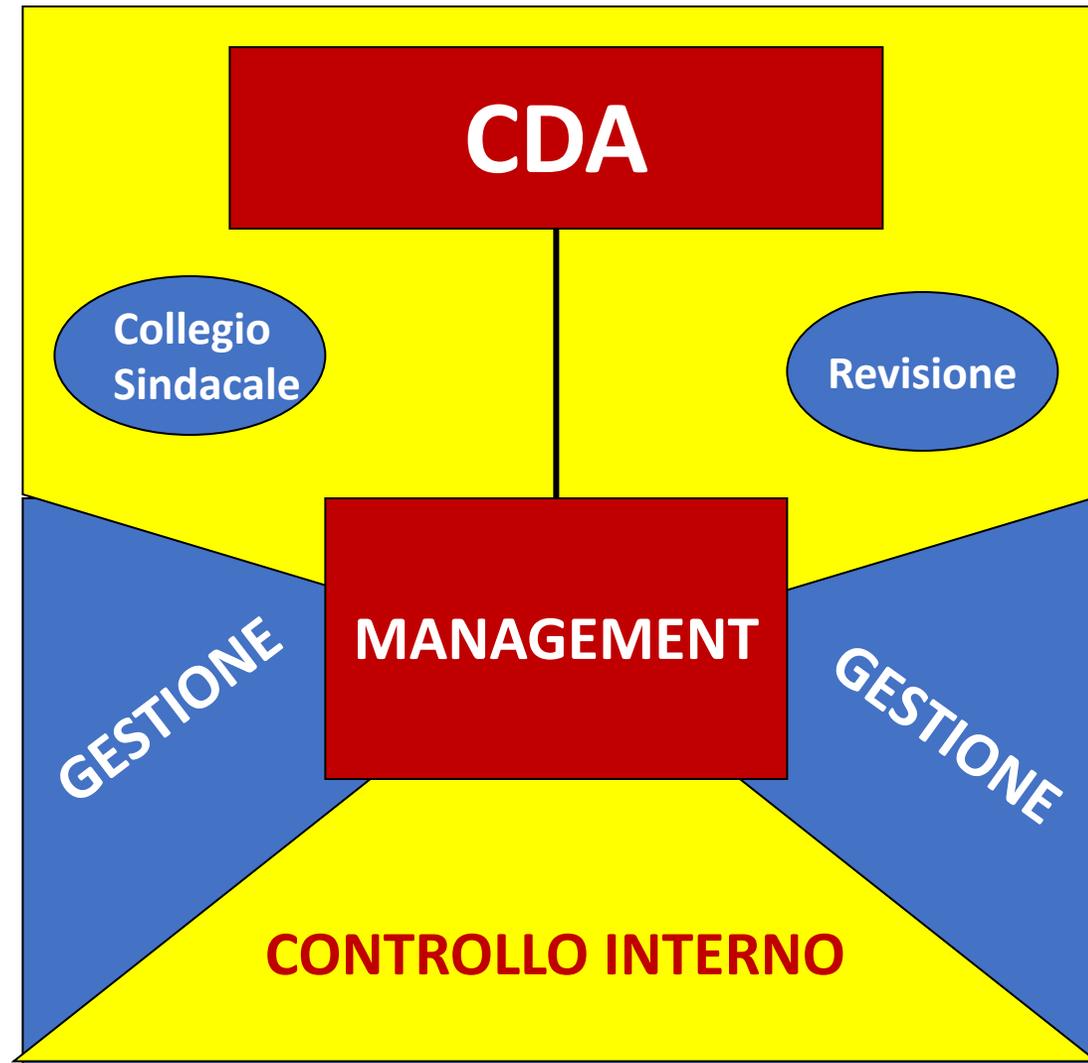
Obiettivi del Controllo Interno

- **Salvaguardia del Patrimonio Aziendale**
- **Rispetto delle politiche aziendali**
- **Accuratezza e attendibilità delle informazioni**
- **Supporto per l'efficienza della gestione**
- **Gestione del rischio (risk management)**



Schema di Gestione del Rischio

Attori del controllo interno aziendale

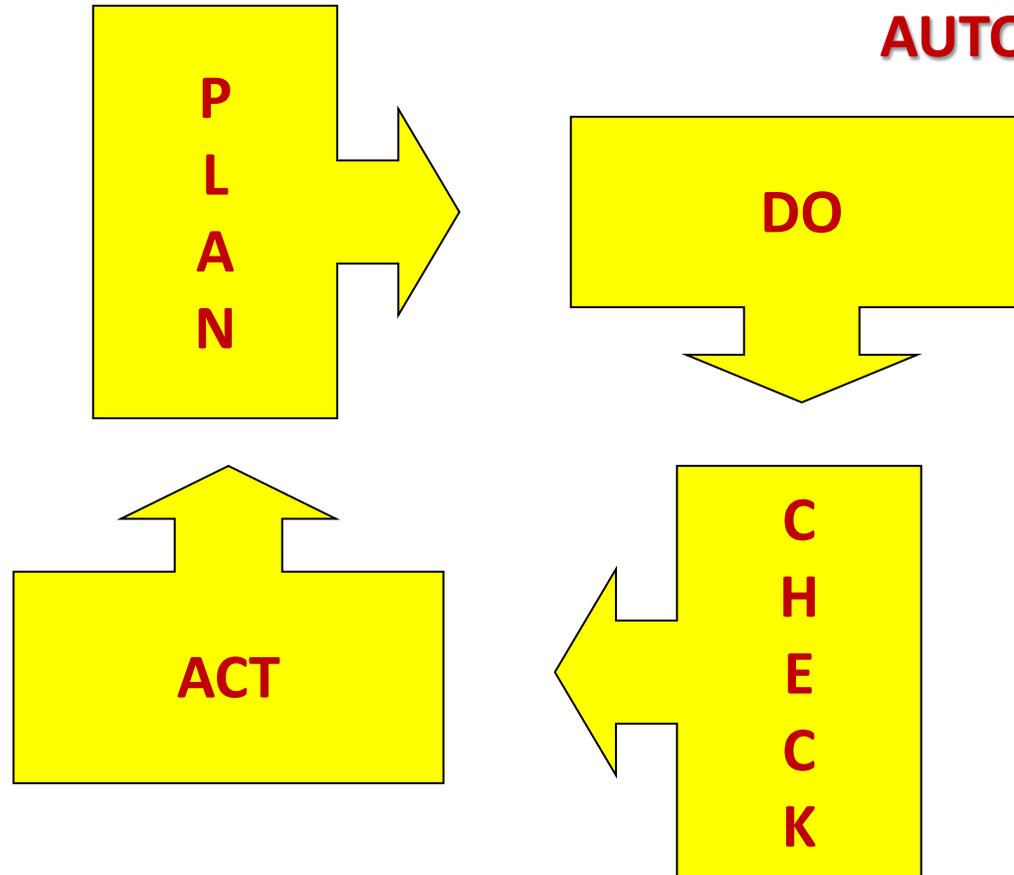


Strumenti del controllo interno (Governance & Internal Audit)

- **L'organizzazione aziendale**
- **Le norme e le procedure**
- **Il sistema delle deleghe e procure**
- **Il sistema informativo aziendale**

GOVERNANCE :

AUTONOMIA E RESPONSABILITA'



***Governance ed Internal Audit sono processi
che rispondono alla logica PDCA***

I processi amministrativi :

Processi o procedure ?

Il Controllo Interno

Le attività della Governance e dell' Internal Audit prevedono:

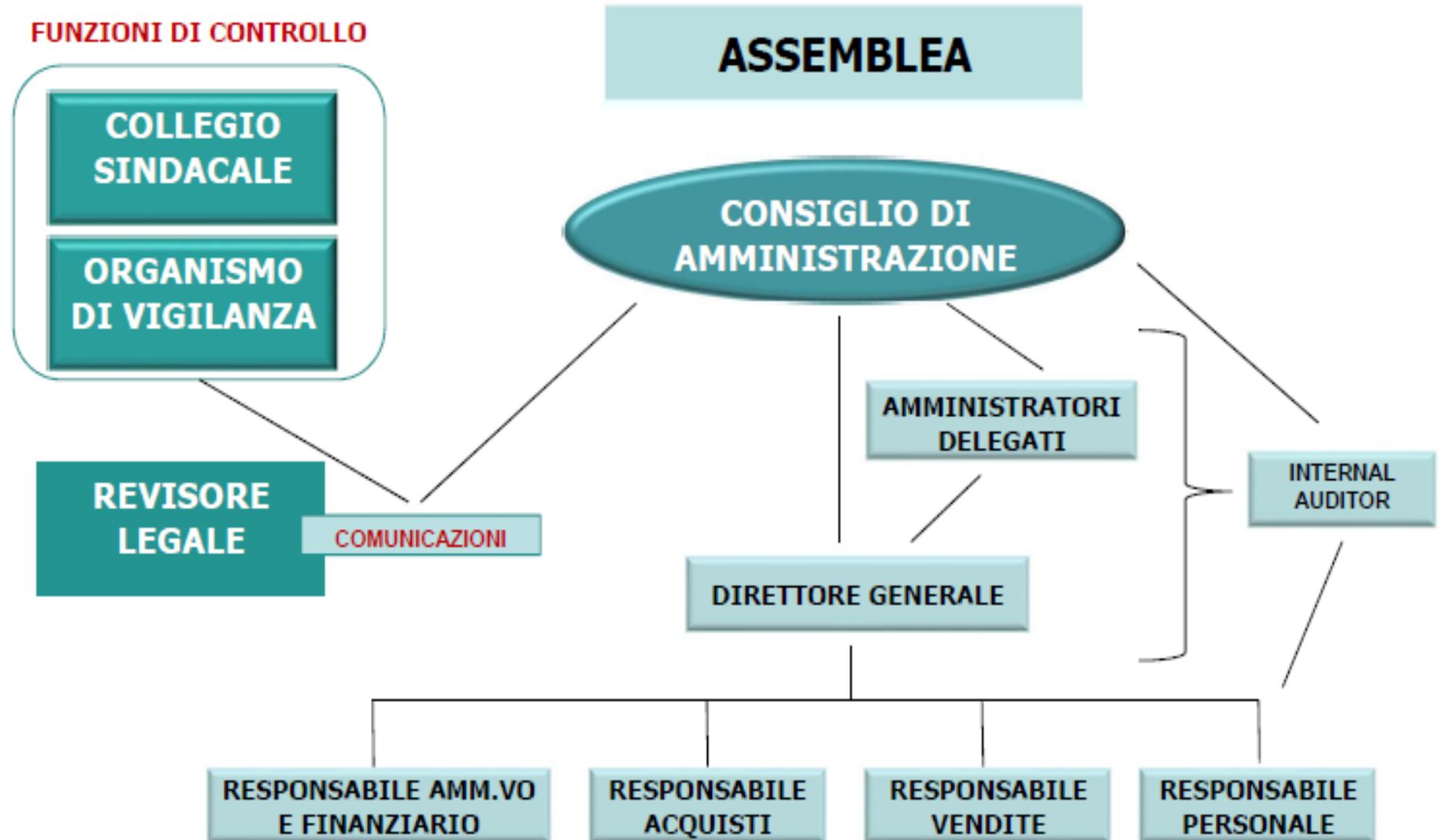
- **La verifica e la valutazione dell'adeguatezza e dell'applicabilità dei controlli (contabili, operativi, di compliance) e della loro sostenibilità in termini economici e finanziari;**
- **La valutazione della corretta interpretazione e del sostanziale rispetto delle politiche , dei programmi e delle procedure;**
- **La verifica della completezza, integrità, affidabilità e correttezza dei dati prodotti dall'organizzazione aziendale a vantaggio della Direzione;**
- **La valutazione della qualità di esecuzione delle responsabilità assegnate.**

GOVERNANCE : AUTONOMIA E RESPONSABILITA'



Il Sistema di Governance Interna prevede l'identificazione delle figure Manageriali aziendali a cui attribuire i poteri derivanti dall'Organo di Gestione , cioè il CdA , attraverso atti formali quali le PROCURE e le DELEGHE

**GLI ATTORI
DEL SISTEMA
DI CONTROLLO
INTERNO**



CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- la gestione dell'impresa (art. 2380-bis, c.c.);
- il compito di valutare periodicamente adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'impresa (art. 2381, c.c.);
- l'esame dei piani strategici industriali e finanziari predisposti dagli organi delegati (art. 2381, c.c.);

COLLEGIO SINDACALE

- vigilanza sull'osservazione delle leggi e dello statuto
- controllo della conformità delle scelte gestionali ai principi della prudenza e della corretta amministrazione
- vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo e contabile e del sistema di controllo interno.

ORGANISMO DI VIGILANZA

- vigilanza sul funzionamento dei modelli organizzativi e sulla loro osservanza

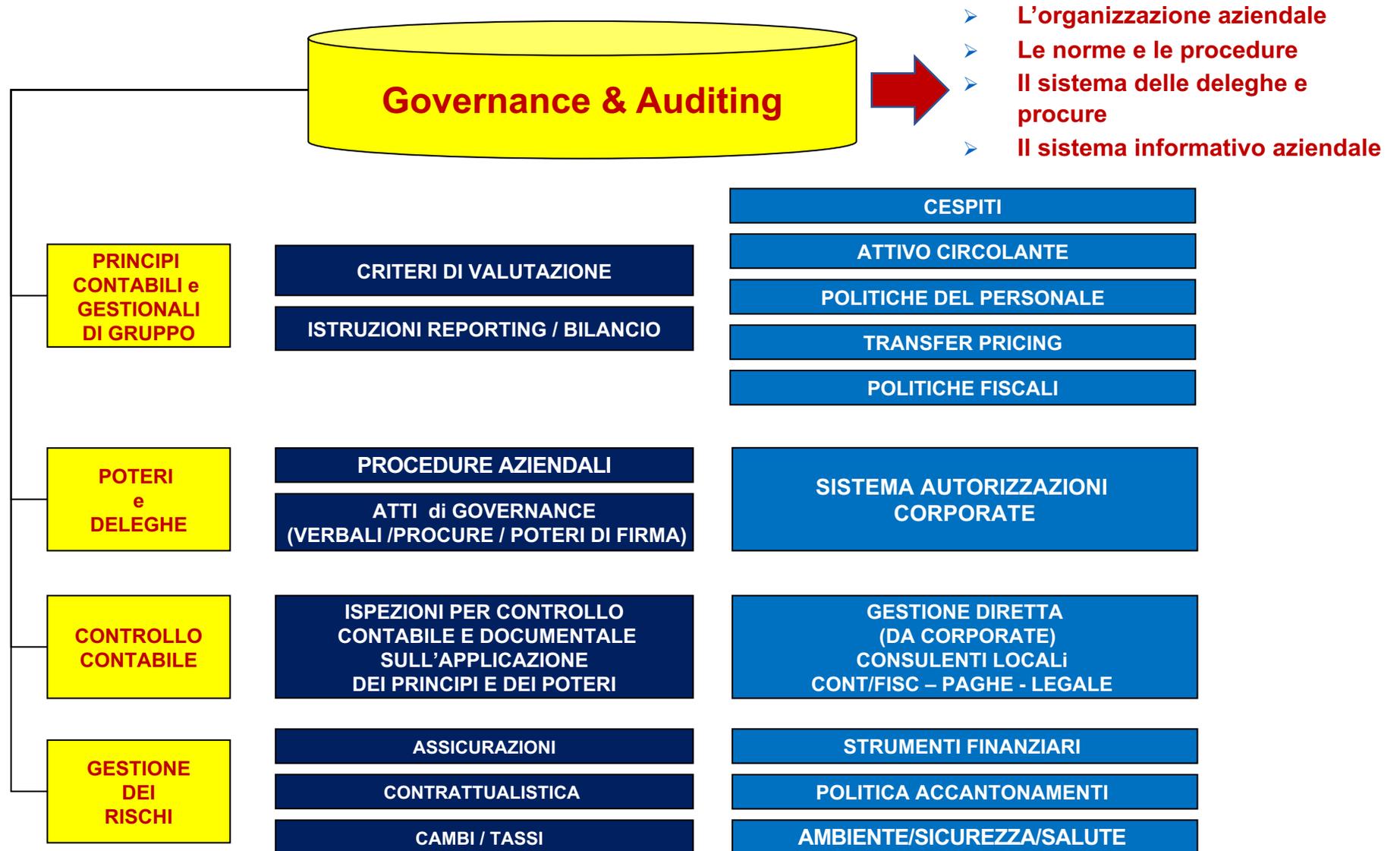
REVISORE LEGALE / SOCIETÀ' DI REVISIONE

- vigilanza sulla corretta gestione contabile nel rispetto dei principi civilistici e fiscali

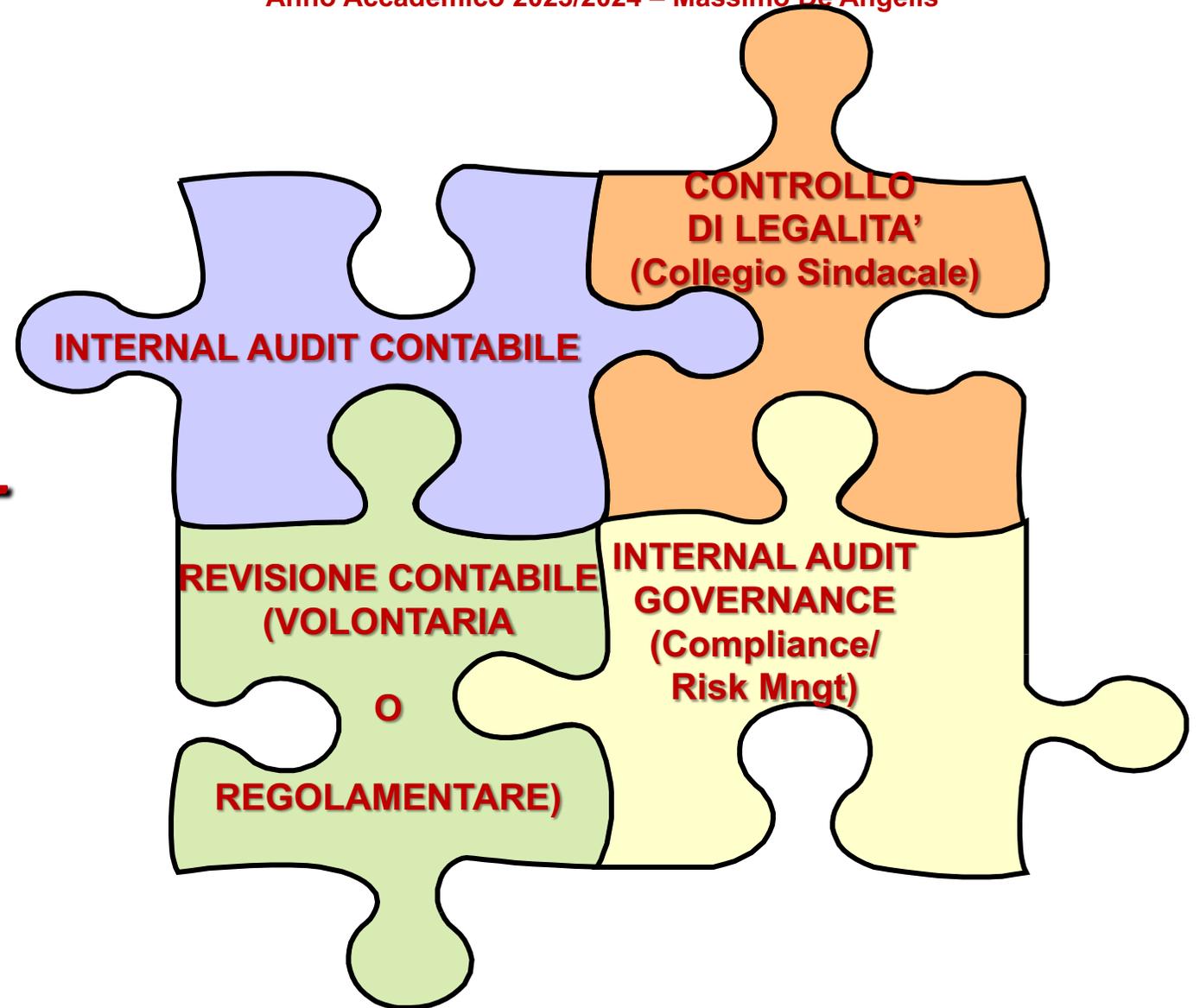
INTERNAL AUDIT / CONTROLLO DI GESTIONE

- vigilanza sulla corretta gestione contabile nel rispetto delle procedure interne e delle linee strategiche impartite alla gestione dal CdA

STRUTTURA DEL SISTEMA DI GOVERNANCE & INTERNAL AUDIT



IL SISTEMA INTERNAL AUDIT (AREE)

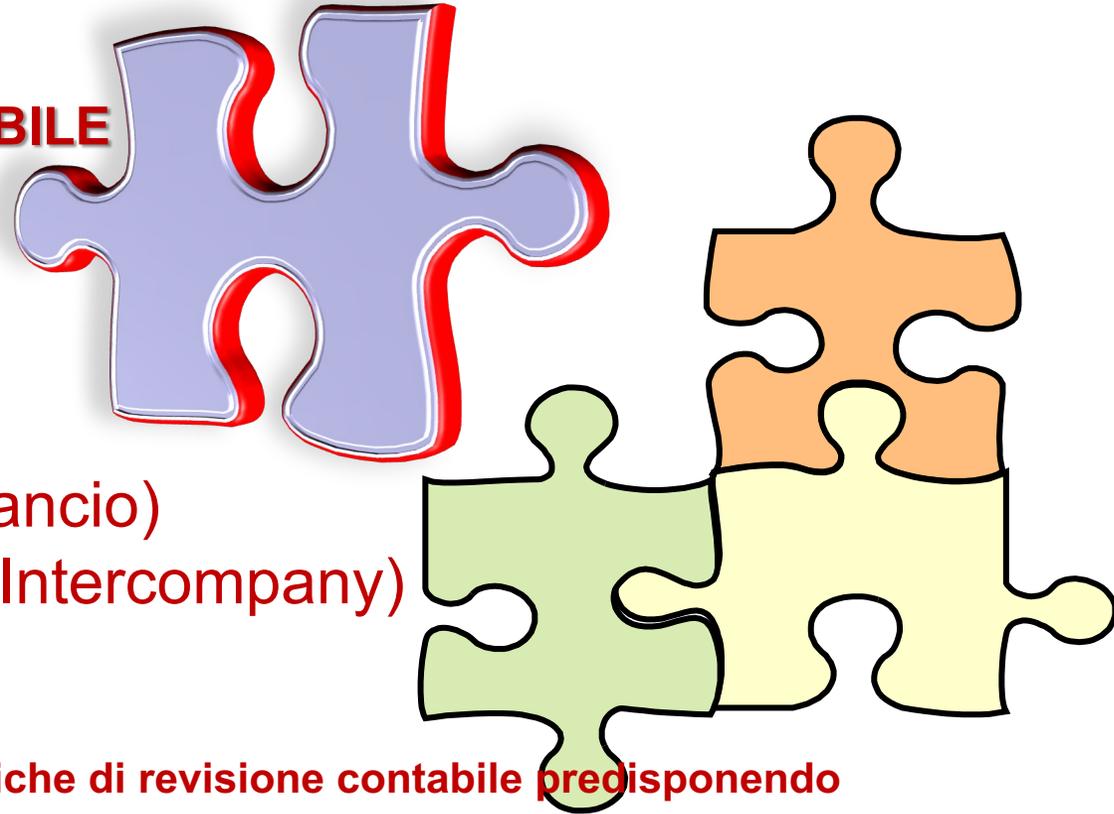


IL SISTEMA DI INTERNAL AUDIT

LA VERIFICA PERMANENTE DELLA EFFICACIA ED EFFICIENZA DEI SISTEMI DI GESTIONE

- **Il sistema di internal audit è un sistema di autoregolazione ed autocontrollo dell'azienda affidato ad una funzione competente , indipendente e legittimata al ruolo.**
- **La collocazione organizzativa della funzione di Internal Audit è un fattore determinante.**
- **L'obiettività è essenziale per il corretto esercizio dell'Internal Audit.**
- **Requisiti impliciti dell' Internal Auditor sono conoscenza, capacità , competenza , imparzialità.**

Il sistema di controllo INTERNAL AUDIT - CONTABILE



Strumenti :

- Group reporting package (bilancio)
 - Sistema delle riconciliazioni (Intercompany)
-
- I due strumenti integrano le attività classiche di revisione contabile predisponendo i dati per il consolidamento del bilancio di Gruppo.
 - Il GRP è dotato di schede di dettaglio che permettono di evidenziare i movimenti contabili sulle poste più rappresentative e fornire dettagli sugli elementi economici e patrimoniali di maggiore valore e/o criticità da monitorare costantemente.
 - Deve essere presente un sistema che garantisca la tracciabilità di tutte le transazioni intragruppo.

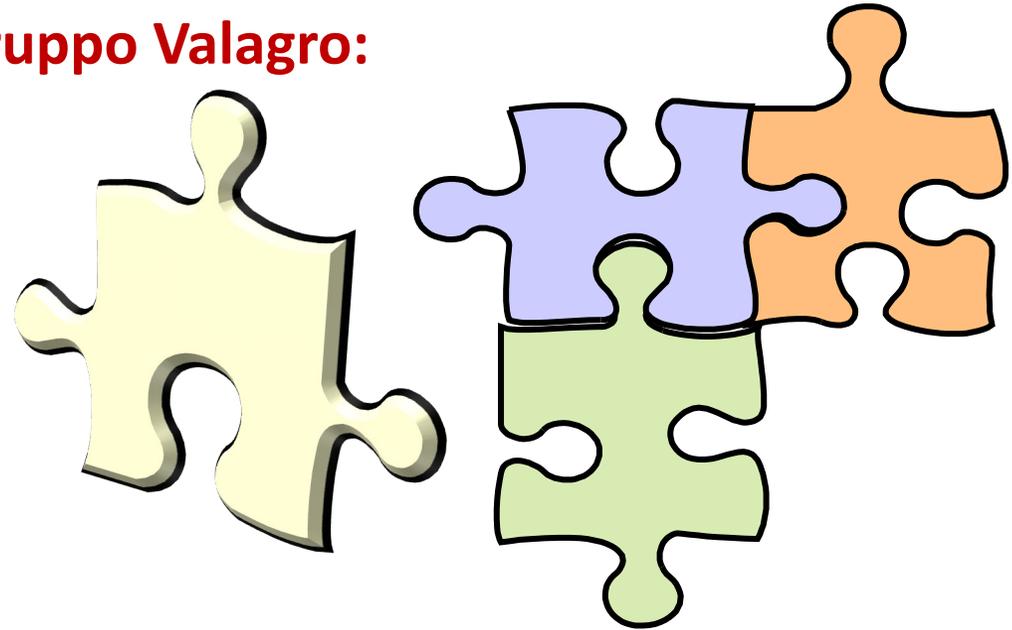
Il sistema di controllo del Gruppo Valagro: INTERNAL GOVERNANCE

Compliance /Risk assessment

Strumento :

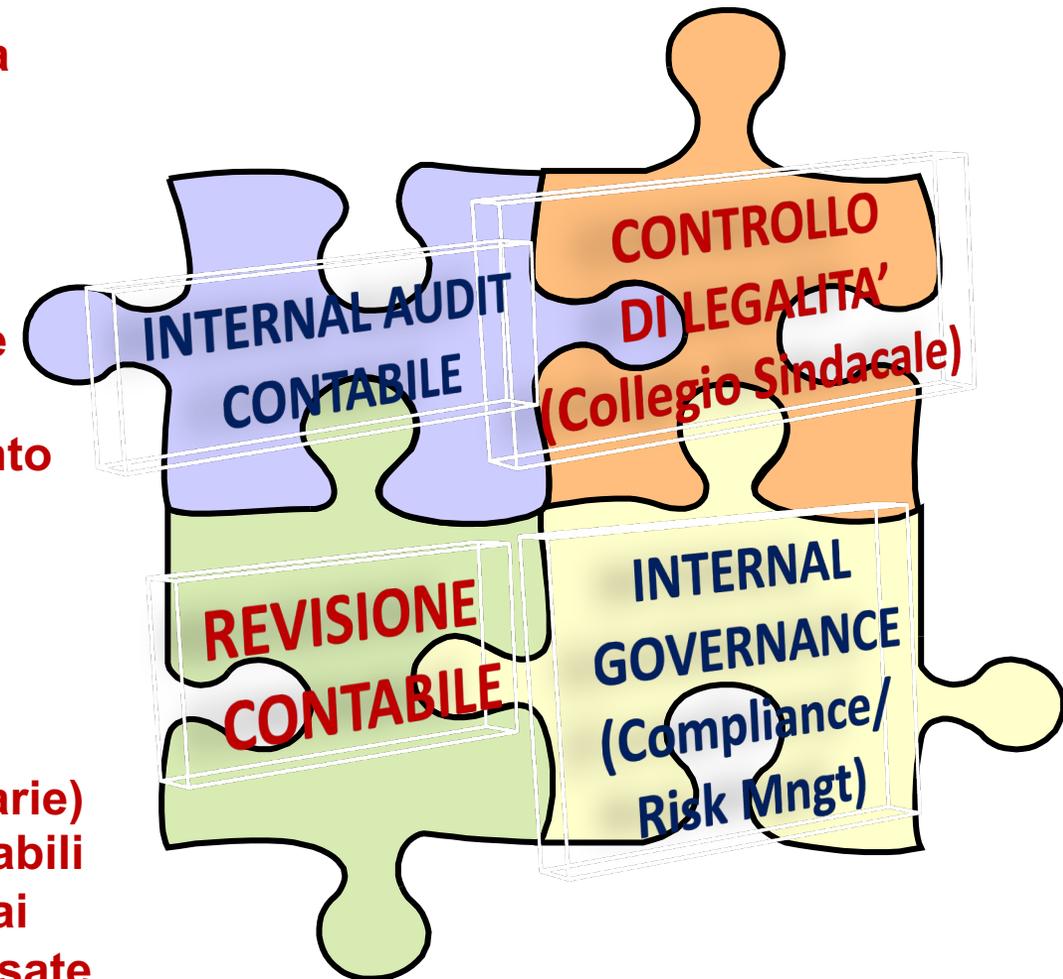
Governance Audit Manual

- Informazioni organizzative (processi/deleghe/poteri) e relativi controlli
- Definizione aree di rischio (procedurale, legale, finanziario, contabile)
- Definizione criteri di valutazione ed aree di miglioramento
- Report e comunicazione



Processo di controllo interno :

1. Invio alle funzioni (sedi) interessate lista documentazione da predisporre
2. Visita presso le funzioni (sedi) ed effettuazione controlli come da Audit Manual
3. Discussione risultati con il responsabile delle funzioni (sedi) interessate
4. Validazione del report e note di commento (Auditor/Responsabili)
5. Inoltro delle risultanze del report al CdA (Entità Periferiche ed HQ)
6. Analisi report
7. Definizione azioni correttive e piani di implementazione (e sanzioni se necessarie)
8. Inoltro info come da punto 7 ai responsabili
9. Archiviazione documentazione relativa ai controlli c/o HQ e funzioni (sedi) interessate
10. Preparazione nuovo piano di visita



• **Quindi , i principi di controllo interno (Governance & Internal Audit) che caratterizzano ciascuna norma e procedura sono :**

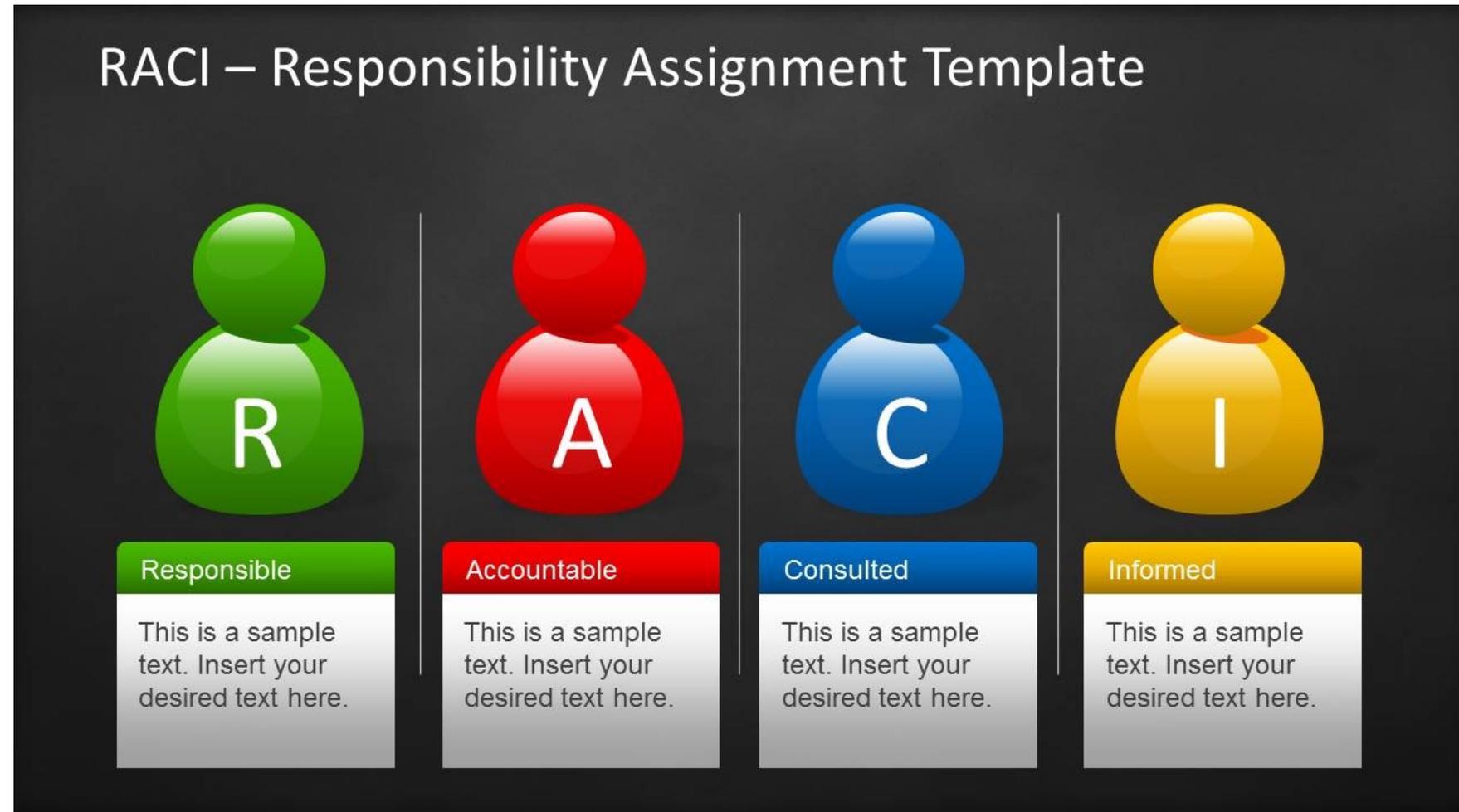
- La definizione chiara ed univoca dei flussi per ogni tipo di azione
- La descrizione analitica delle operazioni in ordine logico
- La definizione e l'attribuzione delle singole responsabilità
- L'articolazione del flusso delle azioni in modo da consentire controlli sistematici e straordinari
- La documentazione in forma scritta del flusso delle azioni e l'approvazione per livelli
- La verifica e l'aggiornamento periodico

GOVERNANCE : AUTONOMIA E RESPONSABILITA'

La R.A.C.I. Matrix

GOVERNANCE : AUTONOMIA E RESPONSABILITA'

Per attribuire i poteri coerentemente con l'organizzazione aziendale in essere occorre identificare i processi chiave , le procedure che li regolano e le figure che , all'interno di questi, abbiano effettiva responsabilità



GOVERNANCE : AUTONOMIA E RESPONSABILITA'

La R.A.C.I. Matrix

La matrice di assegnazione responsabilità pone in relazione le risorse con le attività delle quali sono responsabili, o con loro aggregazioni.

Tipicamente, pone in relazione le risorse umane di un organigramma con i principali processi aziendali dei quali sono responsabili, oppure, a livello più basso, con le attività previste dal processo aziendale.

La matrice RACI specifica il tipo di relazione fra la risorsa e l'attività: Responsible, Accountable, Consulted, Informed. Con tale strumento viene indicato "chi fa che cosa", all'interno di una organizzazione.

La matrice attività/risorse, ovvero la matrice RACI, può essere utilizzata per la modellazione dei processi aziendale di base. Introducendo una sequenza fra le attività e incrociandole con gli attori del processo, si può rappresentare un diagramma di flusso della procedura da osservare.

Una modellazione di questo tipo non tiene conto della tecnologia, in termini di informazioni scambiate fra gli attori e delle applicazioni eventualmente utilizzate.

GOVERNANCE : AUTONOMIA E RESPONSABILITA'

La R.A.C.I. Matrix

Ruoli chiave

La matrice RACI prende la propria denominazione dalle iniziali dei ruoli previsti in lingua inglese per l'esecuzione delle attività dei processi aziendali. I ruoli previsti dalla matrice sono:

Responsible (R):

è colui che esegue ed assegna l'attività

Accountable (A)

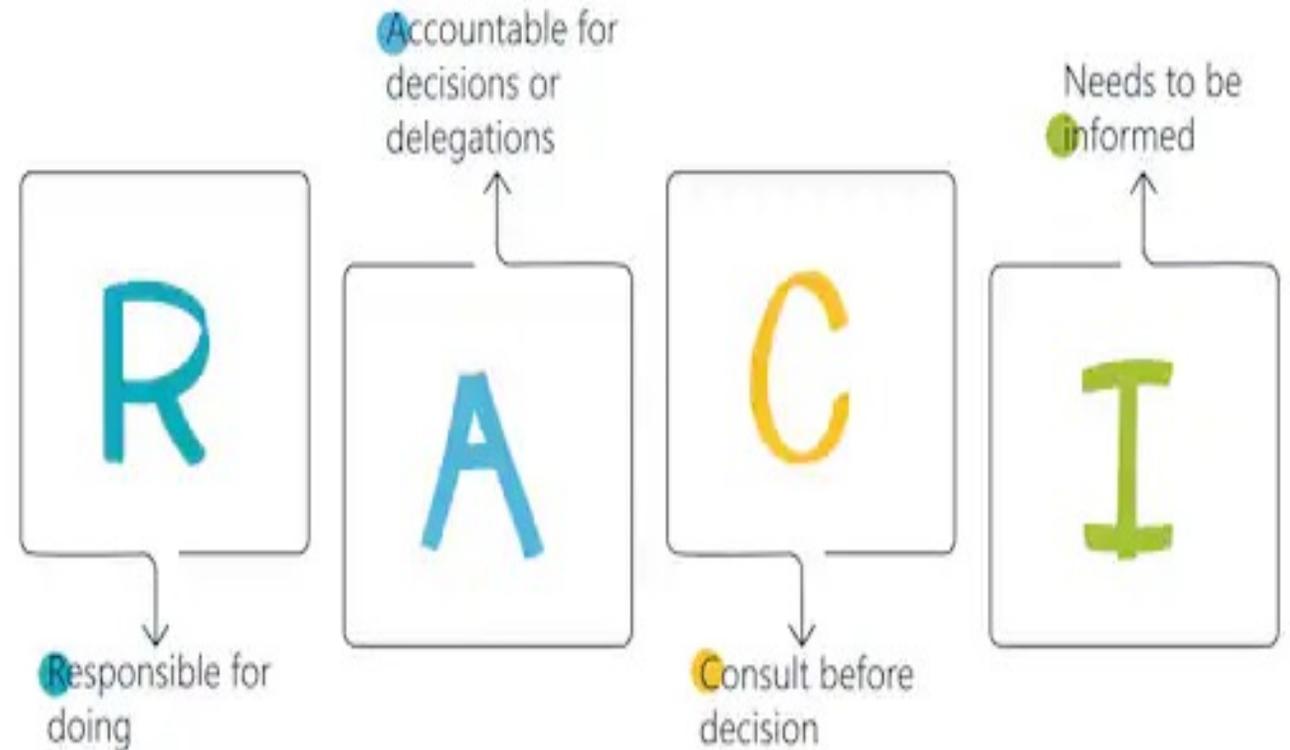
è colui che ha la responsabilità sul risultato dell'attività. A differenza degli altri 3 ruoli, per ciascuna attività deve essere univocamente assegnato.

Consulted (C)

è la persona che aiuta e collabora con il Responsible per l'esecuzione dell'attività.

Informed (I)

è colui che deve essere informato al momento dell'esecuzione dell'attività.



I processi amministrativi :
Processi o procedure ?
Il Controllo Interno

GOVERNANCE : AUTONOMIA E RESPONSABILITA'

La R.A.C.I. Matrix (esempio)

Step	Project Initiation	Project Executive	Project Manager	Business Analyst	Technical Architect	Application Developers
1	Task 1	C	A/R	C	I	I
2	Task 2	A	I	R	C	I
3	Task 3	A	I	R	C	I
4	Task 4	C	A	I	R	I