

IL COMMERCIALISTA VENETO n. 263 - 2021



ASSOCIAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI DELLE TRE VENEZIE

INSERTO

**MOGC ex d. lgs. 231/2001
LA CONSULENZA DA NON PERDERE**

Alberto Pesenato
ORDINE DI VERONA

MOGC ex d. lgs. 231/2001

LA CONSULENZA DA NON PERDERE

Alberto Pesenato¹
Dottore Commercialista in Verona

Dopo aver sprecato l'opportunità di far propria l'attività di Revisore Legale, ora ci si presenta la possibilità di applicare le conoscenze professionali acquisite nella realizzazione del MOGC (Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo) ex D.lgs. 231/2001 che si basa sulla profonda conoscenza delle procedure e protocolli applicati in azienda, la forzatura dei quali sta alla base di comportamenti illeciti. È l'esperto in procedure (SCI - Sistema di Controllo Interno) che può condurre le verifiche utili alla costruzione del "Modello" e coadiuvare il management a stilare quegli specifici protocolli richiesti dal decreto. Saremo in grado di cogliere, almeno individualmente, questa opportunità?

1. UNA DOVEROSA PREMESSA (né albi, né registri)

Come è ormai a tutti noto, l'attività di Revisione è svolta *in toto* dalle società di revisione, in quanto lo sviluppo di questa specifica professione, svolta dal singolo professionista, è stata disattesa fin dagli anni '70 del secolo scorso e questo dagli organi deputati alla tutela e sviluppo della professione: (ODC) Dottori Commercialisti e (ORPC) Ragionieri e Periti Commerciali ²(ante 2005) e (ODCEC) Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (post 2005)³. Affermo tale concetto in base ai dati della Tavola 1: nel 1976 la società multinazionali di revisione (allora *Big Eight*) contavano in tutto il territorio nazionale non più di 700/800 addetti (dai *partner* all'ultimo assistente) e ora (come *Four Sisters*) possono operare con oltre 20.000 collaboratori con un fatturato che ad oggi supera sicuramente **il miliardo di euro** (purtroppo non posso mostrarti il labiale) (*Tav. 1*). Attualmente il mercato rimasto ai "Revisori Legali" iscritti al Registro resta quello delle così dette Microimprese (*raschio del barile*) con tutte le responsabilità, oltre agli obblighi richiesti dal decreto "*Crisi d'impresa*". Vi è, attualmente, un altro settore dove il professionista può operare e dove le società multinazionali di consulenza e quelle "in rete" con le società di revisione non hanno ancora esteso le loro attenzioni: è quello degli interventi per la realizzazione del MOGC ex D.lgs. 231/2001. Egli, il professionista, non abbisogna di iscrizione ad alcun albo (ODCEC) o registro (Revisori Legali), abbisogna solo di linee guida precise, preparazione professionale e competenza tecnica.

Le società di consulenza "in rete" con le "*Quattro Sorelle*" e altre iscritte all'ASSIREVI a tutt'oggi stanno proponendo tale consulenza alle società quotate, dello Stato e parastato e contestualmente anche a quelle di grandi dimensioni; quindi, il "mercato" della consulenza riferita al settore D.lgs. 231/2001, nelle società di media dimensione e PMI, è ancora alla portata dei singoli professionisti che vogliono dedicarsi a questa specifica consulenza. Questo permetterebbe ai Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili e Avvocati aziendalisti di buona volontà di intraprendere ed appropriarsi individualmente di questa nuova attività senza "disturbare" gli organi deputati alla professione che stanno con alacrità proponendo altre "numerose esclusive" da aggiungere alle molte già ottenute per la nostra categoria...

Tavola 1 - Espansione delle società di Revisione da "Big Eight" (1976:800 collaboratori) a "Big Four" o "4 Sorelle" e altre (2020: 20.000 collaboratori*) - Fatturato 2020: euro 949.400.000*

1976	2020
Coopers & Lybrands Price Waterhouse & co	Ora PWC (Price (Waterhouse)Coopers)
Arthur Young & Co Ernst & Whinney	Ora E&Y (Ernst & Young)
Peat Marwick & Mitchell KMG (Klynveld Main Goerdeler) Fides Certificazione	Ora KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler)
Deloitte Haskins & Sells Reconta Touche & Ross	Ora Deloitte
Arthur Andersen	Soppressa da SEC nel 2005**

*Professionisti e collaboratori che operano nel campo della revisione in Italia

** 25.000 dipendenti in USA e 85.000 nel mondo confluiti in Italia essenzialmente alla Deloitte.

2. LA NUOVA CONSULENZA: LA REALIZZAZIONE DEL MOGC ex D.LGS. 231/2001

Propongo immediatamente, dopo un breve preambolo, la scaletta di intervento da adottare presso il cliente proseguendo poi negli altri paragrafi l'esposizione teorico/pratica su cui si basa la consulenza in oggetto. Tutti noi, attraverso le personali esperienze professionali, abbiamo appreso che in ogni forma di consulenza proposta bisogna avere solide basi conoscitive e sicuri riferimenti in dottrina. Ecco che, mentre dal 1976 mi sono dedicato anche allo studio della verifica del Sistema di Controllo Interno (SCI), negli ultimi 15 anni mi sono orientato anche allo studio del *Modello di Organizzazione Gestione e Controllo* ex D.lgs. 231/2001 e dell'attività dell'*Organismo di Vigilanza*. La metodologia proposta vuole dare delle "*Linee guida*" più complete possibili. Il professionista che voglia redigere, presentare ed applicare il "*Modello di Organizzazione Gestione e Controllo*" ex Lgs. 231/2001, attualmente, può scegliere una delle due alternative:

¹ Autore dei manuali: "*Revisore Legale*" IX Edizione 2020" WKI Ipsa e "*Organismo di Vigilanza*" VIII Edizione 2021 WKI Ipsa. Altri contributi in www.albertopesenato.net www.formazionerevisori.net <https://www.andoc.info/> e in CV Commercialista Veneto Commercialista Veneto

² ODC (Ordine dei Dottori Commercialisti) e ORPC (Ordine dei Ragionieri e Periti Commerciali) ante legge 24/2/2005 n.34 e dopo tale data ODCEC (vari Ordini dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili) retti dal CNDCCEC, Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.

³ Si legga l'articolo "*Professioni perdute: Revisione legale & Co.*" Disponibile nei siti elencati nella nota 1.

- a) seguire la metodologia del **Risk Approach** qui riassunta;
- b) creare delle proprie procedure e realizzare un proprio “Modello”.

L’approccio che viene presentato segue la prima via; cioè viene illustrato un percorso professionale dettagliato; il professionista incaricato di predisporre il *Modello* (MOGC) esaminerà in senso critico quanto illustrato e l’esperienza e la pratica professionale maturata gli permetteranno di adeguare ed adattare ogni singolo strumento alla situazione aziendale specifica. Si presenta qui il programma di intervento⁴:

01 - Cosa proporre al cliente alla prima visita

La proposta di intervento;
 La parte Generale del “Modello” (da pubblicare nel web);
 Le Comunicazioni e clausole “*erga omnes*” e parti terze (da pubblicare nel web);
 Le clausole contrattuali e riferimenti da inserire nei documenti aziendali;
 La delibera di adozione del “Modello”;
 I 24 reati presupposto;

02 Come impostare l’intervento con metodo professionale

Gli Archivi utili:
 Archivio Permanente, Imposte - *As Is analysis*;
 Archivio Riepilogativo o dei risultati a cui si è pervenuti;
 Archivio *Governance* – le *check list* applicabili: *As Is analysis*;
 Archivio Unità Operative - Questionari sul Controllo Interno (ICQ): *As Is analysis*;
 Archivio delle verifiche delle “transazioni sensibili”;

03 - Cosa proporre al cliente durante il lavoro

Il regolamento dell’Organismo di Vigilanza;
 I Flussi vs l’OdV;
 La procedura di *Whistleblowing*⁵;
 Le Comunicazioni dell’OdV alla direzione e CdA;

04 - OdV: come rilevare e registrare il lavoro di verifica

OdV: Le verifiche su transazioni “**SENSIBILI**”;
 OdV: I memoranda a corredo delle varie *check list*;
 OdV: I verbali delle verifiche dell’OdV;

05 - Cosa consegnare al cliente alla fine del lavoro

La Mappatura delle attività sensibili (art. 6. 2 a) *Risk Assessment*;
 Analisi delle attività sensibili;
 La relazione annuale;
 La lettera di attestazione;

06 – Quale ulteriore consulenza dare al cliente (*Risk Management*)

Specifici Protocolli per Operazioni significative;
 Specifici Protocolli per Reati presupposto;
 Specifici Protocolli per Parti terze e Appendici;
 Specifici Protocolli - Check list: Sicurezza sul lavoro;
 Specifici Protocolli - Check list: Ambiente;

3. METODOLOGIA E TECNICA

Voglio iniziare questa parte della trattazione con un’affermazione ben precisa: “è l’esperto in procedure, protocolli e dinamiche aziendali il professionista più indicato a condurre la stesura e la conseguente realizzazione del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.lgs. 231/2001”. Il motivo è molto semplice: la circolare 83607/2012 della GdF impone che vi siano, all’interno dell’azienda, protocolli e procedure efficienti (che operano al meglio delle proprie possibilità) ed efficaci (che raggiungono il risultato voluto) e solo un esperto in SCI (Sistema di Controllo Interno) può valutarle.

Il primo approccio consiste nell’analisi dell’esistenza di valide procedure e della puntuale applicazione delle stesse ed è l’esperto contabile e revisore legale che ha tutti gli strumenti operativi (*check list* e questionari *ICQ*), oltre che l’esperienza professionale nella materia specifica, atti a valutare sia la corretta conduzione dell’azienda sia i protocolli e le procedure specifiche applicate dalle varie unità operative, *focus* specifico del documento *CoSO Report I* (Tav. 5 e 6)

Nel febbraio 2007 ad un convegno sul D.lgs. 231/2001 (relatori il PM Dott. Carlo Nordio e il giurista Prof. Carlo Piergallini) presso la CUOA di Vicenza incontrai un collega *retired partner* della *Deloitte* che mi disse di aver adottato **tutti** i questionari sul controllo interno (ICQ) del manuale “*Revisore Legale*” per la predisposizione di una parte del MOGC in alcune società di gruppo *Fincantieri*. Ciò mi fece pensare che parte del mio pubblicato poteva essere usato nell’approccio della stesura del MOGC. In effetti, i questionari sul controllo interno (ICQ in Tav. 3, 4 e 6) ottemperano a quanto indicato e preteso del documento *CoSO Report I* al fine di avere una corretta architettura del controllo interno aziendale. Associai ciò al fatto che anche molte delle *check list* per la determinazione del *Rischio Intrinseco*⁸ (Tav. 5) si riferivano ad illeciti, reati, frodi ed altre condizioni che riguardavano il comportamento del Cda, l’imprenditore o la *management* dell’azienda e potevano quindi essere utili ad un approccio professionale al tema.

⁴ Strumenti e schemi proposti nel CD a corredo del manuale: “Organismo di Vigilanza” - *WKI - Ipsa* - VIII Edizione 2021 ed illustrati nelle offerte formative proposte da P&T Formazione: www.formazionerevisori.net

⁵ <https://formazionerevisori.net/articoli/2019.%20ODV%20Whistleblowing%20%20Una%20semplice%20soluzione.pdf>

⁶ Commissione anticorruzione U.S (*Committee of Sponsoring Organizations - CoSO*). I 23 protocolli del documento *CoSO Report I* (1992) qui Tav. 6 indicano l’architettura ideale del Sistema Controllo Interno (SCI) e sono trattati diffusamente e nel dettaglio da tutti i Questionari sul Controllo Interno (ICQ) qui Tav.4.

⁷ <https://formazionerevisori.net/articoli/2020.1%20CoSO%20Report%201%20e%20coSO%20Framework%20SCIGR.pdf>

⁸ Check list ricavate da: P.R. ISA Italia e parte del documento *CoSO Report I* (1992) qui Tav. 5 e pratica professionale.

Fino quel momento **nessuno** aveva analizzato in modo sistematico l'argomento; infatti, è solo nel 2008 che il D.lgs.231/2001 ha avuto come riferimento le "Linee guida di Confindustria". Ma è nel 2012 che la Guardia di Finanza mette un **punto fermo** sulla materia ed emette la circolare 83607/2012⁹ dove espressamente si richiede, nel terzo volume, che la metodologia da applicare sia quella del **Risk Approach** nelle sue due componenti: *Risk Assessment* (identificazione del rischio) e *Risk Management* (gestione del rischio). Per applicare questa metodologia di **Risk Approach** il professionista deve aver condotto **prima** un approfondito studio delle procedure o protocolli in uso nell'azienda: la cosiddetta **as is analysis** "Così com'è". Solo dopo l'emissione di questa circolare anche Confindustria aggiorna e allinea le proprie "Linee guida" il 6 dicembre 2014 indicando il metodo "**Risk Approach**" come metodo da seguire ora riconfermato nella versione del giugno 2021¹⁰.

4. AS IS ANALYSIS (così com'è)

È l'analisi preliminare che il professionista deve effettuare in azienda: l'analisi *AS IS* aziendale riguarda **tutti** i protocolli e le procedure in essere (*così come sono*). L'obiettivo è di esaminare i protocolli e le procedure aziendali in modo da poterne individuare subito eventuali criticità:

- **Organigramma generale:** tramite esso si ha una visione generale dell'azienda dal CdA a tutti i *presidi*: IT, controllo di gestione, magazzino, commerciale vendite, acquisti, risorse umane, amministrazione ecc. (Tav. 2)
- **Organigramma per unità operativa:** mette in luce quali attori vengono coinvolti durante l'esecuzione dei processi, chi è responsabile della procedura nel suo complesso, chi è responsabile di un processo od azione, chi è il suo superiore diretto ed in che modo interagiscono all'interno dell'ente o azienda. (Tav. 3)
- **Protocolli e procedure aziendali (ICQ - Questionari sul Controllo Interno):** mettono in luce chi è responsabile dell'unità operativa e rileva, nel dettaglio, i protocolli e procedure applicati/e dalla stessa *unità operativa* (in Tav. 4 i cicli che adempiono i **23 protocolli** pretesi dal documento *CoSO Report I* di Tav. 6)
- **Ambiente di controllo:** sono delle check list sulla conduzione etica dell'azienda o ente (Tav. 5)

5. ILLECITI E REATI DI "BILANCIO" E "FUORI BILANCIO"

I "reati presupposto" indicati dal decreto attualmente sono 24 (vedi CV n. 258 e n. 259) e per ognuno di essi il CdA con il *management* deve emettere **specifici protocolli** per impedirne o almeno contrastarne la commissione (altro compito/consulenza che può essere di competenza dell'esperto in procedure). La commissione di illeciti e reati può essere allocata in due particolari categorie:

- a) Reati ed illeciti che sono rilevabili nelle scritture contabili come fatti di gestione artefatti e/o occultati tramite espedienti ed accorgimenti basati su falsa documentazione, accordi fittizi ed altro;
- b) Reati ed illeciti che nulla hanno a che vedere con i fatti di gestione registrati nelle scritture contabili e nei prospetti di bilancio (*Financial Reporting*), ma che possono essere commessi ugualmente recando nocimento all'ente od azienda.

Ecco che sorge la necessità di mettere in grado il CdA e il *management* di individuare la commissione dei reati sia tramite il controllo della rilevazione dei fatti di gestione con la metodologia della determinazione del **Rischio di Infrazione**¹¹, sia di rilevare gli altri con appropriate e diverse metodologie.

- a) Reati che hanno manifestazione nella rilevazione nei fatti di gestione e quindi nella contabilità: In questo primo caso vi è la necessità di integrare i documenti *CoSO Report I*¹², *CoSO Framework SCIGR* e *CoSO II ERM*¹³ (*Enterprise Risk Management*) con una metodica che sviluppi in appropriati efficace approccio per l'analisi del rischio. La metodologia applicata in questo primo caso si sviluppa con l'*auditing* "as is analysis" e la verifica delle procedure in essere, con la ricerca dei punti di debolezza nelle stesse determinando il **Rischio di Controllo** ed il successivo **Livello di Individuazione** determina il **Rischio di Infrazione**¹⁴ con la successiva interruzione e chiusura di eventuali falle.
- b) Ben diversa è la metodologia che il CdA e il *management* devono adottare nel secondo caso dove la normale conoscenza delle procedure aziendali deve essere non solo assistita ma addirittura confermata da opportune e qualificate professionalità esterne all'uopo ingaggiate (sicurezza sul lavoro, IT, ambiente, delitti di criminalità organizzata, delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico ed altro).

6. UNA REALIZZAZIONE SISTEMATICA

L'analisi dei processi interni e procedure seguite è una fase fondamentale per l'identificazione delle attività nell'ambito delle quali si possono configurare i reati contemplati dal decreto. La mappatura iniziale è lo strumento tramite cui il CdA e l'organo dirigente assicurano che il MOGC sia progettato ed adottato sulla base di informazioni specifiche tratte dalla società e non meramente ripetitive del dettato normativo. Tale esame deve prevedere:

- a) esame della struttura societaria o di gruppo (Tav. 2);
- b) analisi e valutazione della struttura organizzativa (organigramma funzionale, attribuzione di deleghe e poteri, procedure in essere) al fine di identificare correttamente le responsabilità e i compiti delle funzioni apicali (Tav. 3);
- c) studio scrupoloso dei processi principali e di supporto quali, ad esempio, gestione amministrativa, gestione finanziaria, approvvigionamenti, vendite, risorse umane, (Tav. 4);
- d) verifica dell'ambiente di controllo e corretta conduzione dell'azienda o ente (Tav. 5)
- e) indagine sulle attività, inerenti i processi descritti, nell'ambito delle quali possono verificarsi i reati previsti dal decreto (**mappatura del rischio**)¹⁵;
- f) esame delle prassi, procedure o sistemi di controllo (**specifici protocolli**)¹⁶ per la prevenzione dei reati identificati già in essere.

Il risultato (punti a -b - c) di questa fase di analisi è un quadro sintetico che identifica le attività aziendali, le funzioni coinvolte¹⁷ ed i punti di controllo interno esistenti.

⁹ https://www.dirittobancario.it/sites/default/files/allegati/circolare_comando_generale_della_guardia_di_finanza_n._83607_2012.pdf

¹⁰ *Position+Paper_linee+guida+modelli+organizzazione_giugno2021_Confindustria.pdf* pag. 39 nota su documenti *CoSO Reports*

¹¹ In questa analisi potrà essere di sostanziale aiuto il lavoro già svolto dagli organi di controllo esterni ed interni: Collegio Sindacale e Revisore Legale, Revisori Interni, Comitato Audit, funzione audit ecc.

¹² *CoSO Report I* "Il sistema di controllo interno" Addendum Italiano al documento "CoSO Report" PWC- 2008. (fuori commercio)

¹³ *CoSO Report II ERM* (Enterprise Risk Management) PWC (fuori commercio) .

¹⁴ Ritengo che l'OdV, essendo organico all'ente o azienda, in quanto incardinato in essa da una legge specifica, può attivamente stimolare gli altri organi di controllo esterni all'azienda (Collegio Sindacale, Revisore Legale, esperto in sicurezza sul lavoro e ambiente ecc.) al fine di attuare un «sistema integrato di controlli» (Confindustria 2014, pag. 64) per poi decidere come affrontare la procedura magari ricorrendo ad esperti esterni.

¹⁵ 2021. MOGC - Mappatura reati.pdf (formazionerevisori.net)

¹⁶ 2021. MOGC - Specifici protocolli.pdf (formazionerevisori.net)

¹⁷ CdA = Componente CdA - D = Dirigente - Q = Quadro - C = Consulente - S/R = Sindaco/Revisore - A = Altro

Essa si completa con la *mappatura dei rischi* che identifica le ipotesi di reato strettamente configurabili e la conseguente stesura di *specifici protocolli* (punti d - e).

7. CONCLUSIONE

Riferendoci ai 24 reati presupposto richiamati dal decreto, ci sono reati la cui natura impone che la normale conoscenza dei protocolli e procedure aziendali debba essere non solo assistita ma addirittura confermata da opportune e qualificate professionalità esterne all'uopo ingaggiate. È essenziale che il professionista si convinca, scorrendo la lista dei reati, che sia ben difficile che dirigenti, quadri e altri collaboratori della società alla quale si accinge a prestare questa particolare consulenza possano commetterli. In effetti, ci sono reati quali: delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico, pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili, delitti di criminalità organizzata, delitti contro la personalità individuale e altri che per la loro particolare rilevanza difficilmente sono attuabili e pertinenti a qualsiasi azienda.

Non vi sono solo le aree a rischio reato riferite a:

a) fatti di gestione rilevati nelle scritture contabili che si concludono con transazioni finanziarie che sono sicuramente valutabili dall'esperto contabile e revisore legale quali:

- reati commessi nei rapporti con la pubblica amministrazione,
- concussione, induzione indebita a dare o promettere altra utilità;
- ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o altra utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio;
- reati societari;
- abusi di mercato,
- impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare;
- frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati;
- reati tributari;

b) aree che **non hanno** come conclusione una scrittura contabile quali per esempio:

- delitti informatici e trattamento illecito di dati;
- reati di omicidio colposo e lesioni gravi o gravissime commesse con la violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro;
- reati ambientali;

c) aree alle quali il legale civilista/penalista può essere associato agli altri professionisti per reati quali:

- delitti di criminalità organizzata
- falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento
- delitti contro l'industria e il commercio
- delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico
- pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili
- delitti contro la personalità individuale
- induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria
- razzismo e xenofobia
- Contrabbando
- responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato
- reati transazionali

Ne consegue che il legale civilista/penalista che generalmente nulla conosce di protocolli/procedure, se confrontato con un esperto contabile e revisore, può essere equiparato a quelle *qualificate professionalità* esterne all'uopo ingaggiate.

Tavola 2 – Organigramma generale

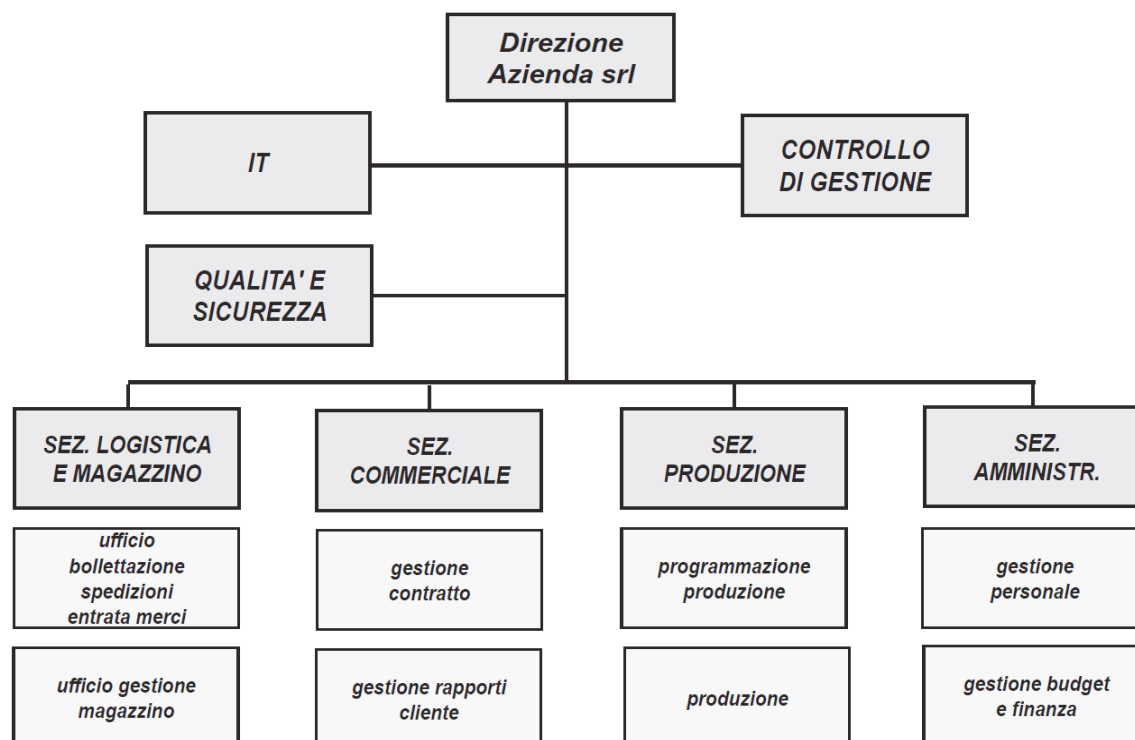


Tavola 3 – Organigramma di una singola unità operativa (ciclo passivo – debiti)

Denominazione o Ragione Sociale 31/12/20XX	ORGANIGRAMMA DEL CICLO SPESE – DEBITI		W.P. N°: D. Proc. 3	
			sigla	data
	Sigla			
	Data			
Funzione - Operazione	Responsabile		Superiore immediato	
	Nome	Qualifica	Nome	Qualifica
1. Pianificazione fabbisogni, budget e definizione programmi d'acquisto				
2. Esistenza e puntuale utilizzo di criteri tecnico-economici per la selezione dei potenziali fornitori				
3. Verifica con riferimento agli acquisti <i>intercompany</i> che la fornitura di beni o di servizi sia avvenuta a condizioni di mercato				
4. Elenco degli acquisti effettuati in deroga ai requisiti sopra esposti (es. acquisti fatti da fornitori non qualificati)				
5. Iniziazione ordine di acquisto				
6. Preparazione dell'ordine				
7. Approvazione dell'ordine				
8. Ricezione della merce				
9. Reso di merce non accettata				
10. Effettuazione reclami per merce non accettata				
11. Controllo fisico della merce				
12. Controllo contabile della merce – carico a magazzino				
13. Contabilizzazione fatture acquisto				
14. Autorizzazione al pagamento				
15. Effettuazione del pagamento				
16. Invalidazione della documentazione per impedirne il riutilizzo				
17. Sommarizzazione schede fornitori				
18. Riscontro saldi mastro e schede fornitori				

Tavola 4 – Archivio Procedure: ICQ¹⁸ questionati sul controllo interno – asserzioni (assolvono ai 23 protocolli del documento CoSO Report I qui tav. 6)

Nome Azienda _____		<i>Esercizio 20xx_</i>			
Descrizione		Anno 20.. Prima preparazione_	Anno 20.._ Aggiornamento	Anno 20.._ Aggiornamento	Anno 20.._ Aggiornamento
		<i>Data + Sigla</i>	<i>Data + Sigla</i>	<i>Data + Sigla</i>	<i>Data + Sigla</i>
1.	a) Conoscenza dell'attività aziendale b) Documento CoSO Report I				
2.	a) Rischio di Infrazione e guida ai programmi di verifica da adottare b) Altre informazioni organizzative				
3.	Ciclo: Passivo - Spese – Debiti				
3.1	<i>Walk Through</i>				
4.	Ciclo: Attivo - Ricavi - Crediti				
4.1	<i>Walk Through</i>				
5.	Ciclo: Produttivo - Magazzino				
5.1	<i>Walk Through</i>				
6.	Ciclo: Finanziario – Cassa e Banche Tesoreria e Derivati				
6.1	<i>Walk Through</i>				
7.	Ciclo: Risorse umane				
7.1	<i>Walk Through</i>				
8.	Ciclo: Immobilizzazioni a) materiali b) immateriali				
8.1	<i>Walk Through</i>				
9.	Ciclo I.T. (Information Technology)				
9.1	<i>Walk Through</i>				
10.	Ciclo: Titoli e Partecipazioni				
11.	Ciclo: Debiti a lungo termine				
12.	Ciclo: Patrimonio netto				
13.	Ciclo: Fair value				
	Altre Voci del CICLO PASSIVO				
14.	Ciclo: Marketing				
15.	Ciclo: Omaggi – Spese di rappresentanza				
16.	Ciclo: Consulenze e prestazioni professionali				
17.	Ciclo: Sponsorizzazioni				
18.	Ciclo: Liberalità e no profit				
19.	Ciclo: Procedimenti giudiziari ed arbitrali				
20.	Ciclo: Accordi transattivi				
21.	Ciclo: Rapporti con la Pubblica amministrazione				
22.	Ciclo: Autorizzazioni e concessioni				
	Altri Cicli				
23.	Ciclo: Sicurezza sul lavoro				
24.	Ciclo: Ambiente				
25.	Controllo di gestione				
26.	Conto Economico				
X	X in Archivio del Bilancio				

18 Commissione anticorruzione U.S (*Committee of Sponsoring Organizations - CoSO*).I 23 protocolli del documento *CoSO Report I* (1992) di Tav. 6 indicano l'architettura ideale del Controllo Interno e sono trattati diffusamente e nel dettaglio da tutti i Questionari sul Controllo Interno (ICQ) qui elencati.

Tavola 5 – Check list utile per la determinazione del Rischio Intrinseco - Valutazione finale

W/P ref.	Descrizione check list (Archivio Governance)	Basso	Medio	Alto
11.1	Documenti <i>CoSO Report I</i> e <i>CoSO Framework SCIGR: Ambiente di controllo, corretta direzione e conduzione dell'azienda e Covid 19</i>			
11.2	Documento CoSO Report I: Strumenti di valutazione del controllo interno P.R. 315 App.1			
14.1	1) Falsa informativa economico – finanziaria 2) appropriazioni illecite di beni e attività dell'impresa P.R. ISA Italia 240 App. 1			
14.2	Esempi di circostanze che indicano la possibile esistenza di errori significativi e frodi P.R. ISA Italia 240 App. 3			
14.3	Condizioni ed eventi che possono indicare rischi di errori significativi P.R. ISA Italia 315 App. 2			
14.4	Corretta amministrazione P.R. ISA Italia 250			
14.5	Possibili procedure di revisione in risposta a rischi identificati e valutati di errori significativi dovuti a frodi P.R. ISA Italia 240 App.2			
15	Antiriciclaggio			
16	Transazioni con le parti correlate P. R. ISA Italia 550			
17	Eventi successivi P.R. ISA Italia 560			
18	Continuità aziendale P.R. ISA Italia 570			
Descrizione Questionari I.C.Q.(Archivio Procedure)				
1.a	a) Conoscenza dell'attività aziendale P.R. ISA Italia 315			
VALUTAZIONE FINALE RISCHIO INTRINSECO Sulla base dei risultati delle valutazioni sopra eseguite l'OdV dia il Suo giudizio sul Rischio Intrinseco / Inherent complessivo				
Commento				
<i>Check lists aggiornamento</i>	20...	20...	20...	20...
	20...	20...	20...	20...

Le check list qui proposte hanno carattere pluriennale, vanno compilate il primo anno e inserite nell'Archivio Governance ed aggiornate negli anni successivi: esse seguono il lavoro dell'OdV per più anni e vanno inserite nell'Archivio Governance. Si potrà, in questo modo, monitorare l'evoluzione del Rischio Intrinseco nel tempo

Tav. 6 - I 23 protocolli del documento CoSO Report I e riferimento nei Questionari di Tav. 4

Documento CoSO Report I: Protocolli	SI	NO	Rif. ¹⁹ I.C.Q. In Tav. 3	Note
<i>I principi qui riportati, tratti dal documento CoSO Report I da pag. 248 a pag. 320 sono considerati come punti cardine in una struttura ideale del Sistema di Controllo Interno. Gli obiettivi qui proposti sono trattati e sviluppati in tutti i questionari sul controllo interno dal n. 2 al n. 26 presentati in Tav. 4</i>				
I – LOGISTICA IN ENTRATA attività operative				
Gestione logistica				
1) assicurarsi che i materiali e le relative informazioni vengano elaborati e resi prontamente disponibili alla produzione al magazzino o ad altri uffici;			3	
2) accertarsi che gli ordini di acquisto non evasi vengano tempestivamente investigati;			3	
3) documentare con precisione e completezza le merci ricevute e restituite;			3	
4) accettare soltanto gli articoli esplicitamente ordinati;			3	
5) accettare esclusivamente materiali conformi alle specifiche contenute nell'ordine di acquisto;			3	
6) assicurarsi che vengano registrati tutti i materiali trasferiti dal ricevimento merci ad altri reparti;			3 - 5	
7) salvaguardare le merci ricevute;			5	
8) assicurarsi che i dati relativi ai fornitori, alle scorte ed agli ordini di acquisto vengano debitamente aggiornati per corrispondere alle merci effettivamente ricevute;			3 - 5	
9) restituire prontamente gli articoli non accettati;			3 - 5	
10) documentare con precisione e completezza tutti trasferimenti da e al magazzino;			3 - 5	
11) fare una richiesta formale per tutte le merci da trasferire alla produzione;			5	
12) trasferire debitamente tutti i materiali formalmente richiesti;			3 - 5	
13) garantire la massima sicurezza nell'impiego e nello stoccaggio di materiali pericolosi			5	
Gestione e programmazione della produzione			ICQ Tav. 3	
1) programmare la produzione allo scopo di ridurre al minimo le scorte pur garantendo una sufficiente e pronta disponibilità di tutti i prodotti finiti;			5	
2) ridurre al minimo i tempi di arresto della produzione;			5	
3) realizzare prodotti in quantità appropriate ed in conformità alle specifiche ed ai programmi di produzione;			5 - 4	
4) conformarsi alle leggi ed ai regolamenti degli organi di controllo per la sicurezza sul lavoro;			2 3	
5) i prodotti sono realizzati in conformità alle norme di controllo della qualità			5	
Evasione degli ordini			ICQ Tav. 3	
1) evadere esclusivamente gli ordini di clienti ritenuti solvibili;			4	
2) evadere gli ordini con precisione e rapidità;			4	
3) evadere esclusivamente gli ordini approvati;			4	
4) evadere tutti gli ordini approvati;			4	
Stoccaggio prodotti			ICQ Tav. 3	
5) proteggere i prodotti da eventuali danneggiamenti			5	
6) immagazzinare i prodotti in modo tale da facilitare la rapida evasione degli ordini;			5	
7) le operazioni di movimento e stoccaggio di materiali vengono eseguite in conformità alle leggi ed ai regolamenti;			5	
8) avere registrazioni aggiornate e complete relative ai prodotti finiti giacenti in magazzino e pronti per la spedizione;			5	
Spedizione dei prodotti			ICQ Tav. 3	
9) ottenere dal magazzino i prodotti e le quantità richieste;			4 - 5	
10) assicurarsi che i prodotti vengano correttamente imballati per minimizzare i rischi di danneggiamento;			5	
11) inviare esclusivamente i prodotti la cui spedizione sia stata debitamente autorizzata			4 - 5	
12) la consegna dei prodotti deve avvenire nel modo più efficiente possibile;			4	
13) tutte le merci devono essere accompagnate da una adeguata documentazione che deve essere trasmessa alla contabilità clienti con la dovuta tempestività;			4	
14) garantire la spedizione della merce ordinata dal cliente nei tempi richiesti;			4	
II – MARKETING E VENDITE – logistica in uscita			I.C.Q. Tav. 3	
1) elaborare strategie di marketing prendendo la debita considerazione la concorrenza, le normative vigenti, l'ambiente economico e tutti gli altri fattori suscettibili di inficiare l'attività di marketing dell'azienda nonché gli eventuali cambiamenti intervenuti in tali fattori;			4	
2) identificare clienti acquisiti e potenziali e sviluppare strategie di marketing che li incoraggino a preferire i prodotti ed i servizi dell'azienda;			4 - 14	

¹⁹ Riferimento ICQ (Internal Control Questionnaire) inserito nell' Archivio delle Procedure qui Tav. 4.

3) garantire la capacità dell'azienda di provvedere alla spedizione delle merci ordinate con tempestività e contenendo al massimo i costi di produzione;			4 - 5 - 14	
4) rispondere alle esigenze de mercato lanciando nuovi prodotti, continuando ad offrire quelli già in produzione apportando eventuali modifiche agli stessi oppure sospendendone la fabbricazione;			14	
Gestione attività di vendita			ICQ Tav. 3	
5) mettere in pratica le strategie di marketing in modo efficace;			14	
6) raggiungere o superare gli obiettivi di vendita dando prova di efficienza;			14	
7) inoltrare tutti gli ordini di vendita agli uffici competenti per la spedizione e l'assistenza di clienti con la massima tempestività;			4 - 5 - 14	
III – SERVIZI			Rif. I.C.Q.	
Fornire assistenza ai clienti			4	
1) rispondere alla clientela in modo chiaro ed efficace;				
2) soddisfare le richieste di assistenza della clientela in modo da perseguire gli obiettivi di marketing;			4 - 14	
Installazione			4, 14	
3) realizzare le installazioni autorizzate in modo corretto, efficiente e puntuale;				
Fornire assistenza in garanzia			4 - 14	
4) le condizioni di garanzia sono coerenti con le strategie finanziarie e di marketing;				
5) analizzare e rispondere alle richieste di intervento da parte dei clienti in modo tempestivo ed in base alle garanzie concordate;			4	
6) mettere a disposizione degli addetti al servizio di assistenza ai clienti informazioni aggiornate e relative ai prezzi ed ai prodotti;			4	
7) analizzare e rispondere alle richieste di intervento da parte dei clienti in modo tempestivo ed efficiente			4	
IV – APPROVVIGIONAMENTO - Scelta del fornitore			ICQ Tav. 3	
Scelta del fornitore			3	
1) individuare ed utilizzare esclusivamente fornitori in grado di soddisfare le esigenze dell'azienda;				
2) acquistare merci solo da fornitori autorizzati ed in conformità alle leggi. Ai regolamenti ed ai contratti vigenti;			3	
3) garantire un adeguato approvvigionamento di materiali;			3 - 5	
Acquisti			3 - 5	
4) ordinare merci che soddisfino le specifiche necessarie;				
5) pagare prezzi adeguati;			3	
6) ordinare i giusti quantitativi di merce nei momenti più opportuni;			3 - 5	
7) aggiornare in modo completo e preciso i dati relativi ai fornitori per tener conto degli ordini di acquisto inevasi;			3	
8) ricevere merci ordinate con la dovuta puntualità. (2 logistica in entrata);			3	
9) registrare gli ordini di acquisto autorizzati con la dovuta completezza e precisione;			3	
10) prevenire l'uso non autorizzato di ordini di acquisto;			3	
V – SVILUPPO DELLA TECNOLOGIA;			ICQ Tav. 3	
1) scegliere la tecnologia già disponibile o sviluppare nuove tecnologie in grado di soddisfare i bisogni riscontrati dal marketing o le esigenze produttive e gestionali messe in luce da altri settori aziendali;			7	
2) conservare un livello di conoscenza approfondito degli sviluppi tecnologici più recenti suscettibili di influenzare l'attività dell'azienda;			7	
3) verificare che la tecnologia sviluppata non violi i brevetti esistenti;			7	
4) destinare risorse solo a quei progetti che offrono le maggiori prospettive di ritorno per l'azienda;			7	
VI – GESTIONE RISORSE UMANE;			ICQ Tav. 3	
Gestione dei programmi relativi alle risorse umane			7	
1) osservare le leggi, i regolamenti e le politiche aziendali in vigore;				
2) conservare documentazione che dimostri l'effettiva conformità a leggi e regolamenti			7	
3) garantire la riservatezza delle informazioni relative al personale;			7	
4) mantenere la rotazione del personale ad un livello accettabile;			7	
Pianificazione ed assunzione del personale			7	
5) assumere un numero sufficiente di dipendenti adeguatamente qualificati;				
Formazione e sviluppo del personale			7	
6) garantire che il personale riceva una formazione adeguata affinché possa assolvere ai propri compiti con la dovuta efficienza;				
7) garantire che il personale riceva un adeguato feedback sul proprio rendimento e sui possibili sviluppi di carriera;			7	

VII – GESTIONE DELL’AZIENDA			Check list in Tav. 4
1) elaborare e mettere in pratica strategie che conducano al conseguimento degli obiettivi generali dell’azienda;			Tav. 4
2) creare sistemi che consentano di trasmettere con tempestività precise informazioni interna ed esterne al personale competente;			Tav. 4
3) garantire che il personale dell’azienda sia consapevole di quali azioni e comportamenti siano giudicati accettabili;			Tav. 4
VIII – GESTIONE RELAZIONI ESTERNE			Check list in Tav. 4
1) tentare di influenzare legalmente l’adozione da parte del governo di politiche e regolamenti suscettibili di incidere sul conseguimento degli obiettivi dell’azienda;			Tav. 4
2) partecipare attivamente alla vita degli enti che sviluppano gli standard;			Tav. 4
3) partecipare ad attività locali che promuovano o rafforzino l’immagine pubblica dell’azienda;			Tav. 4
IX – FORNITURA DI SERVIZI AMMINISTRATIVI			ICQ Tav. 3
1) produrre servizi di qualità in maniera tempestiva e con il minimo di costo;			
X – GESTIONE TECNOLOGIE INFORMATICHE			ICQ Tav. 3
1) utilizzare le tecnologie informatiche per mettere in pratica i piani strategici dell’azienda;			9
2) raccogliere, elaborare ed aggiornare le informazioni in modo completo e preciso e fornirle al personale competente affinché possa adempiere le proprie responsabilità;			9
3) garantire la disponibilità dei sistemi informativi quando se ne presenta la necessità;			9
XI – GESTIONE RISCHI (di incidenti o di altre perdite assicurabili)			ICQ Tav. 3
1) prevenire o ridurre il rischio di incidenti;			23
2) garantire il rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti emanati dagli organi di controllo per la sicurezza sul lavoro;			23
3) ridurre al minimo le richieste di indennizzo assicurativo ed i costi generati dalla mancata prevenzione dei rischi garantendo al tempo stesso un’adeguata copertura assicurativa;			19 – 20 - 23
XII – GESTIONE AFFARI LEGALI			ICQ Tav. 3²⁰
1) garantire che l’azienda agisca nel pieno rispetto di leggi e regolamenti			19 - 20
2) garantire che i contratti e gli accordi stipulati siano chiari, equi per l’azienda ed applicabili ai sensi di legge;			19 - 20
3) ridurre al minimo i costi delle cause e delle transazioni			19 - 20
XIII – PIANIFICAZIONE			ICQ Tav. 3
1) formulare piani a breve e lungo termine che siano in linea con gli obiettivi generali dell’azienda;			3 - 4
2) formulare piani che siano strutturati in modo tale da consentire alla direzione di gestire l’attività e di misurarne i progressi con tempestività;			3 - 4
3) formulare piani adottando un approccio razionale;			3 - 4
4) elaborare piani realistici;			3 - 4
XIV – GESTIONE FORNITORI			ICQ Tav. 3
1) registrare con accuratezza e tempestività tutte le transazioni di acquisto autorizzate e solo quelle;			3
2) individuare le opportunità di ottenere sconti;			3
3) registrare con la dovuta precisione i resi e gli altri accrediti per tutte le transazioni autorizzate e solo per quelle;			3
4) garantire la completezza e l’accuratezza dei saldi fornitori;			3
5) proteggere l’accesso ai conti aperti ai fornitori;			3
XV – GESTIONE CLIENTI			ICQ Tav. 3
1) tutte le merci spedite sono accuratamente fatturate nel giusto periodo;			4
2) registrare con accuratezza le fatture per tutte le spedizioni autorizzate e solo per quelle;			4
3) registrare con accuratezza tutti i resi e gli abbuoni autorizzati e solo quelli;			4
4) garantire nel tempo la completezza ed accuratezza del saldo clienti;			4
5) proteggere l’accesso ai conti aperti dei clienti;			4
XVI – GESTIONE TESORERIA			ICQ Tav. 3
1) predisporre budget accurati di tesoreria per ottimizzare il rendimento degli investimenti a breve termine ed evitare carenze di liquidità;			6
2) garantire fonti di finanziamento sufficienti in caso di carenze di liquidità;			6
3) ottimizzare il rendimento degli investimenti di liquidità a breve termine;			6
4) accelerare la riscossione;			4 - 6
5) registrare gli incassi nei conti clienti in modo completo ed accurato;			4 - 6
6) gestire le scadenze delle uscite di cassa;			3 - 6
7) ridurre al minimo le uscite di cassa;			3 - 6

²⁰ Riferimento ICQ (Internal Control Questionnaire) inserito nell’Archivio delle Procedure a cui il processo si riferisce.

8) effettuare pagamenti solo a fronte di acquisti autorizzati;			3 - 6	
9) effettuare pagamenti a favore di fornitori o altri a fronte, per esempio, di dividendi di interessi passivi o imposte con la dovuta accuratezza e puntualità;			3 - 6	
10) registrare le uscite di cassa in modo completo ed accurato;			6	
11) salvaguardare i valori e le relative registrazioni contabili;			6	
XVII – GESTIONE CESPITI;				
1) registrare integralmente e con accuratezza i trasferimenti di cespiti, gli acquisti, le alienazioni ed il relativo ammortamento;			8	
2) proteggere le immobilizzazioni materiali dal rischio di perdita conseguente a furto;			8	
XVIII– ANALISI E RICONCILIAZIONI;				
1) confrontare i risultati con gli obiettivi prefissati, come budget o i risultati del periodo precedente. Individuare gli scostamenti, le tendenze o le variazioni insolite e ricercarne le cause;			3 – 4 – 5 - 6	
2) riconciliare i libri contabili e le registrazioni per garantire la coerenza dei dati;			3 – 4 – 5 - 6	
XIX– GESTIONE BENEFIT E PENSIONI				
			ICQ Tav. 3	
1) garantire che tutti i dipendenti che ne hanno diritto e solo loro, vengano inseriti nei piani pensionistici;			7	
2) calcolare con precisione gli importi spettanti a ciascun dipendente;			7	
3) riepilogare e conservare traccia delle informazioni relative agli importi erogati			7	
4) rispettare le leggi ed i regolamenti vigenti			7	
5) redigere e distribuire con la dovuta precisione e tempestività rendiconti sugli importi erogati;			7	
XX – GESTIONE RETRIBUZIONI				
			ICQ Tav. 3	
1) retribuire i dipendenti in base ai contratti ed alle altre politiche salariali dell'azienda;			7	
2) calcolare e contabilizzare le retribuzioni (comprese le detrazioni) in modo completo ed accurato per tutti i tempi effettivamente lavorati ed autorizzati e solo per quelli;			7	
3) limitare l'accesso ai dati sulle retribuzioni solo a coloro che necessitano di tali informazioni per assolvere le proprie mansioni;			7	
4) fornire informazioni relative alle retribuzioni a al personale interessato al fine di soddisfare le esigenze della direzione;			7	
XXI – GESTIONE ADEMPIMENTI FISCALI				
1) elaborare, redigere e presentare con la dovuta precisione e puntualità le denunce richieste;				
2) ridurre il pagamento delle imposte al minimo consentito dalla legge;				
3) registrare in modo accurato e completo l'effetto di tutte le transazioni fiscali ed economiche;				
XXII – CONTABILITÀ INDUSTRIALE				
			ICQ Tav. 3	
1) calcolare i costi standard di fabbricazione dei prodotti, compresi i costi di ciascuna fase del processo produttivo;			5	
2) registrare i costi effettivamente sostenuti in modo completo ed accurato;			5	
3) calcolare gli scostamenti dai costi standard ed il relativo impatto sulla valutazione delle scorte e sul costo del venduto;			5	
XXIII – REDAZIONE BILANCI E RAPPORTI PER LA DIREZIONE				
			Varie Check lists	
1) fornire con la dovuta tempestività ed accuratezza le informazioni richieste dalla direzione e da altri dipendenti per assolvere le rispettive responsabilità;			Check list in Tav. 4	
2) redigere bilanci destinati alla pubblicazione con la dovuta puntualità in conformità alle leggi, ai regolamenti, alle normative ed ai contratti in vigore;				
3) garantire la riservatezza delle informazioni di bilancio;				

NOTA: per i 24 REATI PRESUPPOSTO ex D. Lgs. 231/ 2001 e successivi aggiornamenti si rimanda ai n. 258 e n. 259 de *IL COMMERCIALISTA VENETO*. Si ricorda, comunque, che il professionista o il dirigente che deve analizzare l'eventualità della commissione dei reati presupposto dovrà, nel corso del suo lavoro, discutere con il *management* e con i responsabili della *governance* tale possibilità. Potrà utilizzare una *check list* che può essere proposta in tre modalità:

- 1) L'elenco sintetico dei reati presupposto che riepiloga il rischio commissione diviso per livello di responsabilità;
- 2) Un secondo elenco che li presenta in forma più dettagliata.
- 3) Un terzo elenco con puntuali dettagli, reato per reato.

Sarà una decisione del professionista o dirigente esplodere in una ancor più minuziosa ripartizione i reati presupposto da discutere ed analizzare con i componenti della *governance* aziendale per determinare chi possa a vario titolo e livello di responsabilità compiere i reati correlato al rischio di commissione.