



Associazione dei Dottori commercialisti
e degli Esperti contabili

Sindacato Nazionale della Circonscrizione di Roma



A.D.C. PESARO URBINO

Associazione dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili
Sindacato Nazionale Unitario della Provincia di Pesaro e Urbino

IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE DEI RISCHI NEGLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI

9 MAGGIO 2023

Anastasio Recchia

Direttore Audit, Risk & Compliance

Mondo Convenienza

anastasiorecchia@mondoconv.it

Le considerazioni del presente documento sono espresse a titolo personale e non necessariamente rappresentano la posizione del Gruppo MC. Il documento è stato predisposto esclusivamente per essere utilizzato durante il presente incontro. Le informazioni riportate non impegnano in alcun modo la società o alcun rappresentante della stessa. Non si assume nessuna responsabilità per qualsiasi conseguenza derivante dall'utilizzo di queste slides, del loro contenuto o di qualsiasi altra informazione collegata a queste slides.

Il Gruppo Mondo Convenienza - Cenni storici



Mondo Convenienza è un **Gruppo italiano** specializzato nella grande distribuzione organizzata di mobili e complementi d'arredo fondato da **Giovan Battista Carosi**.

E' un **impresa familiare** che in soli 30 anni di attività si è affermata come il primo distributore italiano specializzato nell'arredamento per la casa.

'80: Civitavecchia

'90: Lazio e Toscana

Inizi '00: Roma

Fine '00: Nord e Centro Italia

2014: Sud Italia (Catania e Marcianise)

2017: Sassari e Cagliari

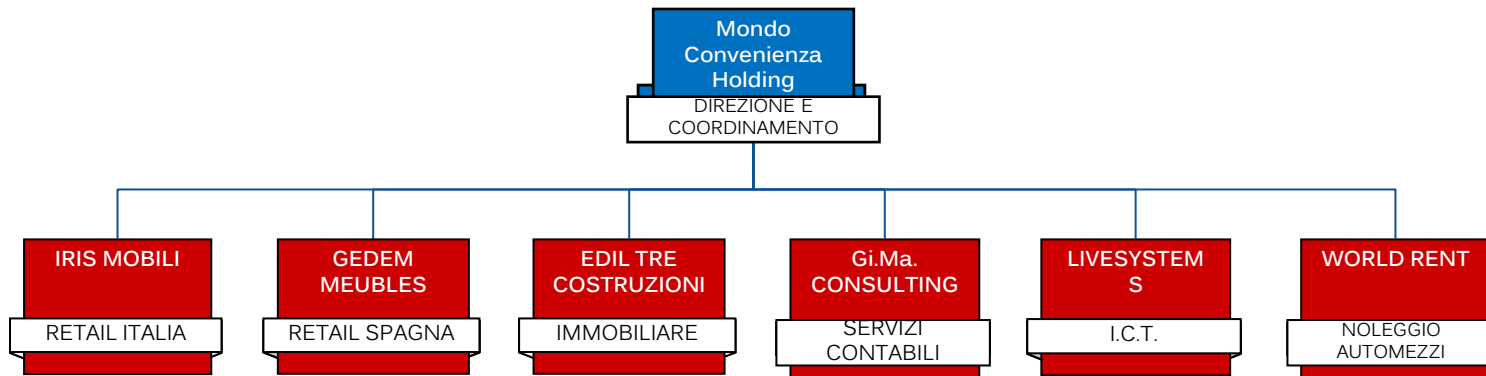
2018: Secondo PV in Puglia a Bari

2019: SPAGNA (2 Barcellona e 1 Madrid)

2021: Catanzaro



Il Gruppo Mondo Convenienza – Principali dati



Principali dati aziendali 2021

€ 1,3 Mld Ricavi	+ 9,18 % CAGR	48% Share GDO mobile
50 Punti Vendita	45 Magazzini	10.000 Persone
>2 Milioni Clienti serviti	1,5 Milioni Consegne annue	>20 Milioni Accessi al sito <i>mondoconv.it</i>

Il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR) - Nozione

- Secondo le Norme di comportamento del Collegio Sindacale di Società non quotate emesse dal CNDCEC *il Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi aziendali.*
- Il CoSO – *Internal Control – Integrated Framework (CoSO Framework)*, emesso dal *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* nel 1992 e aggiornato nel 2013 definisce il Sistema di controllo interno e gestione dei rischi come un **processo** messo in atto dal Consiglio di Amministrazione, dal Management e da tutto il personale, **volto al** raggiungimento dei seguenti obiettivi:
 1. efficacia ed efficienza delle attività operative
 2. attendibilità delle informazioni di bilancio
 3. conformità alle leggi e alle norme vigenti
 4. strategici – tutela del patrimonio aziendale

Il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR) - Obiettivi perseguiti

- Nel contesto economico e normativo attuale, la più grande sfida di un sistema di controllo interno efficiente è sicuramente rappresentata dal **saper coordinare efficacemente ruoli e responsabilità in modo tale da non lasciare aree di gap nei presidi/controlli**, ed al contempo evitare la duplicazione di attività (Cfr. IIA Position Paper: “The three lines of defense in effective Risk Management and Control”, January 2013)
- Un sistema di controllo interno efficace concorre ad assicurare “la **salvaguardia del patrimonio sociale, l’efficienza e l’efficacia dei processi aziendali, l’affidabilità delle informazioni** fornite **agli organi sociali ed al mercato, il rispetto di leggi e regolamenti** nonché **dello statuto sociale e delle procedure interne** [Cfr. Art.6. (Sistema di controllo interno e gestione dei rischi) - Comitato per la Corporate Governance, Codice di Corporate Governance 2020].

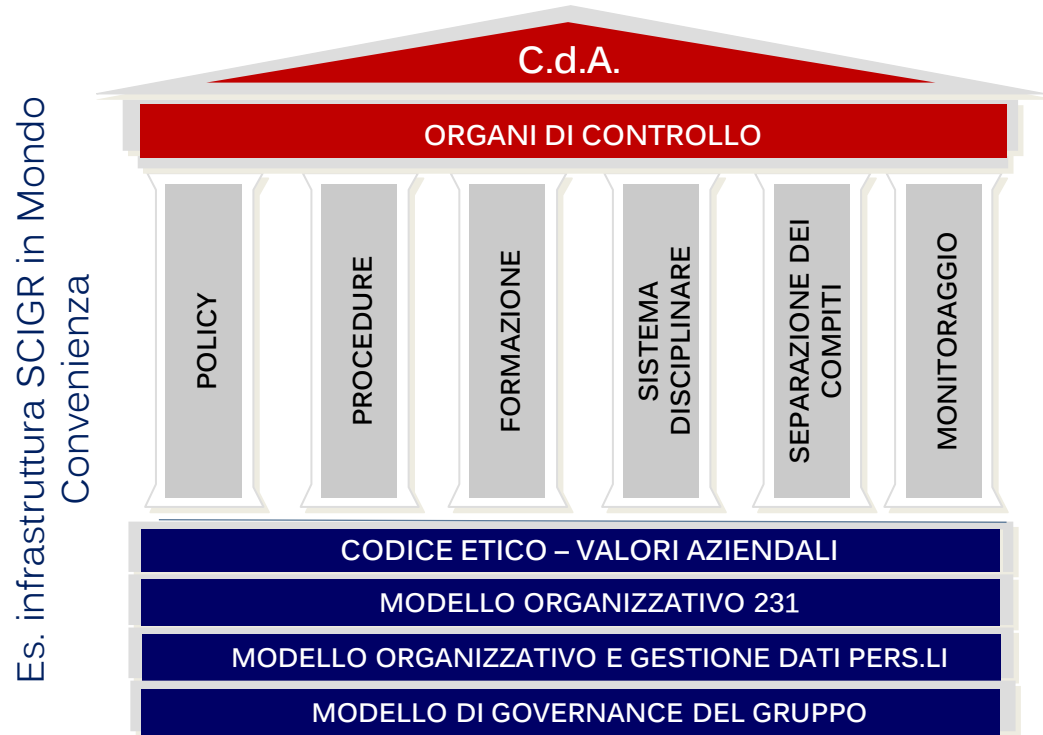
Quindi regole, procedure e strutture organizzative adeguate consentono «all'imprenditore» di individuare e gestire i principali rischi che potrebbero minacciare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR) - Principi generali

Principi generali ai fini dell'efficacia del sistema di controllo interno:

- **La separazione di ruoli e compiti (*Segregation of Duties - SoD*)** in termini di:
 - ✓ Autorizzazione all'esercizio dell'operazione;
 - ✓ Registrazione dei dati relativi alla stessa;
 - ✓ Gestione anche in termini di movimentazione fisica o virtuale dei beni oggetto di tale operazione;
- **Accountability** : attribuzione della responsabilità in capo a una persona o a una unità organizzativa del risultato conseguito sulla base dei propri compiti aziendali
- **Tracciabilità dei dati e delle informazioni**: rappresenta la possibilità di ripercorrere il processo di modo da poter risalire alla fonte dei dati e delle informazioni e quindi rendere attendibile, ricostruibile e valutabile tale attività
- **Proporzionalità**: focalizzazione, in relazione alla dimensione e complessità organizzativa sulle aree più sensibili e più meritevoli di controllo disegnando assetti efficaci e modulando risorse e metodi in modo più o meno incisivo in relazione al proprio profilo di rischio.

Il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR) - Infrastruttura



L'infrastruttura del **SCIGR** ...

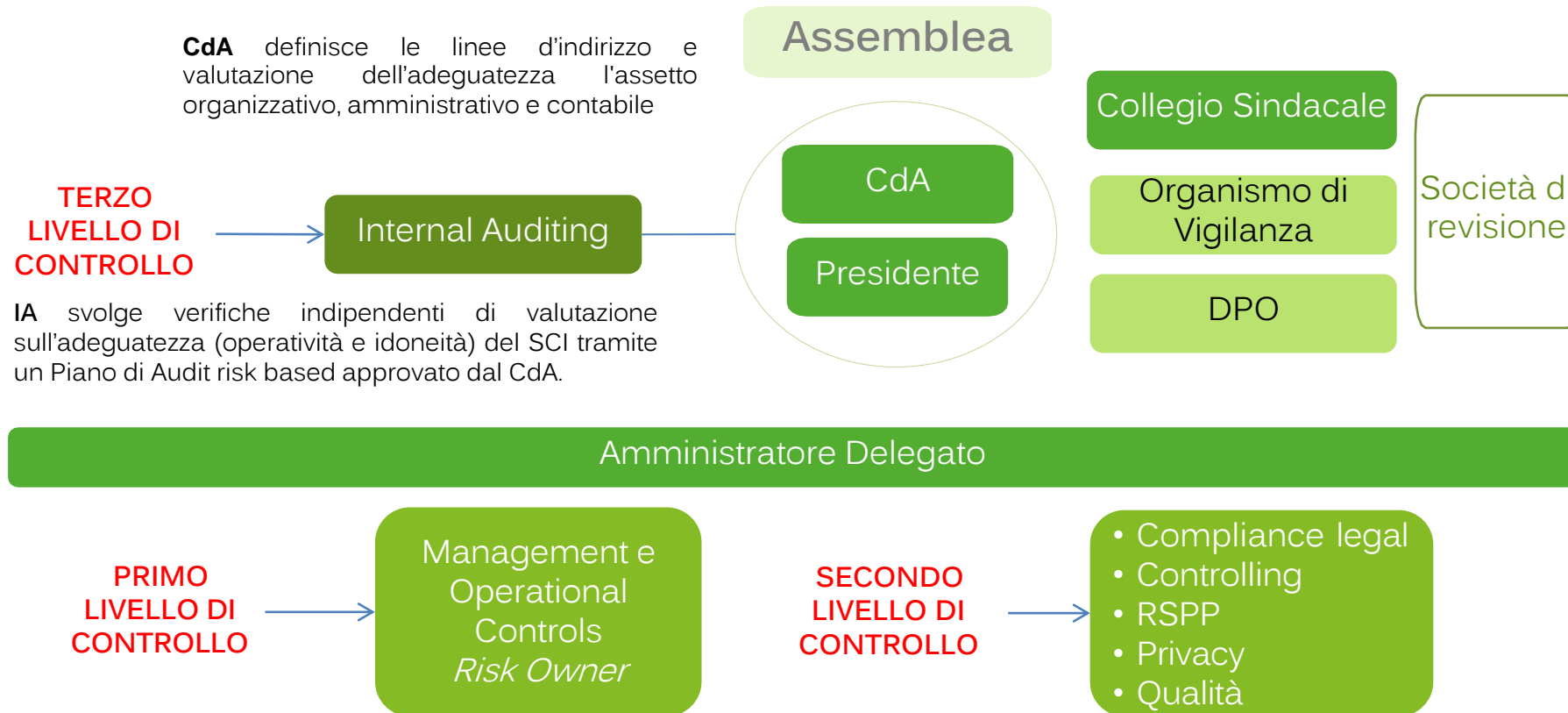
Strutture: attori coinvolti, ciascuno per le proprie competenze, nel sistema organizzativo di controllo.

Procedure: presidi/componenti del sistema di prevenzione dei rischi che prevedono opportune attività di controllo.

Regole / Valori: principi e sistemi organizzativi di indirizzo "più alto", per il raggiungimento in maniera sana degli obiettivi aziendali.

...concorrono, attraverso l'identificazione e la gestione dei rischi, ad assicurare la salvaguardia del patrimonio aziendale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, l'affidabilità delle informazioni contenute nella reportistica finanziaria e il rispetto delle leggi e dei regolamenti

Il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR) - Principali Attori:



CdA definisce le linee d'indirizzo e valutazione dell'adeguatezza l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile

TERZO LIVELLO DI CONTROLLO

Internal Auditing

IA svolge verifiche indipendenti di valutazione sull'adeguatezza (operatività e idoneità) del SCI tramite un Piano di Audit risk based approvato dal CdA.

Collegio Sindacale vigila sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

ODV vigila sull'adeguatezza e sull'effettività del Modello Organizzativo ex Dlgs 231/2001.

AD cura (attua) che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

Il **personale aziendale**, a tutti i livelli dell'organizzazione è il primo responsabile delle attività di controllo interno e di gestione dei rischi. Opera nel rispetto delle procedure aziendali e esegue controllo di linea.

Le **funzioni aziendali** che svolgono attività di supervisione sulla gestione di alcune tipologie di rischio attraverso attività di indirizzo e monitoraggio (controllo di gestione, legal, SSL, privacy).

Es. attori del SCIGR in Mondo
 Convenienza

Assetto organizzativo, amministrativo e contabile - Definizioni nella prassi professionale

Es. Norme di comportamento del Collegio Sindacale

ORGANIZZATIVO

(DIMENSIONE STATICO-STRUTTURALE DELL'ORGANIZZAZIONE)

Si riferisce alla configurazione di funzioni e competenze (funzionigramma), e di poteri decisionali e responsabilità appropriate (organigramma, sistema di deleghe e procure)



AMMINISTRATIVO

(DIMENSIONE DINAMICO-FUNZIONALE DELL'ORGANIZZAZIONE)

Si riferisce all'insieme delle procedure, dei processi di controllo e di rischi, dei flussi informativi atti ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento dei processi aziendali e delle sue singole fasi e attività

CONTABILE

(DIMENSIONE CONTABILE DELL'ASSETTO AMMINISTRATIVO)

Si riferisce all'insieme delle procedure, dei processi, dei flussi informativi finalizzati a una corretta e tempestiva traduzione contabile dei fatti di gestione.

Adeguatezza ?!

Un assetto organizzativo (ma anche il SCIGR) è adeguato se presenta una **struttura organizzativa compatibile** alle dimensioni e alla complessità della Società e se al suo interno è presente un processo che permetta di **identificare, gestire e monitorare i principali fattori di rischio** per il **raggiungimento degli obiettivi aziendali** (*es intercettare tempestivamente i segnali di crisi*).

La valutazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile - Passi metodologici

Caso concreto - esemplificazione Direzione Audit Risk & Compliance di Mondo Convenienza

OBIETTIVI

Lo scopo del lavoro è l'attività di valutazione dell' adeguatezza del **Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi** a livello di Gruppo e la comunicazione dei risultati di tale analisi.

...quindi di fatto si sta valutando l'assetto organizzativo amministrativo e contabile della Società.

METODOLOGIA UTILIZZATA

L'approccio utilizzato nell'analisi e valutazione del Sistema di Controllo Interno a livello di Gruppo è effettuato conformemente al modello integrato di riferimento internazionale per il controllo interno il CoSO – Internal Control – Integrated Framework (CoSO Framework), cui il Manuale Internal Auditing di Gruppo si ispira.

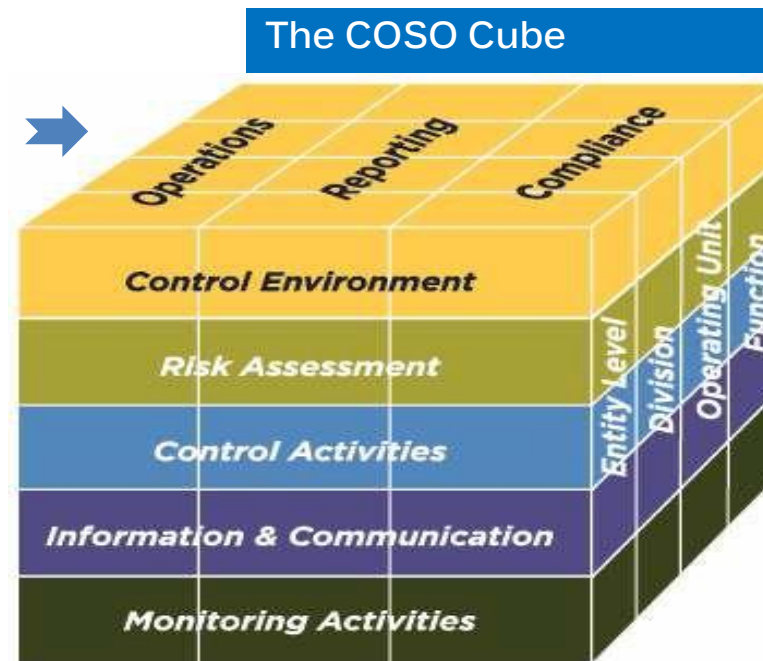
La valutazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile - Passi metodologici

Caso concreto - esemplificazione Direzione Audit Risk & Compliance di Mondo Convenienza

Il **CoSO Report** rappresenta il sistema di controllo interno attraverso tre dimensioni: gli obiettivi aziendali, i componenti del controllo e gli ambiti organizzativi. Affinché un sistema di controllo interno sia giudicato efficace, le tre dimensioni devono coesistere in equilibrio tra di loro.

Gli **obiettivi aziendali** possono essere suddivisi in tre macro categorie: di efficacia ed efficienza delle operazioni, di conformità a leggi e regolamenti, di reporting finanziario (contabilità, bilancio e non solo).

Le **componenti del controllo** sono cinque e sono interconnessi tra di loro: ambiente di controllo, risk assessment, attività di controllo, informazione e comunicazione, monitoraggio.



L'ambito organizzativo «controllato» può essere l'azienda considerata nel suo complesso (Entity Level) oppure una sua divisione, un'unità di business o un singolo processo.

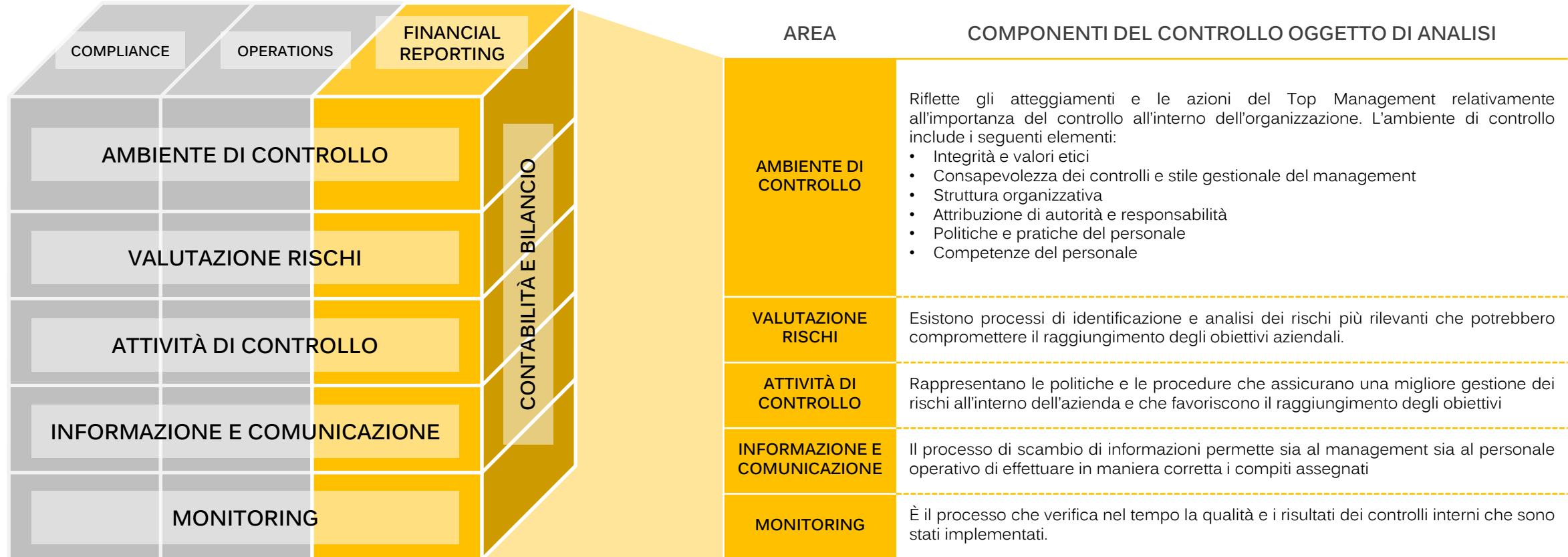
La valutazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile - Passi metodologici

Caso concreto - esemplificazione Direzione Audit Risk & Compliance di Mondo Convenienza

LAVORO SVOLTO



Ambiti di controllo interno in scope. Es si vuole valutare il SIC a livello di processo contabilità e bilancio.



La valutazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile - Passi metodologici

Caso concreto - esemplificazione Direzione Audit Risk & Compliance di Mondo Convenienza

LAVORO SVOLTO

Nell'ambito di ciascuna delle cinque componenti del controllo del Coso Report è stato individuato un set di parametri oggetto di analisi.

L'analisi è stata condotta mediante l'acquisizione di documentazione aziendale e la conduzione di interviste con i principali referenti aziendali.

Per ognuna delle componenti di controllo oggetto di analisi sono illustrati:

- La documentazione di riferimento;
- la descrizione dello stato attuale;
- la valutazione sintetica del grado di conformità della situazione rilevata rispetto al modello di riferimento, secondo la seguente scala qualitativa:

ADEGUATO: la situazione rilevata è conforme al modello di riferimento;

MIGLIORABILE: la situazione rilevata è parzialmente conforme al modello di riferimento;

NON ADEGUATO: la situazione rilevata non è conforme al modello di riferimento.

- Gap/punti di miglioramento, ove individuati
- Remediation plan

La valutazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile - Passi metodologici

Caso concreto - esemplificazione Direzione Audit Risk & Compliance di Mondo Convenienza

ESEMPLIFICATIVO

AMBIENTE DI CONTROLLO	
CONTROLLO: MC - AMC01	VALUTAZIONE: ADEGUATO
Parametro oggetto di analisi: <ul style="list-style-type: none"> • Integrità e valori etici • Consapevolezza dei controlli e stile gestionale del management • Struttura organizzativa • Attribuzione di poteri e responsabilità • Politiche e pratiche del personale • Competenze del personale 	Documentazione di riferimento: <ul style="list-style-type: none"> • Organigramma aziendale approvato • Codice Etico • Sistema di deleghe e procure • Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. lgs. 231/01, approvato dal C.d.A. del XX/XX/XX • ...
CHECKLIST PRESIDI ATTESI <ul style="list-style-type: none"> • Il Codice Etico esiste ed è adeguatamente diffuso al personale? <i>(assetto organizzativo)</i> • Esiste un Modello Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. lgs. 231/01? I suoi contenuti (ovvero i principi fondamentali del modello) sono stati adeguatamente diffusi e comunicati all'interno della azienda anche con iniziative di comunicazione e training? <i>(assetto organizzativo)</i> • La struttura organizzativa della azienda è adeguata rispetto alle dimensioni e alle attività operative? <i>(assetto organizzativo)</i> • La struttura organizzativa è formalmente adottata? È stata opportunamente diffusa al personale? <i>(assetto organizzativo)</i> • L'azienda si è dotata di un sistema di procure e deleghe strutturato? <i>(assetto organizzativo)</i> • Esiste un processo di budgeting? <i>(assetto amministrativo)</i> • Sono previsti analisi da parte del Management sugli scostamenti tra preventivi e consuntivi? <i>(assetto organizzativo)/(assetto contabile)</i> • Esistono procedure adeguate per le autorizzazioni e l'approvazione delle transazioni ad un livello appropriato? • Esistono procedure per l'assunzione, la formazione, la valutazione e la retribuzione del personale? <i>(assetto organizzativo)</i> 	
PRESIDI IMPLEMENTATI (STATO ATTUALE) <p>La società ha espresso i propri valori etici all'interno di un Codice Etico, adottato con delibera del CdA in data XX-XX-XX, successivamente diffuso al personale attraverso intranet.</p> <p>La società ha adottato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex d.lgs. 231/01 con delibera del CdA in data XX-XX-XX, cui è seguita opportuna attività formativa al personale.</p> <p>La società ha adottato l'attuale organigramma con delibera del CdA del XX-XX-XX, diffuso al personale attraverso opportune disposizioni organizzative.</p>	
GAP n/a	
REMIEDIATION PLAN n/a	

La valutazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile - Passi metodologici

Caso concreto - esemplificazione Direzione Audit Risk & Compliance di Mondo Convenienza

ESEMPLIFICATIVO

VALUTAZIONE DEI RISCHI	
CONTROLLO: MC - VR01	VALUTAZIONE: ADEGUATO
Parametro oggetto di analisi: <ul style="list-style-type: none"> Esistono processi di identificazione e analisi dei rischi più rilevanti che potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali 	Documentazione di riferimento: <ul style="list-style-type: none"> Piano strategico aziendale ...
CHECKLIST PRESIDI ATTESI <ul style="list-style-type: none"> Esiste un processo adeguato di identificazione e gestione dei rischi di business? (<i>assetto organizzativo</i>) Viene svolto dalle funzioni almeno annualmente un risk assessment? (<i>assetto organizzativo</i>) Gli obiettivi di business sono comunicati e monitorati? (<i>assetto amministrativo</i>) Gli elementi principali del Budget/Piano strategico sono comunicati alle funzioni aziendali? (<i>assetto organizzativo</i>)/(<i>assetto amministrativo</i>) Esiste un processo per rivedere periodicamente e aggiornare il Budget/Piano strategico? (<i>assetto amministrativo</i>) Esiste un processo di valutazione del rischio per le scelte di investimento in relazione al Budget/Piano strategico? (<i>assetto organizzativo</i>)/(<i>assetto amministrativo</i>) / (<i>assetto contabile</i>) ... 	
PRESIDI IMPLEMENTATI (STATO ATTUALE) <p>La società elabora con cadenza triennale un Piano Strategico per la definizione e comunicazione all'organizzazione dei propri obiettivi strategici.</p> <p>La società declina annualmente un budget funzionale basato sugli obiettivi di business.</p> <p>La società ha in corso di implementazione un modello di Enterprise Risk Management, per un piano di <i>identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali</i>.</p> <p>...</p>	
GAP n/a	
REMIEDIATION PLAN n/a	

La valutazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile - Passi metodologici

Caso concreto - esemplificazione Direzione Audit Risk & Compliance di Mondo Convenienza

ESEMPLIFICATIVO

ATTIVITÀ DI CONTROLLO	
CONTROLLO: MC - AC01	VALUTAZIONE: ADEGUATO
Parametro oggetto di analisi: <ul style="list-style-type: none"> Esistono politiche e procedure che assicurano la migliore gestione dei rischi all'interno dell'azienda e che favoriscono il raggiungimento degli obiettivi 	Documentazione di riferimento: <ul style="list-style-type: none"> Procedure Amministrativo Contabili Procedura inventario ...
CHECKLIST PRESIDI ATTESI <ul style="list-style-type: none"> La società si è dotata di un sistema di procedure formalizzato che definisce le proprie attività di controllo sulla base di obiettivi e rischi identificati (<i>assetto organizzativo</i>) Esiste un processo di budgeting e reporting formalizzato e ben strutturato? (<i>assetto amministrativo</i>) Esiste un'adeguata segregazione di attività/compiti incompatibili (es. separazione tra la contabilità e la gestione dei pagamenti?, sistema di procure) (<i>assetto organizzativo</i>) Il management monitora adeguatamente l'esistenza fisica degli asset aziendali? Es. conta di cassa, riconciliazioni bancari, inventario di magazzini e cespiti, ecc. (<i>assetto amministrativo</i>) I controlli sono chiaramente formalizzati nelle procedure aziendali? (<i>assetto organizzativo</i>)/(<i>assetto amministrativo</i>) / (<i>assetto contabile</i>) ... 	
PRESIDI IMPLEMENTATI (STATO ATTUALE) <p>Esiste un sistema di procedure amministrativo contabili (PAC) che dettagliano come operare tutte le fattispecie di rilevazione contabile. Il sistema gestionale in dotazione alla società è configurato con blocchi agli accessi e percorsi obbligati in linea con le procedure adottate. Viene effettuato un controllo gestionale dei dati di performance con cadenza trimestrale per il monitoraggio degli indici di allerta e per la misurazione delle performance.</p> <p>...</p>	
GAP n/a	
REMIEDIATION PLAN n/a	

La valutazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile - Passi metodologici

Caso concreto - esemplificazione Direzione Audit Risk & Compliance di Mondo Convenienza

ESEMPLIFICATIVO

INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	
CONTROLLO: MC - IC01	VALUTAZIONE: MIGLIORABILE
Parametro oggetto di analisi: <ul style="list-style-type: none"> Il processo di scambio di informazioni permette sia al management sia al personale operativo e sia agli organi della governance di effettuare in maniera corretta i compiti assegnati 	Documentazione di riferimento: <ul style="list-style-type: none"> Procedura per la redazione dei documenti di Bilancio Package di Bilancio Calendario scadenze flussi informativi di Bilancio
CHECKLIST PRESIDI ATTESI <ul style="list-style-type: none"> I dipendenti/management ricevono informazioni sufficienti e tempestive per svolgere i propri compiti, in considerazione della dimensione della azienda? (<i>assetto organizzativo</i>)/(<i>assetto amministrativo</i>) / (<i>assetto contabile</i>) Il sistema di controllo di gestione prevede strumenti di reporting operativi, economico finanziari e patrimoniali per monitorare regolarmente e condividere con il management l'andamento della performance delle aree di Business e operative aziendali? (<i>assetto amministrativo</i>) (<i>assetto contabile</i>) Il sistema di reporting è strutturato in modo da consentire facili confronti con i risultati dei periodi precedenti e con il Budget? (<i>assetto contabile</i>) I flussi informativi sono presenti e costruiti in modo tale da facilitare il passaggio tempestivo delle informazioni tra il personale aziendale e tra gli attori del SCIGR. (<i>assetto organizzativo</i>) E' stato definito un processo per la comunicazione da parte del personale di eventuali comportamenti impropri (Whistleblowing)? 	
PRESIDI IMPLEMENTATI (STATO ATTUALE) <p>La società prevede un formale processo di controllo dei dati contabili e gestionali su base trimestrale. Ciascuna funzione aziendale ha previsto dei flussi di reporting operativo-economici e finanziari a cadenza almeno mensile verso il proprio manager in relazione alle attività di competenza. Tutti i dipendenti dispongono di una intranet aziendale. Lo scambio di e-mail rappresenta sicuramente lo strumento più diffuso per l'informazione aziendale.</p>	
GAP <p>Nonostante sia riconosciuta in azienda l'importanza della disponibilità delle informazioni, la comunicazione interna risulta informale e non sempre tempestiva</p>	
REMEDIATION PLAN <p>Si suggerisce di definire, approvare e diffondere una procedura specifica relativa ai flussi informativi interni, per rendere più efficace il sistema di comunicazione aziendale.</p>	

La valutazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile - Passi metodologici

Caso concreto - esemplificazione Direzione Audit Risk & Compliance di Mondo Convenienza

ESEMPLIFICATIVO

MONITORAGGIO	
CONTROLLO: MC - MO01	VALUTAZIONE: ADEGUATO
Parametro oggetto di analisi: <ul style="list-style-type: none"> Esiste un processo di verifica e monitoraggio nel tempo dei risultati dei controlli interni che sono stati implementati 	Documentazione di riferimento: <ul style="list-style-type: none"> Organigramma aziendale approvato Relazioni Internal Audit / Collegio Sindacale / Organismo di Vigilanza Mandato della funzione Internal Auditing Manuale della funzione Internal Auditing ...
CHECKLIST PRESIDI ATTESI <ul style="list-style-type: none"> L'internal audit verifica e monitora nel tempo il sistema dei controlli interni che sono stati implementati? (<i>assetto organizzativo</i>) Esistono altre funzioni aziendali con compiti e/o modalità operative assimilabili a quelli dell'Internal Audit che influenzano il sistema di controllo interno nel suo complesso (ad esempio RSPP, Qualità) (<i>assetto organizzativo</i>) Le risorse impiegate in tale processo sono indipendenti? (<i>assetto organizzativo</i>) I risultati di tali attività sono condivisi gli altri attori del sistema di controllo interno in un reciproco scambio di informazioni? (<i>assetto organizzativo</i>) 	
PRESIDI IMPLEMENTATI (STATO ATTUALE) <p>Esistono funzioni aziendali che svolgono attività di supervisione sulla gestione di alcune tipologie di rischio attraverso attività di indirizzo e monitoraggio (controllo di gestione, Legal, etc.). Il Sistema di Controllo Interno è infine valutato dall' Internal Audit, vigilato dal Collegio Sindacale e Organismo di Vigilanza (su MOG 231) attraverso l'effettuazione di specifiche attività di controllo. Il Piano delle attività di Audit è definito annualmente, condiviso con i principali organi di controllo e approvato in CdA. ...</p>	
GAP n/a	
REMEDIATION PLAN n/a	

La valutazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile - Presidi attesi

Caso concreto - esemplificazione Direzione Audit Risk & Compliance di Mondo Convenienza

ESEMPLIFICATIVO

PRESIDI ATTESI	AMBIENTE DI CONTROLLO	VALUTAZIONE RISCHI	ATTIVITÀ DI CONTROLLO	INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	MONITORAGGIO
ASSETTO ORGANIZZATIVO					
Organigramma, funzionigramma e mansionario	✓		✓		✓
Deleghe e Procure	✓		✓		
Procedure di gestione dei processi e svolgimento della attività			✓		
Valutazione del rischio (Risk assessment)		✓			
Procedure di controllo interno	✓				✓
Modelli di Compliance Program	✓				✓
Codice Etico	✓				
Informazione e comunicazione				✓	
Formazione del personale	✓				✓
ASSETTO AMMINISTRATIVO					
Piano Strategico		✓	✓	✓	
Budget annuale e Forecast		✓	✓	✓	
Budget finanziario a 12 mesi rolling		✓	✓	✓	
Dashboard per le previsioni	✓	✓			
ASSETTO CONTABILE					
Sistema Contabilità Analitica			✓		
Procedure per la gestione del processo contabile			✓		
Reporting operativi			✓	✓	
Reporting economico-finanziario-patrimoniale			✓	✓	
Analisi degli scostamenti	✓		✓	✓	
Misurazione delle performance			✓	✓	
Valutazione degli investimenti		✓	✓		