

L'ESPERIENZA APPLICATIVA DELLA NORMATIVA SULLA PREVENZIONE DELLA CRISI GRUPPO MONTE NEGRO

A.Curti

July 2025

CONSIDERAZIONI

La verifica degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili si integra in ciascuna delle componenti del Sistema di Controllo Interno (SCI), ne costituisce un elemento fondamentale per garantire l'efficacia complessiva del sistema stesso.

CONSIDERAZIONI

Ambiente di Controllo

Questo rappresenta la base del SCI e riguarda la **cultura aziendale, i valori etici e l'integrità dell'organizzazione**.

Gli adeguati assetti organizzativi si inseriscono qui attraverso la definizione di strutture organizzative chiare, con ruoli e responsabilità ben delineati, garantendo che il potere decisionale sia esercitato a livelli appropriati di competenza e responsabilità

CONSIDERAZIONI

Valutazione del Rischio

Gli **assetti amministrativi e contabili** adeguati sono fondamentali per identificare e valutare i rischi che potrebbero impedire il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Un sistema contabile efficiente consente di rilevare tempestivamente segnali di crisi o squilibri finanziari, permettendo all'organizzazione di adottare misure correttive in tempo utile.

CONSIDERAZIONI

Attività di Controllo

Le attività di controllo sono le politiche e le procedure che aiutano a garantire che le direttive del management siano eseguite. Gli **adeguati assetti amministrativi e contabili** forniscono le basi per queste attività, assicurando che le operazioni siano svolte in conformità con le normative e le politiche aziendali.

CONSIDERAZIONI

Informazione e Comunicazione

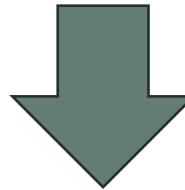
Un sistema informativo efficace è essenziale per la raccolta, l'elaborazione e la comunicazione delle informazioni necessarie per la gestione e il controllo delle operazioni. Gli adeguati **assetti contabili garantiscono che le informazioni finanziarie siano accurate, complete e tempestive**, supportando decisioni informate a tutti i livelli dell'organizzazione.

CONSIDERAZIONI

Attività di Monitoraggio

Il monitoraggio continuo del SCI è cruciale per assicurare che esso funzioni come previsto e per identificare aree che necessitano di miglioramenti. La verifica periodica degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili consente di valutare l'efficacia dei controlli esistenti e di apportare le modifiche necessarie per affrontare nuove sfide o cambiamenti nel contesto operativo

Ciascuna impresa dovrebbe, sulla base della periodica valutazione dei principali rischi, procedere a valutare l'**adeguatezza** del Sistema dei controlli interni



Se esistono adeguati assetti amministrativi e contabili, allora esistono le prospettive di continuità aziendale

Cosa accade in Gruppo Montenegro?

ASSETTO ORGANIZZATIVO 1/3

- Organigramma con relazioni di sovra e subordinazione, poteri.
- Le responsabilità sono desumibili dal Job Title
- C'è coerenza tra le deleghe e le funzioni ricoperte in organigramma, abbiamo un modello di organizzazione che, tenuto conto dei contenuti delle deleghe, verifica la coerenza con le fasi autorizzative dei processi aziendali nel rispetto dell'organigramma
- Le procure sono comunicate al registro delle imprese (visura) e sono verificabili dai verbali dell'organo amministrativo

ASSETTO ORGANIZZATIVO 2/3

- Esistenza di separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni (segregazione dei ruoli) coerente con il Modello di Organizzazione e gestione.
- Valutazione della professionalità e competenza del personale, in relazione alla funzione assegnata, avviene nel processo di selezione e annualmente tramite il processo di PM&D (Performance Management & Development)*.
- I piani di sviluppo sono sia individuali (Individual development plan) sia collettivi (Masterclass, Cyber Guru, Modello 231 – Whistleblowing ecc.)

* Il responsabile fissa gli obiettivi, vengono verificati durante appositi incontri di check in e, al termine del periodo, consuntivati e discussi

ASSETTO ORGANIZZATIVO 3/3

- C'è un confronto continuo con il Board sulla strategia e sull'allineamento delle azioni, il CEO ha potere decisionali e direttivi sulla base dei poteri attribuiti
- Il CEO e i membri del LT rispettano le direttive degli amministratori impartite in occasione dei Consigli
- Esistenza di procedure **HSE**, di **business continuity** (disaster recovery plan), di **sicurezza informatica** (minimizzazione dei rischi di cyber attack) e di **segregation of duty** (workflow pagamenti, limitazione rischi finanziari, coperture assicurative)
- Esistenza di specifiche procedure di revisione interna e di controllo di gestione [verifica degli scostamenti]
- I programmi software sono affidabili e vengono effettuate le copie di sicurezza

ASSETTO AMMINISTRATIVO 1/2

- La normativa di riferimento dell'attività della società è correttamente individuata e seguita dalle funzioni preposte, sia in ambito finance, legale, regolatorio, HSE e altre funzioni aziendali direttamente in contatto con ADM (Agenzia delle Dogane e dei Monopoli)
- Rilevazione contabile è la rappresentazione veritiera dei fatti aziendali ed effettuata tempestivamente, soggetta al processo di audit di una società di revisione esterna
- Informazioni valide e utili sono rese disponibili alla direzione per l'assunzione delle decisioni gestionali. Riguardano le previsioni economiche di breve e medio periodo (3 anni), con cadenza mensile si elaborano i dati consuntivi per consentire una decisione gestionale coerente all'evoluzione del business a tutela del patrimonio aziendale

ASSETTO AMMINISTRATIVO 2/2

- Con cadenza mensile il controllo di gestione elabora (i) report che viene consegnato al Leadership team (ii) lettera destinata all'intero Board e ai primi livelli operativi (in una versione più sintetica)
- Il piano dei conti è adeguato alle dimensioni e alle peculiarità dell'impresa, comune a tutte le imprese del Gruppo
- Non si redigono bilanci civilistici infrannuali, si redige un bilancio gestionale mensile fino alla voce economica dell'EBITDA

ASSETTO CONTABILE 1/2

- Esiste il **budget finanziario** (con metodo diretto) con un orizzonte temporale di due mesi, giornalmente si esamina la previsione di tesoreria di breve periodo per poter predisporre le manovre di tesoreria e i successivi pagamenti
- I sistemi di tesoreria previsionali sono adeguati alla situazione economica e finanziaria, il Gruppo non richiede la presenza di sistemi di tesoreria sofisticati, visto il moderato rischio finanziario
- Viene svolta una pianificazione delle risorse finanziarie per far fronte alle necessità di circolante con adozione dei necessari provvedimenti correttivi alla luce degli scostamenti tra consuntivo e previsioni precedenti
- Con cadenza mensile, al **Board** viene inviata la **posizione finanziaria netta** di Gruppo e la previsione del flusso di cassa atteso nei successivi tre mesi

ASSETTO CONTABILE 2/2

- La tesoreria nell'attività di predisposizione del budget finanziario coordina le diverse funzioni per la raccolta dei dati (credito, dogane, acquisti/logistica, tax, personale)
- Il budget economico è predisposto con cadenza annuale dal controllo di gestione, sono previsti delle rilavorazioni dei dati con un paio di appuntamenti annuali, *"latest estimate"*
- Il budget economico con un orizzonte temporale di 12 mesi viene mensilizzato a sistema
- Successivamente alla predisposizione del budget economico si procede alla redazione del budget patrimoniale, non è mensilizzato, finalizzato esclusivamente alla determinazione del flusso di cassa atteso
- I rapporti relativi alla pianificazione economica sono destinati al Board, al Leadership team e ai livelli intermedi, la pianificazione finanziaria è consegnata su richiesta del Board

CONCLUDENDO.....

Prevenire la crisi non è solo rispettare la norma: è imparare a **leggere i segnali deboli**, per costruire aziende più consapevoli e resilienti

