

L' impatto del PNRR sui sistemi di controllo interno e direzionale delle aziende

12.05.2022

Ernestina Bosoni

Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza –
Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Piacenza



Indice dell'intervento

- I tre assi strategici e la missione 1 del PNRR: le imprese quali protagoniste del processo di sviluppo
- I principali impatti sulla vision e sulla mission aziendali
- L'impatto del PNRR sui Sistemi di Controllo Interno delle aziende
- L'impatto del PNRR sui Sistemi di Controllo Direzionali delle aziende
- Indicatori e sistemi di reporting per la digitalizzazione e la sostenibilità

I TRE ASSI STRATEGICI E LA MISSIONE 1
DEL PNRR:
LE IMPRESE PROTAGONISTE DEL
PROCESSO DI SVILUPPO



I TRE ASSI STRATEGICI: DIGITALE, AMBIENTE, INCLUSIONE

Lo sforzo di rilancio dell'Italia dal Piano si sviluppa intorno a **3 Assi strategici** condivisi a livello europeo

Per l'Italia il piano rappresenta l'occasione per realizzare una piena **transazione ecologica e digitale**, ma anche per **recuperare i divari occupazionali**.



**TRANSIZIONE DIGITALE
E INNOVAZIONE**



TRANSIZIONE ECOLOGICA



**INCLUSIONE SOCIALE E
RIEQUILIBRIO TERRITORIALE**



MISSIONE I:

La Missione 1 “Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura” sostiene la transizione digitale del Paese e la modernizzazione della Pubblica amministrazione, delle infrastrutture di comunicazione e del sistema produttivo.

Obiettivo:

Garantire la copertura di tutto il territorio con la banda ultra larga, migliorare la competitività delle filiere industriali, agevolare l'internazionalizzazione delle imprese. Inoltre, si investe sul rilancio di due settori chiave per l'Italia: il turismo e la cultura.

TAVOLA 1.1: COMPOSIZIONE DEL PNRR PER MISSIONI E COMPONENTI (MILIARDI DI EURO)

 M1. DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE, COMPETITIVITÀ, CULTURA E TURISMO	PNRR (a)	React EU (b)	Fondo complementare (c)	Totale (d)=(a)+(b)+(c)
M1C1 - DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E SICUREZZA NELLA PA	9,75	0,00	1,40	11,15
M1C2 - DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ NEL SISTEMA PRODUTTIVO	23,89	0,80	5,88	30,57
M1C3 - TURISMO E CULTURA 4.0	6,68	0,00	1,46	8,13
Totale Missione 1	40,32	0,80	8,74	49,86



MISSIONE I:

La Missione 1, con una dotazione di 40,73 miliardi, si articola in tre Componenti:

Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella
Pubblica Amministrazione

Digitalizzazione, innovazione e competitività del
sistema produttivo

Turismo e cultura 4.0

LA COMPONENTE 2 DELLA MISSIONE I

OBIETTIVI GENERALI:



M1C2 - DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ NEL SISTEMA PRODUTTIVO

- Favorire la transizione digitale e l'innovazione del sistema produttivo incentivando gli investimenti in tecnologie avanzate, ricerca e innovazione
- Realizzare investimenti per le connessioni ultraveloci in fibra ottica 5G
- Rafforzare la partecipazione allo sviluppo dell'economia dello spazio e i sistemi di osservazione della Terra per il monitoraggio dei territori
- Promuovere lo sviluppo e la competitività delle imprese italiane anche sui mercati internazionali, anche attraverso strumenti finanziari innovativi

QUADRO DELLE MISURE E RISORSE (MILIARDI DI EURO):

23,89

Mld

Totale

Ambiti di intervento/Misure	Totale
Investimento 1: Transizione 4.0	13,38
Investimento 2: Investimenti ad alto contenuto tecnologico	0,34
Investimento 3: Reti ultraveloci (banda ultra-larga e 5G)	6,71
Investimento 4: Tecnologie satellitari ed economia spaziale	1,49
Investimento 5: Politiche industriali di filiera e internazionalizzazione	1,95
Riforma 1: Riforma del sistema della proprietà industriale	0,03

INVESTIMENTO 1: TRANSIZIONE 4.0



M1C2 - DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ NEL SISTEMA PRODUTTIVO

Nell'ambito della Missione 1
-Componente 2 è
previsto l'investimento
1: Transizione 4.0

Ambiti di intervento/Misure	Totale
Investimento 1: Transizione 4.0	13,38
Investimento 2: Investimenti ad alto contenuto tecnologico	0,34
Investimento 3: Reti Ultraveloci (5G e Banda Ultralarga)	6,71
Investimento 4: Tecnologie satellitari ed economia spaziale	1,49
Investimento 5: Politiche industriali di filiera e internazionalizzazione	1,95
Riforma 1: Riforma del sistema della proprietà intellettuale	0,03

INVESTIMENTO 2: INVESTIMENTI AD ALTO CONTENUTO TECNOLOGICO



M1C2 - DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ NEL SISTEMA PRODUTTIVO

Nell'ambito della **Missione 1**

- **Componente 2** è previsto l'investimento **2: Investimenti ad alto contenuto tecnologico.**

Ambiti di intervento/Misure	Totale
Investimento 1: Transizione 4.0	13,38
Investimento 2: Investimenti ad alto contenuto tecnologico	0,34
Investimento 3: Reti Ultraveloci (5G e Banda Ultralarga)	6,71
Investimento 4: Tecnologie satellitari ed economia spaziale	1,49
Investimento 5: Politiche industriali di filiera e internazionalizzazione	1,95
Riforma 1: Riforma del sistema della proprietà intellettuale	0,03

INVESTIMENTO 5: POLITICHE INDUSTRIALI DI FILIERA E INTERNAZZIAZIONE



M1C2 - DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ NEL SISTEMA PRODUTTIVO

Ambiti di intervento/Misure	Totale
Investimento 1: Transizione 4.0	13,38
Investimento 2: Investimenti ad alto contenuto tecnologico	0,34
Investimento 3: Reti Ultraveloci (5G e Banda Ultralarga)	6,71
Investimento 4: Tecnologie satellitari ed economia spaziale	1,49
Investimento 5: Politiche industriali di filiera e internazionalizzazione	1,95
Riforma 1: Riforma del sistema della proprietà intellettuale	0,03

Nell'ambito della Missione 1 - Componente 2 è previsto l'investimento 5: Politiche industriali di filiera e internazionalizzazione

Sub misura 2: **Competitività e resilienza delle filiere produttive**

GLI IMPATTI SULLA VISION E SULLA MISSION AZIENDALI...

PNRR E IMPATTO
SULLA STRATEGIA AZIENDALE

I tre assi strategici del piano

DIGITALE, AMBIENTE, INCLUSIONE

divengono

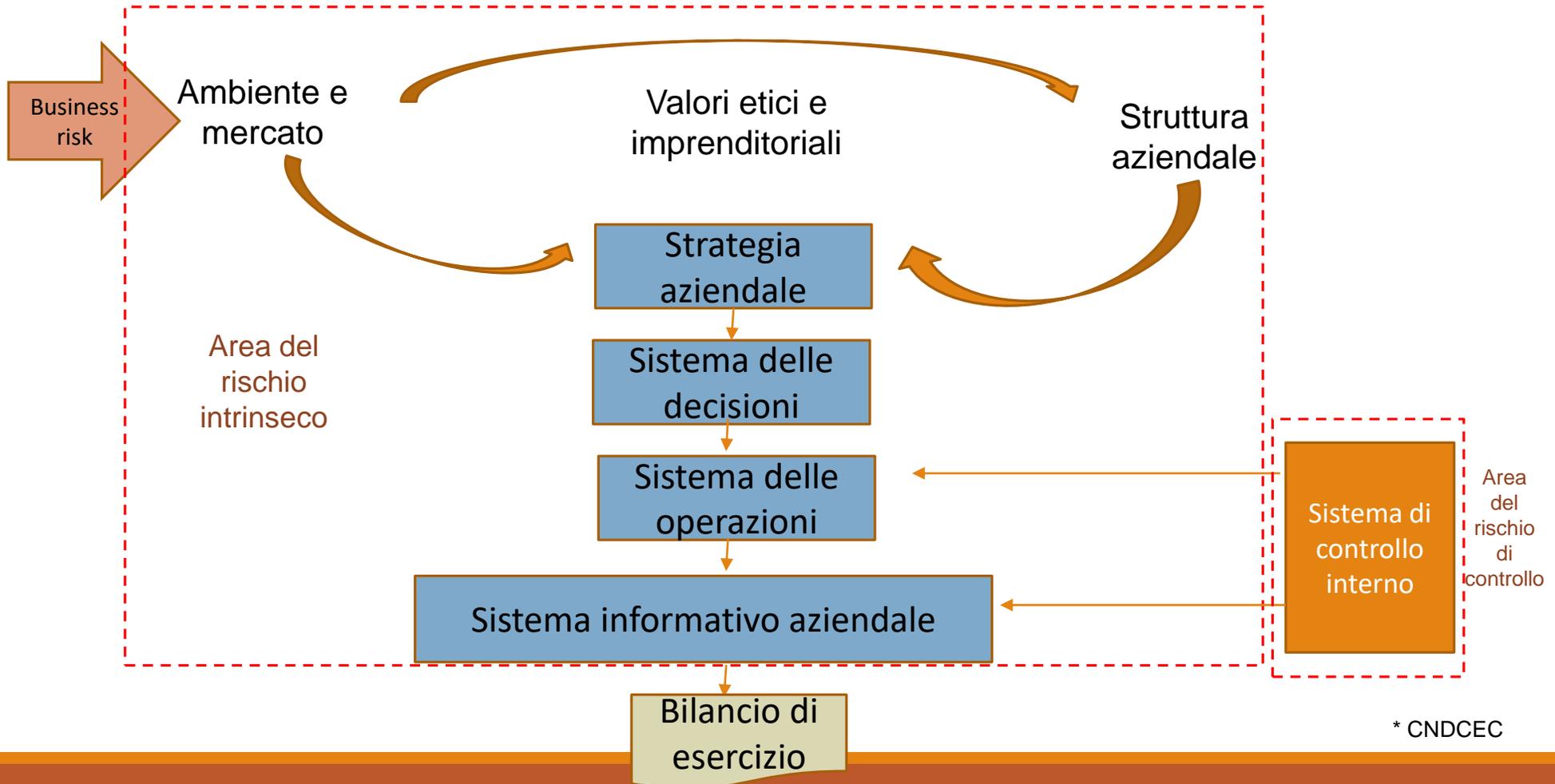
FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

per le imprese

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO



UNA PROPOSTA DI APPROCCIO: LA «PROSPETTIVA ALLARGATA*»



IMPATTO DEL PNRR
SUI SISTEMI DI CONTROLLO
INTERNO E DIREZIONALE

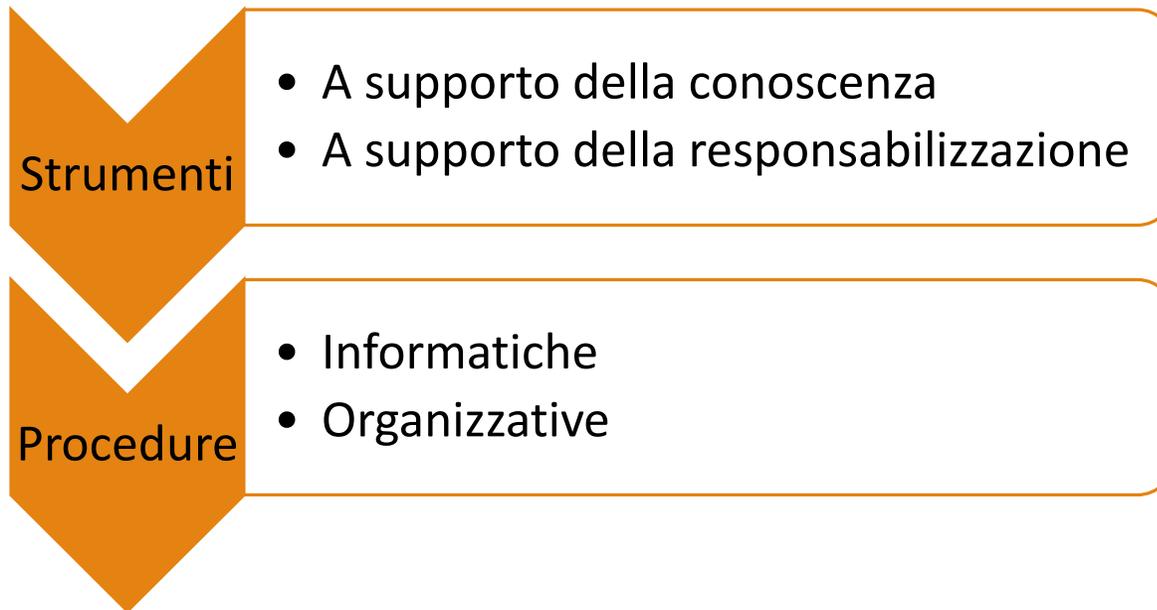


«Check-list di analisi del Sistema di Controllo Interno»

L'ATTIVITA' DIREZIONALE



I PROCESSI ELABORATIVI



ADEGUATI ASSETTI E PROCEDURE

- Art. 2086 c.c.
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs 231/01



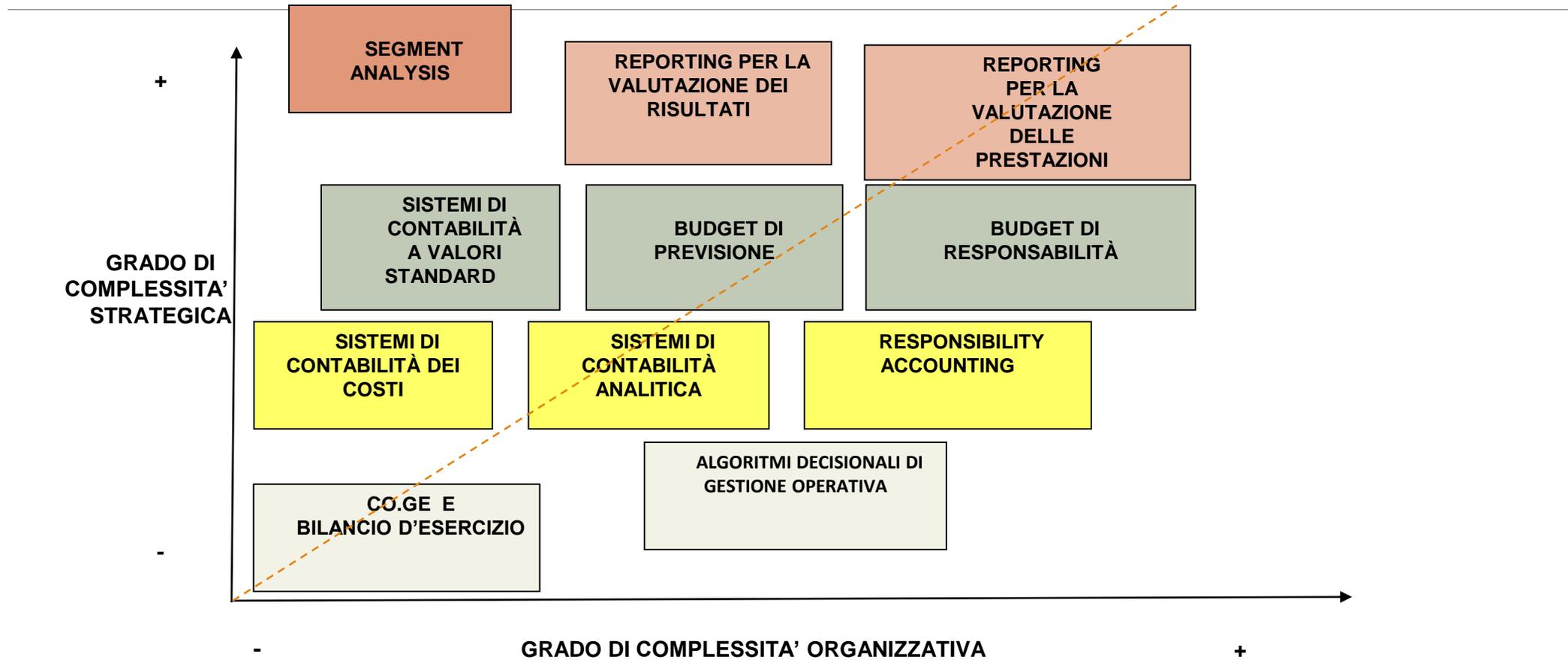
- ➔ LINEE GUIDA CONFINDUSTRIA PER LA COSTRUZIONE DEL MOG
- ➔ UNITÀ DI INFORMAZIONE FINANZIARIA PER L'ITALIA - PREVENZIONE DI FENOMENI DI CRIMINALITÀ FINANZIARIA CONNESSI AL COVID-19 E AL PNRR

ALCUNI ESEMPI DI STRUMENTI DI MITIGAZIONE DEI CORRELATI RISCHI

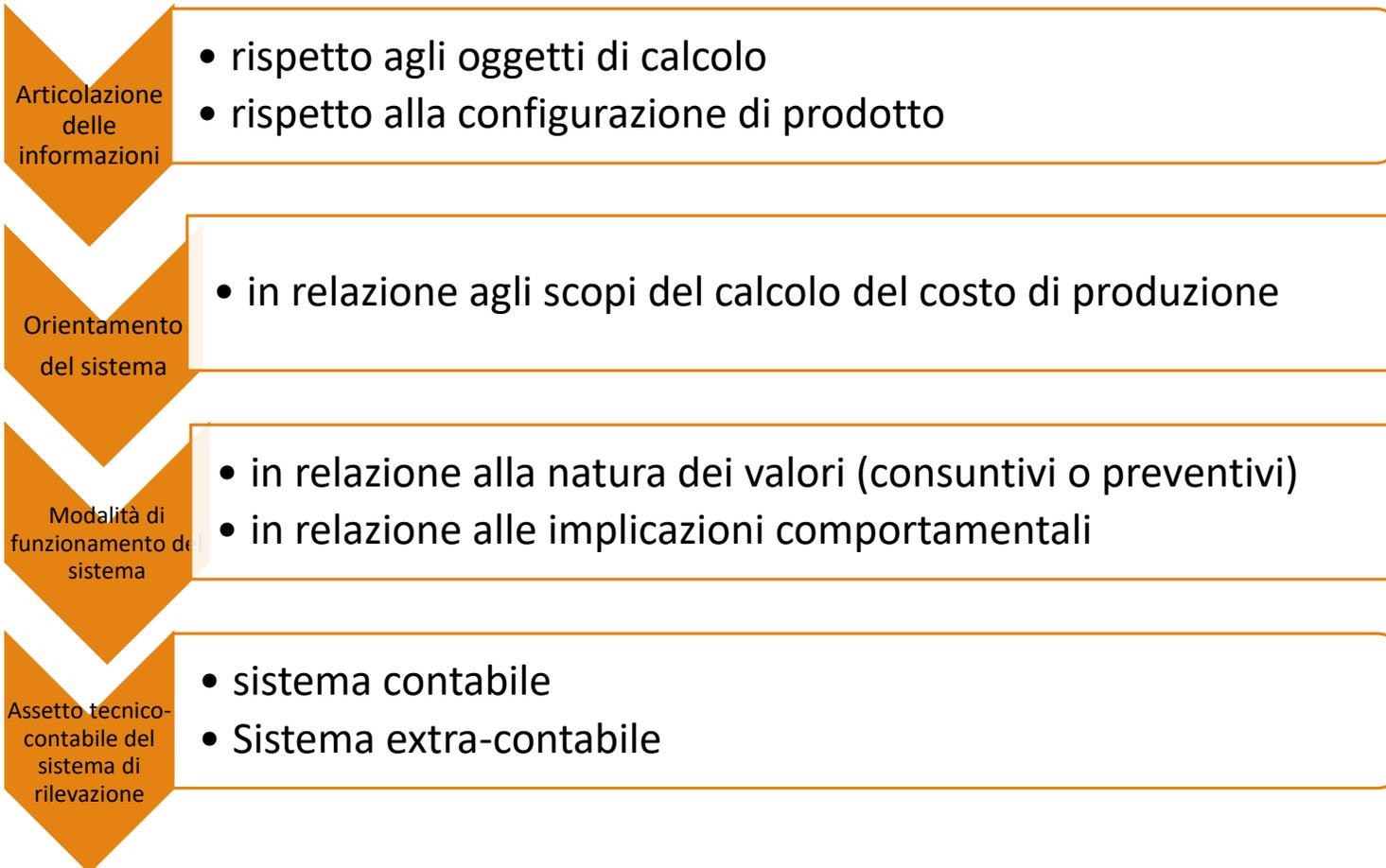
Protocolli per la mitigazione dei rischi relativi a:

- **Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione (Artt. 24 e 25 D.Lgs 231/2001)**
- **Reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita ed autoriciclaggio (Artt. 25-octies, D.Lgs 231/2001)**
- **Reati in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti (Artt. 25-octies- 1, D.Lgs 231/2001)**
- **Reati tributari (Art. 25-quinquiesdecies, D.Lgs 231/2001)**

GLI STRUMENTI DEL CONTROLLO DIREZIONALE



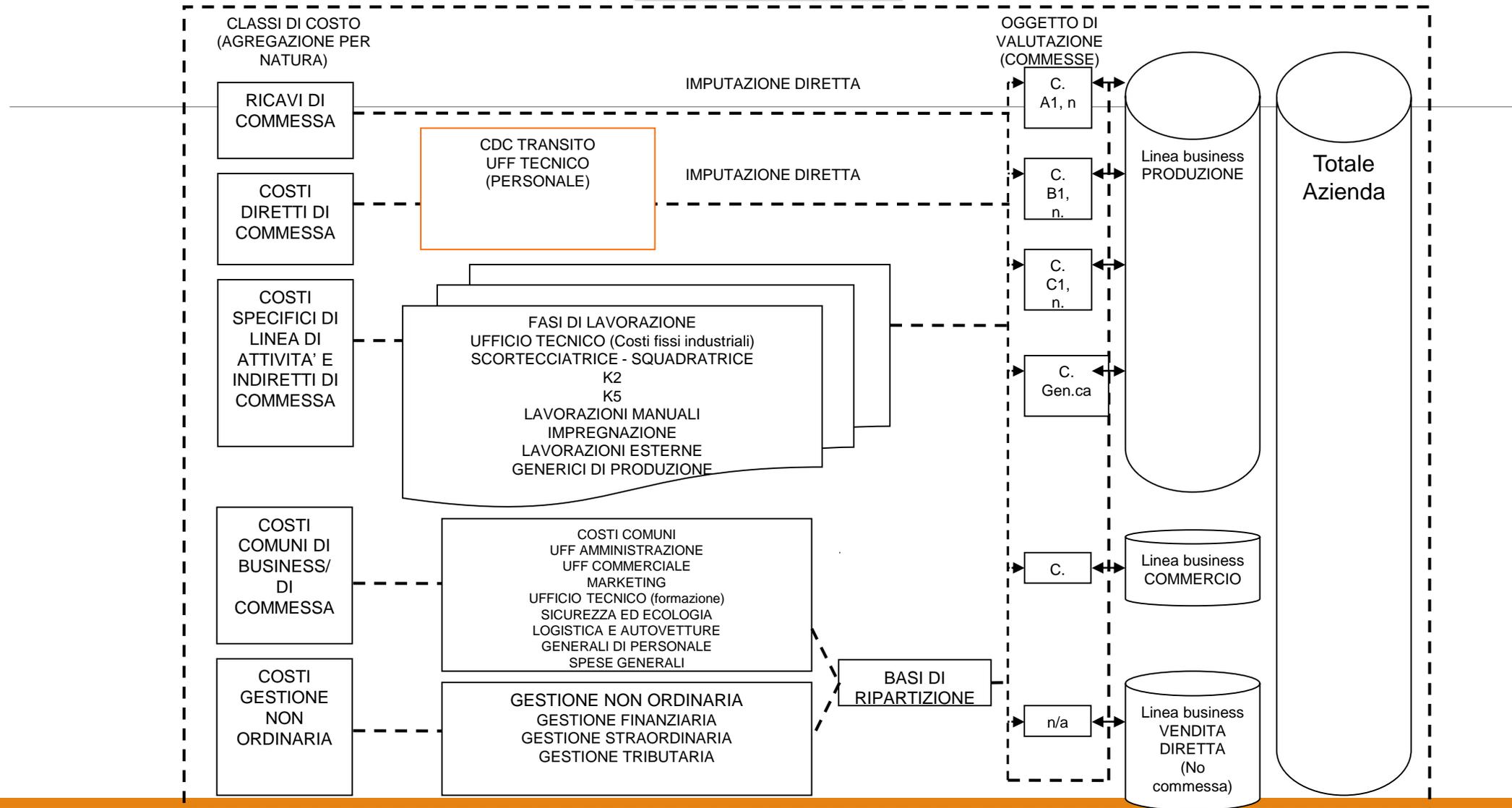
L'ATTIVITA' DI DIREZIONE E IL SISTEMA DI MISURAZIONE DEI COSTI



CO.GE VS CO.AN

	CONTABILITA' GENERALE	CONTABILITA' ANALITICA
SCOPO	MISURAZIONE DEL REDDITO E DEL CAPITALE DI FUNZIONAMENTO	RIELABORAZIONE DEI DATI DI COSTO E DI RICAVO PER L'ATTIVITA' DECISIONALE
MOMENTO DECISIONALE	MANIFESTAZIONE DI VARIAZIONE NUMERARIA	UTILIZZAZIONE DEI FATTORI PRODUTTIVI (COSTI)
AMPIEZZA RILEVAZIONI	TUTTI I COSTI E I RICAVI	SOLO COSTI E RICAVI RELATIVI ALLA GESTIONE CARATTERISTICA
CLASSIFICAZIONE	COSTI E RICAVI PER NATURA	COSTI E RICAVI PER NATURA, PER DESTINAZIONE E SECONDO ALTRI CRITERI UTILI PER LE DECISIONI
DESTINATARI	PRINCIPALMENTE SOGGETTI ESTERNI (BILANCIO CIVILISTICO E FISCALE)	MANAGEMENT (INFORMATIVA INTERNA)
METODOLOGIA DI RILEVAZIONE	CONTABILE IN PARTITA DOPPIA	CONTABILE O EXTRACONTABILE

LA PROGETTAZIONE DELLA CO.AN: UN ESEMPIO



INDICATORI E SISTEMI DI REPORTING
PER LA DIGITALIZZAZIONE E LA
SOSTENIBILITA'

INDICATORI RELATIVI AL PERSONALE

Composizione del personale:

Tali indicatori presentano un'ampia varietà di possibili suddivisioni come: genere, tipologia contrattuale, categoria professionale, fascia d'età, area geografica, titolo di studio, anzianità lavorativa, nazionalità, tipologia di impiego.

In questa categoria sono anche presenti gli indicatori relativi al *turnover* del personale e alle nuove assunzioni e cessazioni avvenute nel periodo di rendicontazione.

Indicatori quantitativi:

costi di formazione, numero di dipendenti formati, numero di partecipanti ai corsi, numero di corsi di formazione, ore di formazione, giorni di formazione, percentuale di formazione per argomento.

Formazione del personale e valutazione delle performance:

Indicatori qualitativi:

informazioni in merito agli argomenti e aree tematiche dei corsi di formazione, alle modalità di erogazione dei corsi e alla finalità delle attività di formazione.

INDICATORI RELATIVI AL PERSONALE

Politiche di gestione della salute e della sicurezza dei lavoratori:

Indicatori quantitativi:

numero di infortuni, assenteismo derivante da infortuni, formazione in materia di salute e sicurezza, verifiche condotte e certificazioni ottenute, investimenti e spese per salute e sicurezza, indici infortunistici.

Indicatore qualitativo:

Informazioni in merito alle pratiche ed ai sistemi di gestione della salute e della sicurezza sul posto di lavoro adottati dalle aziende.

Politiche di remunerazione e benefit:

Indicatori quantitativi:

importo di premi e remunerazioni corrisposti, incidenza percentuale della parte variabile sul totale della remunerazione, eventuali stock option corrisposte ai dipendenti o ai dirigenti.

Indicatore qualitativo:

le aziende rendicontano in merito alle politiche di retribuzione adottate ed alle misure premiali.

INDICATORI RELATIVI AL PERSONALE

Politiche di diversity e inclusion:

Indicatore qualitativo:

vengono espone nei report le attività e le iniziative sociali ed assistenziali relative al welfare aziendale ed alla promozione delle pari opportunità, mentre gli indicatori quantitativi fanno generalmente riferimento alla presenza di dipendenti donne, al rapporto tra la remunerazione donna/uomo, alla presenza di dipendenti appartenenti a categorie protette, ai congedi parentali di cui i dipendenti hanno usufruito, alla diversità della forza lavoro ed alla presenza di contratti part time.

INDICATORI RELATIVI AI CLIENTI

Composizione dei clienti:

Indicatore quantitativo:

numero totale di clienti suddiviso per fascia d'età, tipologia, area geografica, genere, settore di attività e dimensioni, fasce di fatturato.

Qualità dei beni prodotti o dei servizi forniti:

Esempio: nelle società bancarie tali indicatori sono riconducibili ad informazioni in merito alla facilità di accesso ed al livello di trasparenza dei servizi forniti.

Customer satisfaction:

Indicatore quantitativo:

Punteggio medio globale della customer satisfaction.

Rapporti con i clienti in termini di reclami e contenzioso:

Indicatore quantitativo:

numero di reclami presentati, gestiti e risolti, eventualmente suddivisi per tipologia e argomento, ed al tempo medio di risposta a tali reclami.

INDICATORI RELATIVI AI FORNITORI E ALLA COMUNITA'

INDICATORI RELATIVI AI FORNITORI

L'indicatore quantitativo maggiormente diffuso è quello relativo alla composizione dei fornitori, come il numero totale di fornitori, il numero di ordini emessi, l'incidenza percentuale del fatturato in riferimento alle varie forniture, i costi di acquisto, il numero di contenziosi con i fornitori, gli audit condotti sui fornitori e le certificazioni di qualità da essi ottenute.

INDICATORI RELATIVI ALLA COMUNITA'

Le informative maggiormente ricorrenti nella prassi fanno riferimento alle erogazioni liberali ed alle sponsorizzazioni, ai rapporti con scuole e università, ai rapporti con l'ambiente ed il territorio di riferimento, all'attività di comunicazione esterna dell'impresa.

Tra gli indicatori qualitativi utilizzati in modo standard da tutte le organizzazioni rientrano il numero di borse di studio erogate e di stage offerti, il numero di visitatori dei siti internet ed il numero di comunicati o interviste.

INDICATORI RELATIVI ALL' AMBIENTE

Politiche ambientali:

si riferiscono a interventi volti al rispetto e alla tutela dell'ambiente ed al monitoraggio e gestione degli impatti ambientali derivanti dall'attività svolta.

Politiche per il consumo di energia all'interno dell'organizzazione:

tra gli indicatori maggiormente diffusi rientrano i consumi totali di energia diretti e indiretti; interventi volti al risparmio energetico; energia rinnovabile autoprodotta; intensità energetica; risparmio energetico complessivo; distribuzione delle fonti energetiche; energia elettrica acquistata e prodotta.

Politiche relative alle emissioni:

sono ricorrenti indicatori come l'intensità emissiva; il totale delle emissioni scope1, scope2 e scope3; le emissioni di altre sostanze in atmosfera; interventi volti a ridurre le emissioni dirette; emissioni derivanti dai veicoli aziendali; emissioni acustiche.

Politiche relative al consumo di acqua:

tra gli indicatori più utilizzati nella prassi si identificano interventi per la riduzione del consumo di acqua; prelievi complessivi di acqua, eventualmente suddivisi per fonte; intensità dei prelievi idrici; scarichi idrici; consumi totali di acqua; percentuale di acqua riciclata e riutilizzata.

INDICATORI RELATIVI ALL' AMBIENTE

Politiche relative al consumo di carta:

rientrano in questa categoria carta acquistata; carta ecologica acquistata sul totale; interventi volti a ridurre il consumo di carta; carta consumata e riciclata; consumi di carta per tipologia; consumi di carta totali e pro capite.

Politiche per la gestione dei rifiuti all'interno dell'organizzazione:

gli indicatori più diffusi includono rifiuti prodotti, pericolosi e non pericolosi; interventi volti al rafforzamento della raccolta differenziata; rifiuti prodotti totali e pro capite; rifiuti suddivisi per metodo di smaltimento.

INDICATORI RELATIVI AGLI ORGANI DI GOVERNANCE E SHAREHOLDER

- informazioni generali;
- valori, principi, *standard* e norme di comportamento;
- valore economico generato e distribuito;
- politiche di stakeholder *engagement*;
- analisi di materialità per l'identificazione dei temi ritenuti materiali;
- identificazione, valutazione e controllo dei rischi;
- struttura di *governance*;
- politiche di rispetto dei diritti umani;
- politiche di approccio prudenziale e identificazione dei rischi;
- politiche per la lotta alla corruzione;
- *Rating ESG*;
- azioni legali per comportamento anticoncorrenziale, anti *trust* e pratiche monopolistiche.

Grazie per l'attenzione!