

## Titolo 2.4 Aspetti finanziari

### 1. Definizione

Gli aspetti finanziari sono tutte le questioni relative al bilancio e alle transazioni finanziarie e monetarie all'interno di un'organizzazione. Si riferisce ai diversi strumenti, organi e accordi istituiti dall'organizzazione per gestire le sue attività di pianificazione finanziaria, bilancio e rendicontazione. Questo argomento copre anche tutti gli elementi relativi ai controlli interni ed esterni. Nonostante il profilo non-profit della maggior parte delle organizzazioni sportive, i requisiti relativi all'efficienza, alla chiarezza e al controllo delle loro attività finanziarie sono relativamente simili a quelli in vigore per altri settori. Infatti, nell'ultimo decennio si sono verificati diversi casi di alto livello relativi alla cattiva gestione finanziaria e alla corruzione all'interno delle organizzazioni sportive che hanno attirato molta attenzione sulla loro gestione finanziaria, in particolare quando è coinvolto denaro pubblico. Gli argomenti finanziari sono strettamente collegati alla gestione finanziaria dell'organizzazione, che copre vari aspetti quali pianificazione, gestione, controllo, monitoraggio, analisi e verifica delle risorse finanziarie e delle transazioni all'interno dell'organizzazione e mobilita una vasta gamma di strumenti, dai rendiconti finanziari ai report di revisione e conformità.

### 2. Scenario ideale

L'organizzazione ha installato e applicato accordi di gestione finanziaria solidi, efficienti ed efficaci per tutte le sue attività finanziarie. Ciò include un'adeguata pianificazione finanziaria formalizzata in piani finanziari pluriennali e annuali completi che sono collegati direttamente al piano strategico e agli obiettivi dell'organizzazione. Ogni anno, l'organizzazione produce rendiconti finanziari e contabilità conformi alle leggi contabili nazionali applicabili e approvati dall'Assemblea generale. Inoltre, quando in linea con i requisiti nazionali, l'organizzazione sta preparando rendiconti finanziari in conformità con un quadro di rendicontazione riconosciuto selezionato (ad esempio IFRS, IFRS per PMI, US GAAP, UK GAAP, Swiss GAAP RPC) e seguendo un principio di "visione veritiera e corretta". L'obiettivo dell'utilizzo di standard riconosciuti a livello internazionale è quello di aumentare la trasparenza della rendicontazione finanziaria e della gestione dell'organizzazione rendendoli comparabili con altri settori. La politica globale dell'organizzazione è descritta in un documento di strategia finanziaria, approvato dall'Assemblea generale. Vari enti sono impegnati nella gestione quotidiana delle finanze e nell'esecuzione del piano finanziario, tra cui un dipartimento finanziario, guidato da un direttore finanziario o Chief Financial Officer (CFO) che risponde direttamente al Consiglio, e un comitato finanziario. Inoltre, è stato installato un solido quadro di monitoraggio finanziario che incorpora l'approvazione e il monitoraggio dei budget, nonché la contabilità e l'audit interno delle finanze. È anche organizzato il monitoraggio dei fondi distribuiti ai membri. Oltre all'audit interno (ad esempio il comitato di audit) che è indipendente dal processo decisionale, un audit esterno ufficiale dei conti annuali è condotto da un revisore esterno indipendente riconosciuto con una relazione di audit presentata all'Assemblea generale.

### 3. Rischi

- Cattiva gestione finanziaria/uso inefficiente delle risorse.
- Instabilità finanziaria /Visione a breve termine sul finanziamento.
- Crisi finanziaria/bancarotta.
- Problema con il flusso di cassa.
- Condotta finanziaria scorretta/abuso di potere.
- Difficoltà a rispettare le linee di bilancio/squilibrio di bilancio.
- Visione poco chiara della situazione finanziaria dell'organizzazione.
- Difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi strategici.
- Incertezza riguardo alle responsabilità quando si presenta un problema finanziario.
- Ritardare la ricerca e sottolineare una difficoltà finanziaria/una reazione tardiva.
- Concentrazione del potere finanziario in un individuo.

### 4. Strumenti ed elementi chiave

<i>Strumenti</i>	<i>Elementi chiave</i>
<b>Strategia di gestione finanziaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione chiara delle responsabilità, delle competenze e dei compiti delle persone e degli organi responsabili.</li> <li>• Nomina di un responsabile della gestione finanziaria (ad esempio un direttore finanziario o un direttore finanziario) che risponda al consiglio di amministrazione.</li> <li>• Definizione del ruolo del Tesoriere.</li> <li>• Definire il ruolo del Comitato Finanze (se applicabile).</li> <li>• Collegato al piano finanziario dell'organizzazione.</li> <li>• Potere di firma per almeno due posizioni identificate.</li> <li>• Distribuzione dei compiti finanziari tra più attori (sistema di separazione dei compiti).</li> <li>• Principio dei quattro occhi (i pagamenti e gli investimenti superiori a un certo importo devono essere verificati da almeno due persone).</li> <li>• Meccanismi adeguati per il controllo e il monitoraggio delle finanze (ad esempio, standard contabili e rendicontazione).</li> <li>• Impostare una contabilità seguendo standard precisi, incluso il principio della partita doppia.</li> <li>• Conformità alle norme nazionali applicabili in materia di contabilità e rendicontazione, nonché ai requisiti degli organismi sportivi di livello superiore.</li> <li>• Principali disposizioni finanziarie sulla gestione finanziaria (incluso il ruolo del Tesoriere) da includere negli statuti.</li> <li>• I bilanci vengono redatti più volte all'anno per scopi interni e vengono raccolti in una relazione annuale da presentare al consiglio esecutivo e all'assemblea generale.</li> <li>• Le informazioni finanziarie di base devono essere comunicate alle parti interessate e rese regolarmente disponibili al pubblico.</li> </ul>

<p><b>Comitato Finanze</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Composizione chiara del Comitato.</li> <li>• Definizione precisa dei compiti, delle competenze e delle responsabilità dei membri (ad esempio competenze finanziarie).</li> <li>• Supervisione della gestione finanziaria .</li> <li>• Definizione dei rapporti con il dipartimento finanziario, il Tesoriere e il Consiglio di Amministrazione.</li> <li>• Indipendenza del Comitato.</li> <li>• Il ruolo del Comitato Finanze è previsto dagli statuti o dai regolamenti interni.</li> <li>• Monitoraggio dei fondi distribuiti.</li> </ul>
<p><b>Comitato di revisione/ Revisori interni</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Composizione chiara del Comitato.</li> <li>• Procedure chiare per la nomina o la designazione dei membri del comitato o dei revisori.</li> <li>• Definizione precisa dei compiti, delle competenze e delle responsabilità dei membri (ad esempio competenze finanziarie).</li> <li>• Definizione dei rapporti con il dipartimento finanziario, il comitato finanziario, il tesoriere e il consiglio direttivo.</li> <li>• Indipendenza del Comitato dal processo decisionale dell'organizzazione.</li> <li>• Ruolo del comitato di revisione/revisori interni incluso negli statuti o nei regolamenti interni, tra cui la supervisione della rendicontazione finanziaria e della contabilità, dei revisori esterni, della conformità e del sistema di controllo interno, nonché la possibilità di richiedere indagini speciali quando necessario.</li> </ul>
<p><b>Revisore dei conti esterno</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I conti annuali devono essere verificati da un revisore esterno (esterno all'organizzazione).</li> <li>• Conti annuali certificati.</li> <li>• Collaborare con il Comitato di revisione, i Revisori interni o il Tesoriere, se necessario per questioni di revisione.</li> <li>• Riconosciuto come revisore contabile professionista o società di revisione contabile professionale.</li> <li>• Indipendenza e autonomia.</li> <li>• Relazione di revisione presentata all'Assemblea generale.</li> </ul>
<p><b>Piano finanziario</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In linea con la visione, la missione e gli obiettivi.</li> <li>• Collegamento con il piano strategico/la strategia dell'organizzazione.</li> <li>• Chiaro e comprensibile.</li> <li>• Responsabile dell'esecuzione del piano (accordi di rendicontazione).</li> <li>• Pianificazione a medio e lungo termine.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approvazione da parte del Consiglio e punti periodici di valutazione e accertamento.</li> </ul>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 5. Esempi di buone pratiche

### Esempio “Commissione Finanze” e “Comitato di Audit”

**Organizzazione:** Comitato Olimpico Internazionale

**Descrizione:** Il potere finanziario, le responsabilità e i doveri all'interno del CIO sono chiaramente spiegati e definiti nella Carta Olimpica. Mentre il comitato esecutivo e il Presidente hanno la responsabilità di stabilire un rapporto annuale e i bilanci finanziari del CIO, l'organizzazione ha anche istituito due Comitati finanziari di supporto. Il Comitato di revisione riferisce al Comitato esecutivo del CIO, al Presidente del CIO e assiste l'Ufficio del Direttore generale nell'adempimento delle sue responsabilità in diverse aree, tra cui la gestione del rischio, la rendicontazione finanziaria, la conformità, il controllo e la governance. Le responsabilità del Comitato di revisione sono in particolare:

- Monitorare l'integrità dei bilanci finanziari del CIO e garantire che i bilanci del CIO e delle sue affiliate siano redatti in conformità agli International Financial Reporting Standards (IFRS) e siano conformi alla legge svizzera e alla Carta olimpica.
- Supervisionare i sistemi di controllo interno e di gestione dei rischi del CIO e riferire al Consiglio esecutivo sui tipi di rischio a cui è esposto il CIO.
- Verificare la conformità alle politiche, alle procedure e alle normative applicabili.
- Consigliare il Consiglio esecutivo per l'approvazione alla sessione annuale della nomina, riconferma o rimozione del revisore esterno. Approvare la nomina e la rimozione del Chief Internal Auditor e monitorare l'efficacia della funzione di revisione interna.

Inoltre, è stata istituita anche una Commissione Finanze del CIO per consigliare la Sessione del CIO, il Comitato Esecutivo del CIO e il Presidente su argomenti correlati alla gestione finanziaria del CIO per salvaguardare e rafforzare la trasparenza e la buona governance del CIO. Le responsabilità della Commissione Finanze sono in particolare:

- Esaminare e pre-approvare le informazioni finanziarie per poter fornire consigli e raccomandazioni alla Sessione, al Comitato esecutivo del CIO e al Presidente.
- Fornire consulenza e orientamento ad altre commissioni su questioni finanziarie.
- Garantire che il CIO e tutte le sue affiliate dispongano di un processo di bilancio e di controllo finanziario efficiente e trasparente e che le politiche e le procedure finanziarie approvate dal Consiglio esecutivo del CIO siano rispettate.
- Esaminare i rendiconti finanziari completati prima di sottoporli al Consiglio esecutivo del CIO e alla Sessione del CIO per l'approvazione.

Inoltre, il CIO è trasparente con i suoi ricavi e con i meccanismi di redistribuzione in atto, come descritto negli schemi di finanziamento di cui sopra. Tutte le informazioni rilevanti possono essere trovate su una pagina web dedicata.

**Ulteriori informazioni:**

[Carta Olimpica \(olympics.com\)](https://olympics.com)

[CIO - Finanziamenti \(olympics.com\)](https://olympics.com)

**Esempio “ Strategia di gestione finanziaria” e “Comitato di revisione”**

**Organizzazione:** World Triathlon

**Descrizione:** World Triathlon definisce chiaramente nella sua Costituzione i diversi ruoli e responsabilità, nonché i processi in atto relativi alla gestione finanziaria dell'organizzazione. Oltre al potere conferito al Congresso, al Presidente, al Segretario Generale e al Consiglio Esecutivo, la Costituzione prevede la nomina di un Vicepresidente responsabile per la Finanza e il Marketing. Il suo ruolo consiste in particolare nel:

- chiarire le implicazioni finanziarie e di marketing delle proposte;
- delineare la situazione finanziaria attuale; e
- recupero della documentazione pertinente e, tra le altre cose, assistenza su:
  - Supervisione finanziaria generale;
  - Finanziamenti, raccolta fondi e vendite;
  - Pianificazione finanziaria e budget;
  - Rendicontazione finanziaria al Congresso;
  - Investire le riserve del World Triathlon;
  - Monitoraggio delle immobilizzazioni e delle scorte.

Per consigliare e assistere il Consiglio esecutivo e il Congresso, viene eletto un Comitato di revisione per quattro anni. L'esistenza, il ruolo e il funzionamento di questo Comitato sono garantiti e chiariti dalla Costituzione (ART 46 e 47). Il Comitato di revisione ha in particolare le seguenti responsabilità:

- Esaminare periodicamente i bilanci finanziari preparati dal Segretario Generale e dal Vicepresidente Finanziario e Marketing e avere contatti con il revisore esterno;
- Riferire periodicamente al Consiglio Direttivo e al Congresso sullo stato dei bilanci.

**Ulteriori informazioni:**

[Documenti • Triathlon mondiale](#)

[Comitati, commissioni e tribunale • World Triathlon](#)

### Esempio “Strategia di gestione finanziaria”, “Comitato finanziario”, “Revisori interni” e “Revisori esterni”

**Organizzazione:** Federazione Internazionale di Hockey su Ghiaccio (IIHF)

**Descrizione:** L'IIHF ha un capitolo dedicato nei suoi statuti (2021-2024) sugli aspetti finanziari. Questa sezione copre aspetti commerciali e finanziari come l'amministrazione finanziaria, i conti e le valute, le entrate e le spese dell'IIHF, ecc. Gli statuti definiscono anche chiaramente i compiti e le responsabilità dei vari attori e organismi coinvolti nella gestione finanziaria, tra cui:

- Segretario generale: responsabile della stesura del bilancio annuale (previsione delle entrate e delle uscite totali) in coordinamento con il Tesoriere e il Consiglio, che può fornire raccomandazioni prima dell'adozione da parte del Congresso (insieme alla relazione del revisore interno).
- Tesoriere: nominato dal Consiglio, avrà l'autorità, i doveri e le responsabilità di presiedere il Comitato Finanze, convocarne le riunioni, supervisionarne i compiti e riferire al Consiglio IIHF sui suoi risultati, comprese raccomandazioni, pareri e decisioni.
- Comitato finanziario: sarà responsabile della consulenza sugli affari finanziari dell'IIHF, inclusa la consulenza sugli investimenti di risorse liquide, la revisione delle linee guida e delle procedure finanziarie, la salvaguardia dei beni, la valutazione e la proposta di strategie finanziarie a lungo termine per ogni ciclo quadriennale, la fornitura di raccomandazioni e relazioni finanziarie a lungo termine al Consiglio, la garanzia della trasparenza finanziaria al Congresso, la raccomandazione di riserve finanziarie sufficienti e la consulenza al Consiglio sulla remunerazione finanziaria del Presidente.
- Internal auditor: 2 auditor eletti dal Congresso per 4 anni. I loro compiti includono il monitoraggio e i controlli finanziari, la gestione del rischio finanziario e il monitoraggio dell'indipendenza e delle prestazioni degli auditor esterni.
- Revisori dei conti esterni: su proposta del Consiglio, vengono nominati annualmente e previa approvazione del Congresso. Il loro compito è esaminare e certificare i conti dell'ultimo esercizio finanziario. La loro relazione deve essere presentata ai Revisori dei conti dell'IIHF, al Consiglio e al Congresso.

Vale la pena menzionare i seguenti elementi:

- Potere di firma: determinare chi è autorizzato a negoziare e firmare contratti e per quale valore.
- Principio dei quattro occhi: strettamente connesso al potere di firma, stabilisce che per tutti i pagamenti e gli impegni superiori a 50.000 CHF è necessaria l'autorizzazione di due persone autorizzate.

**Ulteriori informazioni:** [IIHF - Statuti e regolamenti](#)

### Esempio “Strategia di gestione finanziaria”, “Comitato finanziario” e “Comitato di revisione”

**Organizzazione:** Comitato olimpico e paralimpico degli Stati Uniti (USOPC)

**Descrizione:** Gli statuti e i regolamenti del Comitato olimpico e paralimpico degli Stati Uniti menzionano varie disposizioni riguardanti la gestione finanziaria (ad esempio, Sezione 20 dei regolamenti). Oltre a un revisore interno, l'USOPC ha anche istituito un comitato per le finanze, l'audit e i rischi. I suoi compiti, la

sua composizione e le sue responsabilità sono stati chiaramente descritti nei regolamenti (Sezione 5 Comitati e task force - 5.9 Comitato per le finanze, l'audit e i rischi). Il comitato per le finanze, l'audit e i rischi è composto da almeno tre e non più di sei membri, tutti membri del consiglio di amministrazione. Per quanto riguarda le competenze dei membri del comitato, è stato affermato che la maggioranza dei membri deve essere finanziariamente competente e almeno uno deve avere competenze contabili o di gestione finanziaria. Il ruolo del comitato per l'audit è ampio e copre elementi che in altre organizzazioni sportive potrebbero essere coperti da un comitato per le finanze. Include ad esempio:

- Per assistere il Consiglio nella sua supervisione finanziaria.
- Per discutere con la direzione dei bilanci annuali verificati e dei bilanci trimestrali.
- Per rivedere gli standard e i principi contabili e di rendicontazione finanziaria dell'organizzazione.
- Esaminare periodicamente con il revisore indipendente le qualifiche e le prestazioni del personale finanziario dell'organizzazione .
- Per stabilire pratiche o procedure, fornendo meccanismi efficaci affinché dipendenti e altri soggetti possano presentare reclami in merito a pratiche contabili, controlli contabili interni o questioni di revisione contabile.
- Selezionare il revisore indipendente incaricato di esaminare i conti, i controlli e i rendiconti finanziari della società.

In termini di riunioni, il Comitato di revisione si riunirà almeno tre volte all'anno con la dirigenza e con l'Internal Auditor, e almeno una volta all'anno con i revisori indipendenti dell'organizzazione. Inoltre, il Comitato di revisione si riunirà periodicamente in sessione esecutiva senza la presenza della dirigenza. Il Comitato di revisione riferirà i suoi verbali e le sue raccomandazioni al Consiglio di amministrazione dopo ogni riunione del comitato.

**Ulteriori informazioni:** [USOPC | Documenti di governance e statuti](#)

#### Esempio “Strategia di gestione finanziaria” e “Revisore esterno”

**Organizzazione:** Comitato Olimpico Nazionale del Portogallo

**Descrizione:** Il NOC del Portogallo ha predisposto procedure chiare e solide per la rendicontazione finanziaria e il monitoraggio delle proprie attività. Il NOC pubblica i propri conti annuali, combinando il piano finanziario e il rapporto finanziario, che si basano sulle linee guida e gli obiettivi del NOC come indicato nel piano strategico. Incorpora spiegazioni chiare, commenti e note a piè di pagina per chiarire i lettori esterni meno familiari con le attività del NOC e gli standard di rendicontazione della responsabilità. Questi conti annuali sono ufficialmente verificati da un revisore esterno indipendente, riconosciuto dalla legislazione portoghese, come condizione obbligatoria per essere votati dal Consiglio e dall'Assemblea generale in seguito. Una volta approvati, i conti, così come i documenti strategici, vengono pubblicati sul sito web del NOC e resi pubblici. Inoltre, vengono forniti direttamente ai membri e ad altre parti interessate, in particolare al Segretario di Stato per lo Sport e la Gioventù del Portogallo e all'Istituto portoghese per lo Sport e la Gioventù.

**Ulteriori informazioni:** [Informazioni economiche – COP – Comitato olimpico portoghese \(comiteolimpicoportugal.pt\)](#)

### Esempio "Comitato finanziario" e "Piano finanziario"

**Organizzazione:** Basketball England (BE)

**Descrizione:** Basketball England ha preparato termini di riferimento specifici per il suo "Comitato Finanze e Audit" in cui specifica chiaramente gli obiettivi, il ruolo e l'organizzazione pratica del Comitato. Descrive lo scopo principale del Comitato che è quello di supervisionare i processi e le pratiche finanziarie di Basketball England tenendo conto di tutti i controlli finanziari, di riferire per conto del consiglio e di fare raccomandazioni e relazioni regolari sulle sue attività al consiglio. Descrive anche la composizione del Comitato, ovvero tre membri del consiglio e il Segretario aziendale, e le sue responsabilità e doveri, che sono, tra gli altri:

- Monitoraggio e revisione di tutti gli aspetti finanziari di BE
- Giudizi utilizzati sulla qualità dei principi contabili
- L'effetto dei nuovi standard e delle iniziative normative e contabili su BE
- Eventi imprevisti che hanno un impatto significativo sui risultati finanziari di BE

Inoltre, il documento specifica anche l'interazione del Comitato con la Direzione. La Direzione deve fornire relazioni finanziarie aggiornate come richiesto dal comitato e in linea con la strategia finanziaria approvata dal Consiglio, come descritto negli statuti dell'organizzazione. Queste relazioni devono mostrare la posizione finanziaria attuale con una proiezione dei costi futuri, ove possibile, e dovrebbero essere approvate annualmente. Le relazioni e i conti annuali sono disponibili sul sito Web (dal 2013). I conti includono pareri di audit interni ed esterni, nonché spiegazioni delle diverse linee di bilancio.

**Ulteriori informazioni:** [Struttura e visione](#) | [Basket Inghilterra](#)

#### 6. Passi verso il livello successivo

Al livello 2 ★★ "Emergente"	Al livello 3 ★★★ "In via di sviluppo"	Al livello 4 ★★★★ "Stabilito"	Al livello 5 ★★★★★ "Incorporato"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definire chiaramente il ruolo, i compiti e le responsabilità della persona incaricata della contabilità nella vostra organizzazione (ad esempio il tesoriere).</li> <li>• Discutete all'interno del consiglio di amministrazione il</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definisci chi è responsabile della gestione delle attività finanziarie della tua organizzazione. A questo proposito, precisa il ruolo del Tesoriere, del consiglio e del presidente.</li> <li>• Si consideri l'istituzione di un Comitato finanziario per</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Includere le responsabilità finanziarie del Presidente, del Consiglio Direttivo e del Tesoriere negli Statuti e nei Regolamenti.</li> <li>• Definire e standardizzare chiaramente la cooperazione tra i diversi attori responsabili della gestione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adottare una chiara strategia di gestione finanziaria che copra tutti gli aspetti della pianificazione, gestione, controllo, monitoraggio, analisi e verifica delle finanze. Definire o perfezionare chiaramente il ruolo, i compiti e le responsabilità di</li> </ul>



<p>funzionamento della gestione finanziaria della vostra organizzazione.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilire regole di base sulle misure di controllo necessarie per le transazioni finanziarie.</li> <li>• Impostare un processo di controllo delle attività finanziarie annuali, compresa l'approvazione dei conti annuali da parte dell'Assemblea generale .</li> </ul>	<p>supportare il Consiglio e il Tesoriere. Assegnare compiti e responsabilità chiari a questo Comitato e assicurarsi che i membri abbiano il giusto background finanziario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definire il tipo di transazioni (ad esempio spese e investimenti importanti) per le quali è necessaria l'approvazione preventiva di più persone.</li> <li>• Valutare e perfezionare le regole e le misure sul controllo finanziario. Assicurare come minimo un controllo ex-post di ogni spesa.</li> <li>• Garantire un audit interno annuale delle proprie attività finanziarie (ad esempio come meccanismo di rendicontazione nei confronti dei donatori o degli erogatori di sovvenzioni).</li> <li>• Assicurarsi che all'inizio di ogni anno finanziario il Consiglio di Amministrazione</li> </ul>	<p>finanziaria della vostra organizzazione, tra cui il Presidente, il Tesoriere, il Consiglio di Amministrazione, il Dipartimento/Comitato finanziario e il Comitato di revisione.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilire chiaramente nei regolamenti finanziari o negli statuti il tipo di transazioni (ad esempio spese e investimenti importanti) per le quali è necessaria l'approvazione preventiva di più persone.</li> <li>• Istituire un Comitato Finanze (se non esiste ancora) e definire chiaramente i compiti e le responsabilità del Comitato Finanze. Assicurarsi che tutti i membri abbiano il giusto background finanziario.</li> <li>• Nominare un membro dello staff, specificamente dedicato alla gestione finanziaria, che supporti il lavoro del Comitato</li> </ul>	<p>tutte le persone e gli enti coinvolti, tra cui Tesoriere, Segretario generale/CEO, Comitato finanziario/di revisione, revisori interni/esterni e Direttore finanziario/CFO.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Includere disposizioni adeguate sulle attività finanziarie nella politica sull'integrità personale (ad esempio codice di condotta, dichiarazioni di conflitto di interessi...).</li> <li>• Considerare quali dei principali accordi finanziari dovrebbero essere inclusi negli statuti. Riconoscere come minimo la divisione delle responsabilità tra le diverse persone e gli enti coinvolti. Assicurarsi che tutti gli altri accordi siano chiaramente definiti nei regolamenti interni.</li> <li>• Garantire regole chiare sull'elezione o la nomina dei membri del Finance and Audit Committee e dei</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>discuta e approvi una panoramica generale del bilancio per l'anno successivo.</p>	<p>Finanze e che sia la persona di collegamento con il Consiglio di Amministrazione.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definire regole chiare e predisporre meccanismi per garantire un processo formale di approvazione delle spese (ex ante).</li> <li>Affina o installa il tuo sistema di audit interno. Nomina uno o più auditor interni e prendi in considerazione l'istituzione di un comitato di audit. Assegna compiti e responsabilità chiari a questo comitato e all'auditor interno e assicurati che i membri e le persone nominate abbiano il giusto background finanziario/di audit.</li> <li>Garantire un audit esterno annuale delle proprie attività finanziarie.</li> <li>Stabilire una procedura formale per la stesura annuale e l'adattamento della pianificazione</li> </ul>	<p>revisori interni. Fornire una descrizione chiara dei compiti, delle competenze e delle responsabilità di ciascun membro e assicurarsi che i membri corrispondano a questo profilo (ad esempio, competenze finanziarie).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definire chiaramente la cooperazione tra la direzione finanziaria e il Consiglio di Amministrazione sulle questioni finanziarie, con il CFO/Direttore finanziario direttamente responsabile nei confronti del Consiglio di Amministrazione.</li> <li>Definire regole chiare e predisporre meccanismi per garantire un processo interno formale di approvazione delle spese (ex-ante). Definire chiaramente il potere di firma delle persone coinvolte nella gestione finanziaria</li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>finanziaria. Assicurarsi che questa pianificazione sia completa e fornisca una base solida e realistica per le attività annuali.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare gli standard nazionali e internazionali pertinenti da applicare alla tua contabilità e al tuo piano finanziario annuale. Inizia ad applicare un principio di visione veritiera e corretta.</li> </ul>	<p>dell'organizzazione .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assicurare la conformità delle proprie attività finanziarie agli standard nazionali applicabili e agli standard di rendicontazione degli organismi sportivi di livello superiore.</li> <li>• Garantire un audit annuale ufficiale esterno delle vostre attività finanziarie da parte di un revisore esterno indipendente riconosciuto (conti finanziari verificati) con una relazione di audit presentata all'Assemblea generale .</li> <li>• Fornire il report finanziario verificato a tutti i membri e pubblicarlo pubblicamente disponibile sul tuo sito web. Includere note esplicative e commenti.</li> <li>• Stabilire e perfezionare la procedura formale in linea con la legge nazionale per la stesura e l'adattamento della pianificazione</li> </ul>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



			<p>finanziaria a lungo termine nonché del piano finanziario annuale.</p> <p>Assicurarsi che il piano finanziario (sia a lungo termine, annuale e pluriennale) copra tutti gli aspetti di spesa e reddito, che sia collegato al piano strategico nonché al piano finanziario a lungo termine e che fornisca una base solida e realistica per le attività annuali.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorare regolarmente l'implementazione del piano finanziario annuale e del piano finanziario a lungo termine. Riferire regolarmente al Consiglio sullo stato attuale dell'implementazione.</li> </ul>
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------