



IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Il sistema di controllo interno è uno degli argomenti più trattati e discussi dell'ultimo periodo anche in relazione ai recenti scandali finanziari che si sono susseguiti sia a livello internazionale che a livello nazionale.

Il sistema di controllo interno può essere definito come "L'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati".

Tale accezione include il rispetto delle politiche aziendali, la salvaguardia dei beni aziendali, la prevenzione e l'individuazione di frodi ed errori, l'accuratezza e la completezza delle registrazioni contabili e la preparazione tempestiva di informazioni contabili affidabili.

In pratica è il perno su cui si fonda la Corporate Governance aziendale e costituisce l'elemento catalizzatore di tutti i soggetti e le funzioni che, ognuno per la propria parte, contribuiscono alla conduzione dell'impresa in modo sano, corretto e coerente con l'obiettivo di conferire il massimo valore sostenibile ad ogni attività dell'organizzazione.

L'insieme di procedure e di controlli che vengono a formare una parte significativa e operativa del sistema di controllo interno si sviluppa in base ad una logica "risk based" che prevede l'identificazione e la valutazione preliminare di potenziali eventi, esterni e interni, che possono pregiudicare il perseguimento degli obiettivi aziendali siano essi strategici, operativi, di reporting o di conformità.

Il necessario collegamento tra procedure e controlli da un lato e l'identificazione e valutazione dei rischi dall'altro, si realizza attraverso la formulazione degli obiettivi di controllo rilevanti e delle finalità intese come priorità per la realtà aziendale di riferimento.

Il sistema di controllo interno ha anche lo scopo d'indirizzare l'azienda, minimizzandone i rischi, verso obiettivi di redditività nel perseguimento del proprio business.

In generale, tale sistema permette di:

- monitorare tempestivamente ogni trasformazione dell'ambiente economico;
- procedere in tempo utile agli adattamenti necessari per far fronte ai continui cambiamenti;
- garantire l'efficienza;
- tutelare le attività patrimoniali da possibili perdite identificando tempestivamente errori e/o frodi;
- garantire l'attendibilità dei bilanci e dei report direzionali e la compliance intesa come conformità a leggi e regolamenti;
- monitorare gli obiettivi aziendali di business (es. la massimizzazione dei ricavi, il contenimento dei costi, la qualità dei prodotti/servizi, ecc.);

- monitorare delle fonti di rischio che possano compromettere il raggiungimento degli obiettivi di cui ai punti precedente.

Un sistema di controllo per essere definito tale deve essere comunque composto dai seguenti elementi:

- ambiente di controllo;
- sistema informativo aziendale;
- valutazione dei rischi;
- attività e procedure di controllo;
- monitoraggio.

Tali componenti derivano dal modo in cui il management gestisce l'azienda e sono integrati con i processi aziendali.

Di seguito si fornisce una breve descrizione dei suddetti elementi:

Ambiente di controllo

E' probabilmente la componente più importante e l'elemento chiave per assicurare un migliore governo aziendale. E' costituito da azioni, politiche e procedure che riflettono l'attitudine generale del soggetto economico, della direzione e dei responsabili di unità organizzative in relazione all'importanza del sistema di controllo interno.

Esistono una serie di fattori che concorrono a definire l'ambiente di controllo:

- integrità/valori etici;
- attenzione alla competenza degli operatori;
- filosofia di controllo/stile di direzione;
- struttura organizzativa;
- organi amministrativi indipendenti dalle direzioni esecutive;
- assegnazione di autorità e responsabilità;
- gestione delle risorse umane.

Sistema informativo aziendale

Ai fini di un'adeguata informazione aziendale tra la direzione e le unità operative è necessario dotarsi di un sistema informativo aziendale che fornisca periodicamente l'identificazione e la rilevazione delle informazioni attendibili e utili ad uso interno ed esterno.

In sostanza, un sistema di controllo IT è adeguato se:

- vi è sufficiente protezione fisica e logica all'accesso non autorizzato al sistema;
- vi sono adeguate misure che garantiscono che il sistema sia operativo e funzionante nei tempi e nelle modalità richieste dai processi aziendali;
- vi sono corrette metodologie di sviluppo e di manutenzione dei sistemi applicativi che assicurino che le funzioni di elaborazione di questi sistemi siano sempre quelle attese dagli utenti.

Valutazione dei rischi

Ogni azienda deve affrontare una varietà di eventi potenziali che riducono la possibilità di raggiungere obiettivi di business o che possono implicare l'incertezza di ottenere benefici. La valutazione del rischio attiene alla capacità della direzione di identificare situazioni di rischio (risk assessment) e progettare controlli ad hoc che consentano di fronteggiarle.

Attività e procedure di controllo

L'insieme delle attività e procedure di controllo assicurano al management che le proprie direttive siano applicate e si attuino a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale; lo scopo principale è agevolare l'adozione di provvedimenti necessari per far fronte ai rischi che potrebbero pregiudicare la realizzazione degli obiettivi aziendali. Ai fini dell'efficacia di tali attività e procedure, risultano necessarie: un'adeguata separazione dei ruoli, una corretta autorizzazione per tutte le operazioni, un'adeguata documentazione e registrazione delle operazioni.

Monitoraggio

Consiste nella verifica continua e/o periodica dell'efficacia del disegno dei controlli e dell'effettiva operatività dei medesimi al fine di verificare che essi operino secondo gli obiettivi formulati e siano adeguati rispetto ad eventuali cambiamenti intervenuti nella realtà operativa.

Così come indicato nella tabella successiva, il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi coinvolge in primo luogo tutte le figure aziendali in base alle proprie competenze; tra le figure non aziendali segnaliamo quella del Dottore Commercialista che potrebbe rivestire un ruolo fondamentale a supporto della specifica fase di analisi dei rischi e progettazione delle procedure aziendali e relativi controlli:

Organismo	Sistema di controllo Interno	
	Progettazione	Valutazione
CDA/Imprenditore	•	•
Organismo di Vigilanza 231	•	•
Comitato per il controllo Interno		•
Collegio Sindacale		•
Internal Auditing	•	•
Dottore Commercialista/Consulente	•	
Dirigente preposto	•	•
Risk Manager	•	•
Compliance officer	•	•
Management operativo	•	•

Spesso il management delle imprese di grandi dimensioni obbligate alla implementazione di un sistema di controllo interno per adeguarsi a specifiche normative nazionali (i.e. Sarbanes–Oxley Act Section 404 per le aziende USA e legge 262/05 per le Aziende Italiane) sono preoccupati più dell'impatto di tale implementazione sui costi aziendali che dei benefici derivanti.

Sicuramente non è facile capire in maniera immediata, anche a causa della difficoltà nella misurazione, gli impatti positivi che si potrebbero generare sulla Governance, inoltre spesso si è poco attenti alla potenziale reazione degli stakeholder nei confronti di comunicazioni inaccurate (ad esempio bilanci annuali, report trimestrali, etc.). Inoltre non è raro assistere a situazioni di crisi aziendali che derivano non solo ed esclusivamente dalle già note crisi dei mercati e conseguenti flessioni delle vendite, ma anche dalla mancanza di sensibilità verso un approccio che possa da un lato monitorare costantemente il raggiungimento degli obiettivi e dall'altro misurare e tenere sotto controllo quelli che possono essere gli elementi di una efficace ed efficiente gestione del patrimonio aziendale, favorendo così una cultura del controllo.

Per tali motivi l'implementazione di un sistema di controllo interno non può far altro che apportare un significativo valore aggiunto e supportare in maniera efficace la pianificazione e le azioni per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Inoltre non di minore rilevanza è il vantaggio di poter disporre di dati e valori attendibili che tendono a rafforzare la capacità dell'impresa e rendere la compagine aziendale più credibile nel reperimento delle risorse finanziarie necessarie allo sviluppo e all'innovazione, nonché di poter disporre di informazioni attendibili, affidabili e tempestive a supporto dei processi decisionali.

Infine sotto il profilo della revisione contabile è ampiamente riconosciuto che nelle aziende provviste di efficaci sistemi di controllo interno la revisione del bilancio può essere eseguita in modo più efficiente e che la stessa possa dare maggiori garanzie di affidabilità. A supporto di ciò le organizzazioni professionali di revisori esterni ed interni hanno pubblicato negli anni numerosi rapporti, raccomandazioni e principi riguardanti la correlazione tra controllo interno ed attività di revisione.

Dal punto di vista del revisore indipendente l'affidamento sul sistema di controllo interno contribuisce a raccogliere evidenza circa l'accuratezza dei dati contabili prodotti dal sistema. In tale contesto, l'attività di revisione è intesa a valutare l'efficacia del disegno e struttura dei controlli e verificare che gli stessi operino efficientemente al fine di gestire e ridurre il rischio di errori significativi nelle operazioni di impresa.

In sintesi, se i dati che interessano il sistema di controllo amministrativo-contabile sono completi, accurati e validi, nonché adeguatamente protetti, è probabile che il risultato che ne deriva, ad esempio la voce contabile facente parte del bilancio di esercizio, sia anche essa veritiera e corretta, raggiungendo in tal modo l'obiettivo prioritario dell'informativa di bilancio.

Nell'ottica delle considerazioni appena formulate in merito alle aziende di grandi dimensioni si ritiene che realizzare un sistema di controllo interno anche nelle piccole e medie aziende costituisce attualmente e sempre di più una sfida di rilievo per varie figure professionali quali gli imprenditori, i manager, gli organi di controllo deputati a vigilare sulla compliance (come il collegio sindacale) e per i Dottori Commercialisti, che potrebbero avere come ulteriore obiettivo della propria attività quello di supportare, con l'ausilio delle loro competenze trasversali, i loro clienti ad organizzarsi in modo efficace ed efficiente per fronteggiare le esigenze che oggi il mercato e l'ambiente economico impongono. Capita infatti che le aziende di piccole e medie dimensioni possano essere dominate dalla figura del proprietario oppure da altri leader con ampi poteri discrezionali e con uno stile di direzione solitamente basato su contatti diretti e personali con i dipendenti. Anche se tale modus operandi può essere importante per conseguire i propri target, è da rilevare che i suddetti comportamenti in tali realtà possono contribuire in modo rilevante a realizzare un adeguato sistema di controllo interno finalizzato al financial reporting o alla mitigazione dei vari rischi di impresa.

Da un lato la dimensione limitata e l'approfondita conoscenza dei vari aspetti del business in cui si opera consente, infatti, di valutare la correttezza delle informazioni contenute nei report ai fini direzionali e nei bilanci e di intervenire opportunamente utilizzando tali informazioni come una sorta di warning; dall'altro lato è importante rilevare anche che la dimensione limitata potrebbe comunque rappresentare un limite all'efficacia del sistema di controllo a vantaggio della possibile elusione delle procedure di controllo e ciò a causa della difficoltà nel supportare le procedure con un adeguata segregazione delle mansioni.

A quest'ultimo inconveniente si può far fronte adottando specifici protocolli e responsabilizzando i manager/imprenditori e il personale ad effettuare verifiche ad hoc sui valori di maggiore sensibilità ed interesse (come ad esempio riproponendo le riconciliazioni bancarie o verificando la bontà della conta fisica durante l'inventario di magazzino) e diffondere sempre di più la cultura del controllo all'interno della realtà aziendale.

La cultura del controllo interno, ormai presente in quasi la totalità delle grandi imprese, si sta quindi rapidamente diffondendo anche nelle piccole e medie imprese di matrice internazionale, anche grazie all'attività del COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) che ha imposto il proprio framework (Report) come punto di riferimento per gli stakeholder della business community.

Bisogna infatti segnalare che il modello di riferimento definito dal Comitato di Basilea per il sistema di controllo interno nelle banche e il Codice di Autodisciplina per le società quotate in Borsa (il c.d. "Codice Preda") riprendono esplicitamente alcune delle caratteristiche e delle definizioni del modello di controllo interno evidenziate dallo stesso COSO.

Da non trascurare inoltre l'impatto che il framework ha avuto sulla struttura dell'attività di verifica e controllo del rispetto dei principi relativi alla redazione delle scritture contabili societarie prevista dalla legge sulla tutela del risparmio (legge 262/05).

Per quanto riguarda il Dottore Commercialista riteniamo, in sintesi, che tale figura possa essere di fondamentale importanza in contesti di piccole e medie dimensioni nelle quali non si è del tutto sviluppata una cultura del controllo; il suo apporto potrebbe inoltre essere molto incisivo in contesti in cui mancano le esperienze e le professionalità adeguate alla progettazione di un sistema di controllo efficace ed efficiente.

E' nostra considerazione infine che un adeguato utilizzo del Dottore Commercialista potrebbe produrre, soprattutto in relazione alle sinergie prodottesi dalle differenti attività già effettuate in azienda, una serie di vantaggi per la stessa Azienda tra i quali si segnalano:

- risparmio dei costi
- efficienza e velocizzazione delle procedure
- minori rischi di errori.

A cura di:

Nicola Taranto

Salvatore Apolito

Pierpaolo Mosca