

# IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

**BOZZA**

## INDICE

### IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

1.1	Premessa	pag.
1.2	Quadro Normativo	
1.3	Definizione di Controllo Interno	
1.4	I postulati del Controllo Interno	
1.5	Il Controllo	
1.6	La cultura del Controllo Interno	
1.7	Il Controllo Interno e i processi gestionali (cenni)	
1.8	Il Mandato	
1.9	Il Controllo Interno nelle Medie e Piccole Imprese	
1.10	Il Controllo Interno come investimento	
1.11	Il Manuale operativo	

### LE LINEE STRATEGICHE DEL CONTROLLO

2.1	Modello Organizzativo di Controllo
2.2	I Soggetti
2.2.1	Consiglio di Amministrazione
2.2.2	Comitato di Audit
2.2.3	Alta Direzione (AD e DG)
2.2.4	Collegio Sindacale
2.2.5	Internal Auditing
2.3	Finalità del Controllo
2.3.1	Obiettivi
2.3.2	Ambiti di azione (aspetti generali)
2.3.3	Ambiti di azione area informatica
2.3.4	Perimetro di Competenza

### IL PROCESSO DI CONTROLLO

3.1	Pianificazione delle attività
-----	-------------------------------

- 3.2 Metodologie ed evidenza dei controlli
- 3.3 Articolazione della Funzione di Internal Auditing
- 3.4 Metodologie da applicare
- 3.5 Struttura dei Controlli (indice)
- 3.6 Società obbligate
- 3.7 Il Controllo nelle Medie e piccole Aziende ( ruolo del Commercialista)

### **IL PROCESSO DI RILEVAZIONE DEI RISCHI**

- 4.1 Obiettivo
- 4.2 Metodologia di rilevazione
  - 4.2.1 Tempi di rilevazione
  - 4.2.2 Funzioni aziendali coinvolte
  - 4.2.3 Strumenti di rilevazione
  - 4.2.4 Processo di risk assessment
  - 4.2.5 Model di risk assessment
- 4.3 Tipologie di rischio
- 4.4 Il piano di Audit

### **IL RAPPORTO DI AUDIT**

- 5.1 Comunicare efficacemente
- 5.2 Struttura del rapporto
- 5.3 Tipologie di relazioni
- 5.4 Contenuto
- 5.5 Standard da applicare

# 1 IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

## 1.1 PREMESSA

Fenomeni di diffusa illegalità, che si sono manifestati principalmente nel corso degli anni ottanta (in tutto il sistema Occidentale) hanno messo in crisi il sistema di Controllo di molte aziende, con fortissime ripercussioni nei portatori di capitale proprio e capitale di terzi, nei riguardi dei lavoratori (dipendenti), nei riguardi dei Clienti e dei Fornitori e nei riguardi dell'intero sistema Paese in termini di garanzia ed affidabilità.

Le irregolarità hanno riguardato: il falso in bilancio, la mancanza di informazioni verso i soggetti esterni, la creazione di fondi illegali, la corruzione, il riciclaggio e soprattutto, la manipolazione delle informazioni atte a creare una apparenza diversa dalla realtà.

Il continuo ripetersi di questi fenomeni illegali ha generato la necessità di potenziare/creare degli Organismi a cui demandare le attività di Controllo delle Società. Le Associazioni Professionali di matrice anglosassone hanno dato vita ad una Commissione di studio per analizzare i vari avvenimenti, ricercare le cause che hanno portato ai vari dissesti ma soprattutto proporre delle iniziative concrete per contenere il fenomeno.

La Commissione nota come la Treadway Commission ha sviluppato uno studio specifico per elaborare un "modello" di riferimento per aiutare il Management aziendale a migliorare i processi di controllo.

Il testo conclusivo, in cui sono state raggruppate le metodologie, i criteri di valutazione e gli strumenti operativi è conosciuto come COSO Report<sup>1</sup>.

Il COSO Report è divenuto il modello di riferimento per valutare l'efficacia dei sistemi di controllo posti in essere dalle aziende.

Il COSO Report ha avuto un forte diffusione ed in molti casi è stato utilizzato dalle autorità governative nazionali come base dell'azione legislativa.

---

<sup>1</sup> **Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission**

Tutto questo fermento ha naturalmente coinvolto ed interessato anche il Nostro Paese.

In particolare i risultati delle attività di una specifica Commissione scientifica hanno portato alla elaborazione del "Progetto Corporate Governance per l'Italia". Il Progetto ha perseguito l'obiettivo di introdurre il Modello COSO Report nel contesto italiano considerando le varie interrelazioni che riguardano i diversi Soggetti coinvolti: Azionisti, Amministratori, Organi di controllo e Borsa.

Gli effetti organici della riforma hanno trovato la loro base legislativa nel Decreto Legislativo 24 Febbraio 1998n n° 58 (Legge Draghi).

## 1.2 QUADRO NORMATIVO

Il quadro normativo e di regolamentazione ed autoregolamentazione di supporto trova origine principalmente nelle seguenti fonti :

- **DLgs. 24 Febbraio 1998, n. 58 (c.d. "Legge Draghi") TESTO UNICO**
  - Introduce la "*Corporate Governance*" nel sistema Italia, delinea i principi di controllo interno ed esterno; regola gli organi di controllo: Revisori, Sindaci. Disciplina: i mercati e gli intermediari, le Società quotate in Borsa, la Vigilanza.
  
- **Circolare ISVAP n. 366 D del 3 Marzo 1999**
  - Regola le indicazioni di portata generale per la realizzazione del sistema dei controlli interni nelle Compagnie di Assicurazioni. Definisce responsabilità, compiti e rapporti tra gli attori del controllo.
  
- **Regolamento CONSOB 11522 – 1° Luglio 1988 – e successivi aggiornamenti**
  - Regola la "*Corporate Governance*" nelle Società di intermediazione e gestione del risparmio. Regola il sistema di Controllo ed introduce l'obbligo della istituzione della Funzione di Controllo Interno. Disciplina il ruolo, le attività, i contenuti applicativi, le responsabilità e le sanzioni sia nei confronti della Società sia nei confronti degli attori del controllo: Responsabile della Funzione di Internal Audit, Organo amministrativo della Società e Collegio Sindacale.
  
- **Regolamentazione della Banca d'Italia** – La regolamentazione per quanto attiene ai soli profili delle attività e delle figure preposte al controllo è molto vasta, di particolare rilievo sono le istruzioni di vigilanza per le banche: sistemi di gestione e controllo dei rischi.
  - Istruzioni Banca d'Italia del 5 agosto 1996 (vigilanza per gli intermediari finanziari iscritti agli elenchi speciali)
  - Manuale per la compilazione delle segnalazioni di vigilanza per gli intermediari finanziari circolare n° 216 del 5 agosto 1996 (4° aggiornamento del 10 gennaio 2002, 5° aggiornamento 19 febbraio 2002, 6° aggiornamento 15 ottobre 2002).
  
- **Codice di autodisciplina per le Società quotate (codice Preda)**
  - Il Codice è stato predisposto dal Comitato per la Corporate Governance delle Società Quotate. L'aggiornamento risale al mese di luglio 2002.

- Il Codice di autodisciplina dedica il capitolo 9 al Controllo Interno, il capitolo 10 al Comitato di Controllo Interno.

■ **Codice di autodisciplina di alcune Associazioni: ASSOGESTIONI**

■ **Decreto Legislativo n°231/2001 e successive integrazioni**

- Introduce la Responsabilità amministrativa delle Società per una serie di reati nei confronti della Pubblica Amministrazione: corruzione, concussione, truffa, frode informatica. Particolare rilievo assume la responsabilità dell'ODV.

■ **Decreto Legislativo 11 aprile 2002, n 61 (art 25 ter)**

- Regola i c.d. reati societari (false comunicazioni, impedito controllo)

■ **Legge 14 gennaio 2003 n° 7 (art 25- quater)**

- Regola la repressione delle attività connesse al terrorismo

■ **DLgs . 17.1.2003 n° 6 - D.Lgs. 6 febbraio 2004, N. 37, Nuovo Diritto Societario**

- Introduce nuovi organi di Controllo & Governance: Sistema Monistico (Comitato di Controllo tra i componenti del CDA) Sistema Dualistico (cda – Consiglio di Gestione)
- Le nuove norme del Codice Civile prevedono diverse forme e soggetti di controllo legale in parte mutuati dal D.Lgs. 24 febbraio 1998, N. 58, Testo Unico delle disposizioni in materia di Intermediazione Finanziaria (TUIF), e in gran parte di nuova concezione per il nostro ordinamento.

■ **“La Riforma sul Risparmio” in discussione**

- Prevede nuove responsabilità (direttore finanziario)
- Prevede il riordino delle Autorità di Controllo e Vigilanza

■ **Guida operativa alla Vigilanza sul sistema di controllo interno del Collegio Sindacale CNDC**

- Guida operativa sulla Vigilanza del Sistema di Controllo Interno (ottobre 2000)

■ **Associazione Italiana Internal Auditors**

- **Position paper:** il Reporting sul sistema di Controllo Interno (1998)

■ **Standard Internazionali di Audit interno ed esterno ( IAS)**

Gli elementi da tenere presente riguardano i vincoli normativi e gli obblighi dettati dai vari Regolamenti e Codici di Autodisciplina emessi dal Legislatore e dalle varie Autorità a cui è demandata la Vigilanza ed il Controllo dei vari soggetti.

A tale riguardo è necessario tenere presente il settore nel quale opera la Società perché ai fini degli adempimenti vincolanti del Controllo Interno potrebbero essere richiesti specifici requisiti anche se trattasi di Società non quotate.

L'altro forte elemento di differenziazione è dato dalle Società quotate, o comunque assoggettate a particolari obblighi normativi e soggette all'attività ispettiva di Istituti di Vigilanza (quali CONSOB, BANKITALIA, ISVAP) in dipendenza della loro particolare attività rispetto a tutte le altre. Per semplicità ricomprenderemo nel termine "Società quotate" anche quelle società che pur non rientrando tra le emittenti titoli quotati in mercati regolamentati, sono comunque soggetti alla vigilanza di Istituti come più sopra indicato.

Le Società quotate hanno l'obbligo di rispettare tutto il quadro normativo esposto in alto, le Medie e Piccole Società che non rientrano in particolari categorie (risparmio, assicurazioni, leasing, editoria,) sostanzialmente non hanno l'obbligo di dimostrare di avvalersi di determinate strutture di controllo interno.

### **Appendice**

Di fronte alla novità della sostanziale innovazione del sistema di vigilanza e controllo nelle società di capitali, i Consigli Nazionali dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri, hanno ricomposto un gruppo allargato di lavoro, l'attuale "Commissione Paritetica sulle Norme di Comportamento degli Organi di controllo legale", incaricato di formulare rinnovate norme di comportamento per il Collegio Sindacale e per tutti i soggetti di vigilanza e controllo previsti dalla riforma.

Per approfondire le varie tematiche si rimanda al documento che verrà elaborato da questa Commissione.

### 1.3 DEFINIZIONE DI CONTROLLO INTERNO

Un elemento fondamentale nel sistema di Governo di una impresa è rappresentato dal **Controllo Interno**.

E' il D.Lgs. 24 1998, n° 58, che all'art. 149, 1° comma, punto c), introduce, per la prima volta nella legislazione italiana, l'espressione "sistema di controllo interno" designando, nell'ambito della struttura organizzativa della Società, uno specifico processo al quale il legislatore attribuisce una particolare importanza.

La Legge Draghi, non dà una definizione del "*sistema di controllo interno*".

La definizione di controllo interno non è univoca. Ciò causa anche abbastanza confusione tra i diversi operatori aziendali. Tutto questo crea una serie di aspettative e di malintesi che diventano ancora più critici quando la terminologia è recepita da leggi, da regolamenti, da codici di autodisciplina senza essere chiaramente definita.

#### **Prima definizione**

In senso lato, il controllo interno definito come un processo, svolto dal Consiglio di Amministrazione, dai dirigenti e dagli altri operatori della struttura aziendale, che si prefigge di fornire una ragionevole sicurezza sulla realizzazione degli obiettivi rientranti nelle seguenti categorie:

- *efficacia ed efficienza delle attività operative;*
- *attendibilità delle informazioni e dei bilanci;*
- *conformità alle leggi e ai regolamenti;*
- *salvaguardia del patrimonio aziendale.*

Tale definizione di controllo interno è in linea con quella elaborata dal *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Report)* e successivamente accolta dal codice di autodisciplina delle società quotate elaborato da **BORSA S.p.A.**

Questa definizione riflette alcuni concetti fondamentali:

Il Controllo Interno è un processo, è un mezzo mirato ad un fine, non un fine di per se. Il Controllo Interno non è un evento isolato o una circostanza unica, bensì una serie di azioni che riguardano tutta l'attività aziendale. Queste azioni sono pervasive e sono connesse al modo in cui le attività sono gestite. Il Controllo Interno è una parte degli altri processi aziendali (pianificazione,



esecuzione e monitoraggio) e si integra con essi. Consente loro di funzionare, ne controlla l'andamento e ne verifica la pertinenza.

Il Controllo Interno è svolto da Persone: non è costituito semplicemente da Manuali e da Documenti, bensì da Persone a tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione. E' il Management aziendale che definisce gli obiettivi dell'impresa e ne attiva i meccanismi di controllo. Il Controllo Interno influenza le azioni delle persone e consente di misurare l'andamento dell'azienda e misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il Management ed il Consiglio di Amministrazione possono attendersi dal sistema di Controllo Interno una ragionevole sicurezza, ma non assoluta. Anche se bene concepito e bene funzionante il controllo interno non deve essere interpretato come una certezza di successo. Nella vita aziendale si compiono errori, si sbagliano le stime, si formulano dei giudizi accomodanti.

Questa definizione include anche i sottosistemi del controllo interno. Infatti, chi lo preferisce, può concentrarsi unicamente, per esempio, sui controlli relativi alle informazioni di bilancio, oppure su quelli riguardanti la conformità alle leggi e regolamenti.

### **Seconda definizione <sup>2</sup>**

*Il sistema di controllo interno è l'insieme dei processi diretti a monitorare l'efficienza delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti, la salvaguardia dei beni aziendali.*

Il Consiglio di Amministrazione ha la responsabilità del sistema di controllo interno, del quale fissa le linee di indirizzo e verifica periodicamente l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento, assicurandosi che i principali rischi siano identificati e gestiti in modo adeguato.

Gli Amministratori delegati provvedono ad identificare i principali rischi aziendali sottoponendoli all'esame del Consiglio di Amministrazione, ed attuano gli indirizzi del consiglio attraverso la progettazione, la gestione e il monitoraggio del sistema di controllo interno, del quale nominano uno o più preposti, dotandoli di mezzi idonei.

I preposti del controllo interno non dipendono gerarchicamente da alcun responsabile di aree operative e riferiscono del loro operato agli amministratori delegati, al comitato di controllo interno ed ai sindaci.

---

<sup>2</sup> Definizione tratta dal Codice di Autodisciplina di Borsa S.p.A.

**Terza definizione**

*Il Sistema di controllo interno, inteso come processo che coinvolge tutte le funzioni aziendali, dovrebbe fornire ragionevoli assicurazioni circa l'efficacia ed efficienza nella conduzione delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto della normativa applicabile e la salvaguardia dei beni aziendali.*

In generale, il Controllo è una attività organizzata i cui presupposti attengono alla conoscenza di fatti, situazioni, eventi, ed i cui obiettivi sono finalizzati alla realizzazione di specifiche forme di garanzia, alla predisposizione di condizioni di sicurezza e di certezza, nonché all'assunzione di consapevoli decisioni e responsabilità

*Dunque sebbene il controllo interno è definito "un processo", esso può essere considerato come un insieme di processi.*

Nel settore Pubblico il Controllo Interno è inteso prevalentemente come attività di verifica svolta da un soggetto che, anche se non fa parte dell'Ente controllato, opera all'interno della struttura dello stesso ente.

In generale lo scopo del controllo interno è verificare il rispetto delle norme legislative, regolamentari e contrattuali, la realizzazione degli obiettivi, la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa.

**Un'altra possibile definizione**

*Il Sistema di controllo interno è la continua tendenza a garantire la massima attendibilità delle informazioni oggetto del flusso informativo dell'azienda al suo interno ed all'esterno di essa e la sicurezza di un'operatività in linea con le disposizioni di Legge (intese in senso lato) e con l'atto costitutivo della società.*

Questa definizione introduce un elemento critico del controllo interno: esso viene svincolato da un aspetto puramente procedurale che rischia di inaridirsi in un mero esercizio burocratico, affidando all'aspetto procedurale non l'esito del sistema di controllo, ma uno dei mezzi per ottenere l'obiettivo che è la massima sicurezza, trasparenza ed attendibilità dell'azienda nel suo complesso. E' un salto di qualità che occorre compiere perché il sistema di controllo possa essere davvero efficace in ogni situazione. E' evidente che in quest'ottica assume principale rilevanza la professionalità, la competenza e la serietà dei soggetti preposti al controllo interno. Appare altresì evidente come una simile definizione possa, in alcuni casi, creare conflitti all'interno delle aziende, conflitti che è tuttavia necessario superare creando una "mentalità" aziendale orientata al controllo interno come garanzia di massima serietà e qualità, in altre parole come mezzo promozionale.

## 1.4 POSTULATI DEL CONTROLLO INTERNO

Si può schematizzare il sistema di controllo interno come un agglomerato di cinque componenti interdipendenti tra di loro. Essi derivano dal modo in cui il management gestisce l'azienda e sono integrati con i processi aziendali.

Questi componenti sono:

1. *Ambiente di controllo*
2. *Valutazione dei Rischi*
3. *Attività di controllo*
4. *Informazioni e comunicazione*
5. *Monitoraggio*

Ogni *sistema di controllo interno* è unico; ma mentre le aziende differiscono nel loro settore di attività, nella loro dimensione, nella cultura e nella filosofia gestionale; tutte le aziende hanno bisogno di ciascuno dei cinque componenti per esercitare il controllo sulle proprie attività

**Ambiente di controllo** - L'ambiente determina il clima nel quale le persone svolgono la loro attività e le proprie funzioni. Gli individui e l'ambiente nel quale operano sono componenti essenziali dell'organizzazione aziendale poiché determinano il livello di sensibilità necessario per attivare i controlli. In questo contesto che nasce la disciplina e il carattere che distingue la stessa organizzazione.

**Valutazione del Rischio** – Ogni organizzazione deve essere cosciente e consapevole dei rischi che deve gestire. I rischi sono legati alle dimensioni aziendali, alla tipologia di business, alle caratteristiche dei propri dipendenti, ecc. E' compito del Management valutare le variabili legate ai rischi per garantirsi il raggiungimento degli obiettivi. La valutazione dei rischi può costituire un processo molto strutturato o magari può essere ricondotto ad una serie di comportamenti informali che sono considerati efficaci (anche se non formalmente predefinite). Il business è rischio, non c'è business senza rischio. Ma attenzione i rischi possono pregiudicare la sopravvivenza stessa del business, l'immagine dell'organizzazione, lo squilibrio economico finanziario dell'impresa, la qualità dei prodotti, ecc.

Spetta quindi al Management e all'Imprenditore ricondurre il livello del rischio ad un livello ritenuto prudente.

La valutazione ed il controllo dei rischi ha un costo, l'organizzazione non può azzardare un comportamento imprudente sottovalutando la rilevanza del rischio. La valutazione dei rischi è il "punto di partenza" di un sistema di controllo efficace a tutti i livelli, sia che si parli di grande società quotata, sia che si parli di piccola impresa.

**Attività di controllo** – Le strategie, le politiche e le procedure di controllo devono essere elaborate, sviluppate ed applicate da parte di tutti per acquisire la ragionevole certezza che gli obiettivi aziendali non vengano compromessi da fattori legati a eventi indesiderati. Le attività di controllo devono essere attuate sia dal responsabile del processo sia dal responsabile preposto al controllo per assicurare che le direttive del management necessarie per fronteggiare i rischi siano attuate. La natura delle attività di controllo, a differenza degli altri componenti, è veramente specifica della singola realtà aziendale e deve tenere conto del settore in cui opera, delle dimensioni, degli obiettivi e dei rischi inerenti specifici.

**Informazioni e comunicazione** – L'Organizzazione aziendale deve attivare un processo di comunicazione orizzontale e verticale tale consentire la circolazione delle informazioni. Tutti devono essere responsabili dell'importanza che può assumere un efficace sistema di comunicazione interno. Per informazione e comunicazione si intende un vero e proprio sistema informativo aziendale formato da procedure, manuali, report, riunioni, conoscenza dei processi, assegnazione di ruoli e responsabilità, organigramma, poteri di delega e rappresentanza, aggiornamento, ecc. I mezzi per comunicare possono essere diversi: lettere, circolari, posta elettronica, intranet aziendale. Qualunque sia il mezzo, la comunicazione deve poter raggiungere in tempi brevi tutti i soggetti in qualche modo interessati al sistema di controllo e deve essere formulata nel modo più semplice e più lineare possibile onde evitare equivoci o "fenomeni interpretativi" assolutamente letali per il sistema di controllo.

La qualità delle informazioni condiziona le decisioni. Per questo le informazioni devono essere esatte, oggettive, osservabili e attendibili.

Da non confondere le informazioni con il "gossip" .

La comunicazione è una funzione intrinseca ai sistemi informativi che devono essere al servizio degli utenti. E' da evitare un'eccessiva proliferazione di informazioni: la comunicazione deve mantenere una caratteristica di essenzialità per poter essere utile.

Ogni dipendente deve essere messo nelle condizioni di capire bene gli aspetti peculiari del sistema di controllo interno, il suo funzionamento, nonché il proprio ruolo e la propria responsabilità.

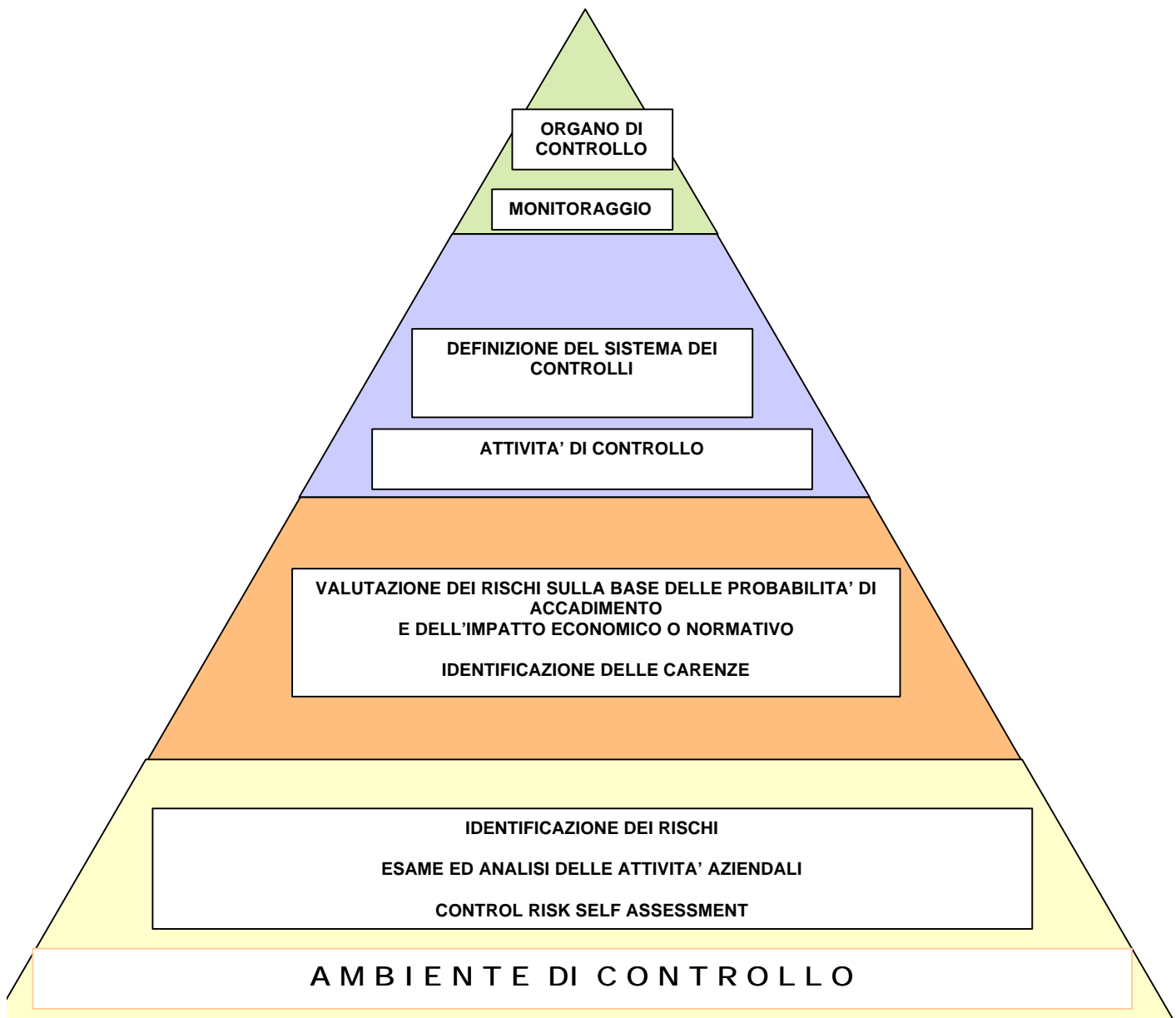
In generale il flusso informativo "tradizionale" per le abituali vie gerarchiche costituisce il metodo di comunicazione più appropriato.

Il problema relativo alle informazioni riguarda da un lato la loro qualità, intesa come contenuto, tempestività, aggiornamento, accessibilità dall'altro l'efficienza con cui vengono elaborati.

**Monitoraggio** - I sistemi di controllo interno mutano nel tempo. Anche il modo in cui i controlli sono applicati possono subire cambiamenti.

Il monitoraggio assicura che il controllo interno continui a funzionare efficacemente. Le procedure di monitoraggio continuo sono integrate nelle normali attività dell'azienda. Le valutazioni del controllo interno variano per ambito e frequenza, in funzione della rilevanza dei rischi da controllare e dell'importanza dei controlli per la riduzione dei rischi.

### Struttura del Flusso di Controllo



## 1.5 IL CONTROLLO

Prima di entrare nelle varie tematiche del Controllo Interno, l'esperienza suggerisce di effettuare una esplorazione semantica del termine Controllo.

*Controllo* è uno dei termini più ambigui del vocabolario aziendale: esso si confonde spesso con il concetto di autorità risoltrice di casi anomali e di comportamenti irregolari (si controlla perché si è verificato un evento non desiderato).

*Controllo* è il termine più frequentemente usato per descrivere quell'aspetto del dirigere che consiste nella misurazione delle attività effettivamente svolte per individuare e definire cause di disturbo e di miglioramento, rilevare e descrivere le deviazioni e i loro effetti, individuare e introdurre le correzioni.

*Controllo* significa anche dominio, capacità decisoria, autorità e influenza.

*Controllo* significa anche ispezione

*" Controllare significa verificare che ogni cosa sia fatta secondo le regole stabilite e le istruzioni fornite e che è necessario sottoporre ogni cosa a controllo" (H.Fayol).*

*Controllare*, vuol dire conoscere; processualmente, vuol dire attuare dei processi di evidenza, perché coloro che devono conoscere, possono informarsi e valutare.

*Il Controllo* è il risultato di un'appropriata attività di pianificazione, organizzazione e direzione da parte del Management.

I Controlli possono essere preventivi (quale deterrente al verificarsi di eventi indesiderati), di rilevazione (per individuare o porre rimedio ad eventi sgraditi che si sono verificati), di indirizzo (per causare od agevolare il verificarsi di eventi desiderati).

Tutte le varianti del termine Controllo (controllo amministrativo, controllo interno, controllo manageriale, controllo operativo, controllo dei risultati, controllo preventivo, ecc.) si possono ricondurre alla definizione generale di controllo ma per essere efficaci devono trovare una sistemica applicazione in un contesto favorito dalla volontà e dalla consapevolezza che la tolleranza al rischio deve essere sempre minima.

Il termine "**Controllo Interno**" è diventato di uso corrente per distinguere i *controlli interni* dell'Organizzazione da quelli esistenti al suo esterno ( come, ad esempio, le leggi, i regolamenti e norme specifiche di settore).

La distinzione non è significativa, il controllo interno è sinonimo di controllo nell'ambito dell'Organizzazione. Il sistema globale di controllo ha natura concettuale. E' l'insieme integrato dei sistemi posti sotto controllo ed utilizzati dall'Organizzazione per raggiungere i propri obiettivi.

*Il termine "**Management**" include chiunque all'interno dell'azienda abbia responsabilità nella definizione e/o nel raggiungimento degli obiettivi.*

## 1.6 LA CULTURA DEL CONTROLLO

L'Ambiente di Controllo è un elemento, anzi l'elemento fondamentale della cultura dell'organizzazione, poiché da una parte determina il livello di sensibilità del personale (inteso quale insieme delle persone operanti nell'azienda, siano essi dipendenti, amministratori, partners, etc) alla necessità di controllo dall'altra garantisce che il flusso informativo dell'azienda all'interno ed all'esterno di essa sia rispondente alla realtà

Esso costituisce il nutrimento di tutti i componenti del controllo interno, fornendo disciplina ed organizzazione. I più moderni contributi della dottrina, riconoscono l'importanza di fattori culturali quali l'integrità, i valori etici, la competenza, la filosofia e lo stile di management, le modalità di delega delle responsabilità, la politica organizzativa e la motivazione del personale nell'influenzare l'Ambiente di Controllo.

Ogni Organizzazione dovrebbe caratterizzarsi per l'impegno nella costruzione e diffusione di un impianto organizzativo che consenta la diffusione pervasiva di questi elementi.

### **Fattori dell'ambiente di controllo**

L'ambiente di controllo ingloba una serie di fattori specifici che prendono avvio dalla storia e dalla cultura dell'azienda che incide a sua volta, sulla sensibilità delle persone alle esigenze di controllo. Le aziende dove lo spirito del controllo è molto presente ed interpretato (respirato) si sforzano per reclutare personale competente e diffondere uno spirito di integrità, di comportamento etico, di credibilità, di valori e di rispetto verso soggetti ed istituzioni.

In questo contesto si sviluppano politiche e procedure appropriate, spesso accompagnate dal Codice di condotta che favorisce l'adesione ai valori dell'organizzazione e la collaborazione interna ed esterna.

La buona reputazione di una azienda è un patrimonio da preservare ed in molte aziende il codice di condotta si sforza ad andare oltre al semplice rispetto delle leggi. L'integrità ed i valori etici sono elementi essenziali dell'ambiente di controllo e incidono significativamente sulla progettazione, sull'amministrazione e sul monitoraggio continuo di tutti i componenti del sistema di controllo.

L'etica paga sempre ed i comportamenti etici generano immagine, successo e reputazione.

Per fare un esempio: un'azienda con un sistema di controllo interno efficace apparirà all'esterno quale interlocutore gradito in quanto meno rischioso e più trasparente. Al contempo, tuttavia, i terzi sanno che eventuali comportamenti scorretti nei confronti dell'azienda, verrebbero "bloccati" dal suo sistema di controllo interno, fino ad arrivare a conseguenze spiacevoli (denunce all'Autorità Giudiziaria, agli Enti di Vigilanza, etc.).



## Tentazioni

Le persone possono commettere atti disonesti, illeciti o contrari all'etica sia perché l'azienda in cui lavorano indirettamente li sollecita in tal senso, sia per superficialità e/o incompetenza. Di seguito vengono richiamati alcuni comportamenti aziendali che possono indurre nel tempo a comportamenti scorretti da parte del suo personale (come più sopra specificato):

- Insistere sui risultati immediati
- Favorire un contesto dove l'insuccesso comporta un prezzo molto elevato
- Favorire politiche dove il successo e le remunerazioni sono legate a fortissime performances
- Pressioni per realizzare obiettivi irrealizzabili
- Controllo inefficaci o inesistenti (come la scarsa o inesistente divisione di ruoli, compiti e responsabilità all'interno dello stesso perimetro di azione)
- Forte decentralizzazione delle responsabilità di gestione (difficoltà di comunicazione)
- Funzioni di controllo inadeguate per.
  1. scarsa o assenza di indipendenza dei soggetti preposti al Controllo Interno
  2. insufficiente competenza o professionalità dei preposti alle attività di Controllo
  3. scetticismo sulla reale possibilità di un esito positivo delle funzioni di Controllo.

Creare il senso dell'identità collettiva, della cultura di specie, del senso di appartenenza, tuttavia non vuol dire prescindere dal senso della responsabilità individuale; anzi, significa accrescerlo, con l'accrescersi dello spirito di iniziativa.

L'accelerazione delle dinamiche aziendali e l'incentivazione all'utilizzo delle conoscenze individuali, la ricerca di sinergie, la ricerca di efficienza, la selezione, l'innovazione nella funzionalità dei processi, rende obsoleti i modelli basati sui sistemi gerarchici e sul controllo centrale a posteriori, sotto forma di vigilanza.

Il controllo è un processo e come tale si sviluppa in simultanea alle attività aziendali.

## 1.7 IL CONTROLLO E I PROCESSI GESTIONALI

Non tutto quello che succede o viene realizzato in azienda è controllo interno, ma tutto quello che succede o viene realizzato in azienda costituisce area di interesse per il controllo interno. Di seguito sono indicati alcuni processi di base che richiedono di essere distinti. Alcuni sono normali comportamenti manageriali altri possono essere ritenuti componenti del sistema di controllo interno.

<b>Attività del management</b>	<b>controllo interno</b>
▪ Definizione degli obiettivi aziendali	no
▪ Pianificazione strategica	no
▪ Determinazione dei fattori di controllo	si
▪ Definizione degli obiettivi per ciascuna funzione	si
▪ Identificazione e analisi dei rischi	si
▪ Gestione dei rischi	no
▪ Esecuzione delle attività di controllo	si
▪ Raccolta e comunicazione delle informazioni	si
▪ Monitoraggio	si
▪ Azioni correttive	no

## 1.8 IL MANDATO

Il Mandato è rappresentato da un documento ufficiale (delibera del C.d.A. – Circolare Interna) con il quale il Vertice aziendale nomina il Responsabile della Funzione di Controllo Interno (preposto, Internal Audit), attribuisce e definisce le linee strategiche delle attività di Auditing.

Le finalità, l'autorità e le responsabilità della /e figura preposta al sistema di controllo interno dovrebbero essere definite in un Formale Mandato scritto

Il Mandato dovrebbe:

- Definire la posizione del preposto al controllo nell'ambito dell'Organigramma Aziendale
- Autorizzare l'accesso incondizionato ai dati, alle persone, agli archivi ed ai beni aziendali, ogni volta che le esigenze di controllo lo richiedano
- Definire l'ampiezza ed il perimetro delle Società sottoposte all'attività di controllo da parte del preposto.

In sintesi il Mandato dovrebbe essere così concepito:

- Mandato formale del Vertice Aziendale
- Definire in termini organici la Funzione di Auditing :
  - ruolo, finalità, responsabilità, perimetro, competenze, risorse,...
- Definire i Soggetti da coinvolgere nelle differenti fasi delle attività di controllo
- Prevedere criteri, tempi e modalità di comunicazione/informazione
- Concordare i Soggetti destinatari delle conclusioni dell'Audit

### 1° Esempio

#### **Obiettivo**

*L'obiettivo del preposto al Controllo Interno (Internal Auditing) è quello di prestare assistenza a tutti i componenti della società (inclusi la Direzione ed i membri del C.d.A.) per consentire loro di adempiere efficacemente alla responsabilità di garantire l'adeguatezza del sistema di controllo interni del business; a tal fine (l'Internal Auditing) fornisce loro analisi, valutazioni, raccomandazioni e commenti sulle attività esaminate.*

#### **Finalità**

*Il sistema di controllo interno abbraccia tutti gli aspetti, i sistemi operativi ed organizzativi, le politiche, le procedure e le prassi stabilite dalle Direzioni della società per una conduzione organizzata ed efficiente del business.*

*Definire e far applicare adeguati controlli sono responsabilità fondamentali della Direzione societaria. Questi controlli devono garantire ragionevolmente che:*

- *le attività siano adeguatamente contabilizzate e protette da qualsiasi tipo di perdita*
- *le informazioni finanziarie e gestionali, elaborate nella società, siano affidabili ed integre*
- *le politiche, le procedure e le regole stabilite vengano applicate e che sia garantito il rispetto del codice di etica*
- *l'impiego delle risorse aziendali risponda a criteri di economicità ed efficienza.*

*Gli obiettivi del preposto al Controllo Interno (l'Internal Auditing) comportano analisi e valutazioni obiettive sia del funzionamento effettivo dei controlli interni che dell'efficiente esecuzione dei compiti assegnati; tra i suoi scopi è inclusa la promozione di un controllo efficace conseguito a costi ragionevoli.*

*La funzione di Internal Auditing esamina tutti i cicli ed i processi aziendali significativi nell'arco massimo di 5 anni, in coerenza con il piano strategico di revisione.*

*I cicli da auditare e la frequenza con cui espletare la revisione devono essere definiti con l'assistenza della Direzione, del Comitato di Audit e di un processo sistematico di valutazione del rischio.*

*Il piano di audit annuale e a lungo termine può essere approvato dal CdA, con il parere favorevole del Comitato di Controllo (se presente nella struttura) o direttamente approvato da quest'ultimo se lo statuto e/o un regolamento ad hoc (codice di autodisciplina, procedure di Controllo Interno, etc.) lo prevedono. Il piano di audit fa parte del piano strategico dell'audit di gruppo se la società fa parte di un gruppo.*

### **Definizione dei contenuti dell'attività di internal auditing**

*Il Consiglio di Amministrazione dà mandato all'Amministratore Delegato di definire e formalizzare i contenuti operativi dell'attività di Internal Auditing.*

*L'Amministratore Delegato provvederà ad ufficializzare le attribuzioni, i compiti e le responsabilità della funzione di Internal Auditing, in coerenza con i principi esposti nel presente documento e con i vigenti disposti normativi.*

## 1.9 IL CONTROLLO INTERNO NELLE PMI

### Applicazioni

Tutte le imprese devono applicare i concetti enunciati in questo capitolo. Appare, tuttavia, evidente che, l'ambiente di controllo delle medie e piccole aziende può diversificarsi da quello delle grandi aziende.

Le differenze sono molto evidenti in quanto le dimensioni e l'organizzazione aziendale possono incidere in maniera determinante sulla capacità (analisi costo/beneficio) di introdurre in azienda determinate strutture.

In questo contesto gioca un ruolo fondamentale la cultura e la filosofia aziendale, il comportamento dell'imprenditore, e la sollecitazione che le figure istituzionali preposte ad attività di controllo riescono ad esercitare.

### Ambiente

L'ambiente di controllo nelle piccole dovrebbe comunque replicare comportamenti validi per le Società di maggiori dimensioni. Chiaramente non è pensabile ne tanto meno ragionevole ritenere praticabili alcuni livelli di formalizzazione, strutturazione e processi estremamente sofisticati. Una piccola azienda potrebbe non avere un Codice scritto di condotta, spesso si fa riferimento al "codice di disciplina" dell'ufficio del personale, ma ciò non significa che l'azienda non debba avere una sua cultura etica con sani principi di comportamento.

In questi contesti è molto importante il comportamento del Vertice e la coerenza con le affermazioni verbali. L'informazione circola molto più facilmente in quanto le strutture sono schiacciate.

Le maggiori carenze si riscontrano nel requisito dell'indipendenza. Il Vertice spesso si identifica con la proprietà e la presenza di figure indipendenti o non esecutive spesso diventa un miraggio, anche perché costa. Un esempio: la piccola/media impresa si avvale di un numero di dipendenti il più possibile ridotto in relazione all'operatività aziendale, a causa degli alti costi, non solo di natura economica, che il lavoro dipendente implica; risulta, quindi, pressoché impossibile realizzare all'interno dell'azienda quella separazione delle funzioni che per sua natura costituisce un primo livello, del tutto naturale, di controllo interno. In queste situazioni gioca un ruolo estremamente importante il Consulente, il Fiscalista ecc. in quanto dovrebbe rappresentare l'anima critica in grado di richiamare l'attenzione degli amministratori (famiglia).

### Gestione dei rischi

Il processo di valutazione dei rischi è generalmente meno formale, ma i concetti di base dei comportamenti del controllo interno dovranno essere conosciuti anche nelle aziende di medie e

piccole dimensioni. In una struttura di ridotte dimensioni, l'analisi dei rischi assume un'importanza vitale: non ci sono preposti al controllo interno; è evidente, quindi, che occorre partire da una corretta analisi delle aree più suscettibili di disfunzioni che possano causare un danno sensibile all'azienda, per poter intervenire istituzionalizzando un sistema di controllo adeguato a prevenire tali disfunzioni.

Anche le piccole aziende fissano precisi obiettivi, magari senza formalizzare assolutamente niente. Questi apparenti incongruenze sono superate dalla struttura stessa in quanto l'organizzazione è più snella e centralizzata su pochissime persone pertanto risulta più facile comunicare.

Il titolare di una piccola azienda apprende molto sui rischi della sua organizzazione originati da fattori esterni (mercato, concorrenti, prezzi) mediante contatti diretti con i clienti, i fornitori, le banche, e apprende tutte le informazioni interne mediante il contatto diretto con i propri dipendenti. Le azioni attivate dal Vertice possono essere molto efficaci anche se provengono da processi informali. Inoltre in una piccola struttura ben difficilmente saranno presenti aree operative che per loro stessa natura sono estremamente esposte al rischio di operatività anomala, rischiosa o comunque eccedente i limiti posti sia dalla Legge che dall'Atto Costitutivo (si pensi per esempio al Servizio Finanza di una Compagnia di Assicurazioni che deve provvedere ad ottenere il massimo rendimento dagli investimenti dell'ingente liquidità che normalmente caratterizza l'attività assicurativa). Questo semplifica, e non di poco, il sistema di controllo interno.

### **Attività di controllo**

I concetti fondamentali anche qui sostanzialmente non differiscono rispetto ad una grande azienda, diverso è il grado di formalizzazione. Molti controlli non sono attivati e molti altri non sono attivabili perché spesso o si concentrano nella stessa persona o perché prende il sopravvento l'esperienza e la diretta gestione dei processi informativi.

Nelle medie e piccole aziende i maggiori fattori di rischio possono essere rappresentati da :

1. una scarsa o mancanza di indipendenza
2. una mancanza di separazione delle attività
3. una sottovalutazione di alcuni elementi
4. una carenza nel livello di formalizzazione
5. una frettolosa considerazione degli effetti costi/benefici
6. una forte convinzione di essere in grado di affrontare qualsiasi problematica anche a posteriori.

Tutti i fattori suelencati sono di grande importanza, tuttavia l'ultimo costituisce, purtroppo, il più pericoloso ed al contempo, il più frequente dei fattori di rischio della piccola/media impresa. Esso costituisce un "blocco a priori", una sorta di pregiudizio alla cultura del controllo e, pertanto, il più difficile da correggere perché tende a negare la necessità del controllo. Figlio della stessa logica è lo scetticismo sull'efficacia dei sistemi di controllo interno.

## **Monitoraggio**

Le attività di monitoraggio continuo sono probabilmente più informali ed implicano la diretta partecipazione del Vertice / Imprenditore. Questo tipo di monitoraggio "gestionale" si realizza con il coinvolgimento di quasi tutti gli aspetti operativi.

Un titolare di una piccola Azienda spesso frequenta direttamente i reparti di produzione, di assemblaggio e di magazzino per verificare "lo stato dell'arte". Magari questa sua frequentazione, anche se non è prevista da nessun piano di controllo formalizzato, gli consente di comunicare con i propri dipendenti, ascoltare eventuali commenti e critiche e prendere determinate decisioni.

Nelle aziende di medie dimensioni o facenti capo ad un Gruppo alcune attività di controllo possono essere affidate a figure professionali a ciò preposte (revisori).

Poiché la struttura organizzativa è più snella, le eventuali disfunzioni emerse dalle procedure di monitoraggio o dall'osservazione diretta da parte dell'Imprenditore (percezione, fiuto, esperienza), possono essere facilmente comunicate alle persone interessate. Nelle piccole aziende il personale sviluppa una maggiore percezione sulla tipologia dei rischi che possono annidarsi e spesso informa il diretto superiore.

Tuttavia è auspicabile un livello anche minimo di formalizzazione delle procedure di controllo, (magari da realizzarsi in modo "dinamico" integrando le procedure di volta in volta che se ne evidenzia l'utilità) non certo per il gusto di burocratizzare l'attività aziendale né tantomeno perché si ritenga di poter demandare ad uno schematismo procedurale l'attività di controllo, bensì per conferire, da una parte, un carattere di generalità conoscibile da tutto il personale, dall'altra per creare una "memoria storica" molto utile sia nella fase di analisi dei rischi che di monitoraggio delle funzioni. Come in ogni attività, tuttavia, occorre fuggire dalla possibile tentazione di "eccedere" perché si otterrebbe necessariamente l'effetto opposto.

### **1.10 IL CONTROLLO INTERNO COME INVESTIMENTO**

Il controllo fa parte del processo aziendale e come tale ha un costo ma ha un valore aggiunto.

Parlando di Controllo Interno, abbiamo visto che si intende fare riferimento all'insieme delle regole codificate e adottate, vigenti in un'Azienda o in un Gruppo, per rendere lo svolgimento dei compiti e dei fatti di gestione adeguati al raggiungimento degli obiettivi; è controllo interno ciò che è insito nelle procedure, per evitare che i guasti da procedura o da comportamento raggiungano tassi indesiderati, inquinando qualità e affidabilità, mettendo a rischio l'immagine interna ed esterna dell'azienda ed il suo corretto funzionamento.

Le attività aziendali sono gestite mediante processi di pianificazione, esecuzione e monitoraggio, nei quali il Controllo Interno si integra: consente il funzionamento, controlla l'andamento e ne verifica la pertinenza; è strumentale all'attività direzionale, ma non la sostituisce.

Il Management deve dedicare il giusto rilievo alle attività di controllo.

Investire nelle attività di controllo significa anche dotazione ed applicazione del cosiddetto **Sistema Normativo Aziendale**, *inteso come l'insieme delle norme che presiedono al funzionamento dell'azienda, deve essere formalizzato e noto, deve chiaramente individuare le funzioni, la responsabilità e i livelli di autonomia.*

Il Sistema normativo aziendale investe le Politiche, le Strategie, le *Norme operative* e le Procedure.

Limitando la nostra riflessione in termini di sintesi alle sole *Norme operative* possiamo sintetizzare che esse codificano i seguenti aspetti:

- *gli atti di delega,*
- *le procedure,*
- *l'organigramma,*
- *il funzionigramma,*
- *le job- descriptions,*
- *i regolamenti*
- *l'insieme delle procedure di riferimento.*

La presenza di questi elementi è sinonimo di investimenti e di volontà di mettere i preposti al controllo nelle condizioni di poter svolgere le loro attività

E' molto importante sottolineare la stretta correlazione tra processo produttivo e controllo.

**"Ronaldo" diceva: la potenza è nulla senza controllo**

Il controllo interno è un asset. E' un elemento patrimoniale materiale e tangibile.

Le realtà di grosse dimensioni in alcuni casi destinano circa l'uno per cento del proprio fatturato alle funzioni di controllo.

Per comprendere correttamente la portata e la convenienza di un controllo efficace, si pensi all'impianto sanzionatorio presente sia nella normativa di particolari attività soggette a vigilanza (credito, servizi finanziari, assicurazione, etc.), ma anche nel sistema fiscale che riguarda ogni soggetto produttore di reddito, indipendentemente dalla sua dimensione. Anche un errore sfuggito al sistema di controllo, o per errata valutazione dell'importanza del comportamento che ha generato l'errore (caso frequente nelle "sanzioni formali" che, seppur diminuite in questi ultimi tempi, rimangono tuttavia molto pericolose nel loro impatto economico), o per superficialità o per distrazione (in altre parole per comportamento colposo ma non doloso), rischia di mettere in grave difficoltà l'esistenza stessa dell'azienda. Ad esempio, il ritardo nella compilazione dei libri sociali (in particolare l'inventario) può causare l'inattendibilità delle scritture contabili, consentendo un



accertamento induttivo che, tra maggior imposta, sanzioni, (che sono non soltanto relative al maggior imponibile, ma anche alla infedeltà delle dichiarazioni dei redditi, dell'IRAP, dell'IVA, delle liquidazioni periodiche, ecc.) pene pecuniarie ed interessi raggiungono normalmente livelli spesso insostenibili per l'azienda.

### 1.11 IL MANUALE OPERATIVO

Le funzioni preposte ad attività di controllo devono dotarsi di una serie di tecniche e metodologie che applicano nelle loro attività di verifica.

Il Manuale operativo dovrebbe rappresentare la raccolta organica di tutti quegli elementi che contraddistinguono la policy aziendale in termini di controllo e dovrebbe contenere:

- Il sistema di Governance aziendale
- Il Mandato (documento formale di istituzione della funzione preposta al controllo)
- Come dare vita ad una attività di audit
- Quali procedure applicare (prima, durante, dopo)
- Quali strumenti e tecniche adoperare
- Quali soggetti coinvolgere
- Quali tipologie di relazioni verranno emesse
- Le attività di follow-up

E' importante sottolineare ancora una volta, tuttavia, che le codifiche delle attività di controllo sono soltanto uno strumento, non costituiscono il controllo: è l'uso che viene fatto di questi strumenti che rende il controllo più o meno efficace, più o meno utile.

#### **Esempio di un contenuto minimo:**

- Programmi di lavoro
- Strumenti da utilizzare
- Criteri operativi
- Routine di controllo
- Carte di lavoro
- Documentazione della missione
- Modalità di comunicazione
- Tipologie di rapporto
- Archivio

#### **Tecniche applicate**

Il Manuale operativo dovrebbe inoltre indicare le tecniche e metodologie operative che generalmente vengono applicate nelle verifiche, di seguito sono riportate quelle più frequenti:

- L'intervista
- Il questionario

- La rilevazione delle procedure
- Il walk-through
- L'inventario
- Il campionamento statistico
- La circolarizzazione (conferma saldi)
- Lo "scanning" analisi riga per riga
- Il ricalcolo delle operazioni
- Gli effetti successivi
- Il Flow-chart (rappresentazione flussi)
- Il Grid –chart (chi autorizza, chi controlla)
- Riconciliazione
- La verifica documentale

Tuttavia, le tecniche devono essere flessibili ed adattarsi non solo alla realtà aziendale, ma anche al momento, devono, cioè, adattarsi a tutti quegli elementi che caratterizzano un periodo congiunturale dell'azienda. L'indicazione delle tecniche nel manuale operativo non deve essere quindi intesa in senso limitativo, ma come base indicativa. Ciò che è veramente importante è non perdere mai di vista qual è l'obiettivo del sistema di controllo interno.

## 2

**LE LINEE STRATEGICHE DEL CONTROLLO****2.1 Modello organizzativo di controllo**

Il Sistema di Controllo Interno è come si è visto, un complesso meccanismo operativo, articolato su elementi strutturali e processuali fra loro interconnessi

Il quadro organizzativo nel quale gli elementi costitutivi del Controllo Interno si inseriscono, prevede di individuare preliminarmente quali siano:

- I Soggetti che danno vita al Sistema di Controllo Interno e ne assicurano il funzionamento
- I termini di riferimento che sono alla base dei controlli
- I processi di controllo

Nel modello che sarà adottato si dovrà convenire che la responsabilità del Sistema di Controllo Interno risieda negli organi di indirizzo amministrativo (Consiglio di Amministrazione, Comitato di Audit e Alta Direzione); mentre il monitoraggio, la misurazione e la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza del detto Sistema sia garantita attraverso le attività della funzione di Internal Auditing.

**2.2 I Soggetti Interni**

Il sistema dei controlli societari è costituito da soggetti interni ed esterni alla società

I soggetti esterni sono principalmente : *la società di revisione e le autorità di Vigilanza Consob, Banca D'Italia, ISVAP, ecc).*

La nostra analisi si concentra sulla centralità dei Soggetti interni i quali dovrebbero svolgere la loro attività di controllo in modo strutturato, cioè in un sistema: il cosiddetto sistema di controllo interno.

I soggetti interni che danno vita al Sistema di Controllo Interno sono riconducibili essenzialmente alle seguenti Funzioni:

### **Consiglio di Amministrazione**

E' l'organismo a cui è deputato il compito di garantire la corretta, integrale e completa applicazione delle disposizioni normative e di settore; definisce ed approva gli orientamenti strategici con particolare riguardo alle politiche di gestione dei rischi, verifica l'assetto delle attività di controllo, sviluppa azioni di indirizzo e sorveglianza, approva compiti e responsabilità attribuite alla funzione di Internal Auditing, ne garantisce autonomia ed indipendenza dotando la funzione di una struttura e di risorse adeguate ai compiti assegnati, e garantendone una posizione nell'organigramma in collegamento diretto con l'Alta Direzione. Ottiene informazioni dalla Società di Revisione. Riferisce sulle attività di controllo al Collegio Sindacale.

### **Comitato di Audit**

Il Comitato di Audit, cui è in particolare affidato il compito di vigilare sul processo formativo del Bilancio, di garantire l'indipendenza dei revisori interni ed esterni, di garantire che le indicazioni del CdA trovino applicazione in azienda.

E' l'organismo deputato a gestire operativamente i rapporti con la funzione preposta al controllo (Internal Auditing). In particolare, esso ha il compito di:

- *esaminare i Rapporti di Audit emessi dalla funzione;*
- *analizzare i risultati dell'attività di controllo;*
- *approvare il Piano di Audit;*
- *attivarsi verso il Consiglio di Amministrazione e l'Alta Direzione per promuovere le iniziative correttive necessarie al mantenimento di un adeguato Sistema di Controllo Interno;*

Esso assicura l'istituzione della funzione di Internal Auditing garantendone il necessario livello di indipendenza e funzionalità.

Il Comitato di Audit riferisce periodicamente dei risultati delle proprie attività al Consiglio di Amministrazione.

### **Alta Direzione : Amministratore Delegato e Direttore Generale**

L'Alta Direzione è tenuta a sviluppare processi funzionali alla definizione di controlli idonei a ridurre i rischi ad un livello ritenuto accettabile.

Essa deve favorire la diffusione della *cultura del controllo*, nonché favorire un flusso informativo coerente che consenta a ciascuno di disporre degli elementi di conoscenza idonei allo svolgimento dei propri compiti. Essa, in particolare, dovrà garantire che i soggetti preposti all'attività di auditing abbiano libertà di accesso a tutte le informazioni relative all'oggetto del loro intervento.

## **Collegio Sindacale**

Il Collegio sindacale è un "soggetto interno" improprio. Esso è formato da Professionisti (quindi soggetti "esterni") e deve essere totalmente indipendente da qualsiasi soggetto interno. Il Collegio Sindacale svolge i compiti di controllo che la normativa gli affida. Vigila sull'adeguatezza della struttura organizzativa e del sistema contabile, e sull'applicazione dei principi di corretta amministrazione. Valuta il grado di adeguatezza ed efficienza del Sistema di Controllo Interno, assumendo informazioni su eventuali carenze ed anomalie dei relativi processi.

Il Collegio Sindacale dà impulso alla funzione di Internal Auditing, scambia informazioni con la Società di Revisione e con gli altri preposti al Controllo Interno.

Verifica che alla funzione di Internal Auditing sia assicurato il necessario grado di autonomia, indipendenza e funzionalità. Ha la facoltà di proporre iniziative nell'ambito della formulazione del Piano di Audit.

## **Internal Auditing**

La Funzione aziendale preposta – tra l'altro – alla valutazione dell'efficacia, dell'efficienza, dell'affidabilità del Sistema di Controllo Interno è l'Internal Auditing, o Funzione di Controllo Interno o Funzione di Revisione Interna che dir si voglia.

E' la funzione istituzionalmente preposta alla realizzazione del complesso di attività che abbiamo appena sintetizzato e deve assumere determinate caratteristiche che esaminiamo di seguito.

### **Indipendenza**

Al fine di garantire indipendenza ed autonomia di giudizio, è stabilito che alla funzione di Internal Auditing venga garantita una collocazione in seno all'organigramma aziendale in collegamento diretto con l'Amministratore Delegato. Il Comitato di Audit (ove presente) è il garante dell'indipendenza e dell'autonomia operativa della funzione e si attiva a rimuovere eventuali ostacoli a tali prerogative.

### **Responsabilità**

La funzione di Internal Auditing e ciascuno dei suoi componenti non sono coinvolti in nessuna attività operativa. Può esservi il solo coinvolgimento della funzione in attività consultive, la cui esecuzione non determini una violazione del principio della separazione dei compiti.

### **Accesso alle informazioni**

Alla funzione di Internal Auditing non è precluso l'accesso ad alcuna informazione aziendale.

Essa è messa nelle condizioni di ricevere, puntualmente e costantemente, tutte le informazioni e le documentazioni da essa stessa giudicate pertinenti all'adempimento delle proprie attività e al conseguimento dei propri obiettivi.

### **Riporti**

La funzione di Internal Auditing presenta le risultanze dei propri interventi all'Amministratore Delegato, al Comitato di Audit, alle funzioni auditate e mette a disposizione tutta la documentazione a vantaggio del Collegio Sindacale e della Società di revisione. È opportuno che l'Internal Auditing riferisca sistematicamente al Collegio sindacale i risultati della sua operatività e che tale flusso informativo sia formalizzato nel manuale operativo.

### **Accesso alle prestazioni**

L'Amministratore Delegato e il Comitato di Audit sono i soggetti interni preposti ad accedere alle prestazioni della funzione di Internal Auditing.

Altri componenti del management possono presentare, nell'ambito della propria area di competenza, l'esigenza di eventuali interventi di auditing all'Amministratore Delegato.

### **Rapporti con altri soggetti interni preposti ad attività di controllo**

La funzione di Internal Auditing ha scambi periodici di informazioni con tutti gli altri soggetti stabilmente preposti ad attività di controllo, finalizzati a garantire l'efficienza e l'economicità delle attività e l'organicità dell'informazione.

La determinazione delle modalità dei rapporti e la loro pianificazione, è demandata alla stessa funzione di Internal Auditing, in accordo con gli altri soggetti.

### **Rapporti con i soggetti esterni preposti ad attività di controllo**

La funzione di Internal Auditing, nel rispetto della normativa vigente e della prassi operativa legata alle attività tipiche delle altre funzioni aziendali coinvolte, è il soggetto preposto a fornire unicità e metodologia comportamentale nel rapporto con la Società di Revisione ed il Collegio Sindacale.

### **Riservatezza e deontologia professionale**

Il responsabile della funzione e tutti i soggetti preposti ad attività di internal auditing sono vincolati alla riservatezza, al rispetto delle norme di deontologia professionale, al corretto

uso delle informazioni di cui entrano in possesso, nonché ad astenersi dall'intraprendere iniziative che risultino incompatibili con la propria attività. A tal proposito è bene osservare che in alcuni casi le esigenze di controllo possono scontrarsi con i vincoli di riservatezza: questo normalmente avviene in presenza di interessi da difendere o di soggetti che interpretano le loro specifiche funzioni con eccessiva rigidità. Appare evidente, quindi, l'esigenza che i soggetti preposti al controllo interno vengano scelti tra persone che garantiscano un'alta professionalità ed una capacità valutativa delle diverse situazioni in relazione agli obiettivi da perseguire.

### **Reclutamento**

Il livello qualitativo della funzione di Internal Auditing è garantito attraverso il reclutamento di soggetti aventi le caratteristiche idonee all'esercizio di tale professione, che abbiano già sviluppato le competenze adeguate o che abbiano una formazione ritenuta idonea.

### **Formazione**

Il livello di preparazione degli auditors è curato attraverso lo sviluppo di piani di formazione che prevedono la partecipazione a corsi interni ed esterni all'azienda, in tutte le aree di competenza assicurativa e finanziaria del gruppo, e attraverso la partecipazione a corsi specifici in materia di Controllo Interno e Auditing.

### **Funzioni specialistiche di controllo**

Nella struttura organizzativa si riscontrano altre funzioni di controllo : Controllo di Gestione, Antiriciclaggio, Privacy, Organismo di Vigilanza ex d.lgs. 231/2001, Sicurezza aziendale (security) che devono coordinarsi per rendere organico tutto il processo di controllo. Inoltre molte aree dell'operatività aziendale presentano aspetti di tale specificità da rendere possibile un controllo efficace solo da parte di soggetti espressamente competenti nello specifico (si pensi, ad esempio, al Servizio Finanza di imprese dotate, per natura, di grande liquidità): in questo caso può essere utile rivolgersi a consulenti esterni che supportino l'audit con la loro competenza professionale o per elaborare procedure di controllo efficienti.

La funzione di Internal Auditing ha la responsabilità di strutturare dei collegamenti sistematici per recuperare e sintetizzare i profili di rischio e criticità evidenziati da queste funzioni.

## 2.3 Finalità del Controllo Interno

Il Sistema di Controllo Interno mira ad assicurare:

- *l'ottemperanza alla legislazione italiana in materia di impresa;*
- *il rispetto delle normative e delle prescrizioni specifiche di settore;*
- *l'osservanza dei principi, delle regole e dei valori della Società;*
- *l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali;*
- *l'affidabilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali;*
- *l'armonia con gli standard professionali di internal auditing;*
- *l'adeguamento ai principi di Gruppo in materia di internal auditing;*
- *la coerenza delle strategie di impresa..*

### **Gli obiettivi dell'attività di auditing**

L'attività di internal auditing è finalizzata alla verifica dell'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno, affinché esso fornisca ragionevole garanzia che l'organizzazione possa:

- *conseguire, in modo economico ed efficiente, i propri obiettivi e le proprie finalità;*
- *Operare in ottemperanza alle norme vigenti ed allo statuto sociale;*
- *impiegare in maniera economica ed efficiente le risorse produttive disponibili per l'esercizio dell'attività di impresa e per il conseguimento dell'oggetto sociale;*
- *rendere il più attendibile possibile il flusso informativo dell'azienda al suo interno ed all'esterno.*

### **Gli ambiti di azione dell'internal auditing: aspetti generali**

In via generale, la funzione di Internal Auditing assolve i propri compiti istituzionali conducendo esami e valutazioni negli ambiti seguenti:

- *affidabilità ed integrità delle informazioni operative e di bilancio* rispondenza dei processi amministrativi e contabili a criteri di correttezza e di regolare tenuta della contabilità;
- *qualità ed efficacia dei mezzi utilizzati per individuare, misurare, classificare, diffondere le informazioni; regolarità e funzionalità dei flussi informativi;*
- *idoneità dei sistemi istituiti per assicurare la conformità alle politiche, ai piani, alle procedure, alle leggi e regolamenti che potrebbero incidere significativamente sulle attività e sui rapporti informativi;*
- *affidabilità ed adeguatezza dei sistemi informativi e contabili* affinché non sia inficiata la qualità delle informazioni;
- *idoneità ed adeguatezza dei mezzi utilizzati per la salvaguardia dei beni costituenti il patrimonio aziendale e, se necessario, esistenza dei beni stessi;*



- *armonia dei risultati con gli obiettivi prestabiliti ed effettivo svolgimento delle attività e dei programmi secondo le impostazioni previste;*
- *funzionamento delle procedure operative e di controllo interno;*
- *esistenza di processi gestionali e di procedure organizzative formalizzate, e loro idoneità a consentire la corretta operatività, la condivisione delle conoscenze e l'effettuazione dei controlli di primo livello (mansionari, procedure organizzative, descrizione dei ruoli, limiti e poteri).*

### **Gli ambiti di azione dell'Internal Auditing: l'area informatica**

Rientra specificatamente negli ambiti di controllo dell'Internal Auditing l'area di trattamento informatico dei dati. Su questo servizio è opportuno che si concentri la massima attenzione nel controllo perché ormai tutto il flusso informativo, l'elaborazione di tutti i dati, avviene inevitabilmente con l'ausilio di sistemi informatici sempre più sofisticati ma, paradossalmente, sempre più vulnerabili. Tutta la struttura dell'impresa potrebbe essere pressoché perfetta, ma un CED che non fosse in grado di garantire sicurezza, esattezza (e quindi certificazione dei processi di trattamento dei dati) e riservatezza dei dati, vanificherebbe "in toto" i pur lodevoli sforzi del resto della struttura.

Su quest'area, che viene spesso individuata dalla sigla IT (information technology), l'Internal Auditing può svolgere attività rientranti nelle seguenti tipologie:

- *Controlli sui processi di approvvigionamento hardware e software;*
- *Controlli sul CED (continuità operativa);*
- *Controlli sul software di sistema;*
- *Controlli di accesso e sicurezza logica; (monitoraggio degli accessi al sistema e rintracciabilità del soggetto accedente)*
- *Controlli di sviluppo e manutenzione del software applicativo;*
- *Controlli sull'evoluzione delle tecnologie;*
- *Controlli sulla qualità e rintracciabilità dei dati storici archiviati (stato dei supporti di memoria e leggibilità delle informazioni archiviate; esistenza e funzionalità di software atti a "leggere" i dati archiviati)*

### **Perimetro di competenza dell'Internal Auditing**

Il perimetro aziendale di competenza della funzione di Internal Auditing si estende a tutte le società controllate e collegate e comunque a tutte le realtà rientranti nel loro perimetro di consolidamento.

## 3 Il processo di Controllo

Richiamate le linee strategiche, i postulati e i soggetti interni coinvolti nelle varie articolazioni del Sistema di Controllo Interno, nel presente capitolo descriviamo i contenuti operativi e metodologici del processo di controllo .

Le attività di controllo prendono avvio sulla base delle seguenti fasi:

- **Pianificazione delle attività**
- **Definizione delle metodologie da applicare**
- **Identificazione delle procedure di controllo da sviluppare per ciascun intervento.**

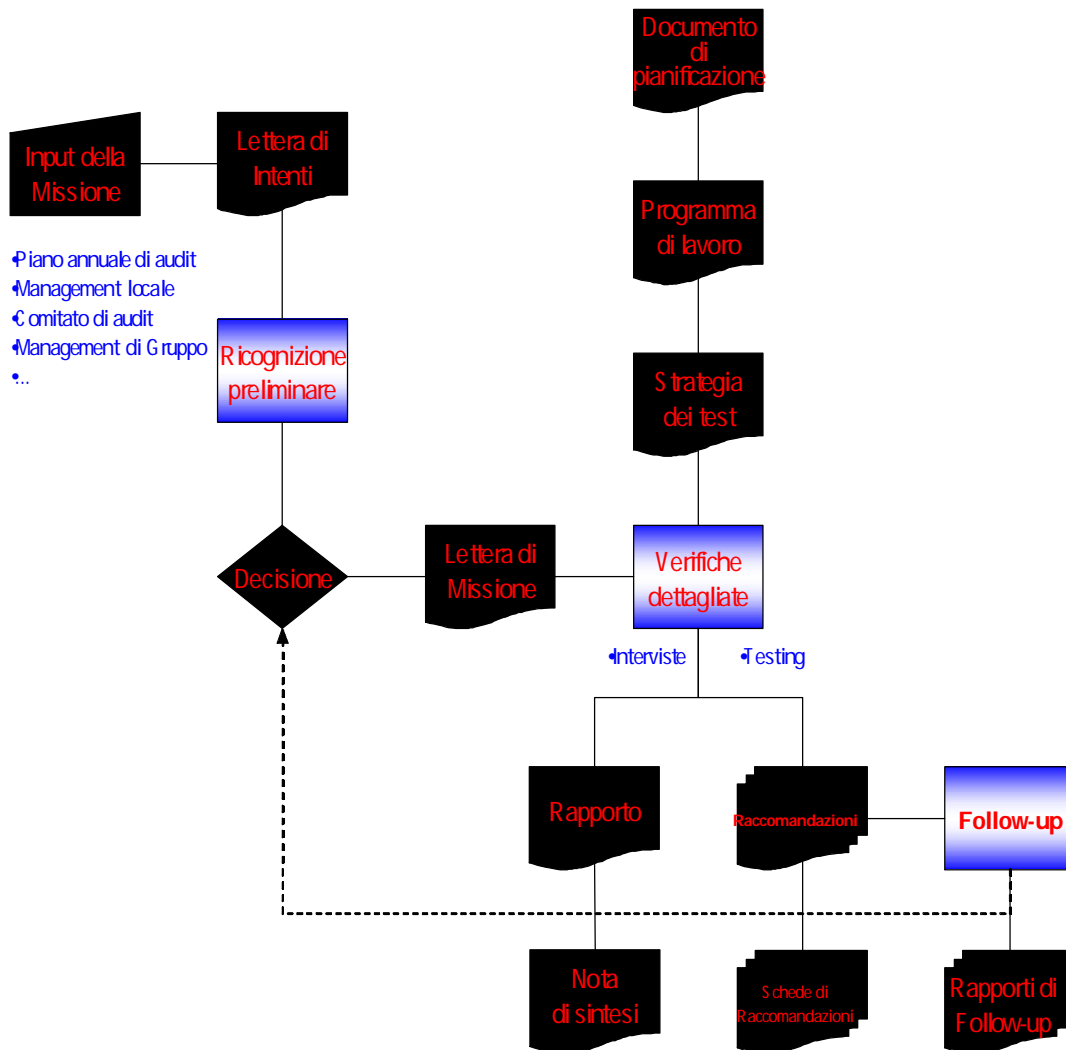
### 3.1 Pianificazione delle attività

#### ELEMENTI DA PREVEDERE

L'attività di pianificazione deve prevedere almeno i seguenti aspetti:

- L'OBIETTIVO DELL'ATTIVITA' OGGETTO DELL'INCARICO
- LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DELL'AREA
- L'ALLOCAZIONE DELLE RISORSE
- LA PREDISPOSIZIONE DI SPECIFICI PROGRAMMI DI LAVORO
- COME VERRA' CONTROLLATO L'INCARICO
- LA CORRETTA GESTIONE DELLE INFORMAZIONI
- I TEMPI
- LIMITE DI MATERIALITA'
- LA TIPOLOGIA DI RAPPORTO DA REALIZZARE

**Esempio: Struttura del processo di controllo**



## **ELEMENTI DA ACQUISIRE**

L'attività di verifica deve essere preceduta da una fase preliminare per consentire di acquisire i seguenti elementi:

- Obiettivi della funzione da verificare
- Direttive, piani, procedure, leggi, regolamenti, contratti specifici,
- Informazioni organizzative (risorse, deleghe, responsabili, organigramma, mansionari,)
- Carte di lavoro di precedenti incarichi, punti di debolezza segnalati dalla Società di revisione o dal Collegio sindacale o comunque noti, commenti espressi dal management,
- Informazioni tecniche sui processi
- Identificare aree che richiedono speciali approfondimenti
- Acquisire schemi di flusso

Vagliare tutte le informazioni acquisite nella fase preliminare:

- I temi da approfondire
- Le informazioni rilevanti
- I potenziali punti critici di controllo
- Accorgimenti speciali da utilizzare
- La stima preliminare del tempo

Valutare criticamente eventuali elementi che potrebbero non dare corso all'attività di audit

### 3.2 Metodologia ed evidenza dei Controlli

L'auditor deve definire la metodologia e le tecniche di controllo che ritiene più adeguate per raggiungere l'obiettivo.

Di seguito sono riportate le procedure di controllo generalmente applicate durante una verifica:

- IL PROGRAMMA DI LAVORO
- LA PRESENTAZIONE DELLE ATTIVITA' ALLA FUNZIONE DA CONTROLLARE
- INCONTRI PERIODICI CON IL RESPONSABILE DELLA FUNZIONE AUDITATA
- INCONTRI COSTANTI CON IL RESPONSABILE DELL'INCARICO
- VALUTAZIONE DI MODIFICHE DA APPORTARE ALLA PIANIFICAZIONE
- VAGLIARE LE INFORMAZIONI
- ACQUISIRE LE PROVE
- REDIGERE UN DOCUMENTO FINALE DI AUDIT CON I RISULTATI RICONTRATI
- PORTARE A CONOSCENZA DEI RESPONSABILI DELL'AREA VERIFICATA I RISULTATI DELL'AUDIT, OTTENENDO LA LORO FIRMA PER CONOSCENZA SUL RAPPORTO DI AUDIT
- (EVENTUALMENTE) PREVEDERE RAPIDI INTERVENTI DI FOLLOW-UP PER VERIFICARE LO STATO DELLE MODIFICHE ATTE A SUPERARE LE EVENTUALI DISFUNZIONI RICONTRATE

## **ATTIVITA' SUL CAMPO**

L'evidenza sufficiente e adeguata deve essere ottenuta mediante indagine, osservazione, ricerche e conferme per ottenere una base ragionevole per esprimere una valutazione di affidabilità o la richiesta di ridurre l'impatto di alcuni elementi di criticità

L'attività sul "Campo" racchiude la fase vera e propria del riscontro operativo, durante questa fase si accede all'acquisizione delle informazioni (documenti, interviste, analisi e sviluppo del programma di lavoro programmato per una specifica missione di audit). Non è possibile schematizzare l'attività vera e propria, perché questa dipende da molteplici fattori, quali la specifica attività che si va a verificare, la sua collocazione all'interno dell'azienda, il suo peso nelle strategie d'impresa e, soprattutto, la personalità dei soggetti che si andrà a contattare. Si possono tuttavia fornire delle indicazioni da non utilizzare come schema fisso ed immutabile (in questo caso, come non ci stancheremo mai di ripetere, il "controllo" sarebbe già fallito prima di cominciare).

Questa fase può essere caratterizzata dai seguenti processi:

- Rappresenta l'implementazione del programma di Audit.
- Termina con la conclusione dell'audit
- Vengono analizzate le criticità sollevate
- Devono essere raccolte le informazioni per consentire di giungere ad una conclusione e formulare delle raccomandazioni

Una particolare attenzione chiaramente deve essere prestata nell'organizzazione delle evidenze dei controlli. A conclusione di una verifica dovrebbero essere disponibili e formalizzati in termini chiari ed organici le seguenti informazioni:

- pianificazione
- Procedimenti utilizzati
- Informazioni ottenute
- Riscontri dei test

- Riscontri dei controlli
  
- Comunicazione
  
- Programmi di lavoro
  
- Questionari impiegati
  
- Promemoria delle interviste
  
- Copie di contratti
  
- Dati organizzativi
  
- Procedure
  
- Organigramma
  
- Supervisione del responsabile
  
- Rapporto finale: **RACCOMANDAZIONI**
  
- Risposte del vertice aziendale sulle iniziative

Ulteriori approfondimenti sulla funzione di Internal Auditing sono riportati nell'Appendice A1.

### 3.3 SOCIETA' OBBLIGATE

Sulla base dell'attuale quadro normativo richiamato nel presente documento al punto **1.2** , attualmente le Società obbligate ad istituire una apposita **Funzione di Controllo Interno**, autonoma ed indipendente, a cui demandare la verifica del "sistema di Controllo Interno" sono essenzialmente le seguenti:

- **Tutte le Società quotate**
- **Tutte le Compagnie di Assicurazione**
- **Tutte le Banche**
- **Tutte le Società di Intermediazione Finanziaria ( SIM)**
- **Tutte le Società di Gestione del Risparmio (SGR)**

- **Tutte le Società di Leasing**

L'istituzione di una apposita Funzione di Controllo Interno determina una serie di obbligazioni e vincoli che richiedono una scrupolosa valutazione sia in termini organizzativi interni sia in termini di responsabilità per tutti i Soggetti, interni ed esterni, che sono coinvolti, ciascuno sotto profili diversi, ad assicurare la corretta applicazione della normativa.

### **3.7 CONTROLLO NELLE MEDIE E PICCOLE IMPRESE**

I principi enunciati in questo documento rappresentano gli Standard generali. Gli Standard si rivolgono a tutte le aziende e, pertanto hanno come finalità generale la formulazione di un indirizzo comune che, a livello di principio, consente a chi è preposto alla loro applicazione una omogeneità di comportamento e trattazione.

Pertanto tutte le aziende, in linea di principio dovrebbero applicare i concetti Standard. Tuttavia, per quanto concerne le Medie e piccole Aziende, l'ambiente di controllo, le procedure di controllo, le analisi dei rischi, le funzioni preposte al controllo ed il sistema di monitoraggio delle varie fasi dei processi aziendali deve necessariamente diversificarsi rispetto alle aziende di grandi dimensioni, sia perchè la PMI generalmente opera in un ambiente molto più limitato, sia perchè i volumi trattati sono più ridotti, sia perchè in molti casi sarebbe impossibile sostenere i costi di un Sistema di Controllo Interno strutturato e ramificato come esposto. **Attenzione, però, che questo non significa affatto diminuire la tensione ad un risultato efficace in termini di controllo né tantomeno che nella PMI si possa effettuare un controllo puramente formale.** Può però significare che l'azienda mediopiccola permette un sistema di controllo più agile e più adattabile alle esigenze ed alla struttura dell'impresa.

Nelle Medie e Piccole aziende gioca un ruolo molto importante la figura del Commercialista, cioè la figura professionale che gode della piena fiducia del Titolare della Società

Non abbiamo elementi certi per poter asserire con certezza che il "sistema di controllo interno" è una nozione ricorrente, conosciuta ed applicata nelle PMI, ma abbiamo la quasi certezza che il termine "controllo" è conosciuto da tutti, anche se troppo spesso interpretato in modo errato, con sufficienza e superficialità



Dobbiamo partire dal termine **controllo** per cercare di far percepire al **piccolo imprenditore** che cosa è il **Controllo Interno** e tutte le ricadute che questo termine comporta.

Non è da escludere che l'imprenditore possa aver attribuito nel Suo concetto di controllo che l'avvalersi di un professionista, appunto il Commercialista, lo metta quasi al riparo da tutta una serie di obbligazioni, di comportamenti, di decisioni ed iniziative.

In tutte le aziende anche nelle più piccole (famiglia) è presente una componente di controllo, bisogna riuscire ad estrapolarla e far assumere il significato, l'incidenza e la giusta valenza operativa. Non è mai possibile effettuare un controllo efficace a prescindere dalla fattiva collaborazione degli operatori nell'azienda stessa, che significa, ancora una volta, educare alla cultura del controllo.

### **Il ruolo del Commercialista**

Il consulente Commercialista deve in primis rendersi conto dell'importanza e della rilevanza di una efficace attività di Controllo Interno e successivamente adoperarsi per tradurre i principi che stanno alla base del controllo in azioni finalizzate.

Il Commercialista non deve sentirsi sempre nella veste del **tuttologo o generalista**, non può presumere di poter dare necessariamente una risposta a tutti i bisogni aziendali, in determinate circostanze e per aspetti non conosciuti, il suo ruolo principale deve essere orientato alla sensibilizzare l'imprenditore sulla necessità di sviluppare ed istituzionalizzare una analisi diagnostica del processo di controllo (che non riguarda gli aspetti contabili gestionali intesi come attività appaltate dall'imprenditore al Commercialista) nell'ambito dei singoli processi e comportamenti aziendali:

- Integrità dei valori etici
- Competenza
- Funzione e ruolo del CDA o dell'Amministratore Unico
- Filosofia e stile di management
- Struttura organizzativa
- Attribuzione di deleghe e poteri
- Separazione delle mansioni (tra chi decide e chi fa che cosa)
- Politiche di gestione delle risorse
- Procedure aziendali
- Formalizzazione del sistema informativo

Spesso, soprattutto nelle piccole imprese, varie funzioni di controllo vengono naturalmente svolte perché dettate da esigenze di mercato e dalla necessità di evitare errori potenzialmente molto costosi, è tuttavia opportuno che queste procedure spesso lasciate all'esperienza dei soggetti e quasi mai scritte, vengano evidenziate e rese una sorta di "pubblica coscienza" aziendale con cui chiunque possa, e debba, confrontarsi.

L'attenzione del Commercialista deve essere concentrata sui seguenti profili:

- Analisi preliminare del rischio
- Analisi dei documenti presenti in azienda
- Rappresentazione dei processi
- Assetto Organizzativo
- Documentazione del sistema informativo ( procedure, note operative, disposizioni interne)
- Analisi del margine di contribuzione
- Controllo di gestione
- Controllo e rispetto di tutti i profili legali, contabili e fiscali
- Individuazione delle "aree deboli" in termini di controllo ed individuazione dei rimedi



---

## 4 Il processo di rilevazione dei Rischi

### 4.1 Obiettivo

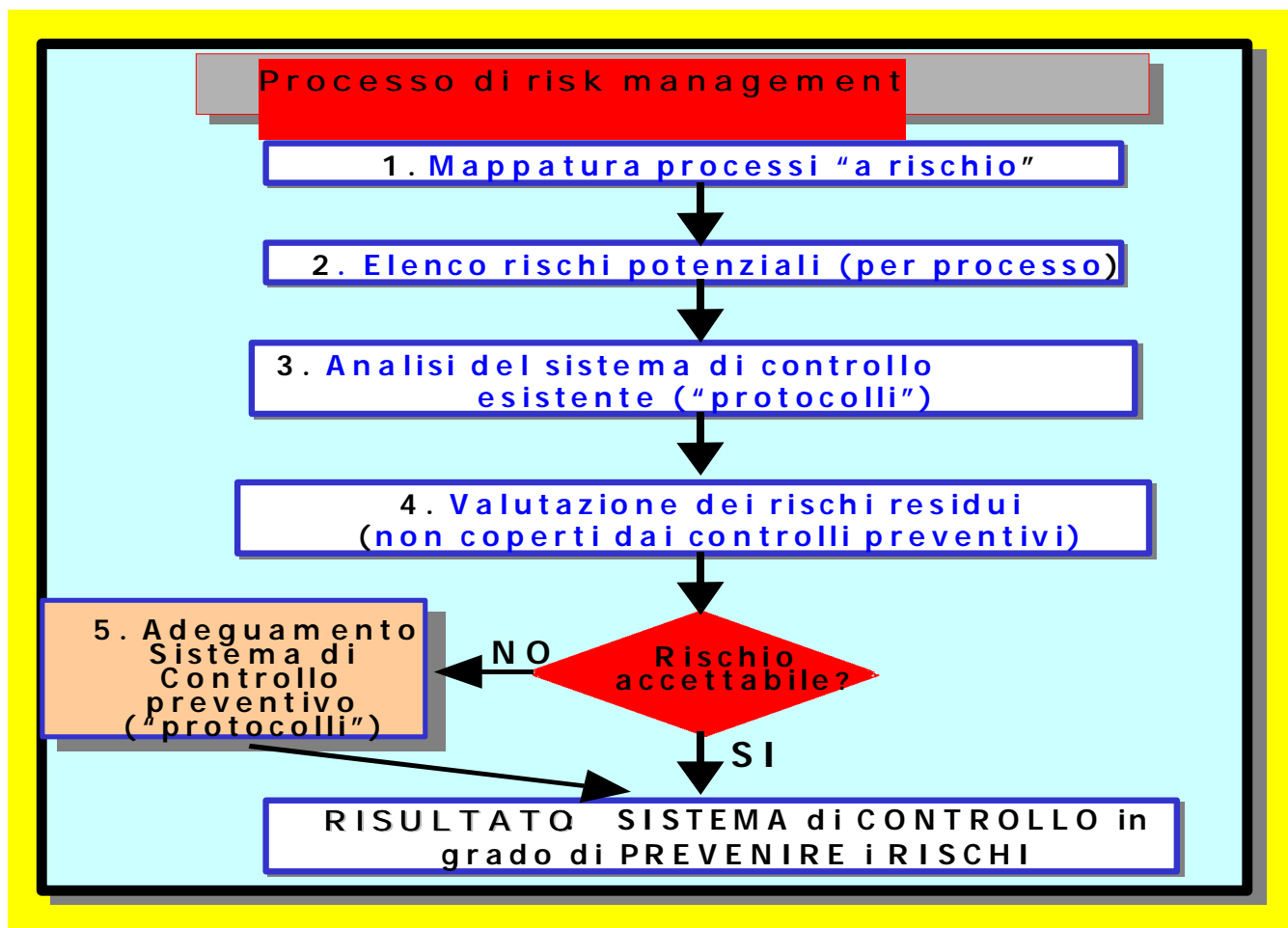
Il controllo dei rischi costituisce una delle leve di governo essenziali dell'azienda. Nella PMI, spesso, è un'analisi lasciata al "buon senso" del management, intesa come funzione utile ma, in ultima istanza, facoltativa. Questo sarebbe un errore gravissimo perché il Sistema di Controllo non può che partire da una fondamentale corretta analisi dei rischi. La gestione del rischio è una responsabilità chiave del management. Per raggiungere i propri obiettivi, questi deve assicurarsi che esistano – e funzionino – validi processi di Risk Management. Se un'Organizzazione non possiede un processo di risk management le figure preposte al Controllo Interno, e nelle medie piccole realtà il Collegio Sindacale o il Commercialista, devono suggerirne l'adozione.

### 4.2 Metodologie di rilevazione

Una delle esigenze fondamentali, affinché i Soggetti Preposti alle attività di Controllo Interno svolgano efficacemente e con standard qualitativi elevati il proprio compito, è di avere una conoscenza estesa ed approfondita dell'azienda, delle attività svolte da tutte le altre funzioni aziendali, e degli sviluppi che ciascuna funzione ed attività avrà nel futuro.

Tale conoscenza è indispensabile per l'individuazione delle eventuali criticità in essere che se non rimosse, o comunque tenute sotto controllo, possono determinare rischi per l'impresa, ed al tempo stesso per valutarne anche prospetticamente la portata e prevenirne la potenziale costituzione.

Di seguito è raffigurato un procedimento classico che consente di rappresentare il percorso che dovrà essere effettuato per una corretta attività di rilevazione dei rischi.



Una metodologia – definita nel gergo comune CSA (Control Self-Assessment), impostata su questionari di autovalutazione può costituire un valido strumento di approccio per la localizzazione delle varie aree di rischio. In particolare, l'attività è un processo che deve essere sviluppato all'interno di ciascuna funzione per rilevare l'affidabilità dei singoli processi al fine di:

- Identificare rischi e vulnerabilità
- Valutare i processi di controllo intesi a mitigarli o gestirli
- Sviluppare i piani di azione per ridurre il rischio a livelli accettabili
- Valutare le potenziali conseguenze in termini di :probabilità&impatto.

#### 4.2.1 Tempi di rilevazione

Il processo di rilevazione una volta impostato deve intendersi collegato alla dinamica aziendale. Pertanto, a fronte dell'analisi iniziale che permette di far emergere lo "stato di salute" del sistema di

controllo interno, successivamente sarà compito delle figure preposte ai controlli monitorare l'andamento.

#### **4.2.2 Funzioni aziendali coinvolte**

A partire dall'individuazione di tutte le aree significative operanti all'interno dell'impresa, il processo di rilevazione dei rischi è realizzato attraverso il diretto coinvolgimento dei responsabili delle funzioni aziendali.

Il perimetro delle funzioni coinvolte è definito sulla base dell'ultimo organigramma aziendale. In linea generale, in tale fase di analisi sono coinvolti tutti i componenti del Vertice Aziendale ed i Responsabili operativi di ciascuna funzione.

#### **4.2.3 Strumenti di rilevazione**

Per sviluppare il processo di rilevazione e per rendere diretto il coinvolgimento dei singoli responsabili, in merito alle loro valutazioni quali preposti alle attività di controllo di primo livello sui rischi e sulle eventuali criticità presenti, in considerazione delle caratteristiche aziendali possono essere sviluppate metodologie e strumenti in grado di essere calati nelle specifiche realtà aziendali:

- *Interviste*
- *Workshop*
- *questionario generale (check-list);*
- *questionario specifico per singola funzione (check-list);*
- *mappatura dei rischi aziendali;*
- *Analisi interne elaborate dal management*

La vasta gamma di approcci utilizzati nelle organizzazioni per i processi di rilevazione dei rischi riflette le differenze esistenti in termini di settore aziendale, area geografica, composizione strutturale, cultura organizzativa, grado di delega ai dipendenti, stile manageriale, ecc. Tale osservazione suggerisce che, se un particolare tipo di programma ha avuto successo in una specifica azienda, ciò non significa necessariamente che avrà successo anche in altre Organizzazioni. Il processo di rilevazione deve essere calibrato per adattarsi alle specifiche caratteristiche e deve essere dinamico e modificabile nel tempo, a fronte del continuo evolversi.

Di seguito sono segnalati alcuni possibili approcci:

- Approccio basato sui rischi
- Approccio basato sugli obiettivi
- Approccio basato sui controlli
- Approccio basato sui processi

#### 4.2.4 Processo di Risk assessment

- MAPPATURA PROCESSI A RISCHIO
- ELENCO DEI POTENZIALI RISCHI
- VALUTAZIONE DEL SISTEMA ESISTENTE
- EFFICACIA DEL SISTEMA DI CONTROLLO
- MONITORAGGIO
- PONDERAZIONE RISCHIO RESIDUO
- POTENZIAMENTO DEI PRESIDI PREPOSTI A PREVENIRE

#### 4.2.5 Risk Model

L'impostazione di un efficace modello organizzativo di rilevazione e controllo dei rischi prevede diverse fasi che devono essere affrontate in sequenza.

Inizialmente si dovranno definire gli obiettivi che il modello dovrà perseguire in termini di tipologie di rischi da rilevare e con quale intensità di copertura. Nelle fasi successive si tratterà di analizzare e valutare i rischi specificatamente affrontati dall'organizzazione aziendale, di definire gli strumenti operativi e, di prevedere una serie di iniziative che porteranno la valutazione del rischio **inerente** al livello considerato di **tolleranza** sulla base dell'interpolazione dei fattori :

- impatto,
- frequenza,
- probabilità

Prima che possa essere presa qualsiasi decisione in merito a un rischio è necessario che l'organizzazione aziendale acquisisca la consapevolezza dell'esistenza del rischio medesimo.

Esistono molti modi , con diverso grado di sistematicità, per identificare i rischi; tra questi si possono citare:

- l'esame della documentazione aziendale,
- l'applicazione di apposite *checklist* ,
- l'esame dei processi aziendali,
- l'analisi dei dati economici,
- le interviste al management,
- questionari da sottoporre ai dipendenti mirati a identificare le principali debolezze dell'organizzazione.

*Minaccia*: la minaccia è qualsiasi circostanza o evento che può potenzialmente arrecare danno ai processi, all'organizzazione aziendale e ai sistemi IT.

Le fonti possono essere tante: *manca di regole, assenza di procedure, violazione di norme e leggi, naturali (incendi, inondazioni), umane (errori, omissioni, negligenze), dei sistemi (sicurezza logica e fisica, bug delle procedure).*

*Vulnerabilità*: l'identificazione delle vulnerabilità consente di conoscere il livello di criticità presente nei sistemi, nell'organizzazione aziendale o nei processi.

L'analisi dell'impatto permette di misurare il livello del rischio : costo del ripristino, gravità per il business, problematiche organizzative legate ai processi, ecc.

**La probabilità di accadimento è data dal fattore che la minaccia possa verificarsi.**

A fronte della situazione osservata possiamo procedere alla determinazione di un primo livello della cosiddetta **scala del rischio** (magari suddivisa in Alto, Medio, o Basso) con il quale le minacce censite possono trasformarsi in minacce più concrete.

A conclusione di questa fase del risk assessment si hanno a disposizione una serie di informazioni:

- *Conoscenza dell'organizzazione*
- *Elenco delle potenziali minacce*
- *Tabella dei rischi e loro livello*
- *Scala del rischio*
- *Azioni raccomandate*
- *Report finale.*

Dal processo in esame, ma soprattutto sulla base delle informazioni raccolte, risulta possibile pianificare tutta una serie di interventi di audit: operativi, di compliance, e di follow-up, che possono spaziare dal tecnico, all'organizzativo.

Al fine di avviare un processo di coinvolgimento e di collaborazione attiva da parte del *Management* alla risoluzione delle criticità, l'approccio metodologico che potrebbe portare al contemporaneo miglioramento di più aspetti oggi ritenuti negativi (comunicazione, clima, partecipazione, problem solving, affidabilità, autonomia) sarebbe quello di lavorare su processi trasversali alle direzioni al fine di coinvolgere tutti senza creare fratture o forme sconvenienti di autodifesa.

L'attività di audit deve comunque pervenire alla identificazione delle criticità e responsabilità nell'ambito dei perimetri controllati.

## 4.3 Tipologie di rischio

### RISCHIO

Rischio è la possibilità di non raggiungere gli obiettivi prefissati dell'organizzazione

### CONTROLLO

Controllo è un insieme di mezzi per fornire una ragionevole garanzia del raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione

### Fonti Esterne di Rischio

L'entità o l'obiettivo di business può essere minacciato dai seguenti fattori:

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <i>1 Fornitori di beni e servizi</i> | Esempi: <ul style="list-style-type: none"><li>■ inadempienze</li><li>■ errori</li><li>■ qualità del prodotto</li><li>■ tempi di consegna</li><li>■ potere contrattuale del fornitore</li></ul>   |
| <i>2 Mercato del lavoro</i>          | Esempi: <ul style="list-style-type: none"><li>■ problematiche relative al contratto nazionale</li><li>■ problematiche relative alla contrattazione aziendale</li><li>■ dinamiche retributive</li><li>■ difficoltà nel reperire risorse specializzate</li></ul> |
| <i>3 Congiuntura economica</i>       | Esempi: <ul style="list-style-type: none"><li>■ condizioni economiche in evoluzione anche rapida</li><li>■ oscillazione dei tassi e/o dei cambi</li><li>■ instabilità dei prezzi</li></ul>   |
| <i>4 Mercati finanziari</i>          | Esempi: <ul style="list-style-type: none"><li>■ fattori macroeconomici</li><li>■ trend, aspettative, ecc.</li></ul>  |



**5 Percezione pubblica**

Esempi:

- le opinioni pubbliche riguardanti informazioni reperibili o diffuse sull'attività svolta dalla società
- l'ambiente
- i componenti del prodotto
- scandali sui comportamenti umani, ecc.

**6 Influenze politiche**

Esempi:

- instabilità del paese
- cambiamenti di governo
- aspetti inerenti il lavoro
- aspetti ambientali

**7 Competitori**

Esempi:

- entrata di nuovi concorrenti
- livello di intensità della concorrenza
- possibili azioni illegali
- collusioni e accordi di cartello

**8 Innovazione tecnologica**

Esempi:

- mutamenti della tecnologia dei propri impianti
- prodotti e/o sistemi informativi
- impatto di internet
- evoluzione dei sistemi IT
- altri sistemi o sistemi utilizzati dai clienti
- sistemi non integrati

**9 Mercato/Clienti**

Esempi:

- disponibilità di prodotti alternativi/sostitutivi
- livello di potere di acquisto del cliente
- stagionalità del mercato
- evoluzione delle abitudini di acquisto o investimento dei clienti
- difficoltà finanziarie
- mutamenti nelle tecnologie di riferimento
- cambiamenti relativi ai clienti e al consumatore finale: integrazione verticale,

cambiamento dei propri prodotti e/o mercati,  
ecc.

## Fonti interne di rischio

### 1 *Comportamenti umani*

Esempi:

- errori di valutazione
- errori manuali
- dimenticanze
- altri errori umani, conflitti
- reazioni a pressioni
- dipendenza da una sola persona chiave

### 2 *Frode/corruzione*

Esempi:

- frode nell'ambito dei sistemi informativi
- diffusione non corretta di informazioni riservate
- azioni derivanti da conflitti di interesse

### 3 *Impatto ambientale*

Esempi:

- immissioni nell'ambiente di sostanze nocive
- disturbo all'ambiente circostante

### 4 *Struttura organizzativa*

Esempi:

- mancanza di ottimizzazione delle risorse umane disponibili
- mancato supporto ai cambiamenti

### 5 *Skill*

Esempi:

- selezione non corretta
- mancanza di addestramento
- inadeguate procedure di riferimento

### 6 *Problemi tecnici/malfunzionamenti*

Esempi:

- affidabilità dei sistemi informativi
- accuratezza delle informazioni processate

### 7 *Disegno dei controlli*

Esempi:

- **Controlli diretti inadeguati:**
  - mancanza di procedure di controllo
  - carenze di supervisione o monitoraggio

dell'operatività

- controlli nella gestione del sistema informativo
- controlli di sicurezza.

■ **Carenze di informativa, di misurazioni o di monitoraggio:**

- scarsa affidabilità delle informazioni alla base delle decisioni manageriali
- mancanza di informativa al fine di misurare il raggiungimento degli obiettivi e monitorare i rischi.

■ **Carenze nella revisione globale dei processi.**

8 *Processo tecnico/ produttivo*

Esempi:

- guasti e/o malfunzionamenti degli impianti e dei sistemi informatici
- problemi ambientali

9 *Organizzazione di dipendenti*

Esempi:

- scioperi
- rivendicazioni sindacali

10 *Responsabilità di prodotto/servizio*

Esempi:

- errori di progettazione
- immissione sul mercato di prodotti difettosi

## **Rischi Residui**

Situazioni effettive o potenziali che, nonostante i controlli in essere, possono portare al non raggiungimento dell'obiettivo.

Rischi residui gestibili con assegnazione del grado di accettabilità

Rischi residui ritenuti inaccettabili, richiedenti un piano d'azione

### **Rischi residui ritenuti accettabili**

Lo status del rischio residuo è accettabile. Nessun cambiamento è richiesto al momento attuale ai controlli (a parte i normali sforzi di ottimizzazione dei costi / efficienza).

### **Rischi residui ritenuti sotto i limiti di accettabilità :**

I rischi classificati come "alti" richiedono la formulazione e sviluppo di un piano di azione per riposizionare il livello del rischio entro un "range" misurabile e quantificabile in termini di impatto.

Considerato che a certi livelli il controllo marginale da realizzare per ridurre il rischio può essere considerato eccessivo in termini di costo/beneficio il Vertice aziendale, adeguatamente informato sulle possibili conseguenze che ne potrebbero derivare dall'eventuale verificarsi, potrebbe anche ritenere opportuno non investire ulteriori risorse per una riduzione "diretta" ma potrebbe richiedere di mettere in atto altre forme di controllo ritenute prudenziali: copertura assicurativa, predisposizione di accantonamento specifico, rimozione di un processo produttivo, delocalizzazione, ecc. Per i Soggetti preposti al Controllo è importante evidenziare ed informare il Vertice aziendale.

#### 4.4 Il Piano di Audit

L'analisi dei rischi deve portare ad azioni per eliminare o, in via residuale, ridurre i rischi ad un limite accettabile. Le azioni possono essere individuate con l'elaborazione di un piano di audit annuale.

##### Obiettivo

L'Obiettivo del piano annuale d'audit è di definire gli interventi e le missioni d'audit che saranno svolte nel corso dell'esercizio.

##### Modalità di determinazione

Dagli esiti dell'analisi Risk Assessment sono individuati gli interventi che hanno maggiore priorità e sono proposti al Vertice aziendale. Questi, oltre ad approvare il piano di interventi individuato dal soggetto preposto al controllo interno hanno la facoltà di farsi essi stessi portatori di ulteriori e diverse esigenze di missioni.

Anche le Direzioni aziendali (o comunque i responsabili di funzione) e il Collegio Sindacale, ove presente, possono richiedere l'inclusione nel **Piano Di Audit** di interventi, a loro avviso, necessari.

Tali richieste, tuttavia, devono pervenire alla funzione di Internal Auditing attraverso il Vertice Aziendale, che compiranno un primo vaglio e stabiliranno se e quali trasmettere, facendole proprie.

Non è previsto un limite quantitativo nel numero di interventi da svolgersi nell'anno: la struttura del piano dipende dal livello di difficoltà e dall'ampiezza delle missioni previste.

I tempi d'azione e la scelta del periodo per lo svolgimento di ciascuna missione sono individuati dallo stesso responsabile del Controllo, il quale stabilisce come e quando intervenire, in ragione delle proprie valutazioni riguardanti l'area specifica di intervento, l'organizzazione interna del team, la gestione complessiva del piano.



---

## 5 Tipologie di Relazioni

In Appendice A2 abbiamo riportato una sintesi delle caratteristiche delle comunicazioni aziendali. Non bisogna sottovalutare l'aspetto comunicativo, perché da esso dipende molto dell'efficacia delle operazioni di controllo e delle azioni individuate per gli eventuali rimedi. La comunicazione deve essere il più semplice possibile, deve contenere tutto ciò che si vuol comunicare e deve essere analizzata con occhio critico onde evitare errate interpretazioni. Deve essere totalmente esauriente e da essa deve trasparire con chiarezza l'importanza e la criticità del contenuto.



---

## Appendici

### **A1.1 Articolazione della Funzione di Internal Auditing**

#### **Funzione di Internal Auditing**

La Funzione di Internal Auditing assicura un congruente e strutturato svolgimento del processo di controllo, sviluppando i controlli di secondo livello con la finalità di identificare e ridurre, per quanto ragionevole, i rischi aziendali, operando coerentemente con i rapporti gerarchici individuati ed espressi dall'organigramma aziendale. L'attività dell'internal auditing è intesa, quindi, come la verifica dell'adeguatezza e dell'efficacia del sistema di controllo interno dell'organizzazione, nonché della qualità delle prestazioni svolte per l'assolvimento delle responsabilità assegnate. La verifica dell'adeguatezza del sistema di controllo interno è finalizzata ad accertare che esso fornisca ragionevole garanzia che l'organizzazione possa conseguire, in modo economico ed efficiente, i propri obiettivi e le proprie finalità. La verifica dell'efficacia del sistema di controllo interno ha lo

scopo di accertare che il sistema operi secondo le aspettative. La verifica della qualità delle prestazioni è finalizzata ad accertare che obiettivi e traguardi siano stati effettivamente raggiunti.

In via generale, essa:

- *Verifica la regolarità e la funzionalità dei processi gestionali, delle procedure organizzative e dei flussi informativi tra settori aziendali;*
- *Verifica l'adeguatezza e l'affidabilità dei sistemi informativi e la rispondenza dei processi amministrativo - contabili a criteri di correttezza e di regolare tenuta;*
- *Valuta la funzionalità, l'efficacia e l'efficienza del Sistema di Controllo Interno attraverso il continuo monitoraggio;*
- *Propone e formula, anche con il contributo del Collegio Sindacale, il Plan d'Audit;*
- *Riferisce all'Alta Direzione e al Comitato di Audit sulle attività di controllo e sui risultati cui essa perviene, garantendo l'organicità dell'informazione anche delle altre funzioni con compiti di controllo attivandone il coordinamento;*
- *Sviluppa costanti attività di follow-up;*
- *Ottiene e scambia regolarmente dati e informazioni con la Società di Revisione;*
- *Nella figura del suo Responsabile, è il soggetto istituzionalmente preposto ai rapporti con il Collegio Sindacale e la Società di Revisione in materia di Controllo Interno;*
- *Pianifica le attività di controllo, sviluppa ed applica appropriate metodologie professionali, formalizza i risultati;*
- *Conserva i Rapporti di Audit e le altre informazioni di supporto.*

## **A1.2 Metodologia da applicare**

### **Principi di Controllo Interno**

I principi di riferimento organizzativi da considerare al fine di garantire un organico processo di controllo sono:

- *separazione tra funzioni operative e di controllo;*
- *completezza nell'osservazione dei rischi;*
- *adeguatezza dei sistemi di controllo;*
- *affidabilità dei sistemi informativi.*

## A1.3 Struttura dei Controlli (sintesi)

### DEFINIZIONE E COMUNICAZIONE

- Definizione della missione aziendale
- Definizione dei macro-obiettivi di un'organizzazione
- Definizione degli obiettivi delle singole unità
- Definizione di obiettivi a livello di attività/ processo
- Comunicazione degli obiettivi di business/qualità
- Definizione e comunicazione dei valori e di un codice etico

### IMPEGNO/RESPONSABILITA'

- Sistemi di assegnazione delle responsabilità
- Mansionari
- Contratti di lavoro con obiettivi
- Processi di budgeting/previsioni
- Assegnazione/accettazione formale di responsabilità
- Altre modalità per assegnare responsabilità
- Sistemi motivazionali/premianti/punitivi
- Sistemi di valutazione delle prestazioni
- Politiche di promozione
- Politiche di licenziamento o provvedimenti disciplinari
- Sistemi di incentivazione monetaria
- Sistemi di incentivazione non monetaria
- Organigrammi
- Processi di auto-valutazione dei controlli/rischi
- Revisioni da parte del Consiglio/Vertice
- Altri controlli inerenti responsabilità/impegni

### PIANIFICAZIONE & RISK ASSESSMENT

- Analisi strategiche
- Pianificazione a breve, medio e lungo termine
- Mappatura dei rischi – livello macro
- Mappatura dei rischi – livello micro
- Processi di auto-valutazione dei controlli/rischi
- Tecniche e analisi inerenti "Total Quality"
- Metodologie di sviluppo dei sistemi
- Piani di emergenza/Disaster Recovery
- Altri processi di pianificazione e risk assessment

### CAPACITA'

- Modalità per identificare e colmare lacune relative alle conoscenze/capacità
- Processo di auto-valutazione dei controlli/rischi
- Attività di formazione
- Procedure di selezione/assunzione
- Valutazioni delle prestazioni



- Processi di pianificazione della carriera
- Politiche di licenziamento
- Guide di riferimento/manualistica
- Altri metodi di addestramento/formazione

## **CONTROLLI DIRETTI**

- Controlli diretti relativi ai processi aziendali
- Meccanismi di salvaguardia fisica
- Riconciliazioni, quadrature, verifiche
- Test di validità/esistenza
- Limitazione agli accessi
- Disegno della modulistica/configurazione impianti o strutture
- Separazione dei compiti/ruoli
- Struttura del piano dei conti
- Controlli diretti relativi a EDP
- Accessi logici e fisici al sistema, alle reti, ai dati e relativi programmi di salvaguardia
- Separazione dei ruoli nell'ambito degli accessi
- Controlli Input di dati
- Controlli sulla completezza/correttezza delle elaborazioni dati
- Controlli sull'output
- Controllo sulla distribuzione dell'output
- Controlli sulla banca dati per completezza e coerenza (interfacce, recupero dati persi, ecc.)
- Back-up dei dati e dei programmi
- Controlli sugli aggiornamenti dei programmi ( test, documentazione tecnica)
- Altre procedure di controllo diretto

## **MONITORAGGIO PERFORMANCE**

- Rapporti sullo stato della situazione/risultati
- Analisi diverse: "performance indicators", statistiche, finanziarie, della concorrenza
- Auto-valutazione/relazioni audit
- Tecniche/processi di benchmarking
- Tecniche/processi di indagine di mercato
- Report di monitoraggio automatizzati
- Procedure di reporting concernenti problemi di etica
- Osservazione
- Altri strumenti di misurazione

## **MORALE DEI DIPENDENTI**

- Indagini sui dipendenti
- Gruppi di lavoro con i dipendenti
- Processi di domanda/risposta tra l'azienda e il personale
- Processi di comunicazione/interazione tra il Management e dipendenti
- Piano di sviluppo/carriera del personale
- Valutazione delle peculiarità/personalizzazione dei piani di formazione
- Analisi dell'equo trattamento del personale
- Tecniche di misurazione
- Altri processi inerenti il morale dei dipendenti

## **REVISIONE GLOBALE DEI PROCESSI**

- Monitoraggio/supervisione da parte del Management
- Internal Audit
- Audit delle Società di Revisione
- Controlli/audit da parte di enti specialistici
- Ispezioni ISO
- Sorveglianza del Consiglio/Comitato Esecutivo/Comitato Audit
- Valutazioni di Quality Assurance
- Strutture di delega e relative procedure
- Altre attività di revisione globale dei processi

### **Gli obiettivi possono riguardare:**

#### **Politiche Aziendali:**

- Qualità del prodotto
- Massimizzare i ricavi o la redditività
- Controllo dei costi
- Servizio al cliente
- Sviluppo del mercato
- Politiche di gestione del rischio

#### **Altre Responsabilità Aziendali:**

- Rispetto della normativa
- Sicurezza
- Affidabilità delle informazioni
- Prevenzioni delle frodi
- Conformità alle procedure interne
- Salvaguardia del patrimonio
- Continuità aziendale

## A2.1 Comunicare in modo efficace

**"REGOLA DEL 90 : 90"**

### **IL 90% DELL'IMPRESSIONE FINALE HA ORIGINE DAI PRIMI 90 SECONDI**

Comunicare efficacemente prima, durante e dopo una attività di verifica può avere un ruolo di primaria importanza per il successo del lavoro stesso.

La comunicazione può essere:

- Disciplinare
- Motivazionale
- Conflittuale
- Basata sul Compromesso

In generale tutte le forme di comunicazione devono essere utilizzate per risolvere i conflitti in maniera appropriata, in particolare quelli interni.

## A2.2 Struttura del rapporto

Gli standards professionali prevedono che i risultati dell'attività di auditing debbano essere riportati in un rapporto di auditing

### **FORMATO**

I rapporti di internal audit non presentano un formato necessariamente rigido

Dipende da:

- Il tipo di audit
- I risultati dell'audit
- Le esigenze del management
- La natura della Società

### **TIPOLOGIE**

- Formale: accuratamente strutturato
- Informale: lettera inviata al management
- Verbale: con formali presentazioni audio-video (commenti informali)
- Globale: sull'intera attività
- Di criticità con commenti solo sui punti di debolezza

### **CONTENUTO**

- Sintesi
  - Fornisce un quadro d'insieme
- Premessa
  - Tipologia di analisi
  - Organizzazione ed informazioni della funzione auditata
  - Indagini precedenti di rilievo
- Obiettivi
  - Finalità ed estensione
- Ambito di analisi
  - Tipologia delle verifiche
- Considerazioni
  - Valutazioni espresse dall'auditor
- Rilievi di audit
  - Criticità
  - Profili positivi

**STANDARD DA APPLICARE**

- PRECISIONE
- ACCURATEZZA
- CHIAREZZA
- CONCISIONE
- TEMPESTIVITA'
- CORTESIA
- SEMPLICITA' DI STILE
- IMPARZIALE
- OGGETTIVO