

# *Il Sistema di Controllo Interno*

---

## *Indice del contenuto*

### **1. Definizione e Componenti**

- Definizione del Controllo Interno
- Che cosa ci si può attendere dal Controllo Interno
- Che cosa non ci si può attendere dal Controllo Interno
- Componenti del Controllo Interno
- Ruoli e responsabilità
- Efficacia

### **2. Ambiente di controllo**

- Fattori dell'ambiente di controllo
- Integrità e valori etici
- Differenze e relative conseguenze
- Applicazione alle piccole e medie aziende
- Valutazione

### **3. Valutazione dei rischi**

- Obiettivi
- Rischi
- Gestione del cambiamento
- Piccole e medie aziende
- Valutazione

### **4. Attività di controllo**

- Tipologia delle attività di controllo
- Integrazione delle attività di controllo con la valutazione dei rischi
- Controlli sui sistemi informativi
- Controlli peculiari alla specifica azienda
- Valutazione

### **5. Informazioni e comunicazione**

- Informazioni
- Comunicazione
- Applicazione alle piccole e medie aziende
- Valutazione

### **6. Monitoraggio**

- Attività di monitoraggio continuo
- Valutazioni specifiche
- Rapporti sulle disfunzioni
- Applicazione alle piccole e medie aziende
- Valutazione

### **7. Limiti del Controllo Interno**

- Giudizio
- Disfunzioni
- Deroghe dei dirigenti
- Collusione
- Rapporto costi-benefici

### **8. Ruoli e responsabilità**

- Persone e organi responsabili
- Consiglio di Amministrazione
- Terzi

---

# ***Il Sistema di Controllo Interno***

---

## ***Ambiente di controllo***

*L'ambiente di controllo è un elemento importantissimo della cultura di un'organizzazione, poiché determina il livello di sensibilità del personale alla necessità di controllo.*

*Esso costituisce le fondamenta di tutti gli altri componenti del controllo interno e fornisce disciplina e organizzazione.*

*I fattori che influenzano l'ambiente di controllo sono l'integrità, i valori etici e la competenza del personale; la filosofia e lo stile del management; le modalità di delega delle responsabilità, la politica organizzativa e di motivazione del personale; infine la dedizione del consiglio d'amministrazione e la sua capacità di indicare chiaramente gli obiettivi.*

L'ambiente di controllo esercita un'influenza profonda sul modo in cui le attività sono strutturate, gli obiettivi stabiliti e i rischi valutati.

Inoltre, esso influisce sulle attività di controllo, sui sistemi informativi e di comunicazione e sulle attività di monitoraggio. Questo vale non solo per la loro progettazione, ma anche per il loro funzionamento quotidiano.

L'ambiente di controllo è influenzato dalla storia e dalla cultura dell'azienda e incide, a sua volta, sulla sensibilità del personale alle esigenze di controllo. Le aziende ben controllate si sforzano di reclutare personale competente e di diffondere uno spirito d'integrità e d'impegno nelle attività di controllo; esse sono consapevoli del fatto che il consiglio di amministrazione e il management devono dare il buon esempio.

A tal fine elaborano politiche e procedure appropriate, spesso accompagnate da un codice di condotta, che favoriscono l'adesione ai valori dell'organizzazione e la collaborazione nel raggiungimento degli obiettivi.

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

L'ambiente di controllo ingloba i fattori specificati qui di seguito. Sebbene siano tutti importanti, il grado di applicazione di ciascuno si diversifica a seconda dell'azienda. Per esempio, l'Amministratore Delegato di un'azienda con un modesto numero di dipendenti e con attività centralizzate, potrebbe non stabilire livelli formali di responsabilità e politiche gestionali dettagliate, ma potrebbe nondimeno disporre di un appropriato ambiente di controllo.

### **Integrità e valori etici**

Gli obiettivi di un'azienda e i metodi utilizzati per realizzarli sono basati sulle priorità, sui giudizi di valore e sullo stile di management. Queste priorità e giudizi di valore, che si traducono in un codice di condotta, riflettono l'integrità e l'etica dei dirigenti.

Dato che la buona reputazione di un'azienda è preziosa, il codice di condotta deve andare al di là del semplice rispetto della legge. Nel giudicare la reputazione delle migliori aziende, la comunità

si aspetta qualcosa di più della mera osservanza delle leggi.

L'efficacia delle procedure di Controllo Interno è funzione dell'integrità e dei valori etici delle persone che creano questi controlli, li amministrano e li sottopongono a monitoraggio. L'integrità e i valori etici sono elementi essenziali dell'ambiente di controllo ed incidono significativamente sulla progettazione, sull'amministrazione e sul monitoraggio di altri componenti del sistema di Controllo Interno.

L'integrità è una condizione del comportamento etico in tutti gli aspetti dell'attività aziendale.

La Commissione *Treadway* afferma che *«un ambiente fortemente governato dall'etica a tutti i livelli gerarchici è vitale per il benessere dell'organizzazione, delle persone e delle aziende rientranti nel suo raggio d'influenza e del pubblico in genere. L'etica contribuisce in modo rilevante all'efficacia delle politiche e dei sistemi di controllo messi a punto da un'azienda e influisce sui comportamenti che sfuggono ai sistemi di controllo, per quanto gli stessi siano sofisticati»*.

È spesso difficile stabilire valori etici di riferimento, a causa degli interessi dei molti soggetti coinvolti. In effetti, l'etica della direzione dell'azienda deve rispondere agli interessi di questa, ma anche alle preoccupazioni del personale, dei fornitori, dei clienti, della concorrenza e del pubblico.

Conciliare queste posizioni può diventare uno sforzo complesso e frustrante, in quanto gli interessi spesso divergono. Per esempio, la fornitura di beni essenziali come petrolio, legname o prodotti alimentari può essere causa di preoccupazioni legate all'ambiente.

I dirigenti delle aziende ben gestite ammettono sempre di più che "l'etica paga" e che i comportamenti etici generano successo. Numerosi casi positivi e negativi confermano queste affermazioni.

L'ampio risalto dato pubblicamente da una casa farmaceutica al proprio stato di crisi, causato dal sabotaggio di uno dei suoi principali prodotti, si è dimostrato un buon affare sia dal punto di vista etico che da quello economico.

L'impatto sui rapporti con la clientela o sulle quotazioni azionarie causato dal lento trapelare di notizie relative a cattivi risultati o atti illeciti è generalmente molto più pregiudizievole di quello causato da rivelazioni rapide e chiare.

Privilegiare i risultati a breve termine può essere nocivo. Gli sforzi per accrescere a qualsiasi prezzo il fatturato o gli utili netti, per esempio, provocano spesso delle azioni o reazioni negative.

Strategie di vendita aggressive, negoziazioni spietate e senza scrupolo o promesse implicite di tangenti o bustarelle, possono suscitare delle reazioni i cui effetti si faranno sentire immediatamente e anche in modo durevole.

L'etica e l'integrità dei dirigenti sono frutto della "**cultura aziendale**". Questa include le norme etiche e di condotta, come anche i metodi utilizzati per comunicare e rinvigorire le stesse nella pratica. Formalizzando le politiche, il management precisa la sua volontà.

La cultura aziendale determina ciò che realmente avviene, quali regole vengono applicate, escluse o non rispettate.

L'alta direzione svolge un ruolo di primo piano nella determinazione della cultura aziendale, a cominciare dall'Amministratore Delegato. In effetti, quest'ultimo rappresenta generalmente la personalità dominante di un'azienda e ne definisce spesso il carattere etico.

### ***Incentivi e tentazioni***

Uno studio, effettuato alcuni anni fa, dimostra che certi fattori legati all'organizzazione potrebbero incidere sulla probabilità di pratiche fraudolente e discutibili in materia di presentazione delle informazioni di bilancio. Anche il rispetto delle regole etiche può essere influenzato da questi stessi fattori.

Le persone possono commettere atti disonesti, illeciti o contrari all'etica semplicemente perché

l'azienda in cui lavorano li sollecita in tal senso. Per esempio, insistere sui risultati, specialmente a breve termine, favorisce un ambiente nel quale il prezzo da pagare in caso d'insuccesso è molto alto.

Le spinte verso pratiche fraudolente o discutibili in materia di presentazione delle informazioni di bilancio e, per estensione, verso altre forme di comportamenti non etici, sono le seguenti:

- pressioni esercitate per conseguire degli obiettivi irrealizzabili, particolarmente a breve termine;
- formule di remunerazione fortemente basate sulla *performance*;
- sistemi premianti che prevedono incrementi o decurtazioni degli incentivi calcolati in proporzione ai risultati.

Lo studio menziona anche alcune “tentazioni” che inducono il personale a commettere atti disonesti o contrari all'etica:

- Controlli inesistenti o inefficaci, come una scarsa divisione dei compiti in aree rischiose, che costituiscono una tentazione o un'attrattiva per appropriazioni indebite o per mascherare risultati insufficienti;
- Una forte decentralizzazione delle responsabilità di gestione, che non consente al management di essere informato sulle decisioni prese a un livello gerarchico inferiore;
- Un servizio di revisione interna inadeguato, che non permette di scoprire e di denunciare comportamenti irregolari;
- Un consiglio d'amministrazione inefficace, che non esercita una supervisione obiettiva sulla direzione;
- L'applicazione ai comportamenti irregolari di sanzioni modeste o non adeguatamente pubblicizzate, che perdono così il loro potere deterrente.

L'eliminazione o la riduzione di questi incentivi e tentazioni, al fine di limitare i comportamenti irregolari, possono richiedere tempi lunghi.

Tutto ciò può essere realizzato solo in un contesto di prassi aziendali sane ed efficaci. Per esempio, un sistema premiante basato sulla realizzazione degli obiettivi (supportato da controlli appropriati) costituisce una tecnica di management soddisfacente, a condizione che gli obiettivi siano realistici.

L'elaborazione di obiettivi realistici è un metodo di motivazione sicuro: riduce le controproducenti situazioni di stress e la tentazione di falsificare le informazioni economico-finanziarie. Allo stesso modo, un sistema di reporting perfettamente controllato costituisce una difesa contro la tentazione di manipolare i risultati.

### ***Stabilire e far recepire le regole etiche***

Oltre agli incentivi e alle tentazioni discusse sopra, lo studio menziona l'ignoranza come terza causa di informazioni di bilancio fraudolente o discutibili. Lo studio sostiene che «*in molte delle società vittime di queste prassi, le persone in causa non si rendevano conto che ciò che facevano era irregolare e credevano, a torto, di agire nell'interesse dell'azienda di appartenenza*».

Questa ignoranza è spesso causata da una cultura povera di valori etici, piuttosto che dall'intento di frode. Così, non soltanto dovranno essere comunicati i valori etici, ma dovranno essere date indicazioni esplicite su ciò che è giusto e ciò che non lo è.

Il buon esempio rappresenta il modo migliore per promuovere un messaggio di comportamento etico attraverso tutta l'azienda.

Ogni individuo ha una tendenza naturale a imitare i suoi superiori. Il personale è portato a riprodurre gli stessi atteggiamenti di valore, in relazione al Controllo Interno manifestati dal management. Il fatto che l'Amministratore Delegato “abbia agito bene”, conformemente all'etica, nell'assumere una decisione difficile è percepito come un messaggio positivo a tutti i

livelli dell'organizzazione.

Dare il buon esempio non è però sufficiente. Il management dovrà comunicare verbalmente al personale i valori e le norme di condotta dell'organizzazione.

Uno studio ha dimostrato, alcuni anni fa, che un codice di condotta formalizzato «è un metodo ampiamente impiegato per comunicare al personale le attese dell'azienda in materia di doveri e di integrità».

Questi codici contengono un largo ventaglio di questioni di etica come l'integrità, i conflitti d'interesse, i versamenti illeciti o comunque irregolari e gli accordi per limitare la concorrenza. Incoraggiate in parte dalla rivelazione di scandali nel settore degli armamenti, numerose società hanno di recente adottato questi codici e messo a punto dei circuiti di comunicazione e dei meccanismi di monitoraggio.

Sebbene i codici di condotta siano utili, essi non costituiscono il solo mezzo per trasmettere questi valori al personale, ai fornitori e ai clienti.

L'esistenza di codici scritti di comportamento, e anche la prova che i dipendenti li abbiano ricevuti e compresi, non ne assicura l'osservanza.

Il rispetto delle norme di comportamento non è intrinseco all'esistenza di codici scritti, ma è piuttosto assicurato dalle azioni e dagli esempi dell'alta direzione. È particolarmente importante che siano previste delle sanzioni in caso di violazione dei codici di condotta, che siano messi a punto dei meccanismi di comunicazione delle infrazioni e che siano adottate sanzioni disciplinari a carico dei dipendenti che omettono la segnalazione delle infrazioni stesse.

Questi provvedimenti presi dal management saranno immediatamente percepiti come un messaggio rivelatore della cultura aziendale.

### ***La competenza del personale***

La competenza deve riflettere le conoscenze e le capacità necessarie per svolgere le mansioni richieste a ogni singola posizione. Spetta generalmente al management decidere il livello qualitativo richiesto per queste mansioni, in funzione degli obiettivi dell'azienda e dei piani strategici adottati per il raggiungimento degli obiettivi.

Esiste spesso un equilibrio tra competenze e costo: non è necessario, per esempio, assumere un ingegnere elettronico per cambiare una lampadina.

Il management deve precisare i livelli di competenza richiesti per una particolare mansione e tradurli in termini di conoscenze e capacità. Queste possono dipendere dall'intelligenza, dalla formazione e dall'esperienza del personale.

La natura e il grado di giudizio da applicarsi a una specifica mansione sono tra i molteplici fattori che devono essere presi in considerazione allorché si valutano le conoscenze e le capacità richieste. Esiste spesso una correlazione tra l'estensione della supervisione da svolgere e il livello di competenza richiesto.

### ***Consiglio d'Amministrazione o Audit Committee***

L'ambiente di controllo e la cultura aziendale sono largamente influenzati dal consiglio di amministrazione e dall'*Audit Committee*. L'esperienza e la levatura morale dei loro membri, la loro indipendenza dal management, il loro livello d'impegno e di supervisione nella conduzione aziendale, il loro rigore nei controlli delle operazioni come anche l'adeguatezza delle loro azioni sono fattori rilevanti dell'ambiente di controllo.

Allo stesso modo, deve essere considerata la loro volontà di affrontare e seguire con il management questioni difficili legate alle strategie e alla performance. L'interazione tra il consiglio di amministrazione o l'*Audit Committee* e i revisori interni ed esterni è un fattore altrettanto decisivo per l'ambiente di controllo.

Per la sua importanza, un consiglio di amministrazione o un organo similare attivo e coinvolto (con un adeguato grado di competenza tecnica e manageriale, abbinato con la necessaria statura

morale e intellettuale, così da poter adeguatamente adempiere le proprie responsabilità di governo, guida e supervisione) costituisce un fattore critico dell'efficacia del Controllo Interno. E' anche indispensabile che il consiglio d'amministrazione sia composto, in parte, da amministratori non esecutivi perché essi possano esaminare accuratamente le attività del management, presentare un altro punto di vista, reagire con coraggio di fronte a comportamenti non corretti.

I dirigenti e il personale aziendale giocano spesso un ruolo importante in seno al consiglio di amministrazione, apportando le loro conoscenze nel corso delle riunioni. Tuttavia, un equilibrio dovrà essere rispettato.

Sebbene le piccole e medie aziende abbiano delle difficoltà ad attrarre amministratori non esecutivi o sopportarne il costo, anche se non è generalmente il caso delle grandi organizzazioni, è importante che questi abbiano almeno un peso significativo in seno al consiglio di amministrazione.

Il numero degli amministratori non esecutivi sarà proporzionato alla situazione specifica aziendale ma, come regola generale, la presenza di più di un amministratore non esecutivo è necessaria per assicurare un equilibrio nel consiglio di amministrazione.

### *Filosofia e stile di direzione*

La filosofia e lo stile di direzione incidono sulla conduzione aziendale e sui livelli di rischio accettati. Un'azienda che ha successo affrontando dei rischi rilevanti, avrà un concetto del Controllo Interno differente da quella che ha sopportato gravi conseguenze economiche o legali per essersi avventurata in aree di attività pericolose.

Le attività di un'azienda gestita in modo informale potranno essere controllate per mezzo di contatti diretti con i dirigenti delle funzioni principali. Al contrario, in un'azienda che ha uno stile di management più formale, i responsabili possono affidarsi a procedure scritte, agli indicatori di performance e ai rapporti che segnalano le anomalie.

Altri elementi della filosofia e dello stile di direzione riguardano l'atteggiamento verso il reporting, la scelta aggressiva o prudente delle alternative possibili in materia di principi contabili, il realismo e la prudenza nel determinare le stime contabili e, ancora, l'atteggiamento verso le funzioni contabili e informatiche e il personale.

### *Struttura organizzativa*

La struttura organizzativa di un'azienda fornisce il quadro nel quale le attività necessarie alla realizzazione degli obiettivi generali sono pianificate, eseguite, controllate e monitorate.

Le attività possono articolarsi secondo la cosiddetta catena del valore: il ricevimento, la produzione, la spedizione, il marketing, la vendita e l'assistenza. Si possono anche avere delle attività di supporto, come l'amministrazione, la gestione delle risorse umane, la ricerca e sviluppo.

La realizzazione di una struttura adeguata implica la definizione delle principali aree di autorità e di responsabilità, come pure la creazione di adeguate linee gerarchiche.

Per esempio, il servizio di revisione interna dovrebbe poter comunicare liberamente con un dirigente che non sia direttamente coinvolto nella redazione del bilancio e che abbia sufficiente autorità per assicurare un'adeguata area d'interesse degli interventi revisionali e il follow-up dei rilievi e delle raccomandazioni.

La struttura organizzativa di un'azienda è strettamente correlata alle sue necessità. Alcune strutture sono centralizzate, altre decentralizzate. Alcune hanno linee gerarchiche dirette, altre assumono forme a matrice. Alcune aziende sono organizzate per settore di attività o per linea di prodotto, per aree geografiche o per la particolare rete distributiva o di marketing. Altre aziende, inclusi molti enti pubblici ed enti senza scopo di lucro, sono organizzate per funzioni.

L'adeguatezza di una struttura organizzativa dipende in parte dalla dimensione e dalla natura delle sue attività. Un'organizzazione molto strutturata, con livelli gerarchici e con responsabilità rigorosamente stabiliti, si adatta bene ad un'azienda di grandi dimensioni con numerose divisioni

e con filiali e attività all'estero.

Tuttavia, ciò potrebbe impedire a una piccola azienda di disporre dei flussi informativi necessari. In tutti i casi, qualunque sia la struttura, le attività di un'azienda dovranno essere organizzate in modo da facilitare l'attuazione delle strategie formulate per conseguire particolari obiettivi.

### *Attribuzione di poteri e responsabilità*

Questo aspetto dell'ambiente di controllo riguarda l'attribuzione dei poteri e delle responsabilità per le attività operative, la definizione delle linee gerarchiche che consentono di far fluire le informazioni e le regole in materia di approvazioni.

Questo aspetto riguarda anche il modo in cui i singoli e i gruppi sono incoraggiati a prendere iniziative per affrontare e risolvere i problemi, come anche i limiti imposti all'autorità esercitata da individui e gruppi. Infine, tale aspetto copre le politiche che descrivono le prassi aziendali appropriate, le conoscenze e le competenze dei principali responsabili come anche i mezzi per svolgere le loro mansioni.

Le aziende tendono sempre più ad assegnare le responsabilità ai dirigenti di livello meno alto, in modo che le persone più vicine all'operatività partecipino al processo decisionale. Un'azienda può seguire questo approccio per essere più orientata al mercato o focalizzata sulla qualità, per esempio per eliminare difetti, ridurre i tempi di risposta o accrescere la soddisfazione del cliente. Per far ciò, l'azienda deve essere in grado di identificare i cambiamenti di priorità nelle opportunità di mercato, nelle relazioni commerciali e nelle attese del pubblico e di reagire di conseguenza. La delega dei poteri e delle responsabilità spesso è concepita per incoraggiare, entro certi limiti, l'iniziativa degli individui.

Tale delega implica che il controllo centrale abbandoni certe decisioni trasferendole a livelli più bassi, a individui che sono più vicini alle operazioni quotidiane od ordinarie dell'azienda. In tal modo, per esempio, vengono dati pieni poteri di decidere uno sconto sul prezzo di vendita, di negoziare contratti di approvvigionamento a lungo termine, licenze e brevetti, o di creare alleanze o joint-ventures.

La principale difficoltà risiede nel fatto che le responsabilità dovrebbero essere delegate solo nei limiti degli obiettivi da realizzare. Per far ciò, è necessario assicurarsi che l'assunzione dei rischi sia basata su robuste pratiche di identificazione e riduzione del rischio, incluso il relativo dimensionamento e il raffronto tra potenziali costi e benefici, al fine di assumere le decisioni migliori per l'azienda.

Un'altra difficoltà è di essere certi che tutto il personale comprenda gli obiettivi dell'azienda. È essenziale che ciascun individuo sia cosciente dei legami esistenti tra le sue azioni e quelle degli altri e del contributo delle stesse alla realizzazione degli obiettivi.

Talvolta la delega dei poteri è accompagnata o deriva da una semplificazione o da un "appiattimento" intenzionale della struttura.

I cambiamenti di struttura, realizzati al fine di stimolare la creatività, incoraggiare l'iniziativa e migliorare la capacità di reazione, possono rafforzare la competitività e accrescere il livello di soddisfazione della clientela.

Un aumento dei poteri esige implicitamente un livello di competenza più elevato, come pure un accrescimento delle responsabilità. Esso richiede anche l'elaborazione di procedure efficaci che consentano al management di monitorare i risultati.

In effetti la decentralizzazione dei poteri, anche se favorisce la presa di decisioni che tengono meglio conto delle condizioni del mercato, può accrescere il numero di decisioni erronee o imprevedibili.

Se, per guadagnare una certa quota di mercato, il direttore vendite di una regione decide che l'autorizzazione ricevuta di applicare uno sconto del 35% sui prezzi di listino giustifica uno sconto temporaneo del 45%, può essere importante per il management essere informato al fine di annullare o approvare questa decisione.

Il fatto che il personale riconosca che può essere ritenuto responsabile ha una grande influenza sull'ambiente di controllo. Ciò è vero a tutti i livelli gerarchici, fino al capo dell'esecutivo che, in ultima istanza, è responsabile di tutte le attività svolte da un'azienda, comprese quelle di Controllo Interno.

### ***Politiche e prassi di gestione delle risorse umane***

Le politiche di gestione delle risorse umane servono anche a comunicare al personale il livello di integrità, di comportamento etico e di competenza che l'azienda si aspetta. Queste politiche comprendono le assunzioni, la gestione delle carriere, la formazione, le valutazioni del personale, gli incontri di verifica con il personale, le promozioni, le remunerazioni e le azioni correttive.

Per esempio, una politica rivolta ad assumere le persone più qualificate, fissando come criterio il livello d'istruzione ricevuto, le esperienze professionali, le performance passate e la dimostrazione di comportamenti etici e di integrità, testimonia la volontà dell'azienda di circondarsi di persone competenti e degne di fiducia.

Le prassi di assunzione che prevedono interviste formali e analitiche ai candidati e un'ampia presentazione della storia dell'azienda, della sua cultura e del suo stile di management, dimostrano che l'azienda è impegnata verso il suo personale.

Allo stesso modo, le politiche di formazione che forniscono indicazioni sui ruoli e sulle responsabilità in prospettiva e che prevedono dei corsi di formazione e seminari, studi di casi simulati ed esercizi pratici con simulazioni di ruolo, rivelano i livelli di performance e di comportamento che l'azienda si aspetta dal suo personale.

La rotazione del personale e le promozioni basate su valutazioni periodiche delle performance testimoniano la volontà dell'azienda di favorire l'avanzamento di persone competenti ai più alti livelli di responsabilità. I sistemi di remunerazione competitiva che prevedono l'erogazione di premi, servono a motivare il personale e ad accrescere la performance a livelli ottimali. Infine, i provvedimenti disciplinari servono a far comprendere che non saranno tollerate violazioni delle regole di comportamento stabilite dall'azienda.

E' essenziale che il personale sia preparato ad affrontare i problemi di natura mutevole e sempre più complessi, generati dalla rapida evoluzione delle tecnologie e da una crescente concorrenza.

Gli studi e la formazione, quale che sia la loro natura, scolastici, autodidattici o formazione sul lavoro, devono preparare il personale dell'azienda ad adattarsi alle trasformazioni dell'ambiente. Devono inoltre rafforzare la capacità dell'azienda di avviare iniziative per il miglioramento della qualità. Assumere persone competenti e fare della formazione *una tantum* non è sufficiente. Il processo formativo deve essere continuo.

### **Differenze e relative conseguenze**

L'ambiente di controllo delle divisioni autonome di un'azienda e delle sue filiali nazionali ed estere varierà in modo significativo in relazione alle priorità del responsabile della divisione o filiale, dei suoi giudizi di valore e del suo stile di management.

Questi ambienti di controllo possono differenziarsi per numerose ragioni. Infatti, variando i modi di gestione delle divisioni e delle filiali nazionali ed estere è poco probabile che gli ambienti di controllo siano gli stessi. E importante, pertanto, considerare l'incidenza sugli altri componenti del sistema di Controllo Interno delle differenze esistenti a livello di ambiente di controllo nelle divisioni e filiali in questione.

Un ambiente di controllo inefficace può avere gravi conseguenze e può provocare danni economici, danni all'immagine e addirittura il fallimento.

Si consideri, per esempio, il caso di una società americana fornitrice di armi il cui sistema di Controllo Interno era da tutti ritenuto efficace. Il sistema informativo e le attività di controllo della società erano ben strutturati, le funzioni di controllo descritte in dettaglio in un manuale

delle procedure, i conti riconciliati regolarmente ed esisteva un'estesa attività di supervisione. La società era inoltre soggetta a frequenti verifiche da parte delle autorità governative. Tuttavia, l'ambiente di controllo presentava diverse disfunzioni di rilievo. La direzione chiudeva gli occhi davanti a fatti palesemente irregolari. Anche quando emergevano segnali evidenti di operazioni fraudolente la direzione li smentiva. Alla fine, la società è stata riconosciuta colpevole di azioni illecite che coinvolgevano il Pentagono ed è stata condannata a pagare un'ammenda rilevante, subendo inoltre una grave perdita d'immagine causata dai fatti che sono stati ampiamente commentati dalla stampa.

L'atteggiamento e il serio impegno dei dirigenti per instaurare un efficace Controllo Interno devono essere diffusi in tutta l'organizzazione. Non è sufficiente comunicare il giusto comportamento a parole. Un atteggiamento del tipo *"fai ciò che dico, ma non fare ciò che faccio"* difficilmente produrrà un ambiente sano dal punto di vista etico.

### **Applicazione alle piccole e medie aziende**

Tutte le aziende dovrebbero applicare i concetti qui enunciati. Tuttavia, l'ambiente di controllo delle piccole e medie aziende può diversificarsi da quello delle grandi aziende. Per esempio, una piccola società potrebbe non avere un codice scritto di condotta, ma ciò non significa necessariamente che la società non debba avere una cultura che ribadisca l'importanza dell'integrità e del comportamento etico. I valori etici adottati dal presidente, dall'Amministratore Delegato, dal titolare di un'azienda e dal management possono essere comunicati verbalmente, mediante una riunione, in incontri personali e durante le trattative con i fornitori o con i clienti.

Dal momento che esiste un diretto contatto con i dipendenti, l'integrità e il comportamento dei dirigenti sono decisivi e devono essere coerenti con le affermazioni verbali. Generalmente, quanto minori sono i livelli gerarchici tanto più rapidamente circolerà l'informazione sui comportamenti accettabili.

Analogamente, una politica di gestione delle risorse umane non può essere formalizzata in aziende medie e piccole come in una grande azienda. Tuttavia, le politiche e le prassi possono esistere ed essere comunicate al personale. L'Amministratore Delegato può annunciare le sue attese in materia di assunzioni e partecipare lui stesso al processo. Non è sempre necessario stabilire le politiche per iscritto affinché queste operino efficacemente.

Considerando l'importanza critica del consiglio di amministrazione o di organismi simili, anche le piccole aziende potranno ricevere dei vantaggi impegnando questi organi collegiali in materia di Controllo Interno.

Come già rilevato in precedenza è difficile, costoso e forse perfino inutile per una piccola azienda acquisire un numero elevato di consiglieri non esecutivi. Il requisito dell'indipendenza si può spesso ottenere, con un piccolo numero di consiglieri non esecutivi. L'importante è assicurarsi che tali consiglieri rappresentino una "massa critica", ovvero un numero sufficiente per assicurare che il consiglio non esiti a sollevare apertamente questioni delicate e a prendere decisioni difficili quando è necessario.

Vi è un'eccezione alla necessità di un consiglio di amministrazione così composto. Quando l'azienda è diretta dai suoi proprietari e non ricorre a finanziamenti esterni, un consiglio di amministrazione, per quanto utile, non costituirà un fattore determinante per un Controllo Interno efficace.

### **Valutazione**

Per determinare che esista un positivo ambiente di controllo è necessario considerare ciascun fattore dell'ambiente stesso. Le domande riportate di seguito danno un'idea dei fattori di cui si dovrà tenere conto.

Queste domande non sono esaustive e tutti i fattori non si applicheranno necessariamente a tutti i tipi di aziende; esse costituiscono, tuttavia, un punto di partenza.

Sebbene alcuni di questi fattori siano soggettivi e richiedano giudizi rigorosi, essi sono generalmente rivelatori dell'efficacia dell'ambiente di controllo.

### ***Integrità e valori etici***

- Esistono un codice di condotta ed altre norme relative a prassi aziendali accettabili, a conflitti d'interesse, a comportamenti etici e morali e vengono questi stessi messi in pratica?
- Quali sono i comportamenti del management nei riguardi del personale, dei fornitori, dei clienti, degli investitori, dei creditori, degli assicuratori, dei concorrenti, dei revisori ecc. (per esempio, è utile determinare se i dirigenti applichino rigorose regole etiche negli affari ed esigano lo stesso comportamento dagli altri o se, al contrario, diano poca importanza a questioni legate all'etica)?
- Il personale subisce delle pressioni per conseguire obiettivi non realistici, in particolare in materia di risultato a breve termine, in che misura la remunerazione dipende dalla realizzazione di target di performance?

### ***Competenza***

- Esistono un mansionario formale o informale o altri meccanismi per definire i compiti che riguardano una particolare posizione?
- Esistono analisi delle conoscenze e delle capacità necessarie per svolgere una mansione in modo adeguato?

### ***Consiglio d'amministrazione e Audit Committee***

- Il consiglio di amministrazione o *l'Audit Committee* sono sufficientemente indipendenti dalla direzione per sentirsi liberi di porre tutte le domande necessarie, anche le più delicate?
- Il consiglio di amministrazione o *l'audit committee* tengono riunioni periodiche con il direttore amministrativo, il responsabile della contabilità, i revisori interni ed esterni?
- Il consiglio di amministrazione o *l'audit committee* ricevono informazioni sufficienti, nei tempi dovuti, per consentire loro di monitorare la realizzazione degli obiettivi strategici, la situazione finanziaria e i risultati economici e di conoscere le condizioni dei principali contratti?
- Il consiglio di amministrazione o *l'Audit Committee* ricevono informazioni critiche nei tempi dovuti e sono informati in tempo di situazioni delicate, delle indagini svolte e di atti irregolari (per esempio, informazioni sulle spese di viaggio dei membri della direzione, controversie, importanti indagini svolte dalle autorità tutorie, furti, uso improprio delle attività patrimoniali, violazioni delle norme sull'*insider trading*, pagamenti a partiti politici, pagamenti illeciti)?

### ***Filosofia e stile di management dei dirigenti***

- Qual è la natura dei rischi accettati, cioè, il management è coinvolto spesso in operazioni ad alto rischio o, al contrario, si mostra prudente?
- La direzione generale intrattiene contatti regolari con i responsabili operativi, specialmente con quelli localizzati in aree geografiche lontane?
- Qual è l'atteggiamento del management verso le informazioni di bilancio, compresi i punti controversi in materia di trattamento contabile (per esempio, esistono dei casi di applicazione irregolare dei principi contabili, di informazioni significative di bilancio non divulgate o di manipolazione o falsificazione delle scritture contabili)?

### ***Struttura organizzativa***

- La struttura organizzativa è adeguata e assicura il flusso delle informazioni necessarie per la gestione delle attività?

- Le responsabilità delle persone che occupano posizioni chiave sono definite in modo adeguato e sono chiaramente comprese dagli stessi?
- Le conoscenze e le esperienze delle persone che occupano delle posizioni chiave sono adeguate in rapporto alla responsabilità?

#### ***Attribuzione dei poteri e delle responsabilità***

- Il livello di responsabilità e la delega dei poteri in essere consente la realizzazione degli obiettivi fondamentali, il compimento delle funzioni operative, il rispetto dei regolamenti, inclusa anche la responsabilità dei sistemi informativi e il potere di autorizzare dei cambiamenti?
- Le norme e le procedure di controllo, ivi compresi i mansionari, sono adeguate?
- L'organico è adeguato, specialmente per quanto concerne il personale addetto all'elaborazione dei dati e alla funzione contabile con il livello di competenza richiesto in relazione alla dimensione dell'azienda, alla natura e alla complessità delle attività e dei sistemi?

#### ***Politiche di gestione delle risorse umane***

- Esistono politiche e procedure in materia di assunzioni, di formazione, di promozione del personale e di remunerazione?
  - Le azioni correttive attuate in caso di violazione di norme e procedure in essere sono appropriate?
  - L'organizzazione procede a verifiche adeguate del passato professionale del candidato, particolarmente per individuare eventuali atti e attività inaccettabili?
  - I criteri per trattenere e promuovere i dipendenti e le tecniche di raccolta delle informazioni (per esempio, le valutazioni delle performance) sono appropriati e conformi al codice di condotta e ad altre regole di comportamento?
-