

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

Limiti del Controllo Interno

Il sistema di Controllo Interno, per quanto ben progettato e gestito, può fornire ai dirigenti e agli amministratori solo una ragionevole sicurezza sulla realizzazione degli obiettivi aziendali.

La probabilità di questa realizzazione risente dei limiti insiti in tutti i sistemi di Controllo Interno.

Questi includono la possibilità di errori nelle decisioni umane e degli inconvenienti che ne possono derivare.

I controlli inoltre possono essere vanificati dalla collusione di due o più persone e dalla capacità del management di aggirare il sistema di Controllo Interno.

Un altro fattore limitativo è l'esigenza di un equilibrio costi-benefici del controllo.

Il Controllo Interno è stato a volte considerato come il mezzo per evitare che un'azienda commetta errori, ossia per assicurare che raggiunga sempre i suoi obiettivi correlati alla gestione, alla redazione dei bilanci e al rispetto della normativa.

In questo senso lo si configura come una terapia per tutti i mali di un'azienda, reali e potenziali. Ma quest'immagine è illusoria. Il Controllo Interno non è un toccasana.

Nel considerare i limiti del Controllo Interno, si devono tenere presenti due concetti.

- **Innanzitutto**, il Controllo Interno, anche se efficace, agisce a livelli diversi con riferimento ai diversi obiettivi. Per quanto riguarda gli obiettivi di efficacia ed efficienza della gestione operativa di un'azienda (realizzazione della sua missione, degli obiettivi di redditività e simili) il Controllo Interno può aiutare il management nel venire a conoscenza dei progressi più o meno realizzati. Non può invece fornire alcuna sicurezza, anche se ragionevole, che gli obiettivi stessi saranno conseguiti.
- **In secondo luogo**, il Controllo Interno non può fornire la sicurezza assoluta nei confronti di nessuna delle tre categorie di obiettivi.

La prima serie di limitazioni dipende dal fatto che alcuni eventi sfuggono assolutamente a ogni potere di controllo del management. Se ne è già parlato in tema di "realizzazione degli obiettivi". Quanto alla seconda, si identifica con l'assioma che nessun sistema potrà mai fare tutto ciò per cui è stato predisposto.

Il meglio che ci si può attendere da un sistema di Controllo Interno è l'ottenimento di una ragionevole sicurezza. Ciò che appunto si esaminerà in questo capitolo.

Parlare di ragionevole sicurezza certamente non implica che i sistemi di Controllo Interno siano frequentemente inefficaci. Molti fattori, singolarmente e collettivamente, avvalorano il concetto della ragionevole sicurezza.

L'effetto congiunto di controlli mirati a una molteplicità di obiettivi e la natura multifunzionale dei controlli riducono certamente il rischio che un'azienda possa mancare i propri obiettivi. Inoltre, le normali attività giornaliere e le responsabilità delle persone operanti ai diversi livelli di

un'organizzazione sono rivolte al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In effetti, in un campione di aziende ben controllate, è molto probabile che la maggioranza abbia normalmente nozione del proprio avanzamento verso gli obiettivi operativi, che realizzi regolarmente i propri obiettivi di conformità alla normativa e che produca regolarmente, in un periodo dopo l'altro e in un esercizio dopo l'altro, bilanci attendibili.

Tuttavia, a causa dei limiti intrinseci accennati sopra, non sussiste alcuna garanzia che non si produca mai, per esempio, un evento incontrollabile, un errore, un'errata segnalazione. Anche un valido sistema di Controllo Interno, insomma, può venire meno al suo compito. Una sicurezza ragionevole non è mai assoluta.

Giudizio

L'efficacia dei controlli trova un limite nel rischio di errore umano quando si prendono delle decisioni aziendali.

Tali decisioni sono prese in base a giudizi umani, in un determinato momento, sulla base delle informazioni disponibili e sotto la spinta e l'urgenza delle circostanze. Alcune decisioni basate sul giudizio umano possono poi, in chiave retrospettiva, rivelarsi la causa di risultati mediocri e avere bisogno di modifiche.

La natura delle decisioni connesse al sistema di Controllo Interno, che sono basate sul giudizio umano, è descritta nel paragrafo che tratta delle disfunzioni dei controlli aggirati dai dirigenti e del rapporto costi-benefici.

Disfunzioni

Anche se ben concepiti, i sistemi di Controllo Interno possono essere oggetto di disfunzioni o debolezze.

Il personale può interpretare male le istruzioni. Può compiere errori di giudizio, o sbagliare per incuria, per distrazione, per stanchezza. Il capo di un ufficio amministrativo responsabile di indagare su situazioni anomale può semplicemente dimenticare od omettere di approfondire l'indagine, non effettuando le dovute correzioni. Personale destinato temporaneamente ad attività di controllo, in mancanza o in assenza degli specifici addetti, può svolgere questo compito impropriamente.

Modifiche al sistema possono essere attuate prima che il personale sia stato addestrato per reagire adeguatamente ai segnali di malfunzionamento dei sistemi.

Deroghe dei dirigenti

Un sistema di Controllo Interno è tanto efficace quanto lo sono i responsabili del suo funzionamento. Anche nelle aziende meglio controllate, con un elevato grado d'integrità e di sensibilizzazione al controllo, un manager può essere in grado di derogare al Controllo Interno.

Il termine "deroghe" è adoperato qui per indicare il mancato rispetto delle politiche e delle procedure di controllo, per scopi illeciti, per trarne personale vantaggio oppure per presentare migliori risultati di bilancio o dissimulare la non conformità agli obblighi di legge. Un capo di divisione o di unità, oppure un membro dell'alta direzione, può farlo per molte ragioni:

per maggiorare i ricavi, coprendo così un imprevisto calo della quota di mercato, per dichiarare utili maggiori, rispettando budget non realistici, per gonfiare il valore di mercato dell'azienda prima di una cessione, per prospettare vendite o profitti al fine di ottenere gratifiche correlate con i risultati, per occultare il mancato rispetto di obblighi contrattuali o il mancato rispetto della normativa. Le deroghe possono consistere anche in dichiarazioni consapevolmente inesatte a banche, legali, revisori e venditori e nella deliberata emissione di documenti falsificati come ordini di acquisto o fatture di vendita.

La deroga non va confusa con gli interventi compiuti dal management per modificare a fini leciti

le politiche o le procedure prescritte. Questi interventi si rendono necessari per gestire transazioni straordinarie e atipiche oppure eventi in relazione ai quali il normale sistema di controllo è inadeguato.

Tutti i sistemi di Controllo Interno devono prevedere l'intervento eccezionale del management, perché nessun sistema può essere impostato in modo da prevenire qualunque situazione.

Queste iniziative del management sono generalmente manifeste e documentate o comunque portate a conoscenza del personale interessato, mentre le deroghe non vengono pubblicizzate, nell'evidente intento di nasconderle.

Collusione

Atti di collusione tra due o più individui possono sfociare in carenze di controllo.

Persone che agiscono di comune accordo, per commettere e occultare un atto soggetto a controllo, possono spesso alterare dati contabili o altre informazioni in modi non individuabili dal sistema di controllo.

Si ha collusione, per esempio, tra un dipendente addetto ad un'importante funzione di controllo e un cliente, un fornitore o un altro dipendente. Su livelli differenti, diversi responsabili di divisione o di settori di vendita possono accordarsi nell'eludere controlli, affinché i risultati realizzati possano apparire conformi agli obiettivi di budget o a quelli assegnati per le incentivazioni.

Rapporto costi-benefici

Le risorse sono sempre limitate. Le aziende devono pertanto tenere conto del rapporto tra costi e benefici dei controlli che si vogliono attivare.

Nel decidere l'attivazione di un determinato controllo si dovrà pertanto considerare il rischio di insuccesso e gli effetti potenziali, unitamente ai suoi costi di attuazione.

Per una particolare azienda industriale, per esempio, può non valere la pena di istituire un sofisticato sistema di monitoraggio per le scorte di materie prime a basso costo, non deperibili e di facile reperimento e stoccaggio.

L'analisi dei costi e benefici per l'attuazione dei controlli si effettua con diversi gradi di precisione. In generale è più facile affrontare l'aspetto dei costi, che in molti casi si possono quantificare con una certa precisione.

Solitamente si tiene conto di tutti i costi diretti, connessi alla costituzione del sistema di controllo, e dei costi indiretti effettivamente misurabili. Alcune aziende tengono conto anche dei costi-opportunità collegati all'impiego delle risorse.

In alcuni casi, però, la quantificazione dei costi può essere più difficile. Può essere difficile quantificare il tempo e lo sforzo da dedicare a determinati fattori dell'ambiente di controllo, come l'importanza attribuita dal management ai valori etici o la competenza del personale; la valutazione dei rischi; la raccolta di informazioni esterne, come le ricerche di mercato sull'evoluzione delle preferenze della clientela.

La valutazione dei benefici, poi, è ancora più soggettiva. L'utilità di efficaci programmi di addestramento è senz'altro evidente, ma difficile da quantificare. Per stabilire i vantaggi potenziali si possono comunque considerare alcuni fattori: la probabilità d'insorgenza di situazioni indesiderabili, le caratteristiche delle attività ed i possibili effetti finanziari o gestionali sull'azienda.

La complessità intrinseca alla determinazione costi-benefici aumenta per effetto dell'interazione dei controlli con la gestione aziendale. Quando i controlli sono integrati, o sono incorporati nei processi aziendali e manageriali, è difficile isolarne sia i costi che i benefici.

Molto spesso, inoltre, controlli diversi possono contribuire, singolarmente o congiuntamente, ad attenuare un particolare rischio.

Prendiamo il caso dei resi. Quando vengono rilevati, è sufficiente riconciliare globalmente i movimenti del conto mastro generale "magazzino" e "clienti" con l'ammontare totale dei resi? Si devono verificare anche i conti relativi ai singoli clienti, e se sì, in che misura? E sufficiente un

raffronto mensile delle rilevazioni sezionali con la contabilità generale? Oppure occorrono procedure più integrate per consentire che le rilevazioni sezionali relative ai clienti siano accuratamente eseguite per i resi? Quali meccanismi esistono per stabilire con precisione se i resi sono sintomatici di un problema di fatturazione o di servizio al cliente? Le risposte a tali quesiti dipendono dai rischi che sorgono nella circostanza specifica e dai costi e benefici per attivare ciascuna procedura di controllo.

La determinazione del rapporto costi-benefici varia notevolmente anche in funzione delle caratteristiche dell'azienda.

Per esempio, un sistema computerizzato che elabora informazioni sulla frequenza degli ordini da parte dei singoli clienti, sull'importo unitario degli ordini e sul numero degli articoli per ciascun ordine è di grande importanza in una società di vendite per corrispondenza. Per un cantiere che produce barche a vela personalizzate e d'alta classe, dati dettagliati per ciascun profilo di cliente hanno un'importanza molto ridotta: un sistema informativo del genere probabilmente non coprirebbe i costi.

A causa della particolare irrilevanza di una specifica attività o del rischio relativo, può essere addirittura inutile compiere qualsiasi analisi costi-benefici. Lo sforzo di condurre questa analisi può non essere giustificato.

Il problema è di trovare il giusto equilibrio. Un controllo eccessivo è dispendioso e controproducente. I clienti che ordinano per telefono non gradiranno procedure troppo complicate né lungaggini. Una banca che costringe i suoi potenziali clienti a fare i salti mortali per ottenere un mutuo non concluderà molti contratti. Mentre dei controlli troppo superficiali daranno luogo a un eccesso di crediti a rischio. In un ambiente caratterizzato da un'elevata concorrenza, dunque, si richiede un giusto equilibrio. E, nonostante le difficoltà, le decisioni basate su costi-benefici continueranno ad essere fatte.
