

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

Valutazione dei rischi

Ogni azienda deve affrontare una varietà di rischi, di origine interna ed esterna, che devono essere valutati. Prima di procedere a questa valutazione è necessario definire obiettivi compatibili e coerenti. La valutazione dei rischi consiste nell'individuare e analizzare i fattori che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi, al fine di determinare come questi rischi dovranno essere gestiti. Visto che l'ambiente micro e macroeconomico, la situazione normativa e le condizioni operative aziendali sono in continua trasformazione, si rendono necessari meccanismi che consentano di identificare e padroneggiare i rischi specifici connessi a dette trasformazioni.

Tutte le aziende, indipendentemente dalla dimensione, dalla struttura, dalla natura della loro attività, dal settore economico in cui operano, incontrano rischi a tutti i livelli della propria organizzazione.

I rischi possono pregiudicare la sopravvivenza dell'azienda, la sua capacità di competere, la sua situazione finanziaria, la sua immagine sul mercato e la qualità dei suoi prodotti, dei suoi servizi e del suo personale.

Non esiste in pratica alcun modo per ridurre il rischio a zero. In effetti, il rischio è intrinseco all'attività imprenditoriale.

Spetta quindi al management determinare il livello di rischio prudenzialmente accettabile e impegnarsi per mantenerlo entro tale livello.

La determinazione degli obiettivi è una condizione della valutazione dei rischi.

Il management deve innanzitutto fissare degli obiettivi prima di identificare i rischi che possono pregiudicarne la realizzazione e di prendere i provvedimenti necessari a contenerli.

La determinazione degli obiettivi è quindi una parte fondamentale del processo manageriale.

Pur non essendo uno dei componenti del sistema di Controllo Interno, ne è un presupposto e un supporto.

Obiettivi

La determinazione degli obiettivi può costituire un processo molto strutturato o al contrario informale.

Gli obiettivi possono essere indicati esplicitamente oppure sottintesi, come per esempio mantenere il livello di performance già raggiunto in passato.

A livello dell'azienda nel suo complesso, gli obiettivi sono spesso rappresentati in termini di missione aziendale e di valori. Questi obiettivi di carattere generale, associati alla valutazione dei punti di forza e di debolezza, nonché delle opportunità e delle minacce, consentono di definire la strategia globale dell'azienda.

Generalmente, il piano strategico è elaborato per grandi linee e tratta dell'allocazione delle

risorse e delle priorità a livello complessivo.

Obiettivi più specifici discendono dalla strategia aziendale. Gli obiettivi generali sono collegati e integrati con obiettivi più specifici stabiliti a livello di “attività”, come vendita, produzione, progettazione, assicurandone la coerenza.

Questi sottobiettivi, fissati a livello di singola attività, possono riguardare le linee di prodotto, il mercato, i livelli di finanziamento e di redditività. Fissando obiettivi generali e specifici un’azienda può identificare i fattori critici di successo.

Questi sono costituiti dagli eventi che si devono produrre o dalle condizioni che devono esistere affinché gli obiettivi possano essere conseguiti.

I fattori critici di successo si possono applicare all’azienda considerata globalmente o a una divisione, a una funzione, a un dipartimento o a un individuo.

La definizione degli obiettivi permette al management di identificare i criteri di misura delle performance, focalizzandosi sui fattori critici di successo.

Categorie di obiettivi

Sebbene assai diversi, gli obiettivi si possono raggruppare in alcune grandi categorie.

— **Obiettivi operativi.** Riguardano l’efficacia e l’efficienza delle attività operative aziendali, inclusi i livelli di performance, di redditività e di protezione delle risorse da eventuali perdite. Questi obiettivi variano in funzione delle scelte fatte dal management sulla struttura e sui livelli di performance.

— **Obiettivi relativi alle informazioni di bilancio.** Riguardano la redazione di bilanci attendibili e la prevenzione da falsificazioni delle informazioni di bilancio pubblicate. Questi obiettivi sono prevalentemente determinati da regole e norme stabilite da istituzioni esterne all’azienda.

— **Obiettivi di conformità.** Riguardano l’osservanza delle leggi e dei regolamenti applicabili all’azienda. Sono determinati da fattori esterni come, per esempio, la normativa sulla protezione dell’ambiente e tendono a essere gli stessi in alcuni casi per ogni tipo di azienda, in altri a livello di settore (assicurazioni, banche, industria meccanica ecc.).

Alcuni obiettivi dipendono dall’attività esercitata dall’azienda. Per esempio, un fondo comune d’investimento deve valutare il proprio portafoglio titoli giornalmente, mentre un’altra azienda che svolge un’attività diversa potrà procedere a questa valutazione ogni tre mesi.

Tutte le società quotate in Borsa negli USA devono depositare certi documenti alla *Securities and Exchange Commission* (SEC). Questi obiettivi, che rispondono a vincoli imposti dall’esterno, sono fissati per legge o per regolamento.

Essi rientrano nella categoria degli obiettivi legati alle informazioni di bilancio ed, eventualmente, nella categoria degli obiettivi di conformità.

Al contrario, gli obiettivi operativi sono prevalentemente basati sulle priorità, sui giudizi e sullo stile di direzione del management.

Essi si differenziano da un’azienda all’altra semplicemente perché persone informate, competenti e oneste possono scegliere obiettivi diversi. Per esempio, per quanto riguarda lo sviluppo di prodotti, un’azienda potrà scegliere di giocare un ruolo innovativo, un’altra di seguire e di adattarsi rapidamente a ciò che gli altri fanno o ancora di procedere con calma serafica.

Queste scelte incidono sulla struttura, sulle competenze, sull’assunzione del personale e sul controllo dell’attività di ricerca e sviluppo. Di conseguenza, nessuna formulazione di obiettivi può essere valida per tutte le aziende.

Obiettivi operativi. Gli obiettivi operativi sono legati alla realizzazione della missione aziendale, la ragione fondamentale dell’esistenza di un’azienda. Essi includono dei sottobiettivi riguardanti

il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza al fine di dirigere l'azienda verso il raggiungimento del suo fine ultimo.

È necessario che gli obiettivi operativi riflettano l'ambiente micro e macro-economico nel quale l'azienda opera. E' necessario, per esempio, che questi obiettivi siano pertinenti alle pressioni esercitate dalla concorrenza in materia di qualità, alla riduzione dei tempi per introdurre un prodotto sul mercato, o al progresso tecnologico.

Il management deve assicurarsi che gli obiettivi siano realizzati e basati sulle esigenze del mercato e che consentano, per il modo in cui sono espressi, di procedere ad una valutazione significativa della performance.

Per il buon funzionamento di un'azienda, è fondamentale che gli obiettivi operativi e le strategie siano chiaramente definiti e legati ai sottobiettivi.

Essi costituiscono il punto centrale su cui l'azienda dovrà impegnare rilevanti risorse. Se gli obiettivi operativi non sono chiari e sono mal conosciuti, l'azienda rischia di impiegare male le sue risorse.

Obiettivi relativi alle informazioni di bilancio. Gli obiettivi relativi alle informazioni di bilancio si riferiscono alla redazione dei bilanci pubblicati, inclusi i bilanci intermedi e sintetici e i dati significativi estratti dai bilanci e destinati a essere comunicati al pubblico.

Le aziende devono realizzare gli obiettivi inerenti alle informazioni di bilancio per soddisfare obblighi esterni.

La redazione di bilanci attendibili è una condizione preliminare per ottenere capitali dagli investitori e dagli istituti di credito e può costituire un fattore chiave per la firma di alcuni contratti o nelle relazioni con particolari fornitori.

Gli investitori, le banche, i clienti e i fornitori si basano sulle informazioni di bilancio per misurare i risultati di un'azienda e per compararli con quelli di altre organizzazioni similari e con investimenti alternativi.

Utilizzato in relazione agli obiettivi dell'informazione di bilancio, il termine "**attendibilità**" implica che i bilanci siano predisposti in modo corretto e veritiero e in conformità a principi contabili di generale accettazione o a pertinenti e appropriati principi contabili e disposizioni obbligatorie ai fini esterni.

L'espressione "**in modo veritiero e corretto**" significa che:

- i principi contabili selezionati e applicati sono di generale accettazione;
- i principi contabili sono adeguati alle circostanze;
- il bilancio fornisce informazioni relative ai fattori che possono incidere sul suo utilizzo, comprensione e interpretazione;
- le informazioni fornite sono classificate e sintetizzate in modo ragionevole, cioè, non sono né troppo dettagliate, né troppo sintetiche;
- il bilancio riflette le sottostanti operazioni ed eventi in modo che la situazione patrimoniale, i risultati di gestione e i flussi di cassa siano presentati con un margine d'errore accettabile, vale a dire ragionevole.

Questi obiettivi sono supportati da un insieme di presupposti di base dei bilanci.

- **Esistenza o eventi.** Le attività, le passività e il titolo di proprietà esistono a una data precisa e le operazioni registrate rappresentano eventi che si sono realmente verificati nel corso di un certo periodo.
- **Completezza.** Tutte le operazioni e altri eventi e circostanze che si sono verificati nel corso di un certo periodo, o che avrebbero dovuto essere rilevati in quel periodo, sono stati registrati.
- **Diritti e obblighi.** Le attività sono diritti e le passività sono obblighi di un'azienda ad una

certa data.

- **Valutazione o allocazione.** Le attività, le passività, i ricavi e i costi sono contabilizzati per un ammontare corretto in conformità con principi contabili appropriati e pertinenti. Le operazioni sono matematicamente esatte, correttamente riepilogate, registrate nei libri e documentate.
- **Presentazione e informativa.** Le informazioni che figurano in bilancio sono correttamente descritte, selezionate e classificate.

Analogamente ad altre categorie di obiettivi, esistono anche nella categoria delle informazioni di bilancio una serie di obiettivi e di relativi obiettivi secondari.

Gli elementi che sono alla base del concetto “**veritiero e corretto**” possono essere considerati come obiettivi dell’informativa di bilancio. Questi sono poi supportati da obiettivi secondari rappresentati dai presupposti di bilancio che a loro volta sono supportati da altri obiettivi più specifici, riguardanti le varie attività aziendali.

Sebbene le definizioni di presentazione veritiera e corretta e dei presupposti siano state stabilite ai fini della preparazione del bilancio d’esercizio, gli stessi concetti si applicano all’elaborazione di altre informazioni economico-finanziarie pubblicate, come i bilanci intermedi e la pubblicazione dei risultati economici tramite comunicati stampa.

Alcuni di questi fattori non saranno, tuttavia, applicabili ad altri tipi di informazioni economico-finanziarie.

Per esempio, il presupposto di base “*presentazione e informativa*” citato in precedenza non può essere applicato alle informazioni sui risultati economici rilasciati tramite comunicati stampa.

Obiettivi di conformità Le aziende devono condurre le loro attività e spesso assumere provvedimenti particolari in conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore.

Questi obblighi possono riferirsi, per esempio, ai mercati, ai prezzi, alle imposte, all’ambiente, al benessere del personale e al commercio internazionale.

Queste leggi e regolamenti stabiliscono norme minime che l’azienda dovrà integrare nei suoi obiettivi di conformità.

Per esempio, le leggi relative all’igiene e sicurezza sul lavoro possono indurre un’azienda a definire un obiettivo nel modo seguente: “confezionare ed etichettare tutti i prodotti chimici in conformità alle leggi”. In tal caso, le politiche e le procedure prenderanno in considerazione i programmi di comunicazione, le ispezioni sul luogo e la formazione.

Il modo in cui un’organizzazione si conforma alle leggi e ai regolamenti può incidere negativamente o positivamente, secondo il caso, sulla reputazione che la stessa gode in seno alla comunità in cui opera.

Sovrapposizione di obiettivi

Un obiettivo di una categoria può sovrapporsi o supportare un obiettivo di un’altra. Per esempio, l’obiettivo che mira “a chiudere i conti trimestralmente entro dieci giorni lavorativi” può essere di supporto innanzitutto a un obiettivo operativo: agevolare riunioni a livello direzionale per esaminare la performance dell’azienda.

Ma lo stesso obiettivo è anche di supporto alla pubblicazione dei bilanci nei tempi dovuti, come pure al deposito degli stessi presso le autorità tutorie alle scadenze richieste.

Un obiettivo rivolto a “fornire al direttore di produzione informazioni pertinenti sul mix delle materie prime utilizzate nel processo produttivo” può riferirsi a tutte e tre le categorie di obiettivi.

Le informazioni supportano le decisioni sui cambiamenti del mix desiderato (obiettivo operativo), facilitano il monitoraggio di pericolose sostanze tossiche (obiettivo di conformità) e forni-

scono dati utili per l'accuratezza della contabilità analitica (obiettivi connessi all'informazione di bilancio e all'operatività).

Un altro gruppo di obiettivi si riferisce alla "salvaguardia delle risorse". Sebbene questi siano prevalentemente obiettivi operativi, certi aspetti della salvaguardia possono riferirsi ad altre categorie.

L'efficiente impiego degli elementi del patrimonio aziendale e di altre risorse rientra nella categoria degli obiettivi operativi, come anche il premunirsi contro eventuali perdite dovute a furti, sperperi, inefficienze o tutto ciò che può semplicemente considerarsi cattiva gestione, per esempio, vendere prodotti a prezzi stracciati, accordare credito a clienti insolubili, non essere in grado di trattenerne personale capace o di prevenire violazioni dei brevetti, o incorrere in passività non previste.

Allorquando si presentano esigenze in termini di leggi e di regolamenti, questi divengono obiettivi di conformità. D'altra parte, l'obiettivo di assicurare che qualsiasi perdita di attività sia correttamente recepito in contabilità rappresenta un obiettivo legato all'informativa di bilancio.

La categoria in cui un obiettivo rientra può dipendere talvolta dalle circostanze. Riprendendo l'argomento della salvaguardia delle attività, i controlli per prevenire furti (come la recinzione del magazzino per impedire l'accesso o la designazione di un guardiano incaricato di verificare le autorizzazioni relative ai movimenti della merce), rientrano nella categoria degli obiettivi operativi.

Normalmente, questo tipo di controlli non riguarda l'attendibilità delle informazioni di bilancio, dato che qualsiasi perdita di magazzino può essere individuata nel corso dell'inventario fisico periodico, che viene poi recepito in bilancio.

Comunque, se il management ai fini dell'elaborazione del bilancio si affida unicamente ai dati forniti dalla contabilità di magazzino, come nel caso dei bilanci infrannuali, i controlli rivolti ad assicurare la protezione fisica dei magazzini rientrano anche nella categoria degli obiettivi relativi alle informazioni di bilancio.

Ciò è dovuto al fatto che i controlli sulla protezione fisica, insieme a quelli sulla contabilità di magazzino, sono necessari per assicurare l'attendibilità del bilancio.

La distinzione e le correlazioni esistenti tra le diverse categorie di obiettivi possono essere illustrate ulteriormente nel contesto di una banca.

Supponiamo che siano stati messi a punto dei controlli per assicurare che i dossier dei fidi contengano la storia del credito contrattato con il cliente e i dati relativi alla performance dello stesso (pagamenti puntuali, rispetto delle clausole contrattuali ecc.).

Supponiamo ancora che il responsabile dei prestiti non utilizzi queste informazioni quando decide di concedere o non concedere un prestito e che egli autorizzi dei prelievi sulle linee di credito esistenti, o l'aumento di queste ultime, basandosi unicamente sull'intuito. Infine, supponiamo che la direzione amministrativa della banca in questione proceda a un esame completo e dettagliato per determinare se il fondo crediti inesigibili sia adeguato.

Nello scenario descritto i controlli operativi sono significativamente deboli, mentre i controlli concernenti il bilancio non lo sono. In pratica, tale lassismo nel condurre i controlli operativi si tradurrà verosimilmente in risultati economici inaccettabili.

Questa carenza di controllo sarà messa in evidenza, in un primo tempo, dagli indicatori di performance e, in seguito, da utili più bassi o da perdite indicanti al management e, nei casi più gravi, al consiglio di amministrazione la necessità di svolgere un'indagine e di predisporre azioni correttive. In tal modo i controlli di natura contabile possono aiutare a individuare le debolezze operative, evidenziando le correlazioni che esistono tra questi due tipi di controllo, anche se la debolezza è situata, in questo caso, solo nei controlli operativi.

Collegamento degli obiettivi

Gli obiettivi devono essere complementari e collegati. Gli obiettivi generali non solo devono essere coerenti con la capacità e le prospettive dell'azienda, ma devono anche essere in armonia con gli obiettivi delle diverse unità e funzioni.

Essi devono essere scomposti in sottobiettivi i quali dovranno essere coerenti con la strategia globale e connessi alle attività dell'azienda.

Allorquando gli obiettivi generali sono coerenti con le precedenti prassi e performance aziendali, la correlazione esistente tra le diverse attività è già conosciuta.

Al contrario, quando gli obiettivi si discostano dalle prassi aziendali passate, il management deve assicurarsi che esistano dei legami tra i diversi obiettivi, altrimenti si espone a rischi maggiori. È importante inoltre assicurarsi della coerenza degli obiettivi fissati a livello di unità o di funzione con quelli della nuova strategia.

L'obiettivo rivolto a "favorire l'ascesa a posti dirigenziali tramite promozioni interne" dipenderà fortemente dai sottobiettivi interdipendenti relativi al processo di gestione delle risorse umane e in particolare quelli relativi ai piani di carriera, alle valutazioni, alla formazione e allo sviluppo del personale. I sottobiettivi potrebbero essere significativamente modificati se in passato l'azienda ha seguito una prassi basata largamente su assunzioni esterne.

Gli obiettivi relativi all'attività devono essere chiari, in altre parole, devono essere di facile comprensione per le persone responsabili della loro realizzazione. Essi devono essere anche misurabili. Il personale e il management dovranno accordarsi sugli obiettivi da realizzare e sui mezzi per determinare in che misura gli obiettivi sono stati raggiunti.

È necessario esaminare la portata degli obiettivi fissati da un'azienda, come anche gli sforzi sostenuti per elaborarli. La maggior parte delle aziende fissa per ciascuna delle sue attività un certo numero di obiettivi che derivano sia da quelli definiti a livello globale aziendale, sia da standard relativi agli obiettivi di conformità o legati all'informativa di bilancio.

Per esempio, nell'area acquisti si potrebbero adottare i seguenti obiettivi operativi:

- acquisti di beni conformi alle specifiche tecniche stabilite dall'organizzazione;
- negoziazione dei prezzi e di altre condizioni di acquisto ragionevoli;
- revisione e rinnovo annuale dei contratti o accordi con i principali fornitori.

La realizzazione di tutti gli obiettivi relativi a una determinata attività potrebbe sollevare problemi sull'adeguatezza delle risorse impegnate per la stessa. Questa è la ragione per cui è utile correlare l'insieme degli obiettivi di un'attività alle risorse disponibili per la loro realizzazione.

Uno dei modi per liberare risorse impegnate consiste nel mettere in discussione gli obiettivi che non contribuiscono alla realizzazione di quelli fissati a livello aziendale globale e al processo di gestione aziendale nel suo complesso.

Spesso, una funzione avrà un obiettivo inappropriato proveniente da prassi passate (generare, per esempio, *reports* mensili senza utilizzarli).

Un altro modo per equilibrare obiettivi e risorse è individuare gli obiettivi specifici legati a una certa attività, in modo che siano molto importanti o critici nel realizzare gli obiettivi generali aziendali.

Non tutti gli obiettivi sono uguali e pertanto le aziende stabiliscono determinate priorità. Le organizzazioni possono definire particolari obiettivi specifici come critici e attivare uno stretto monitoraggio delle attività relative a questi obiettivi.

Questa nozione riflette il concetto di "fattori critici di successo", discussi in precedenza, cioè gli eventi che si dovranno assicurare o le condizioni che dovranno esistere affinché l'organizzazione possa realizzare i suoi obiettivi.

Realizzazione degli obiettivi

Come indicato in precedenza, la determinazione degli obiettivi è una condizione preliminare per un Controllo Interno efficace. Gli obiettivi costituiscono dei traguardi misurabili verso i quali l'azienda si dirige nel gestire le sue attività. Comunque l'azienda potrebbe essere ragionevolmente certa di realizzare alcuni ma non tutti gli obiettivi prefissati.

Un efficace sistema di Controllo Interno deve fornire una sicurezza ragionevole che si stanno perseguendo gli obiettivi relativi alle informazioni di bilancio di un'azienda.

Analogamente, deve fornire una ragionevole sicurezza che saranno raggiunti gli obiettivi di conformità. Entrambe queste categorie sono principalmente incentrate su standard o norme esterne, fissati indipendentemente dagli scopi dell'azienda e la loro realizzazione è sotto il controllo della stessa.

Diverso è il caso degli obiettivi operativi. In primo luogo, non si basano su standard o norme esterne; in secondo luogo, un'azienda può realizzare la performance attesa ed essere ugualmente sorpassata da un concorrente con una performance migliore.

Essa può, inoltre, essere soggetta a eventi esterni (un cambio di governo, cattive condizioni meteorologiche e così via) che non sono sotto il suo controllo. Essa può aver anche considerato alcuni di questi eventi quando ha determinato gli obiettivi e averli considerati come poco probabili, elaborando un piano di emergenza nel caso si avverassero.

Comunque, questo piano può solo attenuare l'impatto degli eventi esterni. Esso non garantisce la realizzazione degli obiettivi. Attività adeguate e coerenti con gli obiettivi non assicurano comunque il successo.

Lo scopo del Controllo Interno in quest'area mira principalmente ad assicurare la coerenza degli obiettivi dei diversi settori aziendali, a identificare i fattori chiave di successo e a comunicare al management le performance e le prospettive nei tempi dovuti.

Anche se il successo non può essere garantito, il management dovrà avere una sicurezza ragionevole di essere allertato allorquando la realizzazione degli obiettivi potrebbe essere pregiudicata.

Rischi

L'identificazione e l'analisi dei rischi costituisce un processo continuo e iterativo.

Questo processo è un elemento chiave di un sistema di Controllo Interno efficace. Il management deve individuare attentamente i rischi, a tutti i livelli, e prendere provvedimenti adeguati per limitarli.

Identificazione dei rischi

La performance di un'azienda può essere a rischio per fattori esterni e interni. Questi fattori, a loro volta, possono influire sia sugli obiettivi formulati o espliciti, sia sugli obiettivi impliciti.

I rischi aumentano mano a mano che gli obiettivi differiscono dalle performance realizzate. Spesso, le aziende non determinano gli obiettivi generali in modo esplicito perché considerano la loro performance soddisfacente.

Anche se in queste circostanze si potrebbe non avere un obiettivo esplicito o scritto, esiste tuttavia un obiettivo tacito di stabilità o di assenza di cambiamento. Ciò non significa che un obiettivo tacito o implicito non comporti dei rischi interni o esterni.

Per esempio, un'organizzazione potrebbe considerare i suoi servizi alla clientela soddisfacenti anche se, a causa di un cambiamento nei comportamenti dei concorrenti, il suo servizio è percepito meno bene dalla clientela.

Indipendentemente dal fatto che un obiettivo sia esplicito o implicito, un processo di valutazione dei rischi dovrà tenere conto dei rischi potenziali. E' necessario che tutti i rischi siano presi in esame.

Tutte le interazioni significative, concernenti i beni, i servizi e le informazioni, tra

un'organizzazione e i terzi devono essere considerate. I terzi comprendono i potenziali e gli attuali fornitori, investitori, creditori, azionisti, impiegati, clienti, acquirenti, intermediari e concorrenti come anche enti pubblici e mezzi di comunicazione.

L'identificazione dei rischi è un processo iterativo ed è spesso integrato con il processo di pianificazione.

E' utile anche analizzare i rischi "partendo da zero" o *ex novo* piuttosto che fare riferimento a una precedente analisi.

Rischi a livello globale I rischi a livello globale, come quelli esemplificati di seguito, possono derivare da fattori esterni o interni.

Fattori esterni

- Il progresso tecnologico può incidere sulla natura e sui tempi dell'attività di ricerca e sviluppo, o apportare dei cambiamenti nell'attività di approvvigionamento.
- I cambiamenti dei bisogni o delle attese della clientela possono influire sullo sviluppo di un prodotto, sul processo produttivo, sul servizio al cliente, sui prezzi o sulle garanzie.
- La concorrenza può modificare i metodi di commercializzazione e d'assistenza tecnica.
- Una nuova legislazione e regolamentazione può imporre cambiamenti nelle politiche e nelle strategie.
- Le catastrofi naturali possono produrre cambiamenti nelle attività operative o nei sistemi informativi e far sorgere la necessità per un piano d'emergenza.
- I cambiamenti economici possono influire sulle decisioni relative ai finanziamenti, agli investimenti e allo sviluppo aziendale.

Fattori interni

- L'interruzione dei sistemi informatici può avere un impatto negativo sulle attività aziendali.
- La competenza del personale assunto, come anche la qualità dei metodi di formazione e di motivazione del personale, può influire sul livello di sensibilizzazione alle necessità di controllo all'interno dell'azienda.
- Un cambiamento nelle responsabilità del management può avere un effetto nel modo in cui certi controlli sono effettuati.
- La natura dell'attività svolta, come anche la possibilità di accedere ai beni
- patrimoniali da parte del personale, potrebbe consentire appropriazioni indebite delle risorse.
- Un consiglio d'amministrazione o un *Audit Committee* privi d'autorità o inefficaci possono agevolare indiscrezioni.

Sono state sviluppate numerose tecniche per identificare i rischi. Gran parte di queste (particolarmente quelle svolte dai revisori interni ed esterni per determinare la portata dei loro interventi) comprendono metodi qualitativi e quantitativi tesi a stabilire le priorità e a individuare attività ad alto rischio.

Altre tecniche utilizzate nella prassi sono: esami periodici dei fattori economici e industriali che ricadono sulle attività, riunioni dei dirigenti per esaminare i piani strategici e incontri con analisti del settore. I rischi possono essere identificati in occasione dell'elaborazione delle previsioni a breve e a lungo termine e del piano strategico.

La scelta di un metodo per identificare i rischi non assume particolare importanza. Ciò che invece importa è che i dirigenti tengano conto attentamente dei fattori che determinano il rischio e il suo aggravarsi.

I fattori da prendere in considerazione sono, in particolare: la mancata realizzazione degli obiettivi in passato; la competenza del personale; i cambiamenti che influenzano l'attività aziendale, come per esempio la concorrenza, la normativa, il personale e simili; la localizzazione geografica

delle attività, in particolare di quelle svolte all'estero; l'importanza che riveste un'attività per l'impresa; la complessità di un'attività.

Per esempio, un importatore d'abbigliamento e di calzature si propone come obiettivo generale di acquisire la posizione di leader nel campo degli articoli di moda di alta qualità.

I rischi identificati a livello aziendale sono i seguenti: debolezze nelle fonti di approvvigionamento, cioè qualità, numero e stabilità dei produttori esteri coinvolti; rischio di fluttuazioni dei cambi; ritardi nel ricevimento della merce o a seguito dei controlli doganali; inaffidabilità delle società di trasporto e aumento dei relativi costi; probabili ostilità sul piano internazionale e azioni di embargo commerciale; pressioni dei clienti e degli investitori dirette a boicottare i Paesi i cui governi adottano politiche inaccettabili.

Oltre a questi rischi ne esistono altri di carattere più generale, come per esempio l'aggravarsi della situazione economica, il successo commerciale dei prodotti, l'entrata di nuovi concorrenti sul mercato e l'arrivo di nuove leggi e regolamenti in materia di protezione dell'ambiente.

L'identificazione dei fattori generali, esterni e interni, è necessaria per procedere a una valutazione efficace dei rischi. Quando i principali fattori sono stati identificati, i dirigenti possono considerare il loro peso e, dove possibile, collegare gli stessi alle singole attività dell'azienda.

Rischi a livello di attività I rischi devono essere identificati non solo a livello globale, ma anche a livello di ciascuna attività. Gestire i rischi a livello d'attività permette di focalizzare la valutazione degli stessi sulle principali

divisioni o funzioni, come le vendite, la produzione, il marketing, lo sviluppo tecnologico, l'attività di ricerca e sviluppo.

La valutazione dei rischi a livello di singola attività contribuisce anche a mantenere livelli accettabili di rischio a livello complessivo aziendale.

Nella maggioranza dei casi, si possono identificare molti rischi diversi secondo l'obiettivo espresso o implicito.

Per esempio, nel processo d'approvvigionamento un'azienda può fissare come obiettivo di mantenere un livello adeguato di materie prime in giacenza.

I rischi di non realizzare gli obiettivi specifici possono derivare da materiali non conformi alle specifiche tecniche previste, o non consegnati secondo le quantità ordinate, nei tempi richiesti e a prezzi accettabili.

Questi rischi possono determinare il modo in cui le specifiche relative a materiali acquistati sono comunicate ai fornitori, l'utilizzo e l'attendibilità dei piani di produzione, l'identificazione di fonti alternative di approvvigionamento e le modalità di negoziazione.

Le ragioni per cui un obiettivo non è stato conseguito potrebbero essere più o meno evidenti, le conseguenze potrebbero essere più o meno importanti. Indubbiamente, i rischi che hanno un impatto significativo sull'azienda dovrebbero essere identificati.

Per evitare che rischi importanti non vengano individuati, è preferibile che questa procedura di identificazione sia distinta da quella che mira a valutare la probabilità che il rischio si verifichi.

Il processo di identificazione comporta, tuttavia, alcuni limiti di ordine pratico ed è spesso difficile determinare fin dove è ragionevole andare. Per esempio, sarà assurdo considerare il fatto che un meteorite possa cadere su un impianto di produzione; al contrario, può essere ragionevole considerare l'eventualità che un aereo cada su una fabbrica localizzata vicino a una pista di atterraggio.

Analisi dei rischi

Dopo aver identificato rischi sia a livello aziendale sia a livello di singola attività, è necessario procedere all'analisi degli stessi.

Esistono diversi modi di condurre tale analisi, dato che molti rischi sono di difficile quantifica-

zione.

In ogni caso i processi, più o meno formali, si articolano nel modo seguente:

- valutazione dell'importanza del rischio;
- valutazione delle probabilità (o frequenza) che il rischio si verifichi;
- considerazioni sul modo in cui il rischio dovrà essere gestito, ovvero valutazione delle misure che conviene prendere.

Un rischio che non abbia un impatto significativo sull'azienda e che non abbia un'alta probabilità di verificarsi non richiede un'analisi approfondita.

Al contrario, un rischio rilevante e con un'alta probabilità di concretizzarsi dovrà essere esaminato molto attentamente. Entro questi due estremi, l'analisi del rischio si rivela difficile. È importante che l'analisi sia razionale e attenta.

Esistono numerosi metodi di stima dei costi per perdite connesse ai rischi identificati. Il management dovrà avere conoscenza di questi metodi e applicarli correttamente.

In ogni caso, per molti rischi non è possibile definire le dimensioni. Al meglio, possono essere definiti come "alti", "medi" o "bassi".

Una volta valutata la *significatività* e la *probabilità* del rischio, il management dovrà studiare i modi in cui lo stesso possa essere gestito.

A tal fine, dovrà fare appello al suo giudizio, basandosi su determinate ipotesi concernenti il rischio e su un'analisi razionale dei costi che sarà necessario sostenere per ridurlo.

Le misure che si potranno prendere per limitare la significatività o la probabilità di accadimento del rischio inglobano tutta una serie di decisioni di gestione che vanno dall'identificazione delle fonti di approvvigionamento alternative o dallo sviluppo di linee di prodotto, fino all'ottenimento di *reports* gestionali più pertinenti o al miglioramento dei programmi di formazione.

Qualche volta le azioni intraprese possono virtualmente eliminare il rischio o neutralizzarlo nel caso si manifesti. Questi provvedimenti consistono, per esempio, nel limitare i rischi di approvvigionamento tramite una politica d'integrazione verticale, nel coprirsi contro i rischi finanziari e nel procurarsi adeguate coperture assicurative.

E da notare che esiste una differenza tra la valutazione dei rischi, che fa parte integrante del Controllo Interno e i piani, i programmi e gli interventi giudicati necessari dal management per la gestione dei rischi stessi.

Gli interventi decisi, come quelli illustrati nel precedente paragrafo, sono una parte importante del processo manageriale, ma non sono un elemento del sistema di Controllo Interno.

Parallelamente alla definizione degli interventi per gestire il rischio, devono essere messe a punto delle procedure che consentano al management di seguire la realizzazione e l'efficacia degli interventi stessi.

Per esempio, un intervento deciso per gestire il rischio di perdita di servizi importanti forniti dal Centro Elaborazione Dati (CED) potrebbe essere la formulazione di un piano di emergenza. Saranno in tal caso messe a punto delle procedure per assicurarsi che il piano sia stato correttamente concepito e realizzato.

Prima di adottare nuove procedure, il management deve valutare attentamente se quelle esistenti siano idonee a fronteggiare i rischi identificati. Poiché le procedure possono soddisfare obiettivi multipli, il management può rilevare che ulteriori interventi non sono giustificabili; le procedure in essere possono risultare sufficienti o devono essere applicate in modo più rigoroso.

Il management deve anche tenere conto della probabile esistenza di rischi residuali, non solo per il fatto che le risorse sono scarse, ma anche per i limiti intrinseci a tutti i sistemi di Controllo Interno.

L'analisi dei rischi non è un esercizio teorico, ma costituisce spesso un fattore critico per il successo dell'azienda. Tale analisi raggiunge il massimo della sua efficacia allorché include l'identificazione di tutti i processi operativi chiave per i quali esistono rilevanti rischi potenziali. Essa può comprendere l'analisi dei processi, come, per esempio, l'identificazione delle principali interdipendenze e dei controlli strategici, nonché la chiara definizione delle responsabilità e delle modalità di rendicontazione.

Per essere efficace, l'analisi dei processi deve porre l'accento sulle aree in cui l'attività esaminata dipende da altre funzioni o unità, individuando, per esempio: la provenienza dei dati, le modalità di archiviazione degli stessi, il modo in cui sono convertiti in informazioni utili e le persone che li utilizzano.

In generale, le grandi aziende dovranno essere particolarmente vigili nei riguardi delle operazioni tra diverse unità, società controllate o filiali. Questi processi possono essere favoriti da programmi di miglioramento della qualità attuati coinvolgendo i dipendenti. Essi possono essere un importante fattore di attenuazione dei rischi.

Sfortunatamente, l'importanza dell'analisi dei rischi è talvolta presa in considerazione troppo tardivamente, come nel caso di un'importante società di servizi finanziari in cui uno dei principali dirigenti si abbandonò ad un melanconico epitaffio: *“Noi non pensavamo di essere di fronte a un rischio così elevato”*.

Gestione del cambiamento

I cambiamenti che avvengono nel quadro economico generale, nel settore, nel contesto normativo e nell'attività aziendale hanno degli effetti sull'efficacia del sistema di Controllo Interno: un sistema che si è rivelato efficace in un certo contesto, non lo sarà necessariamente in un altro.

È di fondamentale importanza, per la valutazione dei rischi, un processo di riconoscimento dei cambiamenti e di adozione delle azioni conseguentemente necessarie.

È necessario che ogni azienda adotti un processo, formale o non, che consenta di identificare gli eventi che possono particolarmente incidere sulla sua capacità di realizzare gli obiettivi fissati.

Un fattore chiave di questo processo è un sistema informativo che catturi, elabori e fornisca informazioni su eventi, attività e condizioni che indicano cambiamenti ai quali l'azienda dovrà reagire.

Dette informazioni possono riguardare cambiamenti nelle preferenze della clientela o altri fattori che influiscono sulla domanda dei prodotti e servizi dell'azienda. Possono riguardare nuove tecnologie relative ai processi produttivi o ad altre attività o cambiamenti nel quadro competitivo, legislativo e regolamentare.

Una volta che il sistema informativo sia stato messo a punto, si possono attivare i processi di identificazione e reazione ai cambiamenti verificatisi.

Questo processo si svilupperà parallelamente a quello di valutazione dei rischi o sarà parte integrante dello stesso. Il che presuppone l'identificazione dei cambiamenti (ciò richiede l'esistenza di meccanismi atti a identificare e comunicare gli eventi o le attività che possono condizionare la realizzazione degli obiettivi) e l'analisi delle opportunità o dei rischi conseguenti.

Quest'analisi comprende l'identificazione delle cause che possono pregiudicare la realizzazione di un obiettivo, valutando la probabilità che tali cause si verifichino e il loro probabile effetto sulla realizzazione degli obiettivi, come anche il grado di controllo del rischio che si può realizzare e le opportunità da sfruttare.

Sebbene il processo con cui un'azienda gestisce il cambiamento sia simile al normale processo di valutazione del rischio, se non parte integrante dello stesso, esso viene trattato nel presente studio separatamente.

Ciò in considerazione della sua particolare importanza per un Controllo Interno efficace e perché

può essere troppo facilmente trascurato o sottovalutato nel corso della gestione quotidiana.

Circostanze che richiedono particolare attenzione

Questa sezione, che tratta della gestione del cambiamento, si basa sulla premessa che, a causa del loro potenziale impatto, alcune condizioni devono essere oggetto di particolare attenzione.

L'attenzione che il management dovrà rivolgere a queste condizioni dipende dalle conseguenze che le stesse potrebbero avere nelle specifiche circostanze.

- ***Cambiamenti nell'ambiente operativo.*** Un cambiamento nelle condizioni economiche o normative si può tradurre in un aumento della pressione esercitata dalla concorrenza e in rischi significativi diversi. Per esempio, i “disinvestimenti” nel settore delle telecomunicazioni e la liberalizzazione delle commissioni praticate nel settore del *brokeraggio*, spingono le aziende verso un ambiente competitivo profondamente cambiato.
- ***Nuovo personale.*** Un alto dirigente da poco assunto potrebbe non capire la cultura dell'organizzazione, o concentrarsi esclusivamente sulla realizzazione degli obiettivi di performance, trascurando le relative attività di controllo. Una forte rotazione del personale, in assenza di formazione e di supervisione efficace, potrebbe essere all'origine di un dissesto.
- ***Sistema informativo nuovo o rinnovato.*** Controlli che sono normalmente efficaci potrebbero non operare correttamente quando si sviluppano nuovi sistemi, particolarmente sotto l'effetto vincolante di tempi insolitamente stretti, per esempio, per sorpassare la concorrenza o in un quadro di scelte strategiche.
- ***Crescita rapida.*** Allorquando l'attività di un'azienda cresce significativamente e rapidamente, i sistemi esistenti potrebbero essere messi a dura prova al punto da rendere i controlli inoperanti; allo stesso modo, se vengono aumentati i turni di elaborazione dei dati o se si inserisce nuovo personale, i supervisori in forza potrebbero non essere in grado di esercitare un controllo adeguato.
- ***Nuova tecnologia.*** Allorquando un processo produttivo o un sistema informativo beneficiano di nuove tecnologie, è molto probabile che i sistemi di Controllo Interno debbano essere modificati. Per esempio, le tecniche di gestione del magazzino denominate *Just-in-Time* comportano una modifica dei sistemi di determinazione dei costi e dei sistemi di controllo per assicurare un reporting con informazioni significative.
- ***Nuovi segmenti, nuovi prodotti, nuove attività.*** I controlli in uso potrebbero rivelarsi inadatti, allorquando un'azienda entra in nuove attività, o intraprende operazioni che non le sono familiari. Per esempio, le casse di risparmio americane si sono avventurate in attività di investimento e di prestiti avendo poca o nessuna esperienza in materia, senza preoccuparsi del modo in cui i rischi relativi a queste attività potevano essere controllati.
- ***Ristrutturazione aziendale.*** Le ristrutturazioni, che risultano, per esempio, da un *leveraged buy-out*, da un forte decremento del giro di affari o da un programma di riduzione dei costi, potrebbero essere accompagnate da interventi di riduzione del personale e da un'inadeguata supervisione e divisione dei compiti. Allo stesso modo, una posizione chiave dedicata al controllo potrebbe essere eliminata senza introdurre un controllo compensativo. Alcune aziende si sono rese conto troppo tardi di aver proceduto a rapide riduzioni del personale senza aver considerato le implicazioni di queste decisioni in termini di controllo.
- ***Attività all'estero.*** Lo sviluppo o l'acquisizione di attività all'estero comporta la necessità di gestire nuovi rischi, spesso unici per la loro natura. Per esempio, l'ambiente di controllo dipende dalla cultura o dalle abitudini del management locale. Inoltre, i rischi commerciali possono essere la conseguenza di fattori specifici del contesto economico e regolamentare dei Paesi in questione. Allo stesso modo, i canali di comunicazione e i sistemi informativi

potrebbero non essere attivati in modo ottimale e potrebbero non essere alla portata di tutto il personale.

Meccanismi

Devono esistere dei meccanismi che consentano di individuare ogni significativa implicazione o condizione dei cambiamenti che si sono verificati o che potrebbero verificarsi in tempi brevi.

Questi meccanismi non devono essere complessi e sono generalmente informali nelle aziende di piccole dimensioni.

Il titolare di una piccola azienda che produce materiali di serigrafia consulta ogni mese il responsabile delle vendite, dell'amministrazione, degli acquisti, della produzione e della progettazione.

Nel corso di una lunga riunione possono essere affrontati i problemi relativi alle tecnologie, alle attività della concorrenza e alle nuove esigenze della clientela.

Possono essere analizzati i rischi e le opportunità, sviluppando dei piani di azione per ciascuna attività. Questi piani sono realizzati immediatamente e il titolare in prima persona segue con visite settimanali tutte le attività, per accertare il modo in cui la realizzazione avanza e se i cambiamenti di mercato sono adeguatamente considerati.

Prospettive

Per quanto possibile, i meccanismi dovranno essere orientati verso il futuro, in modo che l'azienda sia in grado di anticipare i cambiamenti significativi e organizzarsi di conseguenza.

Devono essere messi a punto dei sistemi rapidi di allerta per individuare i dati idonei a segnalare nuovi rischi.

Una banca, per esempio, ha istituito un comitato multidisciplinare incaricato di analizzare i rischi che lo sviluppo di nuovi prodotti potrebbe generare. Allo stesso modo sono necessari dei meccanismi per prevedere le opportunità che derivano da un ambiente in evoluzione.

Le banche che hanno percepito la necessità dei clienti di poter eseguire operazioni fuori orario di lavoro e che hanno preso coscienza del numero crescente di persone familiari con i sistemi informatici interattivi, hanno potuto aumentare notevolmente le proprie quote di mercato grazie all'installazione e all'efficace pubblicità di reti di sportelli automatizzati di facile utilizzo.

Naturalmente, più i cambiamenti che influiscono sui rischi e le opportunità sono colti rapidamente, più alta è la probabilità che le contromisure adottate siano efficaci. Tuttavia, come per altri meccanismi di controllo, i costi relativi non possono essere ignorati.

Nessuna azienda ha risorse sufficienti per ottenere e analizzare minuziosamente le informazioni relative a un numero incalcolabile di eventi in evoluzione permanente e suscettibili di incidere sulla gestione aziendale.

Inoltre, dato che nessuno è chiaroveggente, anche disponendo di informazioni pertinenti e aggiornate non è possibile predire con precisione gli eventi futuri e le loro conseguenze. Spesso è difficile sapere se informazioni apparentemente significative stiano segnalando l'inizio di un'importante tendenza o stiano semplicemente segnalando fatti anomali.

Di conseguenza, devono essere predisposti meccanismi che mirino ad anticipare i cambiamenti che possano influire sull'azienda, permettendo così di evitare le conseguenze dannose e di cogliere le opportunità che si presentano.

Nessuno può predire l'avvenire con certezza, ma più l'azienda è in grado di anticipare i cambiamenti suscettibili di intervento, come pure le relative conseguenze, meno l'azienda rischia di essere colta di sorpresa da eventi spiacevoli.

Piccole e medie aziende

Il processo di valutazione dei rischi è generalmente meno formale nelle piccole aziende che nelle grandi, ma i concetti di base dei componenti del Controllo Interno dovranno essere conosciuti da tutte le aziende, quale che sia la loro dimensione.

Anche una piccola azienda deve fissare degli obiettivi precisi, sebbene questi possano essere impliciti piuttosto che formalizzati.

Dato che le piccole organizzazioni hanno generalmente una struttura più centralizzata e una gerarchia meno sviluppata, è agevole comunicare efficacemente gli obiettivi ai dipendenti, più direttamente e in modo continuo.

Allo stesso modo, le correlazioni esistenti tra gli obiettivi generali e quelli specifici sono normalmente chiare e dirette.

Il processo di identificazione e di analisi dei rischi che possono pregiudicare la realizzazione degli obiettivi spesso si concretizza in comunicazioni ricevute dal management provenienti direttamente dal personale e da fonti esterne.

Il titolare di una piccola azienda può apprendere molto sui rischi originati da fattori esterni mediante contatti diretti con i clienti, i fornitori, le banche, gli avvocati, i revisori indipendenti e altri.

L'Amministratore delegato può anche apprendere notizie sui rischi originati da fattori interni tramite il suo diretto contatto con tutti i livelli del personale. La valutazione dei rischi in una piccola azienda può essere particolarmente efficace quando l'Amministratore delegato e altri dirigenti chiave sono coinvolti profondamente nelle operazioni correnti: i rischi sono dunque valutati dalle persone aventi non solo accesso alle informazioni pertinenti, ma anche una buona comprensione delle conseguenze degli stessi.

In una piccola impresa, i meccanismi che consentono di gestire i rischi, che si riferiscono sia all'attività corrente, sia a circostanze meno usuali (per esempio, nuovi regolamenti, rallentamento dell'economia o sviluppo di nuove linee di prodotti), possono essere efficaci anche se molto informali.

Le stesse riunioni informali tra l'Amministratore delegato, i responsabili di funzioni chiave e soggetti esterni, che forniscono informazioni utili per identificare gli eventuali rischi, possono costituire l'occasione per analizzare e per determinare come questi rischi dovranno essere gestiti. Piani di azione potranno essere sviluppati rapidamente da un piccolo gruppo di persone. Analogamente, questi piani possono essere immediatamente attuati dall'Amministratore delegato o da dirigenti chiave, visitando le unità interessate o parlando con i clienti e fornitori alle cui necessità bisogna dare una risposta.

Gli stessi dirigenti possono successivamente assicurarsi dell'effettiva esecuzione dei provvedimenti adottati.

Valutazione

La valutazione dovrà concentrarsi sul processo seguito dal management per stabilire gli obiettivi, analizzare i rischi e gestire i cambiamenti, considerando anche le correlazioni e la pertinenza alle diverse attività dell'azienda.

Qui di seguito sono elencati i fattori di cui le persone incaricate della valutazione dovranno tenere conto. Quest'elenco non è esaustivo e tutti i fattori non sono applicabili necessariamente a tutti i tipi di azienda. Esso costituisce comunque un punto di partenza.

Obiettivi globali

- Gli obiettivi definiti a livello globale esprimono chiaramente e completamente ciò che l'azienda desidera raggiungere e sono sufficientemente correlati alla specifica attività aziendale?
- Gli obiettivi globali sono comunicati chiaramente al personale dal consiglio di amministrazione?
- Le strategie sono collegate e coerenti con gli obiettivi stabiliti dall'azienda?

- I piani operativi e i budget sono coerenti con gli obiettivi globali, i piani strategici e le condizioni in essere?

Obiettivi a livello di attività

- Esiste una correlazione tra gli obiettivi a livello di attività, gli obiettivi globali e i piani strategici?
- Gli obiettivi a livello di attività sono coerenti tra loro?
- Gli obiettivi a livello di attività sono pertinenti a tutti i processi aziendali di maggior rilievo?
- Gli obiettivi a livello di attività sono sufficientemente analitici?
- Le risorse impegnate nella realizzazione degli obiettivi sono adeguate?
- Gli obiettivi che sono particolarmente importanti (fattori critici di successo) per la realizzazione degli obiettivi globali sono stati identificati?
- Tutte le persone che occupano posizioni di responsabilità, partecipano alla determinazione degli obiettivi e in che misura sono impegnate per la loro realizzazione?

Rischi

- I meccanismi messi a punto per identificare i rischi derivanti da fattori esterni all'azienda sono adeguati?
- I meccanismi messi a punto per identificare i rischi derivanti da fattori interni all'azienda sono adeguati?
- Tutti i rischi più rilevanti che possono incidere sulla realizzazione di ciascun obiettivo a livello di attività sono stati identificati?
- Il processo di analisi dei rischi, che include la stima dei rischi più significativi, la valutazione della loro probabilità e la determinazione delle azioni necessarie, è completo e pertinente?

Gestione del cambiamento

- Esistono dei meccanismi per anticipare, identificare e reagire a eventi o attività di routine che abbiano un impatto sulla realizzazione degli obiettivi globali e a livello di attività (normalmente realizzati dai manager responsabili delle attività che saranno più influenzate dai cambiamenti)?
 - Esistono dei meccanismi per identificare e reagire ai cambiamenti, che possono avere un effetto drammatico e pervasivo sull'azienda e possono richiedere l'intervento dell'alta direzione?
-