



**Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma**



Controllo Interno: finalità e postulati

Vincenzo Mazzocco
Dottore Commercialista – Revisore Legale



Premessa

La pianificazione, la programmazione e il controllo di gestione hanno assunto un ruolo fondamentale e rilevante nell'amministrazione delle società.

L'organizzazione e la gestione delle società sono sempre più condizionate da una crescente varietà di rischi economici, amministrativi e gestionali con i quali gli organi di controllo aziendali interni ed esterni devono confrontarsi.

L'attività di progettazione, revisione e adeguamento del sistema di controllo interno dovrebbe concentrarsi sul conseguimento di un sufficiente grado di trasparenza e completezza della rappresentazione del c.d. rischio inerente o intrinseco, vale a dire il complesso dei rischi rispetto ai quali l'impresa è per sua natura esposta per il fatto di operare con un proprio modello di business e sui presidi da strutturare per neutralizzare o almeno fronteggiare al meglio tali rischi.

Nelle organizzazioni maggiori il modello più diffuso per la gestione efficace dei rischi aziendali è quello conosciuto come «ERM _ Enterprise Risk Management».



Il Modello di ERM _ Enterprise Risk Management

La gestione del rischio aziendale è un processo dinamico:

- posto in essere dal Consiglio di Amministrazione, dal management e da altri operatori della struttura aziendale;
- utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione;
- progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti del rischio accettabile e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali.

Il modello ERM favorisce la creazione di valore in quanto permette al management:

- gestire (identificare, misurare) efficacemente possibili eventi futuri che creano incertezza sui risultati (obiettivi)
- reagire a questi eventi per contenere/ridurre quelli con impatti negativi e aumentare quelli con impatto positivo



Il modello **Enterprise Risk Management** definisce le componenti essenziali e fornisce indicazioni chiare per l'implementazione di un progetto di gestione del rischio.



Gli obiettivi di una organizzazione possono essere classificati in quattro categorie:

Strategici – definiti dall'Alta Direzione

Operativi – devono prevedere l'impiego efficace delle risorse di impresa

Reporting – le informazioni di ritorno dalle funzioni aziendali identificate come strategiche devono essere finalizzate, chiare e affidabili

Conformità - allineati ad obiettivi di rispetto di leggi, regolamenti, procedure e istruzioni interne aziendali

L'implementazione di un sistema di gestione dei rischi è fondamentale, per creare valore sostenibile e consentire l'assunzione "consapevole" delle scelte d'impresa, effettuare un'analisi preventiva e continuativa della natura e del livello dei rischi collegati agli obiettivi strategici per il conseguimento delle performance aziendali.



Nel Modello di ERM le 8 componenti del frame work per l'implementazione di un progetto di gestione del rischio sono interrelati tra loro



Ambiente interno

Il clima aziendale definisce la % di Rischio in azienda

ed è fortemente condizionato dallo stile direzionale e dalla scelta dei valori da perseguire insieme al management;

E' necessaria l'attribuzione di precise responsabilità alle diverse funzioni aziendali di presidio ad aree critiche / strategiche dell'Azienda a garanzia della conformità e della continuità processi aziendali.

Il management nel definire gli obiettivi tiene conto:

- dei rischi e delle opportunità (applica una “strategia dei rischi”);
- della propensione al rischio dell'Ente (“risk appetite”)
- della tolleranza del rischio, cioè il livello accettabile di scarto fra consuntivi e obiettivi, deve essere coerente con il “risk appetite”.



Normativa e regole di riferimento sul «controllo interno»

1. Codice Civile: artt.2403, c.1 e 2409 e segg.;
2. D.Lgs.n.39/2010 (art.10-ter e art.19,c.1 lett .c);
3. Principi di revisione internazionali (ISA Italia) n.315 e n.265;
4. Norme e Linee Guida emanate da CNDCEC:
 - «*Approccio metodologico alla revisione legale dei conti affidata al collegio sindacale nelle imprese di minori dimensioni*»(Aprile 2018);
 - *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*»(Aprile 2018);
 - «*Norme di comportamento del collegio sindacale –Principi di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*»(Settembre 2015).



Il D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, dispone che la revisione legale dei conti è esercitata da un revisore legale o da una società di revisione, ed ha previsto con l'art. 11, comma 1, che in Italia la revisione legale sia svolta in conformità ai principi di revisione internazionali adottati dalla Commissione europea ai sensi dell'art. 26, paragrafo 3, della direttiva 2006/43/CE, come modificata dalla direttiva 2014/56/UE.

I principi di revisione internazionali (ISA Italia) identificano gli obiettivi del revisore e definiscono le regole di comportamento, prevedendo anche linee guida e materiale esplicativo che guidano il revisore nell'applicazione pratica delle regole di comportamento, anche con riferimento alla revisione delle imprese di dimensioni minori.



L'art. 2403 del codice civile disciplina i doveri del Collegio Sindacale in ordine alla:

1. vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo e contabile adottato dalla società e sul suo corretto funzionamento;
2. eventuale esercizio del controllo contabile nei casi previsti dall'art. 2409-bis c.c.

In caso di separazione tra controllo gestionale (collegio sindacale) e revisione legale (revisore esterno), al collegio sindacale compete pur sempre il potere di assumere informazioni e di effettuare verifiche contabili, strumentali all'esercizio del controllo sull'amministrazione.

Lo statuto delle società che non fanno ricorso al mercato del capitale di rischio e che non sono tenute alla redazione del bilancio consolidato, può prevedere che il controllo contabile sia esercitato dal collegio sindacale (art. 2409-bis c.c.).



Definizione di Controllo Interno nei Principi di revisione

La definizione e gli obiettivi del controllo interno sono ricompresi nell'ambito del

Principio di revisione Internazionale (ISA Italia) 315:

«L'identificazione e la valutazione dei rischi di errori significativi mediante la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera, incluso il suo controllo interno».

Definizione di Controllo interno

Il Controllo interno è un processo configurato, messo in atto e mantenuto dai responsabili delle attività di «governance», dalla direzione e da altro personale dell'impresa al fine di fornire una ragionevole sicurezza sul raggiungimento degli obiettivi con riguardo:

- all'attendibilità della informativa finanziaria;
- alla efficacia e all'efficienza delle attività operative;
- alla conformità alle leggi e ai regolamenti applicabili.



Obiettivi del Controllo Interno

Il Controllo Interno è la risposta della direzione volta ad attenuare un fattore di rischio identificato ovvero a conseguire un obiettivo di controllo. Sussiste un rapporto diretto tra gli obiettivi di un'impresa ed il controllo interno messo in atto al fine di garantirne il raggiungimento.

Una volta fissati gli obiettivi, è possibile identificare e valutare gli eventi (rischi) potenziali che possono impedire il conseguimento degli obiettivi. Sulla base di tali informazioni, la direzione può elaborare risposte appropriate che includono la configurazione del controllo interno.

Gli obiettivi del Controllo Interno possono essere sostanzialmente raggruppati in quattro categorie.

- finalità strategiche di alto livello che mirano a realizzare la mission dell'impresa;
- informativa finanziaria (controllo interno sull'informativa finanziaria);
- attività operative (controlli operativi);
- conformità a leggi e regolamenti.

Il controllo interno rilevante ai fini della revisione attiene all'informativa finanziaria. Esso riguarda l'obiettivo dell'impresa di redigere bilanci per fini informativi esterni.

Obiettivo del revisore (ISA Italia 315)

Identificare e valutare i rischi di errori significativi, siano essi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, a livello di bilancio e di asserzioni, mediante la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera, incluso il suo controllo interno, conseguendo in tal modo una base per definire e mettere in atto risposte di revisione a fronte dei rischi identificati e valutati di errori significativi.

Il revisore deve acquisire una comprensione degli aspetti del controllo interno rilevanti ai fini della revisione contabile. Sebbene la maggior parte dei controlli rilevanti ai fini della revisione sono probabilmente relativi all'informativa finanziaria, non tutti i controlli ad essa relativi sono rilevanti ai fini della revisione.

La rilevanza ai fini della revisione di un controllo, singolarmente o in combinazione di altri, è oggetto di giudizio professionale da parte del revisore.

Nell'acquisire una comprensione dei controlli rilevanti ai fini della revisione, il revisore deve valutare la configurazione di tali controlli e stabilire se siano stati messi in atto, svolgendo ulteriori procedure rispetto alle indagini presso il personale dell'impresa.



I nuovi principi di revisione si caratterizzano per un approccio alla revisione basato sulla identificazione e valutazione del rischio che il bilancio sia inficiato da errori significativi e quindi sulla individuazione e sullo svolgimento di procedure di revisione che siano idonee a fronteggiare tale rischio.

Si tratta del cd «approccio risk based» secondo cui l'attività, ossia la natura, la tempistica e l'estensione delle procedure di revisione devono essere commisurate al rischio.

Il rischio di revisione deve essere analizzato nelle sue tre componenti:

- **Il rischio intrinseco:** l'attitudine di una voce di bilancio a presentare errori a prescindere dall'esistenza di procedure di controllo;
- **Il rischio di controllo:** il rischio connesso alla possibilità che il sistema contabile e di controllo interno non riesca a prevenire e correggere tempestivamente un errore che potrebbe verificarsi in un conto o in una classe di operazioni;
- **Il rischio di individuazione:** l'oggettivo rischio che pur con tutte le verifiche pianificate ed eseguite dal revisore, questi non riesca a cogliere l'esistenza nel bilancio di un errore significativo.



La comprensione del controllo interno aiuta il revisore ad identificare le tipologie di errori potenziali ed i fattori che incidono sui rischi di errore significativi, nonché a mettere in atto le risposte di revisione determinando la natura, la tempistica e l'estensione delle procedure di revisione conseguenti.

Laddove il rischio di individuazione sia stato definito in misura apprezzabile, saranno adottate procedure di controllo più incisive.

Laddove, invece, vi siano aree per le quali sono stati giudicati ragionevolmente bassi il rischio intrinseco ed il rischio di controllo, allora il revisore potrà ragionevolmente assumersi un maggiore rischio di individuazione limitando i controlli da eseguire su tali voci di bilancio o classi di operazioni.

La finalità della revisione contabile è accrescere il livello di fiducia degli utilizzatori nel bilancio, mediante l'espressione di un giudizio in merito al fatto se il bilancio sia redatto con chiarezza e rappresenti in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria ed il risultato economico della società o del gruppo, se si tratta di bilancio consolidato.



I principi di revisione, in particolare, richiedono che il revisore:

- identifichi e valuti i rischi di errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o ad eventi non intenzionali, sulla base della comprensione dell'impresa e del contesto in cui l'impresa opera, incluso il controllo interno di quest'ultima
- acquisisca elementi probativi, sufficienti e appropriati, circa l'esistenza di errori significativi, configurando e attuando risposte di revisione appropriate ai rischi identificati e valutati
- formuli un giudizio sul bilancio basato sulle conclusioni tratte dagli elementi probativi acquisiti



Nella figura la prima linea riguarda tutti i fattori di rischio connesso all'attività svolta e di rischio di frode che potrebbero rendere il bilancio significativamente errato e la seconda evidenzia le procedure di controllo definite e messe in atto dalla direzione per attenuare i rischi identificati.

La misura in cui le seconde linee non attenuano completamente i rischi identificati è spesso definita come rischio residuo della direzione.



I principi di revisione richiedono al revisore di acquisire, come base per il proprio giudizio, una ragionevole sicurezza che il bilancio nel suo complesso non contenga errori significativi.

I principi di revisione internazionali (ISA Italia) contengono gli obiettivi, le regole, le linee guida e altro materiale esplicativo, configurati per supportare il revisore nell'acquisire la suddetta ragionevole sicurezza.

Il modo in cui il controllo interno viene configurato, messo in atto e mantenuto per affrontare i rischi connessi all'attività varia in funzione della dimensione e della complessità di un'impresa.

I principi di revisione internazionali ISA Italia riconoscono che le procedure di revisione, configurate e svolte sulla base della preliminare valutazione dei rischi di errori significativi nel bilancio, possano e debbano essere adattate, in funzione della dimensione e della complessità dell'impresa soggetta a revisione.

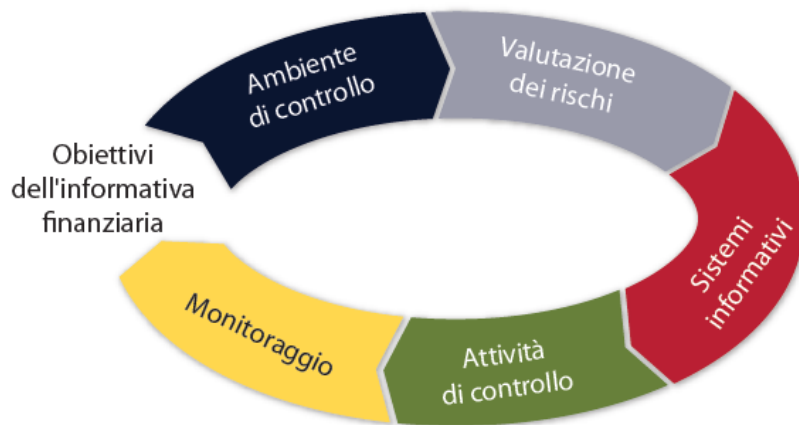
Per le imprese di dimensioni minori possono utilizzare modalità meno strutturate nonché processi e procedure più semplici per raggiungere i propri obiettivi.



Componenti del Controllo Interno

Il sistema di controllo interno è costituito da cinque componenti interconnessi. Essi derivano dal modo in cui il management gestisce l'azienda e sono integrati con i processi gestionali.

- a. **Ambiente di Controllo;**
- b. **Valutazioni dei rischi;**
- c. **Informazioni e comunicazioni;***
- d. **Attività di controllo;**
- e. **Monitoraggio dei controlli.**



** Sistemi informativi, inclusi i processi di gestione correlati, rilevante ai fini dell'informativa finanziaria e della comunicazione*

Il modo in cui il controllo interno viene configurato e messo in atto varia in funzione della dimensione e della complessità di un'impresa. Le imprese di dimensioni minori spesso utilizzano modalità meno strutturate, nonché processi e procedure più semplici, per raggiungere i propri obiettivi. Le cinque componenti del controllo interno possono non essere distinte; rimangono comunque validi gli obiettivi ad esse sottostanti.

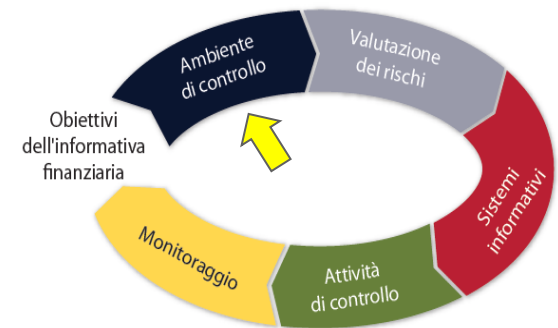


Ambiente di controllo

L'ambiente di controllo rappresenta le fondamenta di un controllo interno efficace, perché fornisce all'impresa una disciplina e una struttura. Esso definisce l'atteggiamento generale di un'organizzazione, influenzando sulla consapevolezza del controllo in chi vi opera.

L'ambiente di controllo si occupa delle funzioni della governance e della direzione. Esso si occupa altresì dei comportamenti, della consapevolezza e delle azioni dei responsabili delle attività di governance e della direzione riguardanti il controllo interno e la sua importanza nell'ambito dell'impresa.

I controlli dell'ambiente di controllo sono generalmente di natura pervasiva. Essi non prevengono direttamente, né individuano e correggono, un errore significativo. Essi costituiscono invece le fondamenta sulle quali si basano tutti gli altri controlli.





I controlli dell'ambiente di controllo influenzano la valutazione del revisore in merito all'efficacia di altre attività di controllo specifiche che possono frangere specifiche aree. Se la direzione ha un atteggiamento negativo nei confronti del controllo in generale, ciò indebolisce l'efficacia degli altri controlli a prescindere dal fatto che essi siano stati configurati in modo ottimale.

La valutazione da parte del revisore della configurazione dell'ambiente di controllo dell'impresa avviene considerando gli elementi seguenti:

- **comunicazione e applicazione dei valori etici e di integrità;**
- **considerazione dell'importanza della competenza;**
- **partecipazione dei responsabili alle attività di governance;**
- **filosofia e stile operativo della direzione;**
- **struttura organizzativa;**
- **attribuzione di autorità e responsabilità;**
- **direttive e procedure in tema di risorse umane.**



I controlli sopra evidenziati pervadono tutta l'impresa e danno luogo spesso a valutazioni più soggettive rispetto alle attività di controllo tradizionali (come la separazione delle funzioni).

Il revisore quindi, nell'effettuare tale valutazione, eserciterà il giudizio professionale.



I punti di forza dell'ambiente di controllo possono compensare ovvero anche sostituire in determinate situazioni controlli operativi carenti.

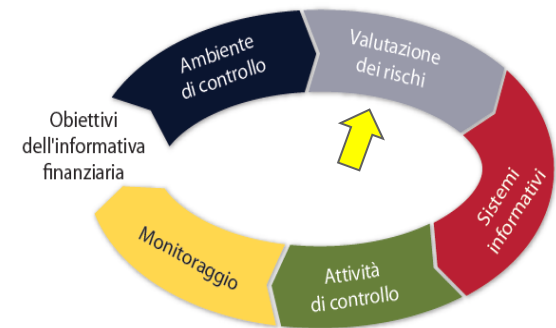
Tuttavia, una buona configurazione in altre componenti del controllo interno può essere indebolita, o anche resa inefficace dalle carenze nel controllo interno.

Per esempio, laddove non esista una cultura aziendale ispirata al valore dell'onestà ed a comportamenti eticamente corretti, il revisore dovrà considerare attentamente quali tipologie di procedure di revisione (anche supplementari) potrebbero efficacemente individuare gli errori significativi in bilancio. In alcuni casi, il revisore può concludere che il controllo interno sia talmente carente da lasciare come unica scelta quella di recedere dall'incarico.



Valutazione dei rischi

Ogni azienda deve essere consapevole dei rischi che incontra e che deve affrontare. Essa deve porsi obiettivi per le attività commerciali, finanziarie, di produzione, di marketing e altre, reciprocamente integrati affinché l'organizzazione possa operare in modo coordinato e armonico.



Il revisore deve comprendere se l'impresa disponga di un processo finalizzato a:

- a) identificare i rischi connessi all'attività rilevanti per gli obiettivi di informativa finanziaria;
- b) stimare la significatività dei rischi;
- c) valutare la probabilità che si verifichino tali rischi;
- d) decidere le azioni da intraprendere per fronteggiare tali rischi.

Il processo adottato dall'impresa per la valutazione del rischio rappresenta la base con cui la direzione determina i rischi da gestire. Se tale processo è appropriato alle circostanze, incluse la natura, dimensione e complessità dell'impresa, esso aiuta il revisore a identificare i rischi di errori significativi.

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



Se l'impresa ha predisposto tale processo il revisore deve acquisire una comprensione del processo stesso e dei relativi risultati. Se il revisore identifica rischi di errori significativi non identificati dalla direzione, egli deve valutare se sussisteva una tipologia di rischio sottostante che il processo di valutazione del rischio adottato dall'impresa avrebbe dovuto identificare. In caso affermativo, il revisore deve comprendere le ragioni per cui non è stato identificato e valutare se il processo sia appropriato alle circostanze ovvero stabilire se vi sia una carenza significativa nel controllo interno con riferimento al processo adottato dall'impresa per la valutazione del rischio.

Se l'impresa non ha invece predisposto tale processo ovvero non dispone di un processo "ad hoc", il revisore deve discutere con la direzione se i rischi connessi alle attività rilevanti ai fini degli obiettivi relativi all'informativa finanziaria siano stati identificati e come siano stati fronteggiati.

Il revisore deve valutare se la mancanza di un processo documentato per la valutazione del rischio sia appropriata alle circostanze, ovvero stabilire se essa rappresenti una carenza significativa nel controllo interno dell'impresa.



Il processo per la valutazione dei rischi è un elemento chiave di un sistema di controllo interno efficace in quanto fornisce alla direzione le informazioni necessarie per stabilire quali rischi, connessi all'attività svolta e rischi di frode, sia necessario fronteggiare e le (eventuali) azioni da intraprendere.

Qualora il revisore identifichi rischi di errori significativi non precedentemente individuati dalla direzione, dovrebbe considerare quanto segue:

- perché i processi utilizzati dalla direzione hanno fallito;
- se tali processi sono appropriati alle circostanze.

Qualora esista una carenza significativa nel processo adottato dall'impresa per la valutazione dei rischi il revisore lo comunica alla direzione e ai responsabili delle attività di governance.



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 performances realizzate.

Fattori esterni:

- il progresso tecnologico
- concorrenza
- cambiamento bisogno e attese dei clienti
- nuove leggi e regolamentazioni
- catastrofi naturali
- cambiamenti economici

Fattori interni:

- interruzione sistemi informatici
- competenza del personale
- cambiamento delle responsabilità del management
- natura delle attività svolte
- CdA o audit committee inefficace



Analisi dei rischi

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

Esistono diversi modi di condurre tali analisi, dato che molti rischi sono di difficile quantificazione.

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.



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.

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;
- Nuovo personale;
- Sistema informativo nuovo o rinnovato;
- Crescita rapida;
- Nuova tecnologia;
- Nuovi segmenti, nuovi prodotti, nuove attività;
- Ristrutturazione aziendale;
- Attività all'estero.

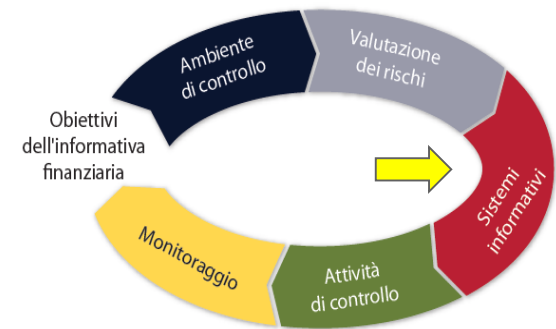


Informazione e comunicazione

In questo ambito di controllo si collocano i sistemi per l'informazione finanziaria e la comunicazione.

Questi consentono al personale la raccolta e lo scambio delle informazioni necessarie alla gestione e al controllo.

Le informazioni pertinenti devono essere identificate, raccolte e diffuse nella forma e nei tempi che consentono a ciascuno di adempiere le proprie responsabilità.



I sistemi informativi producono rapporti contenenti dati operativi, contabili e relativi al rispetto degli obblighi legali e regolamentari, che permettono di gestire e controllare l'attività aziendale.

Per gestire un'azienda e dirigerla verso i suoi obiettivi (che possono riguardare l'operatività, le informazioni economico-finanziarie e la conformità alle leggi e ai regolamenti) è necessario che le informazioni siano ampiamente diffuse a tutti i livelli della struttura organizzativa.



Informazione

Il revisore deve acquisire una comprensione del sistema informativo rilevante per l'informativa finanziaria, inclusi i processi di gestione correlati, comprendenti le seguenti aree:

- a) le classi di operazioni nella gestione dell'impresa che siano rilevanti per il bilancio;
- b) le procedure, nell'ambito dei sistemi informatici (IT) e dei sistemi manuali, mediante le quali dette operazioni sono rilevate, registrate, elaborate, corrette secondo necessità, trasferite nei libri contabili e riportate nel bilancio;
- c) le registrazioni contabili correlate, le informazioni di supporto e gli specifici conti del bilancio che sono utilizzati per rilevare, registrare, elaborare le operazioni e darne informativa; ciò include la correzione delle informazioni non corrette e il modo in cui le informazioni sono trasferite nei libri contabili. Le registrazioni possono avvenire sia in forma manuale che in forma elettronica;
- d) il modo in cui il sistema informativo recepisce eventi e condizioni, diversi dalle operazioni, che siano rilevanti ai fini del bilancio;
- e) il processo di predisposizione dell'informativa finanziaria utilizzato dall'impresa per redigere il bilancio, incluse le stime contabili significative e l'informativa;
- f) i controlli relativi alle scritture contabili, incluse quelle non standard utilizzate per registrare le operazioni o le rettifiche non ricorrenti o inusuali. (Rif.: Parr. A81-A85)



Il revisore deve comprendere le modalità con cui l'impresa comunica i ruoli, le responsabilità e gli aspetti significativi in relazione alla predisposizione dell'informativa finanziaria, incluse:

- a) le comunicazioni tra la direzione e i responsabili delle attività di governance;
- b) le comunicazioni esterne, quali quelle con le autorità di vigilanza.

La direzione (e i responsabili delle attività di governance) hanno bisogno di informazioni attendibili per:

- gestire l'impresa (pianificazione, gestione del budget, monitoraggio della performance, allocazione delle risorse, determinazione dei prezzi e redazione del bilancio);
- conseguire gli obiettivi;
- identificare, valutare e fronteggiare i fattori di rischio.

La qualità delle informazioni prodotte dai sistemi condiziona la capacità decisionale del management nel gestire e controllare le attività aziendali.

La qualità delle informazioni si valuta dalle risposte alle domande seguenti:

- **Contenuto:** Ci sono tutte le informazioni necessarie?
- **Tempestività:** L'informazione può essere ottenuta nei tempi desiderati?
- **Aggiornamento:** E' disponibile l'informazione più recente?
- **Accuratezza:** L'informazione è esatta?
- **Accessibilità:** Gli interessati possono ottenere queste informazioni facilmente?



Il sistema informativo, costituito da infrastruttura (componenti fisiche e hardware), software, persone, procedure e dati, identifica, rileva, elabora e diffonde le informazioni, contribuendo al conseguimento degli obiettivi di informativa finanziaria e di controllo interno.

Un sistema informativo rilevante ai fini degli obiettivi di informativa finanziaria include:

Processi aziendali (*vendite, acquisti, retribuzioni, ecc.*) costituiti da una serie di attività strutturate, configurate al fine di produrre uno specifico risultato. Essi danno origine ad operazioni che sono registrate, elaborate e riportate dal sistema informativo.

Sistema contabile che include il software di contabilità, le direttive e le procedure utilizzate per predisporre relazioni finanziarie periodiche ed il bilancio e l'informativa di fine esercizio.



Nell'acquisire una comprensione del sistema informativo (inclusi i processi aziendali), il revisore si occuperà de seguenti aspetti:

Fonti di informazione utilizzate - quali classi di operazioni sono significative per il bilancio, come sono generate le operazioni nell'ambito dei processi aziendali dell'impresa, in che modo il sistema informativo rileva eventi e condizioni (diversi dalle classi di operazioni) rilevanti ai fini del bilancio;

Rilevazione e elaborazione delle informazioni - Individuare i processi di informativa finanziaria

- per rilevare, registrare, elaborare e dare informativa delle operazioni;
- redigere il bilancio, incluse le stime contabili significative e l'informativa.

Individuare le procedure che riguardano:

- i rischi di errori significativi associati alla forzatura dei controlli; i scritture contabili ordinarie e non;
- la forzatura o l'interruzione dei controlli automatizzati;
- l'individuazione delle eccezioni e la comunicazione delle azioni da intraprendere per porvi rimedio.

Uso delle informazioni prodotte - In che modo l'impresa comunica i ruoli, le responsabilità e gli aspetti significativi attinenti all'informativa finanziaria, quali relazioni sono periodicamente prodotte dal sistema informativo e come sono utilizzate ai fini della gestione.



Comunicazione

La comunicazione è una componente fondamentale di un sistema informativo di successo.

Una **comunicazione interna** efficace aiuta i membri del personale dell'impresa a comprendere chiaramente gli obiettivi del controllo interno, i processi aziendali adottati, il proprio ruolo e le proprie responsabilità. Aiuta a comprendere il modo in cui le proprie attività sono in relazione con il lavoro degli altri e come vanno comunicate le eccezioni ad un livello più alto e appropriato all'interno dell'impresa.

Le modalità di comunicazione possono essere informali (verbali) o formali (ossia, documentate in manuali sulle procedure e sulla rendicontazione contabile).

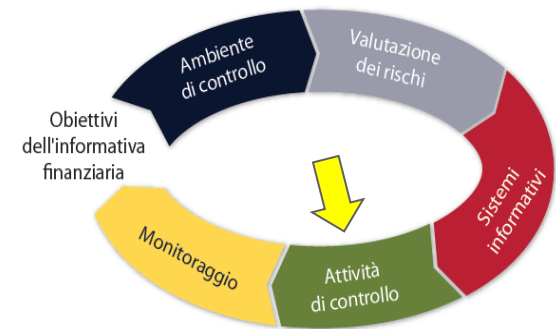
Una **comunicazione esterna** efficace garantisce che gli aspetti riguardanti il conseguimento degli obiettivi di informativa finanziaria siano comunicati alle parti esterne rilevanti quali i principali portatori di interessi, gli istituti finanziari, le autorità di vigilanza e le agenzie governative.



Attività' di controllo

Le attività di controllo si possono definire come l'applicazione delle politiche e delle procedure che garantiscono al management che le sue direttive siano attuate.

Tali procedure di controllo devono essere elaborate e applicate per assicurare che siano attivati efficacemente i provvedimenti che il management ritiene necessari per ridurre i rischi connessi alla realizzazione degli obiettivi.



Il revisore deve acquisire una comprensione delle attività di controllo rilevanti ai fini della revisione, che sono quelle che il revisore considera necessario comprendere al fine di valutare i rischi di errori significativi a livello di asserzioni e per definire procedure di revisione conseguenti in risposta ai rischi identificati e valutati.

La revisione contabile non richiede una comprensione di tutte le attività di controllo relative a ciascuna significativa classe di operazioni, saldo contabile o informativa di bilancio ovvero a ciascuna asserzione ad essi correlata.



Il processo aziendale è costituito da una serie di attività strutturate, configurate al fine di produrre specifici risultati.

I controlli sui processi aziendali possono generalmente essere classificati in:

Controlli preventivi - Evitano errori o irregolarità;

Controlli identificativi - Identificano gli errori o le irregolarità dopo che si sono verificati in modo da poter intraprendere le azioni correttive.

Controlli correttivi – Sistemano le conseguenza di un errore o un evento negativo.

In base alla modalità possono a loro volta suddividersi in:

CONTROLLI MANUALI - Eseguiti dalle persone

CONTROLLI AUTOMATIZZATI Eseguiti all'interno del sistema informativo



Le attività di controllo possono essere classificate in funzione di obiettivi specifici, come quello di assicurare la completezza e l'accuratezza dell'elaborazione dei dati.

Di seguito la lista di alcune attività di controllo svolte dal personale a diversi livelli organizzativi:

- **Analisi svolte dall'alta direzione;**
- **Gestione delle attività o delle funzioni;**
- **Elaborazione dei dati;**
- **Controlli fisici;**
- **Indicatori di performance;**
- **Separazione dei compiti.**



Controlli sui Sistemi Informativi

La maggior parte delle imprese oggi utilizza la tecnologia informatica (IT) per effettuare la gestione, il controllo e il reporting su almeno alcune delle proprie attività. Le operazioni IT sono spesso gestite da un team di supporto che consente agli utilizzatori giornalieri (il personale) l'accesso all'hardware, al software e alle applicazioni necessari per adempiere alle proprie funzioni.

Vi sono un certo numero di fattori di rischio relativi alla gestione e alle applicazioni IT che, ove non attenuati, potrebbero dare origine ad un errore significativo in bilancio.

Ci sono due tipi di controlli IT che è necessario funzionino per assicurare l'elaborazione di informazioni complete e accurate.

- **Controlli generali IT** - Tali controlli operano attraverso tutte le applicazioni e solitamente consistono in una combinazione di controlli automatizzati (incorporati nei programmi informatici) e controlli manuali (quali il budget e i contratti IT con i fornitori del servizio)
- **Controlli specifici IT** - Questi sono controlli automatizzati che riguardano specificamente le applicazioni (come l'elaborazione delle vendite o delle retribuzioni).



Le attività di controllo, rilevanti ai fini della revisione contabile, attenuano potenzialmente:

- **i Rischi significativi**

I rischi identificati e valutati di errori significativi che, a giudizio del revisore, richiedono una speciale considerazione nella revisione.

- **i Rischi che non è agevole fronteggiare mediante le procedure di validità**

I rischi identificati e valutati di errori significativi per i quali le procedure di validità non forniscono, da sole, elementi probativi sufficienti e appropriati.

- **Altri rischi di errori significativi**

Il giudizio del revisore sul fatto se un'attività di controllo sia rilevante ai fini della revisione contabile è influenzato:

- dalla conoscenza in merito alla presenza/assenza di attività di controllo identificate in altre componenti del controllo interno. Qualora un rischio particolare sia già adeguatamente fronteggiato (ad esempio dall'ambiente di controllo, dal sistema informativo, ecc.), non è necessario verificare l'esistenza di eventuali ulteriori controlli;
- dall'esistenza di molteplici attività di controllo che perseguono il medesimo obiettivo. Non è necessario acquisire una comprensione di tutte le singole attività di controllo aventi lo stesso obiettivo;
- dall'aumentata efficienza della revisione che si ottiene verificando l'efficacia operativa di alcuni controlli chiave.



Monitoraggio dei controlli

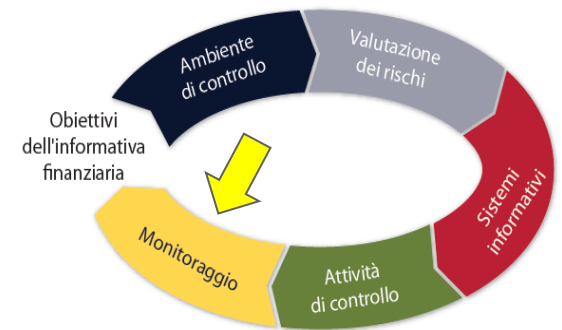
Il monitoraggio valuta l'efficacia del controllo interno nel corso del tempo. L'obiettivo è di assicurare che i controlli stiano funzionando correttamente e, in caso negativo, intraprendere le azioni correttive necessarie.

Questo processo implica la valutazione critica, da parte di persone appropriate, del modo in cui i controlli sono concepiti, dei tempi di esecuzione e dei modi in cui sono presi i provvedimenti necessari.

Il monitoraggio fornisce un feedback alla direzione sul fatto che sistema di controllo interno configurato per attenuare il rischio sia:

- efficace nel fronteggiare i prestabiliti obiettivi di controllo;
- correttamente messo in atto e compreso dai dipendenti e collaboratori;
- quotidianamente utilizzato e rispettato;
- in una fase in cui necessita modifiche o miglioramenti per riflettere le mutate condizioni.

La direzione esegue il monitoraggio dei controlli attraverso attività continuative, valutazioni separate o attraverso una combinazione delle due modalità.





In un'azienda sono numerose le attività di monitoraggio dell'efficacia del controllo interno nel corso delle normali attività operative:

- I responsabili operativi, nel condurre le loro attività di gestione corrente, si assicurano che il sistema di controllo interno continui a funzionare;
- Le comunicazioni con i terzi esterni corroborano le informazioni di origine interna e favoriscono l'individuazione dei problemi;
- Una struttura organizzativa idonea e delle attività di supervisione appropriate permettono di vigilare sulle funzioni di controllo e di identificare disfunzioni;
- I dati registrati nel sistema informativo sono confrontati con le attività effettivamente esistenti;
- I revisori interni ed esterni forniscono regolarmente raccomandazioni sul modo in cui i controlli interni possono essere rafforzati.



Il revisore deve acquisire una comprensione delle principali attività utilizzate dall'impresa per monitorare il controllo interno sulla redazione dell'informativa finanziaria ed in particolare quelle riguardanti le attività di controllo rilevanti ai fini della revisione, e deve comprendere in che modo l'impresa intraprende azioni correttive riguardo alle carenze nei propri controlli.

Il revisore deve acquisire una comprensione delle fonti di informazione utilizzate per le attività di monitoraggio svolte dall'impresa e delle ragioni per cui la direzione considera le informazioni sufficientemente attendibili a tale scopo.

Quando il revisore valuta il monitoraggio dei controlli, è necessaria una comprensione:

- delle fonti di informazione connesse alle attività di monitoraggio dell'impresa;
- delle ragioni per cui la direzione considera le informazioni sufficientemente attendibili allo scopo.

Molte delle informazioni utilizzate nel monitoraggio sono prodotte dal sistema informativo dell'impresa e la direzione può avere la tendenza a presumere che tali informazioni siano corrette. Qualora non lo siano, esiste il rischio che la direzione giunga a conclusioni errate e di conseguenza a prendere decisioni in modo inaccurato.



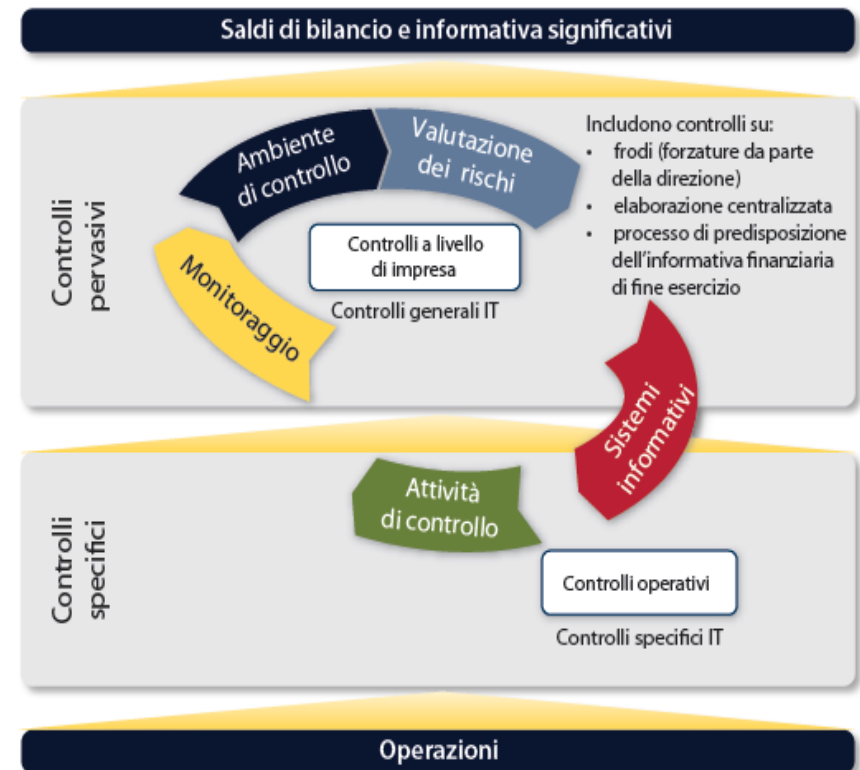
Alcuni controlli sono di natura pervasiva e servono solo indirettamente a prevenire il verificarsi di un errore ovvero a individuare e correggere tale errore dopo che si è verificato.

Altri controlli riguardano particolari rischi operativi (quali retribuzioni, vendite e acquisti) e sono configurati specificatamente per prevenire, o individuare e correggere, gli errori.

Nella interazione dei due livelli di controllo sulle operazioni nel loro percorso dalla rilevazione ed elaborazione (livello operativo) alle registrazioni contabili (livello di impresa) ed infine al bilancio, almeno tre delle cinque componenti del controllo interno sono costituite da controlli pervasivi.

I controlli pervasivi possono essere configurati per operare ad un livello di precisione che consente di prevenire o individuare specifici errori a livello di processo aziendale;

I controlli a livello di impresa possono essere meno tangibili rispetto a quelli a livello di processo aziendale ma sono ugualmente fondamentali nel prevenire ed individuare frodi ed errori.





Rapporti sulle disfunzioni

Per **disfunzione** si intende un elemento del sistema di controllo interno che merita particolare attenzione. Può trattarsi di una carenza potenziale o reale oppure di un'occasione di apportare una miglioria al sistema di controllo interno per accrescere la probabilità di raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Le disfunzioni del sistema di controllo interno di un'azienda possono essere rilevate da varie fonti, come le procedure di monitoraggio continuo che verifica che il controllo interno continui a funzionare efficacemente, le valutazioni specifiche del sistema di controllo interno svolte normalmente dal servizio di revisione interna e condotte dai dirigenti di linea e le segnalazioni di soggetti esterni (per esempio clienti, fornitori, banche ecc).



Giudizio – L'efficacia del controllo Interno trova un limite nel rischio di errore umano quando si prendono delle decisioni aziendali; le decisioni sono prese in base ai giudizi umani in un determinato momento sulla base delle informazioni disponibili e talvolta sotto la spinta e l'urgenza delle circostanze.

Disfunzioni – Anche se ben concepiti, i sistemi di Controllo Interno possono essere oggetto di disfunzioni o di debolezze; il personale ad esempio può male interpretare le istruzioni, può commettere errori di giudizio o di distrazione.

Deroghe dei dirigenti – Un sistema di Controllo Interno è tanto efficace quanto lo sono i responsabili del suo funzionamento; per deroghe si intende il mancato rispetto delle politiche e delle procedure di controllo per scopi illeciti per trarne personale vantaggio o presentare migliori risultati di bilancio.



Collusione – Atti di collusione tra due o più individui possono sfociare in deficienze di controllo; un esempio di collusione potrebbe riguardare due responsabili appartenenti a funzioni aziendali diverse che si mettono d'accordo per compiere una frode.

Rapporto costi/benefici – Le risorse sono sempre limitate pertanto le aziende devono tener presente il rapporto costi-benefici dei controlli che si vogliono attivare.

Nel decidere l'attivazione di un controllo occorrerà considerare da una parte il rischio di insuccesso e i relativi effetti; dall'altro il costo per la sua implementazione.

Di norma questa valutazione è tutt'altro che semplice.



Ruoli e responsabilità

I principali attori del sistema di controllo interno sono rappresentati dal Collegio Sindacale che rappresenta il vertice del Sistema di Vigilanza, dal Consiglio di Amministrazione, quale organo di supervisione strategica, che può avvalersi dell'attività istruttoria svolta dal comitato controllo e rischi e di uno o più Amministratori esecutivi incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Altri organi preposti al controllo interno sono l'Internal Audit, cui compete l'attività indipendente ed obiettiva di «assurance» e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione, e l'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs 231/01, chiamato a vigilare sulla reale efficacia dei modelli organizzativi in concreto adottati al fine di prevenire i rischi di reato di cui al Decreto medesimo.

È chiaro che si può verificare una sovrapposizione dei diversi soggetti nel presidio delle medesime aree di rischio e nello svolgimento di verifiche sulle medesime operazioni dell'impresa.



Il controllo interno è svolto da numerose persone che operano all'interno dell'organizzazione con responsabilità e ruoli diversi. Vi sono inoltre altri soggetti che svolgono attività connesse al controllo interno. Tra i principali soggetti vi sono:

Management

Il management è direttamente responsabile di tutte le attività di un'azienda compreso il suo controllo interno. Ovviamente a livelli diversi di management corrispondono diverse responsabilità di controllo interno.

I dirigenti responsabili delle singole unità organizzative rispondono del controllo interno in relazione agli obiettivi delle stesse. Un ruolo particolarmente importante per ciò che attiene agli obiettivi di affidabilità delle informazioni di bilancio è svolto dai responsabili amministrativi, dai controller e dai loro collaboratori che spesso partecipano alla stesura dei budget, elaborano e analizzano i risultati, ecc.



Consiglio di amministrazione

Il management risponde al Consiglio di amministrazione il quale ha il compito di governare, guidare e supervisionare l'azienda. Svolge un ruolo importante nella scelta del management, nella definizione delle attese in termini di integrità e valori etici e può altresì verificare le sue attese svolgendo un ruolo di supervisione.

Revisori interni

I revisori esaminano e testano direttamente il sistema di controllo interno e suggeriscono miglioramenti in merito alla efficacia dei controlli. In particolare:

- Esaminano l'affidabilità e l'integrità delle informazioni operative e di bilancio;
- Esaminano i sistemi per assicurare la conformità alle politiche, piani, leggi e regolamenti;
- Esaminano i mezzi utilizzati per la salvaguardia dei beni patrimoniali;
- Valutano se le risorse sono impiegate in modo economico ed efficiente.



Revisori esterni

La comprensione del controllo interno del cliente rappresenta un elemento importante per il processo di revisione.

I principi di revisione prevedono che il revisore ottenga una comprensione adeguata del sistema di controllo interno al fine di pianificare la revisione e determinare la natura, tempistica ed estensione delle procedure di verifica da svolgere.

I revisori nello svolgimento di tale attività tuttavia, si focalizzano principalmente sui controlli che riguardano l'affidabilità del bilancio.

I revisori forniscono al management informazioni utili in materia di controllo interno comunicando i rilievi, le disfunzioni e le carenze emerse nel corso del loro lavoro.



Sistema Controllo Interno Gestione Rischi- Attori, compiti e flussi informativi

RISK MANAGEMENT

- **Identifica i rischi inerenti** tramite interviste e workshop con le strutture aziendali competenti (Risk Owner);
- **Rileva il sistema di controllo interno** a presidio dei rischi identificati (procedure, documenti organizzativi, deleghe, procure. ecc.) insieme con i Risk Owner per valutarne l'efficacia
- **Misura il rischio residuo** per assicurare che lo stesso sia allineato al «risk appetite»

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

definisce il «Risk Appetite» ovvero la natura ed il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici

DIREZIONE INTERNAL AUDIT

- **Predisporre il Piano di Audit** elaborato sulla base di un processo strutturato di analisi e priorità dei rischi;
- **Verifica in modo indipendente** l'adeguatezza e la effettiva operatività del SCIGR;
- **Esegue gli interventi di Audit** previsti dal Piano identificando eventuali azioni di miglioramento del SCIGR.

SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE RISCHI

Riferisce periodicamente al Comitato Controllo Rischi e Corporate Governance in merito all'attività di identificazione, misurazione gestione e monitoraggio dei rischi

COMITATO CONTROLLO, RISCHI E CORPORATE GOVERNANCE

- Su richiesta del vertice **esprime pareri sull'identificazione dei rischi aziendali e sulla progettazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi** (Catalogo Rischi);
- **Esamina il piano di Audit** e ne monitora l'esecuzione, nonché valuta le azioni di miglioramento del SCIGR;
- **Riceve adeguati flussi informativi** su altri ambiti del SCIGR da altri organismi/strutture di controllo.

Riferisce periodicamente al Comitato Controllo Rischi e Corporate Governance sulle attività di Audit espletate e relaziona in merito all'idoneità del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi

Strutture di
Compliance
Operativa
(Rischi operativi)

Ethics Officer
(Rischi
violazione
Codice Etico)

Organismo di
Vigilanza
(Rischi
231/2001)

Dirigente
preposto
(Rischi
finanziari)