

Comprensione e valutazione

# COME TI CONTROLLO L'AZIENDA

Le procedure di controllo possono essere uno strumento di potere notevole per il management interno all'azienda soprattutto in tempo di automatizzazione e globalizzazione

di Antonio Cavaliere

—— Il sistema di controllo interno aziendale inteso come “*un insieme di procedure logiche di controllo definite dai responsabili d'azienda per garantire, con ragionevole sicurezza, che gli obiettivi di business siano raggiunti secondo un giusto equilibrio tra gli obiettivi economici aziendali e quelli di conformità alle leggi ed ai regolamenti in vigore*”, costituisce uno strumento di potere non indifferente per il *management* interno all'azienda, soprattutto nell'era moderna proiettata sempre più all'automatizzazione dei sistemi operativi aziendali e alla loro globalizzazione.

In questo modo, al fine di ottenere una comprensione dei sistemi contabili, di controllo e delle procedure interne, sufficiente per pianificare le attività di controllo (*audit*) e sviluppare un'efficace strategia di lavoro, occorre dapprima identificare i cicli significativi, collegarli alle attività/operazioni sottostanti e quindi “mapparli” (evidenza). Questo fornirà quindi una prima base di dati per pervenire ad un'iniziale valutazione dei rischi inerenti a ogni ciclo e quindi del rischio di controllo interno<sup>1</sup>. La comprensione di questi concetti di rischio (inerente e di controllo), sarà parte integrante, insieme al rischio impresa e al rischio legato al lavoro del controllore “*auditor*”, per determinare l'ampiezza qualitativa e quantitativa del lavoro di controllo (*audit*).

## La comprensione del Sistema di Controllo Interno

Per la comprensione del Sistema di Controllo Interno e quindi del rischio inerente e di controllo, esistono tre

diverse strategie, comunque non alternative, ma anzi fra di loro combinabili:

- a) intervista del *management*;
- b) documentazione con presa visione e/o copia di manuali interni;
- c) test di revisione.

Solitamente per la valutazione del Sistema di Controllo Interno si parte con l'intervista del *management* nella fase iniziale di *audit* dell'azienda (approccio *Top-Down*). L'intervista del *management*<sup>2</sup> sarà rivolta ad ottenere una comprensione preliminare del Sistema Interno di Controllo, e quindi dell'ambiente interno all'azienda e del rischio di controllo.

Successivamente all'intervista del *management*, si procederà con la *documentazione con presa visione e/o copia di manuali interni*, un momento importante per analizzare il livello di formalizzazione del Sistema di Controllo Interno e quindi per aiutare l'*auditor* nella documentazione del suo esame e per avere un primo riscontro “cartaceo” di quanto ottenuto verbalmente dal *management*.

Da questi primi due interventi - *sub a*) e b) – si dovrebbe avere una prima base di elementi per comprendere i cicli interni aziendali con le operazioni sottostanti e quindi dei rischi inerenti agli stessi. Tuttavia per un giudizio più accorto sui rischi inerenti ai cicli, ovvero ai flussi di attività che sottendono il funzionamento dell'azienda, sarà opportuno procedere ad alcune verifiche campionarie fondate sul ripercorrere le attività di controllo previste e seguite dal *management*. Tali ultimi test di revisione saranno la prova del nove e quindi l'evidenza a supporto di quanto il *management* aziendale ha detto (interviste)



e/o scritto (manuali). Naturalmente sarà il singolo *auditor* con la sua esperienza, maturata sull'azienda o su altre aziende, a decidere la combinazione, il grado di approfondimento e la tempistica delle diverse strategie più sopra esposte per valutare il Sistema di Controllo Interno e quindi i rischi ad esso correlati.

### I cicli aziendali

La combinazione delle strategie di cui sopra, sarà poi sviluppata per singoli cicli aziendali. Il sistema azienda in funzionamento, infatti, può essere suddiviso in cicli di operazioni ovvero essere radiografato (mappato) descrivendo e/o costruendo il complesso delle attività/processi per tipologia di:

- attività elementari;
- flusso di documenti;
- reports di monitoraggio;
- registrazioni per il bilancio,

che sintetizzano il sistema azienda e il suo funzionamento. Alla fine di questa "mappatura", l'*auditor* dovrà avere un quadro chiaro circa i contenuti dei vari cicli, i rischi inerenti ad essi e quindi della qualità e della quantità di test di *auditing* da eseguire per una loro valutazione in termini di affidabilità o meno. Per l'azienda industriale, in particolare, il sistema delle attività/processi, può essere sintetizzato nei seguenti cicli principali:

- ciclo vendite;
- ciclo acquisti;
- ciclo personale;
- ciclo magazzino;
- ciclo tesoreria.

Per tutte le aziende, almeno industriali, sicuramente il ciclo acquisti e il ciclo vendite, costituiscono gli architrave del sistema delle attività/processi in grado di influenzare in maniera significativa la redazione del bilancio.

A tali cicli possono essere aggiunti anche quelli relativi ai cespiti, alla contabilità generale, alla produzione e agli investimenti. I controlli interni devono essere eseguiti su ogni ciclo aziendale e devono comunque essere sempre

opportunosamente documentati. Vedremo di seguito in dettaglio tali cicli riportando, senza pretesa di esaustività, per ognuno di essi gli obiettivi, le attività elaborate, il flusso documentale, i saldi di bilancio influenzati, i rischi inerenti connessi, i controlli interni e i test/controlli di *auditing* ipotizzabili.

### La valutazione dei cicli aziendali

Il ciclo vendite L'obiettivo principale del ciclo vendite è quello di vendere i beni e/o i servizi prodotti, o solo commercializzati dall'impresa, ai prezzi e alle condizioni previste dalle politiche commerciali aziendali.

Le attività elaborate attraverso tale ciclo sono:

- vendita di beni e/o erogazione di servizi;
- incasso dal cliente;
- resi di prodotti da parte del cliente.

Per alcune imprese, altre tipologie di attività che possono avere luogo come parte del ciclo vendite includono:

- vendite di scarti e sfridi;
- vendite a società del gruppo;
- vendite a parti correlate.

Il flusso documentale che provoca lo svolgersi di tale ciclo può essere così sintetizzato:

- Ordine di acquisto dal cliente;
- Analisi cliente per verificare livello di scaduto e/o di fido;
- Modulo di approvazione dell'ordine;
- Bolla di trasporto;
- Fattura di vendita;
- Incasso;
- Nota di accredito;
- Reso.

A livello di contabilità i *reports* producibili per il monitoraggio di tale ciclo e flusso documentale sono:

- Bilancio di verifica;
- Partitario clienti;
- Estratto conto clienti;
- Scadenario clienti (Aging);
- Rapporto resi;
- Rapporto note credito.

#### NOTE

1 E' il rischio che il Sistema di Controllo Interno della società non sia in grado di evitare o di rilevare in modo tempestivo un errore significativo.

2 Può capitare che l'azienda possa avere la funzione

di revisione interna. In tal caso sarà utile valutare la rilevanza del loro lavoro.

3 E' il rischio di errori nella valutazione di un ciclo e del conseguente saldo di bilancio influenzato a

prescindere dai relativi controlli interni previsti dal Sistema di Controllo Interno dell'azienda.

I saldi di bilancio più importanti influenzati dal ciclo vendite per tipologia di operazione sono:

- operazioni di vendita di beni e/o erogazione di servizi:
  1. magazzino;
  2. crediti verso clienti;
  3. ricavi di vendita;
  4. accantonamenti al fondo rischi su crediti;
  5. perdite su crediti.
- operazioni di incasso dal cliente:
  6. cassa e c/c bancari;
  7. crediti verso clienti;
  8. sconti. - resi di prodotti da parte del cliente e premi/sconti quantità;
  9. resi su vendite;
  10. sconti e premi passivi;
  11. crediti verso clienti;
  12. magazzino.

I rischi inerenti a tale ciclo, possono derivare da:

- a)** condizioni macroeconomiche (crisi di settore, crisi di società, crisi politica);
- b)** difficoltà al riconoscimento del ricavo (si pensi alle aziende che lavorano su commessa);
- c)** complessità del flusso documentale e conseguentemente dei dati di bilancio (stima del fondo svalutazione crediti, partite cliente in più valute, ecc.);
- d)** esperienza maturata sul cliente (ad esempio lo "score sheet" dell'anno prima).

Per tale ciclo, il Sistema di Controllo Interno all'azienda dovrebbe assicurare:

1. che gli ordini ricevuti vengano correttamente smistati ed eseguiti tempestivamente;
2. che tutte le merci consegnate e le prestazioni eseguite siano oggetto di regolare fatturazione senza ritardi;
3. che tutte le fatture emesse siano correttamente ed integralmente registrate in contabilità;
4. che i crediti verso clienti siano seguiti sistematicamente al fine di assicurare che non vi siano ritardi nell'incasso;
5. che gli incassi dei crediti vengano prontamente registrati e siano minimizzati i rischi di perdite per insolvenze o indebite appropriazioni.

Esempi di validi controlli interni su tale ciclo possono essere:

- Quadratura settimanale delle schede contabili, con il partitario clienti e il bilancio di verifica;
- analisi mensile dell'andamento vendite a consuntivo

- rispetto all'esercizio precedente, al mese precedente e al budget con verifica degli scostamenti a valore (prezzi) e quantità (lotti);
- analisi mensile degli sconti e verifica degli scostamenti significativi sulla media;
- analisi mensile dei resi e verifica degli scostamenti significativi sulla media;
- analisi mensile di report/scadenario che evidenzino l'aging (scaduto) dei crediti rispetto all'anno precedente (tenuto conto del fatturato) e al budget;
- Indagine sui crediti al legale per recupero crediti ovvero incagliati da più di 360 giorni;
- Analisi incassi successivi alla data del bilancio e fino alla data della verifica.

L'*auditor* accorto poi, oltre che ripercorrere tale controlli interni e far leva sulla propria personale esperienza, dovrebbe concentrare l'attenzione anche su quanto segue:

- a)** indici, parametri e reports utilizzati dalla direzione per monitorare tale ciclo (ricavi, crediti ed incassi) e come vengono utilizzati;
- b)** se e come vengono confrontati i dati consuntivi con quelli a budget;
- c)** quali controlli esegue la direzione per monitorare il rischio perdite su crediti;
- d)** quali controlli esegue la direzione per monitorare il rischio resi e garanzia su prodotti.

#### Il ciclo acquisti

L'obiettivo principale del ciclo acquisti è quello di acquistare merci e/o servizi al miglior rapporto costo-qualità e al conseguente utilizzo ottimale delle risorse finanziarie per il pagamento degli stessi. Le attività elaborate attraverso tale ciclo sono:

- acquisti di beni e/o servizi;
- pagamenti dei debiti per acquisti;
- reso di merci ai fornitori.

Per alcune imprese, altre tipologie di attività che possono avere luogo come parte del ciclo acquisti includono:

- acquisti a società del gruppo;
- acquisti a parti correlate.

Il flusso documentale che provoca lo svolgersi di tale ciclo può essere così sintetizzato:

- Richiesta di acquisto;
- Modulo di approvazione della richiesta;
- Ordine di acquisto;
- Bolla di trasporto;

- Fattura di acquisto;
- Pagamento;
- Nota di addebito;
- Reso.

A livello di contabilità i reports producibili per il monitoraggio di tale ciclo e flusso documentale sono:

- Bilancio di verifica;
- Partitario fornitori;
- Estratto conto fornitori;
- Scadenario fornitori;
- Rapporto resi;
- Rapporto note debito.

I saldi di bilancio più importanti influenzati dal ciclo acquisti per tipologia di operazione sono:

- operazioni di acquisti di beni e/o servizi:
  1. debiti verso fornitori;
  2. magazzino;
  3. acquisti o costo del venduto;
  4. cespiti.
- operazioni di pagamenti dei debiti per acquisti:
  5. cassa e c/c bancari;
  6. debiti verso fornitori;
  7. sconti. - reso di merci ai fornitori e premi/sconti quantità;
  8. resi su acquisti;
  9. sconti e premi attivi;
  10. debiti verso fornitori
  11. magazzino.

I rischi inerenti a tale ciclo, possono derivare da:

- a)** condizioni macroeconomiche (crisi di settore, crisi di società, crisi politica);
- c)** complessità del flusso documentale e conseguentemente dei dati di bilancio (stima delle fatture da ricevere, partite fornitori in più valute, ecc.);
- d)** esperienza maturata sul cliente (ad esempio lo "score sheet" dell'anno prima).

Per tale ciclo, il Sistema di Controllo Interno all'azienda dovrebbe assicurare:

1. che gli ordini siano confrontati con le offerte scritte del fornitore;
2. che le bolle di entrata siano comparati con gli ordini;
3. il controllo degli elementi formali della fattura;
4. che i debiti siano registrati tempestivamente;
5. che le scadenze siano prontamente rilevate e siano minimizzati i rischi di contestazioni.

Esempi di validi controlli interni su tale ciclo possono essere:

- Quadratura settimanale delle schede contabili, con il partitario fornitori e il bilancio di verifica;
- analisi mensile dell'andamento acquisti a consuntivo rispetto all'esercizio precedente, al mese precedente e al budget con verifica degli scostamenti a valore (prezzi) e quantità (lotti);
- analisi mensile degli sconti e verifica degli scostamenti significativi sulla media;
- analisi mensile dei resi, delle puntualità di consegna e qualità e verifica degli scostamenti significativi sulla media;
- analisi mensile di report/scadenario che evidenzino l'aging (scaduto) dei debiti rispetto all'anno precedente (tenuto conto del costo) e al budget;
- Indagine/analisi di un report mensile che raffronti gli acquisti con il livello di magazzino e gli ordini inevasi.

L'*auditor* accorto poi, oltre che ripercorrere tali controlli interni e far leva sulla propria personale esperienza, dovrebbe concentrare l'attenzione anche su quanto segue:

- a)** indici, parametri e reports utilizzati dalla direzione per monitorare tale ciclo (costi, debiti e pagamenti) e come vengono utilizzati;
- b)** se e come vengono confrontati i dati consuntivi con quelli a budget;
- c)** quali controlli esegue la direzione prima di acquisire nuovi fornitori (qualità, tempestività consegne, ecc.);
- d)** quali controlli esegue la direzione per monitorare il rischio resi e garanzia sugli acquisti.

### Il ciclo personale

L'obiettivo principale del ciclo personale è la gestione del personale necessario all'azienda per il suo funzionamento. Le attività elaborate attraverso tale ciclo sono:

- selezione ed assunzione dipendenti;
- pagamento retribuzioni;
- pagamento debiti connessi alle retribuzioni;
- dimissioni e/o licenziamenti;
- pagamento liquidazioni.

Per alcune imprese, altre tipologie di attività che possono avere luogo come parte del ciclo personale includono:

- trasferimento e/o prestito personale a società del gruppo;
- gestione lavoratori a progetto e/o interinali.

Il flusso documentale che provoca lo svolgersi di tale ciclo può essere così sintetizzato:

- Richiesta di assunzione e/o collaborazioni
- Modulo di approvazione selezione;
- Modulo di assunzione e/o collaborazioni;
- Pagamento prestazioni;
- Pagamento debiti previdenziali;
- Stanziamento trattamento di fine rapporto;
- Richiesta di dimissioni e/o licenziamenti;
- Modulo di approvazione licenziamento;
- Pagamento liquidazioni.

A livello di contabilità i reports producibili per il monitoraggio di tale ciclo e flusso documentale sono:

- Bilancio di verifica;
- Estratto conto trattamento di fine rapporto;
- Cartellino orario;
- Reports ufficio personale sul costo del lavoro.

I saldi di bilancio più importanti influenzati dal ciclo acquisti per tipologia di operazione sono:

- operazioni relative alla selezione ed assunzione dipendenti:
  1. magazzino;
  2. costi manodopera diretta e indiretta;
  3. passività e costi diversi dalle retribuzioni.
- operazioni relative alle retribuzioni:
  4. cassa e banca;
  5. magazzino;
  6. costi manodopera diretta e indiretta;
  7. passività e costi diversi dalle retribuzioni.
- operazioni di pagamento debiti connessi alle retribuzioni:
  8. cassa e c/c bancari;
  9. accantonamenti vari.
- operazioni di dimissioni e/o licenziamenti:
  10. cassa e c/c bancari;
  11. magazzino;
  12. costi manodopera diretta e indiretta;
  13. passività e costi diversi dalle retribuzioni.

I rischi inerenti a tale ciclo, possono derivare da:

- a) condizioni macroeconomiche (crisi di settore, crisi di società, crisi politica);
- b) presenza di un numero elevato di dipendenti divisi in più paesi con diverse normative;
- c) esperienza maturata sul cliente (ad esempio lo "score sheet" dell'anno prima).

Per tale ciclo, il Sistema di Controllo Interno all'azienda dovrebbe assicurare:

1. che i costi del personale contabilizzati corrispondano a quelli effettivi;
2. che le retribuzioni erogate corrispondano al lavoro effettivamente svolto;
3. che l'elaborazione delle retribuzioni sia corretta.

Esempi di validi controlli interni su tale ciclo possono essere ad esempio l'analisi mensile dettagliata del costo medio orario, del costo per straordinari, dei ratei di fine periodo, ecc.. L'*auditor* accorto poi, oltre che ripercorrere tale controlli interni e far leva sulla propria personale esperienza, dovrebbe concentrare l'attenzione anche su quanto segue:

- a) indici, parametri e reports utilizzati dalla direzione per monitorare tale ciclo (spese del personale, debiti, ratei e pagamenti) e come vengono utilizzati;
- b) se e come vengono confrontati i dati consuntivi con quelli a budget;
- c) quali controlli esegue la direzione per monitorare voci anomale, come nuove assunzioni e dimissioni, congedi per malattia e ferie, pagamenti significativi o insoliti, ecc..

#### Il ciclo magazzino

L'obiettivo principale del ciclo magazzino è la gestione ottimale del magazzino attraverso un valido *trade-off* tra le esigenze del ciclo acquisti, da una parte, e quelle della produzione e del ciclo vendite dall'altra parte.

Le attività elaborate attraverso tale ciclo sono:

- ricevimento della merce;
- disposizione delle merci in modo ordinato e controllo dei movimenti in entrata e in uscita;
- spedizione della merce.

Il flusso documentale che provoca lo svolgersi di tale ciclo può essere così sintetizzato:

- Bolla di entrata materia prima e merce;
- Modulo di richiesta scarico in produzione;
- Modulo di scarico magazzino materia prima;
- Modulo di richiesta scarico merce;
- Modulo di scarico magazzino merce;
- Modulo di carico magazzino prodotti finiti;
- Modulo di richiesta scarico prodotti finiti;
- Modulo di scarico magazzino prodotti finiti;
- Moduli inventario ciclico/permanente e/o inventario fine anno;
- Bolle di uscita prodotti finiti e merce.

A livello di contabilità i reports producibili per il monitoraggio di tale ciclo e flusso documentale sono:

- Libro inventario;
- Report carico scarico (scritture di magazzino);
- Report *slow moving* (lenta rotazione);
- Report *obsolete* (obsoleto);
- Report giacenze contabili;
- Report giacenze fisiche (inventario).

I saldi di bilancio più importanti, influenzati dal ciclo magazzino per tipologia di operazione sono:

- ricevimento della merce:
  1. debiti verso fornitori;
  2. inventario fisico;
  3. inventario contabile;
  4. acquisti o costo del venduto;
  5. resi su vendite;
- disposizione delle merci in modo ordinato e controllo dei movimenti in entrata e in uscita:
  6. inventario fisico;
  7. inventario contabile.
- spedizione della merce.
  13. crediti v/clienti;
  14. ricavi;
  15. inventario fisico;
  16. inventario contabile;
  17. resi su acquisti.

I rischi inerenti a tale ciclo, possono derivare da:

- a)** condizioni macroeconomiche (crisi di settore, crisi di società, crisi politica);
- c)** complessità del flusso documentale e conseguentemente dei dati di bilancio (aziende che lavorano su commessa, operazioni intercompany, ecc.);
- d)** esperienza maturata sul cliente (ad esempio lo "score sheet" dell'anno prima).

Per tale ciclo, il Sistema di Controllo Interno all'azienda dovrebbe assicurare:

1. che ci siano valide procedure per l'identificazione della merce, per il controllo qualitativo e quantitativo, e per i collaudi sia in uscita che in entrata;
2. che ci sia una disposizione del magazzino fisico ordinato, in modo che sia facilmente identificabile nella sua composizione;
3. che siano verificati i prelievi e le uscite e che siano autorizzati;
4. che sia segnalata l'avvenuta uscita della merce agli uffici contabilità.

Esempi di validi controlli interni su tale ciclo possono essere:

- Analisi giornaliera o settimanale di reports che evidenzino le giacenze con livelli superiori o inferiori ai livelli minimi previsti;
- Analisi mensile di reports che consentano il confronto delle giacenze con quelli dell'esercizio precedente e quelle a budget;
- Analisi mensile di reports che evidenzino il tasso di rigiro del magazzino per individuare ed isolare lo *slow moving*;
- Analisi mensile di reports che evidenzino l'*obsolete*.

L'*auditor* accorto poi, oltre che ripercorrere tale controlli interni e far leva sulla propria personale esperienza, dovrebbe concentrare l'attenzione anche su quanto segue:

- a)** indici, parametri e reports utilizzati dalla direzione per monitorare gli indici di rotazione e di resi e come vengono utilizzati;
- b)** indici, parametri e reports che assicurino che le quantità contabili risultino effettivamente a magazzino;
- c)** modalità di monitoraggio dello *slow moving* e dell'*obsolete*;
- d)** modalità di monitoraggio dei livelli di scorta.

#### Il ciclo tesoreria

L'obiettivo principale di questo ciclo è la riduzione dei rischi e dei costi associati con tutte le operazioni finanziarie aziendali. Esso include la gestione della cassa, dell'impiego delle eccedenze, delle linee di credito bancario, della scelta e delle relazioni con le banche, della copertura rischi cambio, interesse, ecc..

Le attività elaborate attraverso tale ciclo sono:

- incassi;
- pagamenti;
- gestione cassa e fondi banca;
- operazioni di copertura.

Il flusso documentale che provoca lo svolgersi di tale ciclo può essere così sintetizzato:

- Richiesta di pagamento;
- Modulo di approvazione della richiesta;
- Ordine di pagamento;
- Avviso di incasso;
- Modulo di attribuzione cliente per incasso;
- Richiesta di copertura (cambi, interesse, ecc.);
- Modulo di approvazione della richiesta;
- Ordine di copertura;
- Richiesta di anticipo cassa;
- Modulo di approvazione della richiesta;
- Modulo di anticipo cassa.

A livello di contabilità i reports producibili per il monitoraggio di tale ciclo e flusso documentale sono:

- Bilancio di verifica;
- Scheda contabile cassa;
- Scheda contabile banche;
- Rapporto coperture in essere e scadute.

I saldi di bilancio più importanti influenzati dal ciclo tesoreria per tipologia di operazione sono:

- incassi:
  1. cassa;
  2. c/c banca;
  3. crediti verso clienti;
  4. altri crediti. - pagamenti;
  5. mutui e finanziamenti;
  6. debiti verso fornitori;
  7. cassa;
  8. c/c banca;
  9. altri debiti.
- gestione cassa e fondi banca:
  10. cassa;
  11. c/c banca;
  12. mutui e finanziamenti;
  13. altri crediti;
  14. altri debiti. - operazioni di copertura:
  15. crediti verso clienti;
  16. debiti verso fornitori;
  17. conti d'ordine.

I rischi inerenti a tale ciclo, possono derivare da:

- a)** condizioni macroeconomiche (crisi di settore, crisi di società, crisi politica);
- b)** complessità del flusso documentale e conseguentemente dei dati di bilancio (cassa e/o banche multivaluta, ecc.);
- c)** utilizzo spinto di strumenti derivati di copertura rischi;
- d)** esperienza maturata sul cliente (ad esempio lo "score sheet" dell'anno prima).

Per tale ciclo, il Sistema di Controllo Interno all'azienda dovrebbe assicurare:

1. che le persone responsabili dell'ufficio Tesoreria non siano le stesse che si occupano di altre funzioni aziendali;
2. che tutte le operazioni di tesoreria siano supportate da adeguata documentazione, che deve essere controllata e approvata prima dell'effettuazione delle scritture contabili;
3. che le decisioni sulle operazioni di copertura siano prese al più alto livello del top *management*.

Esempi di validi controlli interni su tale ciclo possono essere:

- Quadratura giornaliera della cassa;
- Riconciliazioni mensili dei conti bancari;
- Quadratura giornaliera del saldo contabile della cassa con quello del libro cassa;
- Controllo dei giorni di valuta applicati dalla banca;
- Report, indici e analisi utilizzati dalla dirigenza per la valutazione del rischio di mercato e dei rischi connessi all'elevata volatilità degli strumenti di copertura prevedendone i flussi di cassa;
- L'auditor accorto poi, oltre che ripercorrere tali controlli interni e far leva sulla propria personale esperienza, dovrebbe concentrare l'attenzione anche su quanto segue:
  - a)** indici, parametri e reports utilizzati dalla direzione per le esigenze finanziarie;
  - b)** reports utilizzati dalla direzione per confrontare i fabbisogni finanziari con il budget;
  - c)** reports utilizzati dalla direzione per controllare il rispetto delle clausole contrattuali dei finanziamenti e/o delle garanzie;
  - d)** reports utilizzati dalla direzione per autorizzare e controllare le operazioni di copertura.

## Conclusioni

Con la "mappatura" del sistema azienda attraverso i cicli che lo costituiscono e soprattutto con l'individuazione dei rischi inerenti agli stessi e del più generale rischio di controllo interno<sup>4</sup>, l'*auditor* ha già una base di elementi - "evidenza" - per poter determinare in via preliminare l'estensione del lavoro di *audit* (personale, programmi di lavoro, ecc.). Questo significa che in un'azienda dove la valutazione dei rischi di controllo e di inerenza sono bassi, l'*auditor* si affiderà di più sui controlli interni, quindi li testerà con maggiore raccolta di evidenze e farà minori test di sostanza (verifiche sui saldi di bilancio); nelle aziende dove invece la valutazione dei rischi inerenti e di controllo porteranno a stimare un rischio alto, l'*auditor* non si affiderà al sistema di controllo interno, non lo testerà ed effettuerà esclusivamente test di sostanza.

E' evidente, quindi, come la valutazione preliminare dei cicli aziendali principali, dei rischi inerenti ad ogni ciclo e del rischio di controllo interno più in generale, con la raccolta di affidabili e sufficienti evidenze, costituisce la fase pilastro portante determinante per l'efficacia e l'efficienza di tutto il lavoro di controllo (*audit*) nel suo complesso.

## NOTE

<sup>4</sup> Insieme al rischio di impresa che si valuta in fase di accettazione del cliente (settore di appartenenza, tendenza alla frode, ecc.).