

Business e procedure

# IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Introdotta in Italia dalla Legge Draghi, serve a tenere alta l'attenzione ai rischi legati all'esercizio del business. Esso cerca di garantire l'equilibrio tra gli obiettivi economici aziendali e quelli di conformità alle leggi ed ai regolamenti in vigore

di Antonio Cavaliere\*

— I vari episodi di crisi aziendali verificatisi a livello nazionale ed internazionale, hanno accresciuto l'attenzione verso i sistemi di governo e di monitoraggio dei processi e degli strumenti di gestione, per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In Italia la nozione di *sistema di controllo interno* (s.c.i.), viene introdotta per la prima volta nella legislazione dal d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 - legge Draghi - senza però darle una propria definizione. Fino alla legge Draghi il s.c.i. veniva inteso quale tecnica al servizio della contabilità; oggi, a fronte dell'innalzamento del livello di rischiosità del *business*, si è assistito alla trasformazione del s.c.i., facendolo assurgere a meccanismo primario per la verifica del rispetto delle norme e dei principi che regolano i vari aspetti della vita in azienda.

L'azienda moderna si trova a dover operare in un ambiente sempre più competitivo all'interno del quale la sopravvivenza è subordinata non già all'eliminazione dei rischi bensì alla capacità di assumerli in maniera ragionata e consapevole, al fine di ridurre il margine di incertezza.

A questo provvede il s.c.i. che tende ad assicurare una capacità di presidio e di indirizzo sulla gestione operativa, la cui esecuzione è demandata al personale di base.

Per avere un quadro - *framework* - di riferimento il più possibile chiaro e definito del concetto di s.c.i., bisogna fare riferimento alle indicazioni fornite dalle istituzioni ed autorità normative di riferimento sia nazionali che internazionali. Così facendo il s.c.i. può essere definito

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".

Il s.c.i. così definito affonda le sue radici nelle *procedure* logiche di controllo definite dai responsabili d'azienda. Ma cosa sono le procedure? Le procedure possono essere intese come quelle regole scritte e/o non scritte circa il reale comportamento delle singole unità che formano il sistema azienda. Si tratta di regole comunque condivise, sintetizzanti i valori, la cultura, i bisogni, i comportamenti, ecc. delle persone che fanno parte del sistema azienda.

In altre parole, l'azienda, per evitare una gestione "a braccio", si deve basare su un adeguato complesso di regole obbligatorie per legge e/o necessarie per esigenze gestionali; trattasi di un linguaggio simbolico che astrae rispetto alla realtà operativa e a cui tutti dovrebbero riferirsi per garantire coerenza e aderenza agli obiettivi di *business*. Tuttavia la natura e la complessità dell'attività svolta dall'azienda condiziona la quantità e la qualità delle procedure.

Può capitare infatti che mentre nelle aziende "manageriali", realtà complesse con una struttura organizzativa molto articolata e fortemente decentrata, le procedure siano formalizzate (scritte), nelle aziende "imprenditoriali", invece governate secondo una logica accentrata, con una forte presenza del vertice/imprenditore nel

\* *Revisore Contabile*

processo decisionale, tali procedure siano meno formalizzate o addirittura assenti.

E' frequente che in un'azienda di medio-piccole dimensioni (*middle-market*), si possa sviluppare una cultura che enfatizza l'integrità e il comportamento etico attraverso la comunicazione verbale, ovvero l'esempio del proprietario-*manager*.

Una piccola azienda del resto può anche essere dotata di canali di comunicazione efficaci, grazie alle sue ridotte dimensioni e per la esistenza di un numero inferiore di livelli gerarchici ovvero per la maggiore visibilità del *management*.

Idealmente, tali procedure, soprattutto nelle realtà aziendali medio-grandi, dovrebbero essere sempre formalizzate, ovvero evidenziate in linguaggi scritti e costituire per il *management* il punto di riferimento guida quale prerogativa della filosofia aziendale.

Tuttavia è giusto precisare che, anche il s.c.i. con le procedure più "s sofisticate" non è mai indice di capacità del sistema azienda di realizzare gli obiettivi aziendali con ragionevole certezza.

In ogni caso, poi, i limiti di un s.c.i., saranno determinati dagli errori e dalle imperfezioni derivanti dalla necessità di ricercare un inevitabile equilibrio fra il costo e i benefici relativi alla implementazione e al funzionamento dello stesso.

Questo ci introduce al secondo concetto "architrave" del s.c.i., ovvero il concetto di "ragionevole sicurezza". Tale concetto implica che il costo per la implementazione e il funzionamento di un s.c.i. aziendale non deve eccedere i benefici attesi da esso; tuttavia la necessità di bilanciare i costi del controllo con i relativi benefici, richiede una notevole capacità di giudizio e di valutazione da parte del *management*.

Un s.c.i. impone che l'attività del sistema azienda sia diretta verso gli "obiettivi di *business*" – quelli del soggetto economico – orientando e riducendo così la discrezionalità dei comportamenti individuali.

Il non orientamento verso gli obiettivi può determinare improvvisazione, inconsapevolezza e irresponsabilità da parte dei soggetti aziendali.

Tuttavia è bene precisare che non esiste un s.c.i. omogeneo, per tutte le aziende né può essere inquadrata una soluzione ideale: ogni azienda avrà il suo s.c.i..

Di conseguenza gli elementi principali costituenti una struttura del s.c.i. sono:

- a) l'ambiente interno;
- b) il sistema informativo;
- c) le procedure di controllo.

### La struttura

L'ambiente interno della società riflette le attitudini del *management* e di tutto il personale di base, in relazione al controllo interno ed alla sua importanza nella società.

Parliamo qui del tono dell'organizzazione, ovvero della coscienza delle persone che formano il sistema azienda anche in materia di controllo, e quindi a ciò che contribuisce alla qualità del controllo interno della società e alla veridicità dei dati.

Forse, senza presunzione, è proprio l'ambiente interno a determinare il successo o l'insuccesso di un valido s.c.i.. Il *sistema informativo* consiste negli *hardware* e *software*, ovvero applicazioni computerizzate definite per identificare, classificare, processare, ed archiviare tutte le transazioni ed i flussi documentali prodotti dal *business*.

Questo tipo di transazioni e di documenti, permettono, in effetti, di assistere la normale operatività del *business* e consentono una preparazione attendibile del *reporting* finale, sia interno che esterno.

Non bisogna dimenticare comunque che un sistema informativo, normalmente, comprende una combinazione di procedure sia automatiche sia manuali che condurranno poi alle rilevazioni in contabilità generale e/o gestionali e quindi alla predisposizione dei *reports* per gli utenti finali dell'informazione aziendale.

Le *procedure di controllo* possono essere considerate in termini di:

- a) monitoraggio;
- b) applicative;
- c) informatiche.

I controlli di monitoraggio comprendono la regolare gestione e supervisione delle attività stabilite, in modo da consentire di verificare se gli obiettivi di *business* siano stati raggiunti.

I controlli sulle applicazioni sono procedure atte a raggiungere obiettivi di controllo per transazioni derivanti da cicli.

Frequentemente i controlli sulle applicazioni sono raggiunti da procedure manuali, che vengono eseguite in relazione o dipendono da procedure contabili e/o di controllo automatiche. I controlli sul computer sono necessari per assicurare che queste procedure operino correttamente.

Così come sopra descritto il s.c.i., soprattutto nelle realtà aziendali del *middle-market*, può essere inteso

come qualcosa che può essere d'intralcio, proprio perché può dare l'impressione di rigidità causabile al funzionamento del sistema azienda.

In realtà un s.c.i., costruito nel modo più "calzabile" alle esigenze gestionali interne dell'azienda e alle esigenze legislative di riferimento del sistema stesso, - magari anche con l'aiuto di un consulente esperto in *internal auditing* -, può essere sicuramente cruciale e ad alto valore aggiunto, nell'individuazione e nella gestione dei rischi e quindi nella previsione degli ostacoli che possono rallentare, o addirittura impedire, il raggiungimento degli obiettivi di *business*.

E' evidente come tale concezione di s.c.i. si stacca dalla definizione tradizionale che lo vedeva come strumento a sé di tipo reattivo e settoriale, per assurgere a strumento di gestione in grado di "leggere nel futuro" e quindi pro-attivo.

Naturalmente, perché questo succeda, è necessario che le procedure siano il più possibile diffuse e condivise all'interno del sistema azienda, con la partecipazione di tutto il personale.

#### Conclusioni: Auditor's needs

Per gli organi di controllo del sistema azienda, diventa importante comprendere il s.c.i., descriverne il flusso informativo ed i controlli adottati dal *management*, al fine di valutarne l'affidabilità.

Questo, per gli organi di controllo, rappresenta la base per una pianificazione efficiente ed efficace del lavoro di *audit*, e quindi per la determinazione della strategia di *auditing*. Quindi diventa importante per l'*auditor*:

- "comprendere" il s.c.i., ovvero conoscere e descrivere i processi ed i flussi delle informazioni, insieme alle procedure di controllo adottate per garantirne l'affidabilità delle stesse;

"La potatura della vite".  
Illustra il mese di marzo  
negli affreschi del Cossa e del Roberti  
(seconda metà del XV secolo),  
nella Sala dei Mesi del Palazzo Schifanoia  
a Ferrara



- "valutare" il s.c.i., ovvero verificare la rispondenza delle procedure di controllo agli obiettivi di *business* prefissati.

Gli approcci utilizzabili per svolgere questa attività di esame di s.c.i. sono diversi, e in letteratura non mancano validissimi riferimenti.

Tuttavia, quello che forse meglio si "sposa" con la concezione di s.c.i. più sopra inquadrato, è quello anche definito "Top-down". In pratica si tratta di una serie di interviste alla direzione ed al personale della società, finalizzate alla descrizione del *business*, dell'ambiente interno, del sistema informativo nonché delle procedure di controllo, anche con il ricorso a diagrammi.

In questa accezione, l'*auditor* affianca, all'attività classica di revisione "ex-post" dei fatti aziendali, l'attività di analisi anche "ex-ante" di tutto il sistema azienda anche in chiave prospettica.

Naturalmente qui subentrerà l'esperienza e il sano scetticismo dell'*auditor*, oltre che la competenza, per comprendere e valutare il s.c.i. e per trarne le dovute conclusioni finalizzate alla espressione finale di un giudizio di *audit*.