

**Adeguare i modelli organizzativi, di gestione e di controllo alle esigenze espresse dal D.Lgs 231/2001**

Il modello e il Sistema di Controllo Interno aziendale

## INDICE

- 1. Cos'è il SCI: definizione e componenti**
- 2. Evoluzione teorica del SCI**
- 3. Principi del SCI**
- 4. Conclusioni**

### La definizione di Sistema di Controllo Interno

In sintesi:

E' l'insieme (sistema) delle direttive, delle procedure, delle tecniche e degli strumenti predisposti dalla Direzione della società per assicurare il conseguimento degli obiettivi aziendali.

Il sistema di controllo interno **non è un manuale**. E' appunto un sistema, composto di elementi distinti che sono tra loro interrelati.

Non esiste una definizione di SCI nella normativa italiana.

La definizione fondamentale viene fornita dal COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, nell'opera Internal Control - Integrated Framework, AICPA, New York, 1992 (c.d. **CoSO Report**), sostanzialmente ripresa dalla BANCA D'ITALIA nelle Istruzioni di Vigilanza per le banche e da BORSA ITALIANA nel Codice di Autodisciplina.

### La definizione di Sistema di Controllo Interno

Il controllo interno è un **processo** finalizzato a fornire ragionevole certezza di poter conseguire gli **obiettivi** dell'organizzazione sotto i seguenti aspetti:

- **Efficacia ed efficienza** dei processi aziendali (amministrativi, produttivi, distributivi, ecc.) nel conseguimento degli obiettivi aziendali (economicità)
- **Attendibilità** dei dati e delle informazioni aziendali gestionali e contabili (incluso il bilancio)
- **Conformità** delle operazioni alle normative applicabili (leggi, regolamenti e contratti) e nonché con le politiche, i piani, i regolamenti e le procedure interne
- **Salvaguardia** del patrimonio aziendale e protezione dalle perdite

### La definizione di Sistema di Controllo Interno

#### I subsistemi del controllo interno:

- Controllo gestionale
- Controllo amministrativo-contabile
- Controllo di conformità alle leggi

#### Tipi di controlli:

- Controlli di linea (struttura operativa)
- Controlli sulla gestione dei rischi
- Attività di revisione interna (analisi scostamenti)

### La definizione di Sistema di Controllo Interno

#### Dimensione oggettiva:

- Definizione degli obiettivi
- Regole e procedure
- Report gestionali ed ispettivi
- Attività di verifica

#### Dimensione soggettiva:

- Attori del controllo interno
- Poteri e responsabilità
- Sensibilità e competenze
- Modalità di controllo

### La definizione di Sistema di Controllo Interno

#### I soggetti preposti all'attività di controllo:

- Direzione della società (Amministratori e Management)
- Funzione di controllo interno (internal audit in staff al CdA)
- Collegio Sindacale (non solo controllo ma vigilanza - nuovo ruolo ex D.Lgs. 6/2003 art. 2403 c.c.: vigilanza sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e sull'affidabilità del sistema amministrativo contabile)
- Società di revisione
- OdV
- altri

#### I destinatari dei controlli:

- Organi direttivi
- Soci
- Stakeholders (clienti, fornitori, finanziatori, partners)

### Componenti del Sistema di Controllo Interno

Il citato CoSO Report definisce il SCI come l'insieme di **cinque componenti**:

- **A) Ambiente di controllo:**

- È il risultato della combinazione di diversi fattori, interni ed esterni all'azienda, di natura culturale, sociale, organizzativa. Il management aziendale deve impostare l'ambiente di controllo comunicando le norme etiche di riferimento, il sistema di valori e lo stile direzionale
- E' rappresentato dagli individui, dalle loro qualità e competenza, e soprattutto dai loro valori etici
- L'insieme di valori e convinzioni della direzione (cultura del controllo), coerenti con le strategie e gli obiettivi aziendali, assume rilevanza nella definizione dell'ambiente di controllo

### Componenti del Sistema di Controllo Interno

- **B) Valutazione e gestione dei rischi:**
  - Processo sistematico di identificazione, misurazione e analisi dei rischi che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi aziendali allo scopo di determinare la probabilità che accadano e stabilire come possano essere gestiti.
  - Ogni azienda deve avere coerenza dei rischi che deve affrontare in relazione agli obiettivi per le attività operative e attivare i meccanismi che consentono di individuare, analizzare e gestire i rischi relativi.
  - Si tratta di fattori endogeni (es. cambiamenti della struttura e organizzazione aziendale) ed esogeni (es. nuove leggi e regolamenti, situazioni di mercato, fattori sociopolitici).
  - I rischi endogeni si dividono in:
    - Gestionali (qualità, acquisti, clientela, ...)
    - Finanziari (liquidità, crediti, investimenti, ...)
    - Strategici (mercato, know-how, organizzazione,...)

### Componenti del Sistema di Controllo Interno

- **C) Attività di controllo:**

- Attività poste in essere per assicurare che le direttive disegnate dal management e impartite alla struttura in relazione alla valutazione dei rischi vengano effettivamente eseguite in tutte le divisioni organizzative e a tutti i livelli gerarchici (di linea/operativi, gerarchico-funzionali, sulla gestione dei rischi e di revisione interna) per ridurre i rischi connessi alla realizzazione degli obiettivi
- I controlli:
  - possono essere eseguiti da soggetti posizionati a diversi livelli gerarchico-funzionali (management, responsabili di funzione, internal auditor)
  - avere ad oggetto la situazione endogena dal punto di vista economico-quantitativo-finanziario (indici, scostamenti, KPI), nonché esogena (macroeconomica)
  - essere di tipo documentale-contabile e di tipo fisico

### Componenti del Sistema di Controllo Interno

- **D) Sistema informativo:**

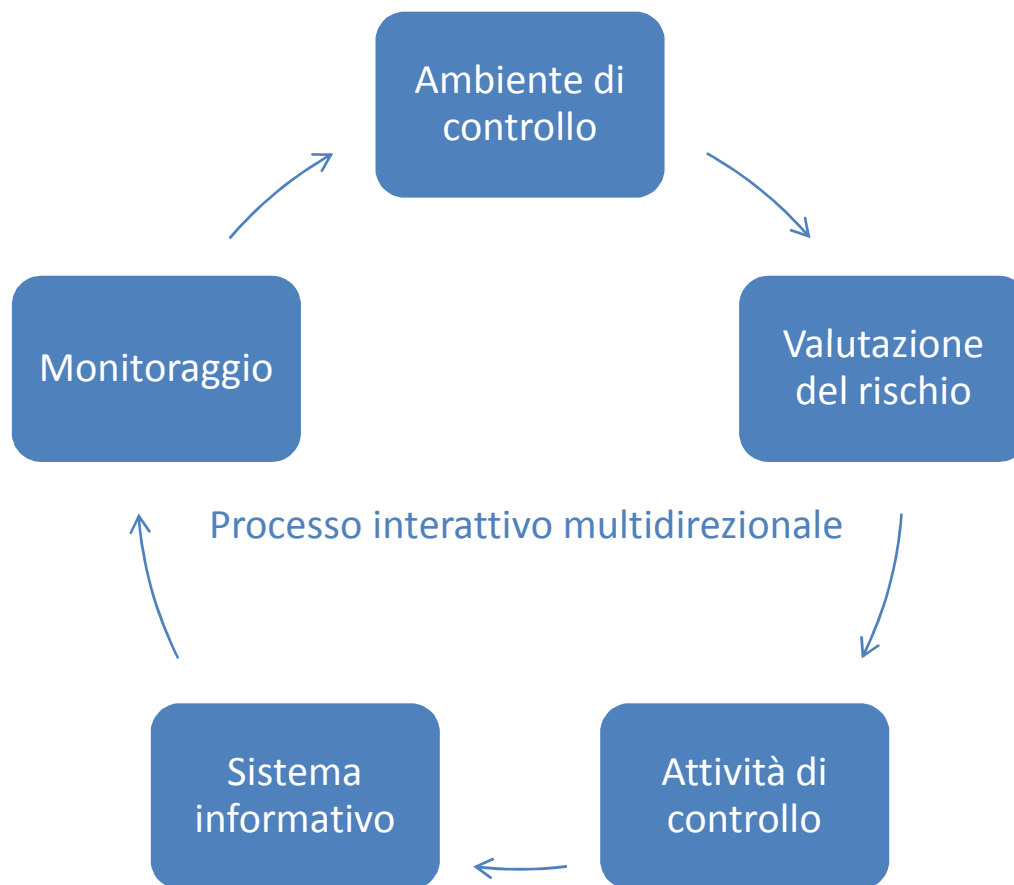
- I sistemi di informazione e comunicazione devono garantire l'integrità e la completezza dei dati e delle informazioni, al fine di garantire la gestione e controllo di tutti i processi e attività aziendali.
- I flussi informativi devono circolare attraverso l'organizzazione per consentire di raccogliere segnalazioni dalla realtà operativa e adottare rapidamente se del caso le misure necessarie per adeguare la condotta aziendale ai mutamenti di scenario.
- Presuppone un sistema organizzativo impostato sulla delega e sulla responsabilizzazione

### Componenti del Sistema di Controllo Interno

- **E) Monitoraggio:**

- L'intero processo deve essere monitorato, per verificare l'adeguatezza del sistema di controllo interno e la qualità delle performance, identificando e realizzando le eventuali modifiche richieste dalle circostanze ovvero necessarie a risolvere le criticità rilevate.
- L'attività deve essere svolta dai referenti-responsabili aziendali ai vari livelli per supervisionare il SCI, garantendone il mantenimento, l'aggiornamento e il miglioramento, mediante verifiche:
  - Periodiche: valutazione sull'efficacia e affidabilità dei controlli di una data unità organizzativa
  - Continue: si realizza utilizzando il metodo della verifica per eccezioni e presuppone il funzionamento dei sistemi di riscontro
- In tal modo, il sistema può reagire rapidamente, in funzione dei cambiamenti che si verificano nel contesto operativo.

## Componenti del Sistema di Controllo Interno



## INDICE

1. Cos'è il SCI: definizione e componenti
2. Evoluzione teorica del SCI
3. Principi del SCI
4. Conclusioni

### Evoluzione teorica del Sistema di Controllo Interno

La validità di un SCI dipende non solo da adeguata progettazione ma dalle relazioni tra obiettivi, componenti del SCI e unità organizzative.

Dagli anni 2000 viene confermato il modello CoSO ma spostando il baricentro sulla gestione dei rischi, in relazione a:

- Corporate governance
- Misurazione performance
- Sistema di controllo interno

Poi nasce emerge l'**Enterprise Risk Management**:

- Processo gestito dal vertice dell'organizzazione
- Scopo: identificare eventi che possono incidere sull'organizzazione e attuare azioni di gestione del rischio
- Dimensione: trasversale all'organizzazione

### Evoluzione teorica del Sistema di Controllo Interno

#### Componenti dell'Enterprise Risk Management:

- Internal environment: valori, competenze, responsabilità
- Objective setting: chiara identificazione degli obiettivi aziendali (strategici, operativi, di reporting, di conformità) e loro condivisione
- Event identification: identificazione rischi ed opportunità
- Risk assessment: probabilità di accadimento e impatto potenziale. Rischi potenziali ed effettivi
- Risk response: identificazione possibili azioni contenimento e contrasto dei rischi entro i limiti considerati accettabili dall'organizzazione. Risk response diventa sinonimo di Controllo
- Control activities: scelta e comunicazione delle politiche di risk response
- Information & communication: identificazione e comunicazione delle informazioni al personale
- Monitoring: monitoraggio del processo di ERM al fine di valutarne ipotetiche modifiche o correzioni

### Evoluzione teorica del Sistema di Controllo Interno

Seguendo la **prospettiva del rischio**, il Sistema di Controllo Interno ha come obiettivo e priorità il governo dell'azienda attraverso l'identificazione, valutazione, monitoraggio, misurazione e gestione di tutti i rischi d'impresa, coerentemente con il livello di rischio scelto e/o accettato dal vertice aziendale.

Il concetto di controllo assume pertanto una diversa prospettiva: l'obiettivo del raggiungimento degli obiettivi aziendali viene ottenuto attraverso il contrasto del rischio che ne minaccia il conseguimento.

PRIMA (Coso) il controllo era l'obiettivo (cioè il fine) e il risk assessment era lo strumento (il mezzo).

ORA (ERM) obiettivo il contenimento del rischio e strumento il controllo.

## INDICE

1. Cos'è il SCI: definizione e componenti
2. Evoluzione teorica del SCI
3. Principi del SCI
4. Conclusioni

### I principi del Sistema di Controllo Interno

E' necessario individuare, al fine di misurare la validità dei controlli posti in essere in sede di verifica, dei parametri di valutazione che costituiscano dei punti di riferimento.

Le *best practice* per la costruzione di un valido sistema di controllo che garantiscano il conseguimento degli obiettivi sono le seguenti:

- **Esistenza di procedure di autorizzazione:**

Tutte le operazioni effettuate devono essere autorizzate, a livello generale e specifico, dal personale direttivo autorizzato nell'ambito dei poteri conferiti.

L'accesso ai beni aziendali e alle relative registrazioni va limitato tramite un sistema di autorizzazioni.

E' opportuno che tutto il personale disponga di un organigramma aggiornato per conoscere poteri e responsabilità dei vari livelli decisionali.

### I principi del Sistema di Controllo Interno

- **Divisione dei compiti:**  
La responsabilità di eseguire una transazione, registrarla e custodire i beni risultanti dalla stessa dovrebbe essere sempre assegnato a persone diverse.  
Il modello organizzativo deve assicurare pertanto la necessaria separatezza tra le funzioni operative e di controllo evitando situazioni di conflitto di interesse nell'assegnazione delle competenze.
- **Limitazioni di potere:**  
E' opportuno che non vi siano soggetti che possano operare in autonomia e senza controllo.
- **Documentazione delle procedure:**  
Ogni soggetto dovrebbe disporre di una raccolta sistematica di procedure contabili e non, che devono essere applicate per assicurare la conformità alla legge e agli obiettivi aziendali.
- **Registrazione dei conti:**  
Tutte le operazioni e i fatti di gestione devono essere registrati tempestivamente e con adeguato grado di dettaglio, per il loro corretto ammontare, nei conti appropriati e nel rispetto della competenza temporale.

### I principi del Sistema di Controllo Interno

- **Flussi informativi:**

La struttura organizzativa deve dotarsi di sistemi informativi affidabili che garantiscano la sicurezza e regolino l'accesso ai dati e di procedure di reporting idonee e tempestive ai diversi livelli di responsabilità cui sono attribuite funzioni di controllo.

- **Controlli fisici:**

I beni aziendali devono essere salvaguardati per cui è necessario prevedere un sistema di restrizione degli accessi e la verifica periodica dei beni che deve essere comparata con quella contabile. Eventuali differenze devono essere indagate e devono sfociare in opportune azioni correttive.

- **Verifiche interne indipendenti:**

Dovrebbe essere previsto un controllo di secondo livello per monitorare i lavori nelle aree a rischio da parte di personale indipendente (Internal Auditor) rispetto a quello di chi ha eseguito l'operazione.

### I principi del Sistema di Controllo Interno

Il mancato rispetto di questi principi consente di individuare delle aree di debolezza sulle quali è necessario intraprendere delle azioni.

In questo caso emerge un gap tra quanto dovrebbe essere attuato e quanto riscontrato che impone una verifica sulla validità del modello adottato.

E' bene sottolineare che i sopraelencati principi sono universali, mentre ogni azienda crea un sistema di controllo specifico e unico in quanto dipendente da fattori, obiettivi e culture aziendali diversi.

IL SCI dovrebbe essere anticipatorio e proattivo, permettendo la partecipazione di tutti i responsabili alla condivisione delle politiche gestione dei rischi.

## INDICE

1. Cos'è il SCI: definizione e componenti
2. Evoluzione teorica del SCI
3. Principi del SCI

**4. Conclusioni**

### Conclusioni

Il Sistema di Controllo Interno è un **processo** e non un evento isolato: “é un mezzo mirato a un fine, non un fine di per se stesso”.

Le misure di controllo interno devono essere **organizzate** in modo che gli eventi dannosi possano essere riconosciuti tempestivamente.

L'attività di controllo interno può fornire effettivo **valore aggiunto** quando l'adesione ai codici di condotta sia sostanziale.

Costituisce un supporto indipendente ed oggettivo alla valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia dei processi.

### Conclusioni

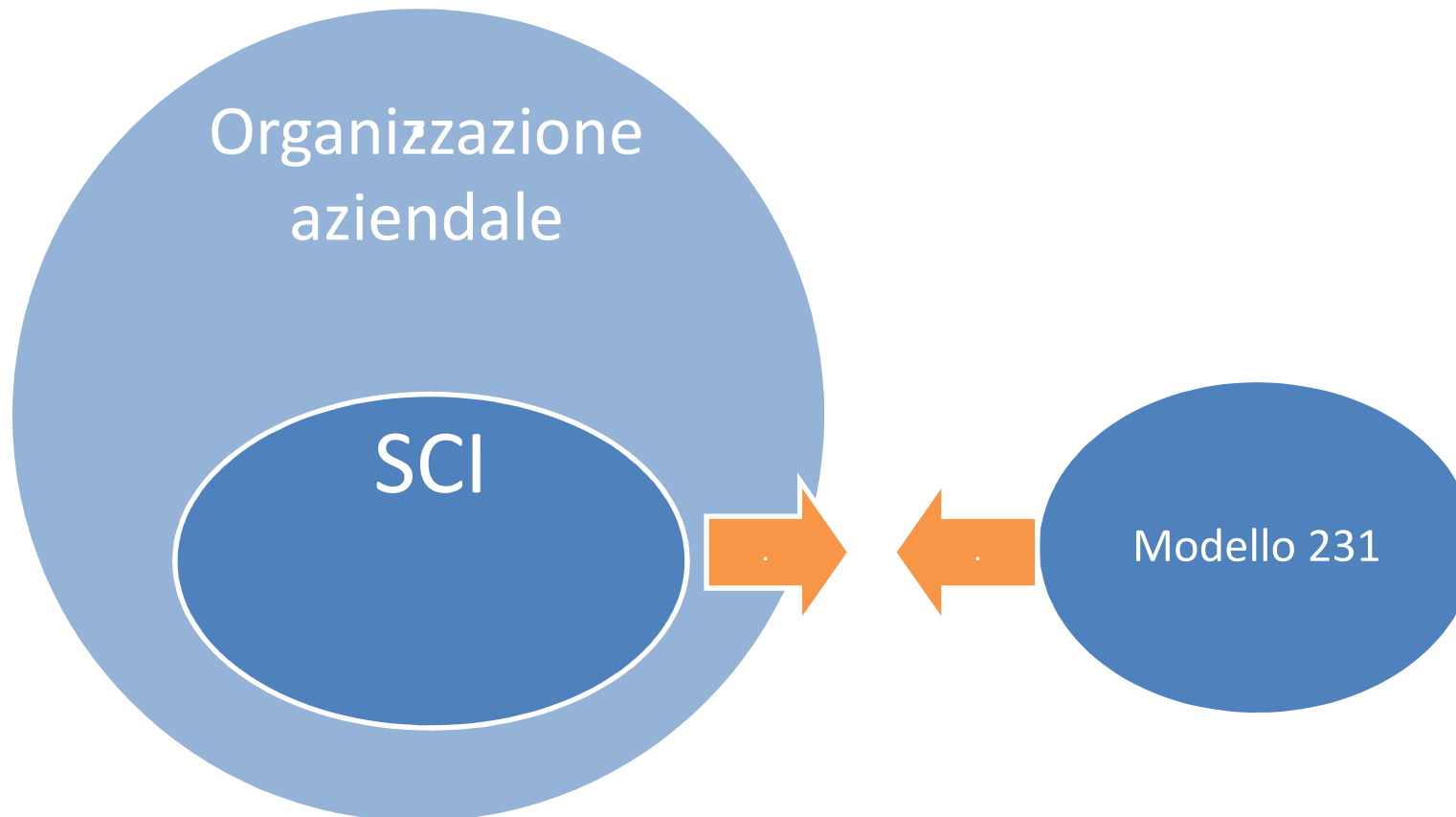
Il sistema di controllo costituisce uno strumento di gestione del management ed è compenetrato nell'organizzazione aziendale: ciò significa che coinvolge non solo la governance, ma attivamente tutti i responsabili aziendali.

I SCI si stanno trasformando da sistemi di verifica di conformità (compliance) a sistemi di controllo dei rischi.

*“Efficaci assetti organizzativi e di governo societario costituiscono per **tutte** le imprese condizione essenziale per il perseguimento degli obiettivi aziendali.”  
(Banca d'Italia)*

Un efficace SCI costituisce quindi la base per lo sviluppo dei modelli 231. La sua assenza o la mancanza o indefinitezza di procedure o processi emergerà nella fase di “Diagnosi” effettuata dal Team cui è affidata l'implementazione del modello 231.

**Conclusioni**



Grazie  
per  
l'attenzione