



Edizione italiana a cura di
Associazione Italiana Internal Auditors

e *PRICEWATERHOUSECOOPERS* 

Il controllo interno per l'attendibilità del financial reporting

Executive Summary

COSO
Committee of Sponsoring Organizations
of the Treadway Commission



Prefazione

L'intento di questo lavoro¹ è fornire un riferimento per il dirigente preposto, il consiglio d'amministrazione, gli organi di controllo e il management delle società italiane che, in seguito alle recenti evoluzioni normative e regolamentari, sono chiamati ad effettuare importanti valutazioni sul sistema di controllo interno dei processi amministrativo-contabili a supporto del bilancio e delle comunicazioni di carattere finanziario.

Il contesto italiano ha introdotto negli ultimi anni importanti novità riguardanti la *Corporate Governance* tra le quali il D.lgs 231/01 sulla "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche (...)", la legge 262/05 recante "Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari" e il nuovo Codice di Autodisciplina, pubblicato dal Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana S.p.A. nel mese di marzo 2006.

Lo studio, del quale si propone la traduzione in lingua italiana, fornisce modalità operative per l'applicazione del COSO Framework elaborato nel 1992 da PricewaterhouseCoopers e nasce negli Stati Uniti per fornire un supporto pratico agli obblighi di valutazione ed attestazione derivanti dalla legge Sarbanes-Oxley del 2002.

Questo lavoro, sviluppato per far fronte alle esigenze delle *smaller companies statunitensi*, ma applicabile anche a realtà di più grandi dimensioni², propone, tra l'altro, 20 principi fondamentali di controllo interno focalizzati sul financial reporting. Sono presentati, inoltre, degli esempi pratici a scopo illustrativo che possono risultare utili alle società italiane che, per le loro caratteristiche, presentano elementi comuni rispetto alle società statunitensi per le quali è stato pensato il documento in lingua inglese.

Uno degli elementi di contatto tra le società italiane e quelle statunitensi è sicuramente rappresentato dalla spinta normativa verso un continuo rafforzamento del sistema di controllo interno con conseguenti crescenti oneri di gestione. Ciò rende necessaria una sempre maggiore attenzione di tutti i soggetti coinvolti sul tema della *Governance* verso la ricerca di un giusto equilibrio tra il necessario rispetto delle disposizioni di legge e la definizione di un sistema di controllo interno che sia efficace ma al tempo stesso economicamente sostenibile.

¹ Il presente documento è una traduzione in lingua italiana della pubblicazione "Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies", elaborata da PricewaterhouseCoopers e pubblicata dal COSO nel mese di giugno 2006.

² A tal proposito, si veda anche quanto indicato nella *proposed rule*, pubblicata dalla Securities and Exchange Commission (SEC) nel mese di dicembre 2006, intitolata: "Management's report on internal control over financial reporting" in cui è riportata la seguente espressione: "The Commission anticipates that the guidance will help organizations of all sizes that use the CoSO framework to better understand and apply it to Internal Control over Financial Reporting...".

Con la pubblicazione di questo documento si vuole fornire un contributo alle aziende italiane e a tutti gli attori impegnati nella ricerca di tale equilibrio.

Alfonso Dell'Isola
Partner – PricewaterhouseCoopers

Carolyn Dittmeier
*Presidente – Associazione Italiana Internal
Auditors*

Il controllo interno sull'attendibilità del Financial Reporting

Executive Summary

Il *Committee of Sponsoring Organization of Tradeway Commission (COSO)* ha pubblicato nel 1992 l'*Internal Control – Integrated Framework* (di seguito *Framework*), con l'obiettivo di aiutare le aziende a valutare e a migliorare i propri sistemi di controllo interno. Questa pubblicazione ha costituito, fin da allora, uno standard di riferimento completo ed appropriato per dirigenti, amministratori, legislatori, autorità di vigilanza, organizzazioni professionali ed altri operatori.

Successivamente alla pubblicazione del *Framework*, vari emendamenti sono stati apportati al financial reporting e alle leggi e ai regolamenti ad esso correlati. Uno degli emendamenti più significativi è la legge Sarbanes-Oxley che è stata promulgata negli Stati Uniti nel 2002. La sezione 404 di questa legge stabilisce che il management delle società quotate deve valutare annualmente l'efficacia del controllo interno finalizzato all'attendibilità del financial reporting e comunicarne i risultati.

Nonostante i cambiamenti avvenuti e gli anni trascorsi dalla sua pubblicazione, il *Framework* continua a costituire oggi uno standard di rilievo ed è utilizzato dal management delle società quotate negli Stati Uniti per adempiere alle disposizioni della sezione 404³ sopraindicata. A tal riguardo, molte società hanno dovuto affrontare costi inaspettati e per le *smaller company* è stata una vera sfida attuare gli adempimenti previsti.

Questa *Guida* non modifica e non sostituisce il *Framework*, ma mira solo a fornire un orientamento di come applicarlo nella pratica. Essa è rivolta alle *smaller company* (sebbene possa essere utilizzata anche dalle società di grandi dimensioni) che desiderano progettare e implementare in modo efficiente il controllo interno finalizzato all'attendibilità del financial reporting. Sebbene l'obiettivo primario di questa *Guida* sia quello di aiutare il management a realizzare e a mantenere nel tempo un efficace controllo interno specificatamente rivolto al financial reporting, tuttavia, può anche essere utilizzata dal management per valutare, in modo efficiente, l'efficacia del controllo interno nel contesto delle direttive stabilite dalle autorità di vigilanza.

Questa *Guida* si articola in tre parti. La prima, ossia la presente, denominata *Executive Summary*, fornisce una sintesi dei contenuti di questo studio, ed è destinata ai componenti del consiglio di amministrazione e ai senior manager.

³ Le disposizioni di cui alla sezione 404 della legge Sarbanes Oxley hanno punti di contatto con le novità introdotte nel nostro ordinamento dalla Legge sul Risparmio (L. 262/05)

La seconda parte presenta un ampio excursus del controllo interno finalizzato all'attendibilità del financial reporting nelle *smaller company*, descrive le peculiarità di queste imprese e come esse condizionano il controllo interno, le difficoltà che devono affrontare e i modi in cui il management può avvalersi del *Framework*. Sono illustrati venti principi fondamentali, desunti dal *Framework* insieme ai relativi attributi (caratteristiche), approcci ed esempi di come una *smaller company* può applicare in pratica, con efficienza, questi principi.

La terza parte contiene strumenti utili per valutare il controllo interno; i manager possono utilizzare questo materiale per determinare se l'impresa abbia applicato efficacemente i principi di controllo interno.

Riteniamo che l'*Executive Summary* e il capitolo intitolato "Compendio" della seconda parte possano costituire per i senior manager materiale di particolare interesse. Questi, se lo ritengono necessario, possono anche fare riferimento agli altri capitoli di questa *Guida*. Gli altri manager possono utilizzare le parti II e III come standard di riferimento per intervenire in quelle aree che necessitano miglioramenti.

Caratteristiche distintive delle smaller company

Anche se esistono studi che propongono distinzioni nette tra imprese basate su criteri quantitativi (numero occupati, volume d'affari, quota di mercato, ecc.), questa *Guida* non accoglie questi criteri. Essa adotta l'espressione "smaller company" con il significato di "impresa non grande" per poter così accedere ad un ampio *range* di aziende alle quali questa pubblicazione è destinata. Il criterio utilizzato da questa *Guida* per individuare le *smaller company* fa riferimento solo a caratteristiche qualitative, che sono qui di seguito sintetizzate:

- poche linee di business e pochi prodotti all'interno di ciascuna linea;
- attività di marketing articolata per canali di distribuzione o per area geografica;
- ruolo di leadership svolto dai manager con cointeressenze significative nel capitale di rischio;
- pochi livelli gerarchici e un numero elevato di persone che riportano a un manager responsabile (principio organizzativo definito "span of control");
- sistemi di elaborazione delle transazioni e protocolli poco complessi;
- organici limitati, con mansioni molto variegate;
- la frequente carenza di personale per le funzioni sia operative che di supporto, quali, ad esempio, l'ufficio legale, la gestione delle risorse umane, la contabilità e l'internal auditing.

Nessuna di queste caratteristiche, di per sé, si può ritenere esclusiva. Di certo, la dimensione, quale che sia il metodo per misurarla (ricavi, numero occupati, attività patrimoniali, ecc.), influenza ed è influenzata da queste caratteristiche, e configura il modo di intendere l'espressione "smaller company".

Costi e benefici

Il management e gli altri stakeholder delle grandi imprese, ma soprattutto delle *smaller company*, si sono preoccupati prevalentemente dei costi derivanti dagli adempimenti previsti dalla Sezione 404 della legge Sarbanes-Oxley, senza considerare i benefici che ne derivano. Anche se è difficile misurare gli impatti generati da financial reporting inattendibili, è da considerare, comunque, che le reazioni del mercato a informazioni fuorvianti evidenziano chiaramente che gli investitori non tollerano report inaccurati, indipendentemente dalla dimensione delle imprese. Per questa ragione e per gli altri benefici descritti di seguito, un sistema di controllo interno efficace apporta un considerevole valore aggiunto.

Anche se l'incremento dei costi, dovuti alla valutazione del controllo interno e alla relativa reportistica, fosse fonte di inquietudine per gli stakeholder, è utile bilanciare i costi con i relativi benefici

Tra i benefici più rilevanti che derivano dal disporre di dati finanziari accurati è da considerare il rafforzamento della capacità finanziaria dell'impresa, che può così accedere agevolmente ai mercati dei capitali, approvvigionandosi di risorse monetarie che alimentano l'innovazione e la crescita economica.

Altri benefici sono rappresentati dalla possibilità di disporre di informazioni affidabili e tempestive a supporto del processo decisionale del management, di disporre di meccanismi coerenti per elaborare, in modo uniforme, le operazioni in tutta l'intera organizzazione, accrescendone la velocità e l'affidabilità, e di disporre, infine, di informazioni accurate per comunicare la performance aziendale a partner e clienti.

Le sfide da affrontare per realizzare un controllo interno efficiente

Realizzare un controllo interno efficiente nelle *smaller company* costituisce sempre una sfida di rilievo. Ciò è particolarmente vero quando i manager considerano il controllo come un inutile fardello burocratico da aggiungere ai sistemi operativi già esistenti, anziché riconoscerlo come un'esigenza di business e come parte integrante dei processi operativi fondamentali.

Utilizzando questa Guida, il management delle *smaller company* può far fronte alle sfide tipiche dell'ambiente in cui opera. In particolare riducendo i costi incrementali e acquisendo il vantaggio di un sistema di controllo interno efficace

Tra le sfide da affrontare si annoverano le seguenti:

- disporre di sufficienti risorse per realizzare un'adeguata separazione dei compiti;
- capacità del management di svolgere un ruolo pervasivo e dominante delle attività, senza creare opportunità significative per eludere i controlli;
- capacità di assumere persone esperte in materia di contabilità, bilanci e financial reporting e altri esperti che possano operare efficacemente nel consiglio di amministrazione e nel comitato per il controllo interno;
- capacità di assumere e trattenere personale con adeguate esperienze e competenze in materia contabile e di financial reporting;
- spostare, in misura adeguata, l'attenzione del management dalla gestione operativa agli aspetti contabili e di financial reporting;
- mantenere un appropriato controllo sui sistemi informativi disponendo di risorse tecniche scarse.

Sebbene tutte le società sostengano costi aggiuntivi per progettare e realizzare il controllo interno finalizzato al financial reporting, tali costi nelle *smaller company* si

rivelano, di norma, proporzionalmente più alti. Tuttavia, nonostante la scarsità di risorse disponibili, le *smaller company* possono ben fronteggiare questa sfida ed aver successo nel realizzare un controllo interno efficace, ad un costo ragionevole. Il che si può realizzare nei diversi modi descritti in questa *Guida*, molti dei quali già operanti in alcune imprese e il management ne può trarre vantaggio quando dovrà attivare per la propria impresa un controllo interno efficace.

Controlli apicali generali e diretti

Molte *smaller company* sono dominate dalla figura del “proprietario fondatore”, oppure da altri leader con ampi poteri discrezionali e con uno stile di direzione basato su contatti diretti o personali con i dipendenti. Anche se questi comportamenti siano fondamentali per l'impresa per conseguire i propri obiettivi di crescita ed altri target, è da rilevare che gli stessi comportamenti possono contribuire, in modo rilevante, a realizzare un efficace controllo interno finalizzato al financial reporting. L'approfondita conoscenza dei vari aspetti del business (le attività, i processi, la varietà degli impegni contrattuali, i rischi operativi, ecc.) consentono ai manager di valutare la correttezza delle informazioni contenute nei report generati dal sistema informativo, e di intervenire, se del caso, con azioni correttive all'insorgere di anomalie inattese. Uno svantaggio delle *smaller company* è costituito dalla possibilità, insita nella loro dimensione, di poter eludere le procedure di controllo stabilite. A questo inconveniente si può far fronte adottando specifici protocolli.

Un consiglio di amministrazione efficace

La semplicità delle operazioni e delle strutture organizzative delle *smaller company* consente agli amministratori di acquisire una conoscenza approfondita del business. Gli amministratori verosimilmente sono fortemente coinvolti nell'attività dell'impresa sin dalla sua nascita ed hanno una buona conoscenza degli eventi storici che l'hanno interessata. Inoltre, la possibilità di comunicare attraverso contatti giornalieri e frequenti con i manager, consente agli amministratori e al comitato per il controllo interno di svolgere un'attività di supervisione altamente efficace dei processi legati al financial reporting.

Interventi per compensare l'inadeguata “separazione dei compiti”

Le *smaller company*, disponendo di risorse limitate che condizionano il dimensionamento degli organici, non possono attuare in modo compiuto il principio della separazione dei compiti. Tuttavia, il management può attivare alcuni interventi per compensare questa potenziale debolezza. Questi interventi consistono in verifiche svolte dai manager sulla reportistica, ad esempio, selezionando alcune operazioni e convalidandole con la documentazione di supporto; supervisionando gli inventari fisici periodici del magazzino, dei cespiti o di altre attività patrimoniali e riscontrandoli con le relative registrazioni contabili; esaminando le riconciliazioni dei saldi contabili oppure rieseguendole in modo indipendente. In molte *smaller*

company i manager già svolgono questi controlli e altre procedure per convalidare l'attendibilità del reporting ed è necessario trarre il massimo vantaggio da queste prassi che contribuiscono a rendere efficace il controllo interno.

Tecnologie Informatiche

La carenza di adeguate risorse interne destinate all'*information technology* spesso può essere superata utilizzando un software sviluppato esternamente e la cui manutenzione è esternalizzata. Questi package richiedono certamente adeguati controlli nei processi di implementazione ed esercizio, ma hanno il vantaggio di non presentare i rischi tipici dei sistemi realizzati internamente. Inoltre, normalmente, richiedono pochi controlli sul processo di modifica dell'applicazione, poichè i cambiamenti sono effettuati esclusivamente dalla società esterna che ha sviluppato il software e, generalmente, le *smaller company* non dispongono di tecnici esperti per poter apportare modifiche non autorizzate. I package disponibili in commercio consentono di "fruire" di utilità di controllo accessibili al personale addetto o danno la possibilità di modificare dati specifici, svolgere controlli sulla completezza e sull'accuratezza dell'elaborazione e mantenere la relativa documentazione.

Altri vantaggi possono essere ottenuti impiegando software che dispongono di controlli applicativi automatici in grado di migliorare la coerenza dell'elaborazione delle transazioni, automatizzare i controlli di riconciliazione, facilitare l'emissione della reportistica delle anomalie da sottoporre all'esame della direzione e supportare una corretta separazione dei compiti. Le *smaller company* possono trarre notevoli vantaggi dall'uso di software anche attraverso un'opportuna configurazione del sistema.

Attività di monitoraggio

Il monitoraggio è un componente del controllo interno molto importante. Gran parte delle attività ordinarie svolte dai manager possono fornire un *feedback* sul funzionamento di altri componenti del sistema di controllo interno. Il management di molte *smaller company* svolge normalmente le attività di monitoraggio ma non sempre ne trae vantaggio per rendere efficace il controllo interno. Queste attività, che sono di norma manuali, anche se talvolta sono supportate da procedure informatiche, devono essere attentamente considerate quando si progetta e si valuta il sistema di controllo interno.

Esiste un altro modo per svolgere attività di monitoraggio mirate a promuovere l'efficienza dei controlli interni. Molte società, dopo aver valutato in un certo anno, per la prima volta, il controllo interno, ripetono la stessa valutazione nell'anno successivo trovando poche cose da segnalare, in quanto gran parte delle carenze sono state rilevate e sistemate già nel primo anno.

Si può anche seguire un approccio diverso per promuovere l'efficienza. Concentrandosi sulle attività di monitoraggio già in essere o che possono essere attivate con sforzi minimi, il management può identificare i cambiamenti più

significativi da apportare al sistema del financial reporting fin dal primo anno, avendo così una percezione precisa su cui dirigere le attività di testing. Sebbene l'efficacia del controllo interno si basi sulla presenza dei cinque componenti e sul loro valido funzionamento, e su test di verifica su ciascun componente, è da puntualizzare che possono verificarsi compensazioni tra attività di monitoraggio fortemente efficaci con componenti scarsamente efficaci. Ciò che conta è che il sistema di controllo interno, visto nel suo insieme, e non nei singoli componenti, si possa considerare complessivamente efficiente.

Perseguire maggiori efficienze

Oltre alle considerazioni illustrate in precedenza, le imprese possono perseguire maggiori efficienze se nelle fasi di progettazione, di implementazione, di valutazione del controllo interno si concentrano sugli obiettivi del financial reporting (legati alle attività e alle circostanze operative dell'impresa) adottando un approccio basato sui rischi, dimensionando la documentazione alle reali necessità e considerando il controllo interno come un progetto integrato, e valutandolo nella sua globalità.

Il *Framework* stabilisce che un'impresa deve per prima cosa definire appropriati obiettivi del financial reporting. A livello generale, l'obiettivo primario del financial reporting è di predisporre bilanci attendibili. Il che significa che è necessario acquisire una ragionevole sicurezza che il bilancio non sia inficiato da errori significativi. Partendo da questo obiettivo generale, il management definisce gli obiettivi specifici relativi alle attività svolte dall'impresa e alle circostanze in cui essa opera. Questi ultimi possono essere influenzati dalla normativa in vigore o da altri fattori che il management può decidere di considerare nella fase di definizione.

Il management, concentrandosi solo su questi obiettivi (legati alle caratteristiche dell'impresa, alle sue attività e alle circostanze in cui essa opera) che sono rilevanti per il bilancio, può esercitare le proprie responsabilità sul controllo interno con maggiore efficienza. L'esperienza insegna che questo approccio si può rendere ancor più efficiente iniziando ad analizzare il bilancio dell'azienda, individuando gli obiettivi specifici per tutte quelle attività, processi ed eventi che possano pregiudicare significativamente la correttezza del bilancio. In tal modo, è possibile focalizzarsi unicamente su ciò che è veramente rilevante ai fini dell'attendibilità del bilancio.

Il management delle *smaller company* svolge attività di monitoraggio continuo nel corso della gestione corrente e deve trarre vantaggio di questa attività per contribuire anche all'efficacia del controllo interno

Concentrarsi sui rischi

Sebbene il management possa considerare i rischi da diversi punti di vista, ai fini di questa *Guida*, è fondamentale considerarli come eventi che possano pregiudicare il conseguimento di obiettivi chiave, compreso “il rischio” di financial reporting inaffidabili. Quando si parla di “criteri basati su rischi” si vuole intendere che l’attenzione è focalizzata sia sui fattori quantitativi e qualitativi (che possono potenzialmente pregiudicare l’attendibilità del Financial reporting), sia sull’individuazione di eventi originati nel corso dell’elaborazione delle transazioni o di altre attività legate alla preparazione del bilancio, che ne possano compromettere la correttezza e la veridicità. Focalizzandosi sugli obiettivi chiave, il management può calibrare le dimensioni e l’approfondimento del processo di valutazione dei rischi alle effettive necessità aziendali. Spesso i rischi sono rilevati nelle fasi di progettazione e di implementazione del controllo interno, al fine di stabilire come devono essere gestiti (risposta al rischio). Altre volte sono rilevati quando si valuta la capacità del controllo interno a ridurre i rischi a un livello accettabile.

Un approccio basato sul rischio può contribuire in modo significativo alla valutazione efficiente del controllo interno

Quando si valuta l’efficacia del controllo interno, qualche volta si utilizzano check-list generiche basate su *best practice* (prassi preferenziali). Sebbene queste check-list o questionari rappresentino, in alcuni casi, degli strumenti validi, si potrebbe, comunque, verificare che il management, involontariamente, si focalizzi su controlli standard o tipici che non sono pertinenti agli specifici obiettivi del financial reporting dell’impresa o ai rischi correlati a questi obiettivi. Un problema analogo sorge quando si inizia la valutazione dei controlli interni, esaminando in dettaglio i sistemi contabili e documentandoli in modo minuzioso senza considerare se i processi analizzati possono contribuire in modo significativo all’affidabilità del financial reporting. Comunque, quale che sia l’approccio seguito, si conseguono determinati livelli di efficienza quando l’attenzione si concentra sugli obiettivi fissati dal management, legati alle specifiche attività svolte dall’impresa e alle circostanze in cui essa opera.

Il corretto dimensionamento della documentazione

Varie sono le ragioni che inducono le imprese a documentare i processi operativi e le procedure e altri elementi del sistema di controllo interno. Una di queste ragioni è di promuovere la coerenza e l’omogeneità delle attività dell’impresa a prassi ritenute ottimali. Una documentazione efficace facilita la comunicazione di ciò che bisogna fare, e come farlo e crea aspettative di performance da perseguire. La documentazione serve anche a facilitare la formazione dei nuovi assunti e come strumento di riferimento per il personale nel corso del suo lavoro. Infine, la documentazione costituisce un elemento probativo dell’efficacia del controllo interno finalizzato all’attendibilità del reporting.

L’ampiezza e la natura della documentazione variano da impresa a impresa. Di certo, le grandi imprese normalmente hanno più operazioni da documentare, oppure, dispongono di un processo di elaborazione del reporting finanziario molto complesso e, di conseguenza, devono disporre di una documentazione più ampia

rispetto alle *smaller company*. Queste ultime spesso non ritengono utile disporre di una documentazione formale, come, ad esempio, un manuale dettagliato delle politiche, la rilevazione dei processi tramite flowchart, l'organigramma, job-description, ecc.. Normalmente nelle *smaller company* si trovano organici esigui e pochi livelli direzionali, ma queste carenze sono compensate da stretti contatti di lavoro quotidiani e più frequenti interazioni che agevolano la comunicazione di ciò che ci si attende dal personale e di ciò che si sta facendo. Ad esempio, una *smaller company* potrebbe documentare i processi relativi alle risorse umane, agli approvvigionamenti, e alle politiche sul credito ai clienti tramite una semplice nota, integrata da direttive verbali fornite dal management nel corso di una riunione. Al contrario, le grandi imprese dispongono di procedure (manuale delle procedure) per indirizzare il proprio personale ad attuare i controlli nel migliore dei modi.

La dimensione della documentazione, predisposta per convalidare l'efficacia della struttura e dell'operatività dei cinque componenti del controllo interno, è una questione di "giudizio" e deve essere definita considerando il rapporto costi-benefici

L'adeguatezza della documentazione, in termini dimensionali, necessaria per rendere efficace il controllo interno finalizzato al reporting, costituisce un problema che non trova un'immediata risposta risolutiva. Naturalmente, la risposta potrebbe essere che tutto dipende dalle circostanze e dalle necessità specifiche delle imprese. Un certo grado di documentazione è sempre necessaria per assicurare al management che i processi di controllo operino correttamente (ad esempio, l'esistenza della documentazione necessaria per garantire al management che tutte le merci spedite siano state fatturate, oppure, l'esecuzione periodica delle riconciliazioni). Comunque, nelle *smaller company*, spesso, il management è coinvolto direttamente nell'esecuzione di procedure di controllo e per queste procedure si potrebbe disporre solo di un livello minimo di documentazione dato che il management è in grado di stabilire "de visu" che i controlli stanno operando efficacemente. In ogni caso, il management deve essere adeguatamente rassicurato che il sistema contabile e le relative procedure, comprese le azioni correttive attivate per rendere il bilancio attendibile, siano state ben progettate, ben comprese ed eseguite correttamente.

Il management, nell'attestare alle autorità di vigilanza, agli azionisti o ad altri l'efficacia della struttura e della funzionalità del controllo interno finalizzato al financial reporting, assume un livello di rischio personale molto elevato e verosimilmente esigerà che i principali processi riguardanti il sistema contabile e l'esecuzione delle attività di controllo di rilievo siano documentati per convalidare le sue attestazioni. Di conseguenza, il management svolgerà un esame per determinare se la documentazione disponibile è adeguata e convalida le sue affermazioni. Nel definire il quantum della documentazione necessaria, la natura e l'estensione della documentazione possono essere influenzate da prescrizioni normative peculiari all'impresa. Il che non necessariamente significa che si debba predisporre una documentazione più formale. In tali casi, è necessario solo disporre di riscontri che dimostrino che i controlli interni siano stati progettati, ed operino correttamente.

Inoltre, quando una società di revisione è chiamata ad attestare l'efficacia del sistema di controllo interno, il management deve produrre la documentazione del sistema per consentire al revisore esterno di convalidare le sue attestazioni. Il revisore esterno dovrà, pertanto, acquisire elementi probativi che dimostrano che i

controlli siano stati progettati correttamente ed operino con efficacia. Nel determinare la natura e l'estensione della documentazione necessaria, il management dovrà tener conto che la documentazione richiesta dai revisori esterni sarà utile anche ai fini delle verifiche di bilancio.

In alcuni casi le politiche e le procedure sono informali e non documentate. Questi casi possono essere accettati se il management è in grado di riscontrare nel corso della gestione corrente che il personale esegue con regolarità i controlli assegnati. Comunque, è necessario puntualizzare che i processi di controllo non possono essere interamente affidati alle capacità mnemoniche del CEO (Amministratore Delegato) o del Direttore Finanziario, senza che vi sia un minimo di documentazione dei processi e di analisi del management. Numerosi esempi, illustrati nel prosieguo di questa *Guida*, indicano come il management può acquisire elementi probativi nel corso della gestione ordinaria.

La documentazione del controllo interno deve essere compatibile con le necessità dell'impresa e commisurata alle circostanze in cui la stessa opera. La dimensione della documentazione, che convalida l'efficacia della struttura e l'operatività dei cinque componenti del sistema di controllo interno, è una questione di "giudizio" e deve essere determinata tenendo presente il rapporto costi-benefici. Se del caso, sia l'elaborazione che la conservazione della documentazione devono fare riferimento ai processi legati al financial reporting.

Il controllo interno come processo integrato

E' utile raffigurare i cinque componenti del *Framework* del controllo interno come parti di un processo integrato. In effetti, questa è la natura del controllo interno. Questo concetto di controllo interno rileva le interconnessioni dei componenti e richiede flessibilità da parte del management nella scelta dei controlli per conseguire i suoi obiettivi e la possibilità che un'organizzazione possa modificare e migliorare il suo controllo interno nel tempo.

Come già riferito, il processo di controllo interno inizia quando il management definisce gli obiettivi del financial reporting pertinenti alle attività dell'impresa e alle circostanze in cui essa opera. Una volta definiti gli obiettivi, il management identifica e valuta una varietà di rischi che possano pregiudicare il conseguimento degli stessi. Determina, quindi, quali dei rischi valutati possano inficiare in maniera significativa il financial reporting e determina i modi di gestire tali rischi selezionando le attività di controllo più consone. Il management realizza modalità per raccogliere, processare e comunicare informazioni necessarie per il financial reporting e per altri componenti del sistema di controllo interno. Tutto questo è attuato nel contesto dell'ambiente di controllo dell'impresa, che è formato e migliorato secondo le necessità per dare un'appropriata identità e carattere all'organizzazione (tone at the top). Questi componenti sono tutti monitorati per garantire che i controlli continuino ad operare correttamente nel tempo. Qui di seguito è esposto un grafico sinottico che raffigura i componenti del *Framework* come parti interconnesse di un processo:

La valutazione del controllo interno considera se i cinque componenti, tutti logicamente interconnessi, funzionino congiuntamente per conseguire gli obiettivi del financial reporting



Il controllo interno visto nel suo insieme

Ciascuno dei cinque componenti del sistema di controllo interno, presentati nel *Framework*, è rilevante per conseguire l'obiettivo di attendibilità del financial reporting. La valutazione dell'efficacia del controllo interno, finalizzato al financial reporting, è un giudizio soggettivo. Il controllo interno è composto da cinque componenti interconnessi e finalizzati a prevenire, individuare e correggere errori significativi del financial reporting. Quando i cinque componenti sono presenti ed operano validamente, in misura tale da fornire una ragionevole sicurezza che il bilancio sia stato predisposto in modo attendibile, allora si può affermare che il controllo interno è efficace.

Anche se tutti i cinque componenti debbano essere presenti e funzionare validamente, ciò non significa che ciascun componente debba funzionare in modo identico e con lo stesso livello di efficacia in ogni impresa. Possono verificarsi compensazioni tra componenti diversi. Di conseguenza, un controllo interno efficace non significa necessariamente che è stato realizzato un controllo ottimale in ciascun processo. Le carenze di un componente possono essere compensate da altri controlli che operano in quel componente o da controlli svolti in un altro componente che siano abbastanza forti da risultare globalmente soddisfacenti per ridurre il rischio di errori a un livello accettabile.

Principi applicativi per realizzare un efficace controllo interno finalizzato al financial reporting

Questa *Guida* definisce venti principi base che rappresentano i concetti fondamentali ricavati direttamente dai cinque componenti del *Framework*.

Questa *Guida* definisce venti principi base che rappresentano i concetti fondamentali desunti direttamente dai cinque componenti del *Framework*.

Ambiente di controllo

- 1. Integrità e valori etici** – Integrità e valori etici, particolarmente per le posizioni apicali, sono elaborati e compresi e costituiscono le fondamenta su cui costruire il codice di condotta per il financial reporting.
- 2. Consiglio di Amministrazione** – Il consiglio di amministrazione svolge un ruolo di supervisione e possiede conoscenze adeguate in materia di financial reporting e relativo controllo interno.
- 3. Filosofia e stile di direzione** – La filosofia e lo stile di direzione contribuiscono a rendere efficace il controllo interno finalizzato al financial reporting.
- 4. Struttura organizzativa** – La struttura organizzativa di un'impresa contribuisce a rendere efficace il controllo interno finalizzato al financial reporting.
- 5. Competenze in materia di contabilità e bilancio** – Personale esperto e competente in materia di contabilità e bilancio e che svolge un relativo ruolo di supervisione deve essere trattenuto e incentivato.
- 6. Attribuzione dei poteri e delle responsabilità** – Sono attribuiti ai manager e ai dipendenti adeguati poteri e responsabilità per agevolare il funzionamento efficace del controllo interno finalizzato al financial reporting.
- 7. Risorse Umane** – Le politiche e le prassi per le risorse umane sono progettate e realizzate per agevolare il funzionamento efficace del controllo interno finalizzato al financial reporting.

Valutazione del Risiko

- 8. Obiettivi del financial reporting** – Il management determina con chiarezza gli obiettivi del financial reporting e adotta criteri adeguati per consentire l'identificazione dei rischi che possano pregiudicare l'attendibilità del reporting.
- 9. Rischi del financial reporting** – L'impresa identifica ed analizza i rischi, che potrebbero pregiudicare il conseguimento degli obiettivi del financial reporting, anche al fine di stabilire come gestirli.

10. Rischio di Frode – L'eventualità che si verifichino errori significativi a causa di azioni fraudolente, viene esplicitamente considerata quando si valutano i rischi che influiscono sulla realizzazione degli obiettivi del financial reporting.

Attività di Controllo

11. Integrazione con la valutazione del rischio – Si devono intraprendere le necessarie azioni per gestire il rischio al fine di conseguire gli obiettivi del financial reporting.

12. Selezione e sviluppo delle attività di controllo – Le attività di controllo sono selezionate e sviluppate in funzione del loro costo e della loro potenziale efficacia nel mitigare i rischi che possono pregiudicare il conseguimento degli obiettivi del financial reporting.

13. Politiche e procedure – Le politiche riguardanti l'attendibilità del financial reporting sono definite e diffuse in tutta l'impresa, assieme alle relative procedure da eseguire derivanti da direttive del management.

14. Information Technology – I controlli sui sistemi informativi, se del caso, sono progettati e realizzati per favorire il conseguimento degli obiettivi del financial reporting.

Informazione e Comunicazione

15. Informazioni del financial reporting – Informazioni pertinenti sono identificate, raccolte e utilizzate da tutti i livelli della scala gerarchica dell'impresa, e distribuite e presentate nella forma e nei tempi dichiarati, di modo che si faciliti il conseguimento degli obiettivi del financial reporting.

16. Informazioni concernenti il controllo interno – Informazioni utilizzate per il corretto funzionamento di altri componenti del controllo interno, sono identificate, raccolte e diffuse nella forma e nei tempi che consentano al personale di esercitare le proprie responsabilità sui controlli interni a loro assegnati.

17. Comunicazioni interne – Le comunicazioni consentono di realizzare gli obiettivi del controllo interno, di attivare i processi e di esercitare le responsabilità a tutti i livelli della struttura organizzativa aziendale.

18. Comunicazioni esterne – Fatti che possono incidere sul conseguimento degli obiettivi del financial reporting sono comunicati a terzi esterni interessati.

Monitoraggio

- 19. Monitoraggio continuo e valutazioni separate** – Il monitoraggio continuo e/o valutazioni separate consentono al management di determinare se il controllo interno finalizzato al financial reporting sia presente e stia funzionando correttamente.
- 20. Relazioni sulle carenze riscontrate** – Le criticità riscontrate nei controlli interni sono segnalate tempestivamente a coloro che sono responsabili di intraprendere le necessarie azioni correttive, al management e al consiglio di amministrazione, come può risultare più opportuno.

Come usare questa guida

Le azioni da intraprendere, proposte qui di seguito, sono correlate alla posizione e al ruolo delle parti interessate:

Componenti del consiglio di amministrazione – Gli amministratori o consiglieri possono usare questa *Guida* come un catalizzatore per favorire una discussione con il senior management sullo stato dell'arte del sistema di controllo interno dell'impresa e sui modi migliori per assicurare un rapporto ottimale costi-benefici del sistema. Come già riferito, l'*Executive Summary* è particolarmente utile per i componenti del consiglio.

Senior Management – L'amministratore delegato, il direttore finanziario e altri senior manager possono attingere notizie approfondite sui modi in cui un'impresa può applicare dei concetti sani e pragmatici per realizzare un controllo interno efficace. Questi alti dirigenti possono trovare sia il presente *Executive Summary* che il capitolo intitolato "Compendio" della seconda parte di particolare interesse e, se lo desiderano, possono anche consultare alcuni capitoli della parte terza.

Altro personale – I manager e altro personale della struttura dovranno esaminare, alla luce del presente documento, come si concretizzano le loro responsabilità in materia di controllo e studiare con il personale di livello gerarchico più elevato le modalità migliori per accrescere l'efficacia dei controlli. Quando si dispone di un servizio di internal auditing, il responsabile di questo servizio può fare riferimento a questa *Guida* quando esamina il processo di valutazione dei controlli. Inoltre, le parti II e III di questa *Guida* possono costituire per gli internal auditor un punto di riferimento quando i loro interventi riguardano aree particolarmente problematiche.

Sebbene questa *Guida* non sia indirizzata alle esigenze delle società di revisione, tuttavia, anche queste società possono trovarla di particolare interesse, in particolare per acquisire una migliore conoscenza di come il *Framework* si possa applicare, con un adeguato rapporto costi-benefici, alle *smaller company*.