

Ambiente di Controllo

Punti da esaminare

Integrità e valori etici

La direzione deve trasmettere il messaggio che l'integrità ed i valori etici non possono essere oggetto di compromessi ed il personale deve recepire e comprendere questo messaggio. La direzione deve dare prova costante, con le parole e con i fatti, del proprio impegno ad agire secondo principi etici elevati.

- Esistenza di un codice di condotta che, insieme ad altre politiche, definisca le prassi commerciali ritenute accettabili, i conflitti di interesse e i livelli di comportamento etico e morale auspicati. Considerare, per esempio, se:
 - tale codice di condotta è esauriente e contempla situazioni che vanno dai conflitti di interesse ai pagamenti illeciti o comunque irregolari, dalle direttive sulla concorrenza all'*insider trading*;
 - il codice di condotta viene periodicamente riconosciuto come proprio da tutto il personale;
 - il personale è in grado di discriminare un comportamento accettabile da un comportamento inaccettabile e sa come agire nel caso in cui rilevi un atteggiamento scorretto;
 - in mancanza di un codice di condotta scritto, la cultura aziendale dà rilievo all'integrità e al comportamento etico; la direzione ne ribadisce verbalmente l'importanza, per esempio in occasione di riunioni interne, di colloqui o nelle attività di ogni giorno.
- Esistenza di un "comportamento esemplare del vertice" che comprenda esplicite direttive riguardo a ciò che è moralmente giusto o sbagliato, e modo in cui questo comportamento viene comunicato a ogni livello dell'azienda. Considerare, per esempio, se:
 - l'impegno a tenere un comportamento integro ed etico viene comunicato in modo efficace a tutti i livelli dell'azienda con le parole e con i fatti;
 - ciascun dipendente si sente spinto dai colleghi ad agire correttamente piuttosto che a prendere scorciatoie per giungere prima ai risultati;
 - la direzione tiene in debita considerazione eventuali sintomi dell'esistenza di un problema (per esempio, prodotti potenzialmente difettosi o rifiuti pericolosi) soprattutto se i costi della sua individuazione e risoluzione potrebbero risultare elevati.
- Rapporti con dipendenti, fornitori, clienti, investitori, creditori, assicuratori, concorrenti, revisori e così via (per esempio, la direzione agisce mantenendo un comportamento etico di alto livello e insiste affinché anche gli altri facciano altrettanto, oppure attribuisce scarsa importanza alle questioni di ordine etico). Considerare, per esempio, se:
 - i rapporti quotidiani con dipendenti, clienti, fornitori e altri soggetti esterni sono improntati all'onestà e alla correttezza (per esempio, non vengono ignorati il pagamento di un importo superiore al dovuto da parte di un cliente o la sottofatturazione di un fornitore, non vengono ricercati espedienti per evitare il pagamento ai dipendenti di incentivi legittimamente meritati e i rendiconti trasmessi ai finanziatori sono completi, accurati e non fuorvianti).
- Adeguatezza delle azioni correttive predisposte per i casi di scostamento dalle politiche e procedure approvate o in casi di infrazione al codice di condotta. Misura in cui tali azioni sono comunicate o vengono comunque rese note all'interno dell'azienda. Considerare, per esempio, se:
 - la direzione prende provvedimenti in caso di infrazione delle norme comportamentali;
 - le eventuali azioni disciplinari intraprese a fronte di tali infrazioni vengono ampiamente divulgate all'interno dell'azienda; il personale è consapevole che, se colto nell'atto di violare una norma comportamentale, incorrerà in una sanzione.

- Atteggiamento della direzione nei confronti della necessità di intervenire sui controlli istituiti o dei tentativi di ignorarli. Considerare, per esempio, se:
 - la direzione ha fornito una direttiva sui casi e sulla frequenza con cui si deve intervenire;
 - gli interventi della direzione vengono adeguatamente documentati e spiegati;
 - le deroghe da parte dei dirigenti vengono esplicitamente vietate;
 - ogni scostamento dalle politiche definite viene analizzato e documentato.
- Pressioni esercitate sul personale affinché persegua obiettivi non realistici, (soprattutto riguardo ai risultati di breve periodo) e modo in cui la retribuzione è subordinata al loro raggiungimento. Considerare, per esempio, se:
 - esistono condizioni, quali forti incentivi o sollecitazioni, che possono mettere inutilmente e non correttamente alla prova l'adesione del personale ai valori etici;
 - le retribuzioni e le promozioni sono unicamente legate al raggiungimento di obiettivi di breve periodo;
 - esistono controlli mirati a ridurre possibili tentazioni.

Valore della competenza

La direzione è tenuta a specificare il grado di competenza necessario per svolgere una precisa mansione e ad esplicitarlo in termini di conoscenze e capacità richieste.

- Esistenza di mansionari formali o informali o di altri metodi di definizione dei compiti previsti da specifiche posizioni. Considerare, per esempio, se:
 - la direzione ha analizzato, in modo formale o informale i compiti previsti da specifiche posizioni, valutando fattori quali il grado di giudizio richiesto alle persone nell'espletare tali mansioni e la supervisione a cui sono sottoposte.
- Analisi delle conoscenze e capacità richieste per svolgere correttamente una mansione. Considerare, per esempio, se:
 - la direzione ha adeguatamente definito le conoscenze e le capacità richieste per ricoprire una certa posizione;
 - è possibile provare che il personale possieda le conoscenze e le capacità richieste.

Consiglio di amministrazione o Audit Committee

Se attivo ed efficace, un consiglio, o un comitato da esso nominato, può svolgere un'importante funzione di sorveglianza nonché agire quale garante dell'efficacia del sistema di Controllo Interno, in considerazione della possibilità della direzione di eludere i controlli istituiti.

- Autonomia nei confronti della direzione, se necessario, anche nei casi in cui vengono sollevate questioni complesse e di difficile soluzione. Considerare, per esempio, se:
 - il consiglio di amministrazione mette in discussione con un approccio costruttivo le decisioni pianificate dalla direzione (per esempio, relativamente a iniziative strategiche e importanti operazioni) e chiede spiegazioni circa i risultati ottenuti (per esempio, scostamenti dal budget);
 - un consiglio di amministrazione composto esclusivamente da dirigenti e personale della stessa azienda (per esempio, nel caso di un'organizzazione di piccole dimensioni) riesamina e approfondisce le singole decisioni, formula ipotesi alternative e prende provvedimenti, se necessario.
- Ricorso ai comitati del consiglio d'amministrazione laddove giustificato dalla necessità di affrontare determinate questioni più in profondità o più specificamente. Considerare, per esempio, se:

- esistono comitati nel consiglio di amministrazione;
 - essi sono in grado, per numero e competenze, di trattare in modo adeguato questioni importanti.
- Conoscenze ed esperienza degli amministratori. Considerare, per esempio, se:
 - gli amministratori possiedono conoscenze, esperienza del settore e tempo sufficienti per portare efficacemente a compimento gli incarichi loro affidati.
 - Frequenza e tempestività con la quale sono indette riunioni con il direttore amministrativo e/o altri dirigenti contabili, come pure con i revisori interni ed esterni. Considerare, per esempio, se:
 - *l’Audit Committee* incontra in via riservata il direttore amministrativo e i revisori interni ed esterni per discutere l’adeguatezza del processo di redazione del bilancio, il sistema di Controllo Interno, i commenti e le raccomandazioni importanti e l’operato della direzione;
 - *l’Audit Committee* riesamina annualmente la sfera di competenza dei revisori interni ed esterni.
 - Adeguatazza e tempestività con la quale le informazioni vengono portate a conoscenza dei membri del consiglio o dei comitati affinché possano monitorare gli obiettivi e le strategie formulate dalla direzione, la posizione finanziaria e i risultati dell’azienda nonché i termini di importanti accordi. Considerare, per esempio, se:
 - il consiglio di amministrazione riceve regolarmente informazioni fondamentali quali bilanci, importanti iniziative di marketing, contratti o trattative di rilievo;
 - gli amministratori ritengono di essere adeguatamente informati.
 - Adeguatazza e tempestività con la quale il consiglio di amministrazione o *l’Audit Committee* vengono portati a conoscenza di informazioni delicate, indagini in corso e irregolarità (per esempio, spese di viaggio degli alti dirigenti, importanti controversie, indagini condotte da autorità tutorie, appropriazioni indebite, malversazioni o distrazione di parte dell’attivo patrimoniale, violazione delle leggi vigenti in materia di insider trading, versamento di tangenti e corrispondenze illecite). Considerare, per esempio, se:
 - esiste una procedura per portare a conoscenza del consiglio questioni di grande importanza;
 - le informazioni vengono comunicate con la dovuta tempestività.
 - Supervisione nella determinazione degli emolumenti spettanti ai direttori e al responsabile della funzione di Audit interno, nonché del conferimento e della revoca dei rispettivi incarichi. Considerare, per esempio, se:
 - il *Compensation Committee* approva tutti i piani di incentivazione dei dirigenti basati sui risultati;
 - tale comitato, di concerto con *l’Audit Committee*, si occupa di questioni relative agli emolumenti e agli incentivi spettanti al responsabile della funzione di *Audit* interno.
 - Ruolo svolto nella definizione del “comportamento esemplare del vertice”. Considerare, per esempio, se:
 - il consiglio di amministrazione e *l’Audit Committee* sono sufficientemente coinvolti nel processo di valutazione dell’efficacia del “comportamento esemplare del vertice”;
 - il consiglio adotta adeguate misure per garantire un “comportamento” appropriato;
 - il consiglio si occupa direttamente di verificare l’adesione della direzione al codice di condotta.
 - Azioni intraprese dal consiglio di amministrazione o dall’*Audit Committee* a seguito dei rilievi effettuati, ivi incluse anche speciali indagini laddove necessario. Considerare, per esempio, se:
 - il consiglio ha trasmesso alla direzione disposizioni dettagliate in merito alle azioni da intraprendere.

- prendere;
- il consiglio supervisiona la loro attuazione e interviene di conseguenza.

Filosofia e stile di direzione

La filosofia e lo stile della direzione si riflettono in misura significativa sull'intera azienda. Pur trattandosi di concetti astratti, è possibile averne una percezione tangibile ricercando aspetti positivi o negativi.

- Natura dei rischi accettati (per esempio, la direzione partecipa spesso a iniziative ad alto rischio o valuta con estrema prudenza se aderirvi). Considerare, per esempio, se:
 - la direzione si muove con cautela passando all'azione solo dopo aver attentamente analizzato i rischi e i vantaggi associati a una determinata iniziativa.
- Avvicendamento del personale in funzioni chiave, per esempio, attività operative, amministrazione, EDP, Audit interno. Considerare, per esempio, se:
 - il *turnover* dei dirigenti o del personale con funzione di supervisione appare eccessivo;
 - personale che occupava posizioni chiave ha lasciato l'azienda all'improvviso o con scarso preavviso;
 - il *turnover* segue uno schema ben preciso (per esempio, incapacità di trattenere figure chiave in ambito amministrativo o di *Audit* interno), il che potrebbe essere un indice dell'enfasi posta dalla direzione sull'attività di controllo.
- Atteggiamento della direzione nei confronti delle funzioni contabile ed EDP, nonché riserve circa l'attendibilità delle informazioni di bilancio e l'adeguatezza delle misure di salvaguardia dell'attivo patrimoniale. Considerare, per esempio, se:
 - la contabilità viene considerata come un'inevitabile funzione "passacarte" o come un utile strumento per esercitare un controllo sulle diverse attività dell'azienda;
 - vengono scelti principi contabili che consentono sempre il massimo utile possibile;
 - la direzione operativa "sottoscrive" i risultati trasmessi dalla funzione amministrativa, quando questa è decentrata;
 - il personale amministrativo di ciascuna unità operativa risponde del proprio operato anche di fronte ai dirigenti amministrativi della sede centrale;
 - le attività di valore, ivi incluse le opere di ingegno e il patrimonio informativo, vengono salvaguardate da un eventuale accesso o utilizzo non autorizzati.
- Frequenza delle interazioni fra l'alta direzione e la direzione operativa, in particolare qualora queste siano dislocate in sedi geograficamente distanti fra loro. Considerare, per esempio, se:
 - gli alti dirigenti si recano spesso in visita presso affiliate o divisioni;
 - vengono tenute spesso riunioni fra i vertici del gruppo e i vertici delle divisioni.
- Atteggiamento assunto in merito al bilancio e a eventuali controversie sorte nell'applicazione dei principi contabili (per esempio, scelta di principi contabili più o meno prudenti, errata applicazione di principi contabili, mancata diffusione di importanti informazioni economico-finanziarie e manipolazione o falsificazione di registrazioni contabili). Considerare, per esempio, se:
 - la direzione non è ossessionata dai risultati di breve periodo;
 - i dipendenti non preparano rendiconti inesatti pur di raggiungere i traguardi prestabiliti (per esempio, il personale di vendita raccoglie ordini per raggiungere il *target* fissato, pur sapendo che i clienti restituiranno la merce nel periodo successivo);
 - i dirigenti non ignorano eventuali sintomi di pratiche irregolari;
 - le stime non forzano i fatti oltre la soglia di ciò che è ragionevole e realistico.

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa non dovrebbe essere così semplice da impedire l'esercizio di un adeguato controllo sulle attività dell'azienda, né così complessa da inibire il necessario flusso di informazioni. I dirigenti dovrebbero essere pienamente consapevoli del loro ruolo di supervisori e possedere l'esperienza e le conoscenze richieste dalla posizione occupata.

- Adeguatezza della struttura organizzativa, tale da consentire un flusso costante delle informazioni necessarie a gestire le diverse attività dell'azienda. Considerare, per esempio, se:
 - il grado di centralizzazione o decentralizzazione della struttura organizzativa è adeguato alla natura delle attività operative dell'azienda;
 - la struttura favorisce il fluire delle informazioni verso l'alto, verso il basso e trasversalmente alle singole attività.
- Misura in cui le responsabilità degli alti dirigenti sono adeguatamente definite e da essi stessi pienamente comprese. Considerare, per esempio, se:
 - le responsabilità e le aspettative legate ai diversi rami di attività dell'azienda vengono comunicate con chiarezza ai dirigenti responsabili della loro gestione.
- Il bagaglio di conoscenze ed esperienze dei dirigenti chiave è commisurato alle loro rispettive responsabilità. Considerare, per esempio, se:
 - tali dirigenti possiedono le conoscenze, l'esperienza e la formazione professionale richieste per portare a compimento gli incarichi loro assegnati.
- Esistenza di un'adeguata struttura di rapporti gerarchici. Considerare, per esempio, se:
 - i rapporti gerarchici (formali o informali, diretti o a matrice) stabiliti in seno all'azienda sono efficaci e consentono ai dirigenti di acquisire le informazioni necessarie per esercitare i poteri e assumersi le responsabilità loro assegnate;
 - i direttori responsabili dei vari rami di attività hanno la possibilità di comunicare con l'alta direzione.
- Misura in cui, a fronte di un mutamento delle condizioni, vengono apportate modifiche alla struttura organizzativa. Considerare, per esempio, se:
 - la direzione riesamina con cadenza periodica la struttura organizzativa dell'azienda alla luce di eventuali mutamenti verificatisi nel mercato o nel settore d'attività.
- Esistenza di un organico sufficiente, soprattutto per quanto concerne le funzioni direttive e di supervisione. Considerare, per esempio, se:
 - i dirigenti e il personale con funzione di supervisione dispongono di tempo sufficiente per portare efficacemente a compimento gli incarichi loro assegnati;
 - i dirigenti e il personale con funzione di supervisione si trattengono in ufficio oltre l'orario di lavoro in modo anomalo e adempiono a responsabilità attribuite ad altre persone.

Attribuzione di poteri e responsabilità

L'assegnazione delle responsabilità, la delega dei poteri e la formulazione delle direttive che le governano sono la base per il loro controllo e permettono di definire il ruolo di ciascun dipendente.

- Assegnazione delle responsabilità e delega dei poteri in relazione al perseguimento delle finalità e degli obiettivi aziendali, alla gestione delle funzioni operative e all'osservanza delle disposizioni di legge, includendo nel discorso la responsabilità della gestione dei sistemi informativi e le autorizzazioni alle modifiche. Considerare, per esempio, se:
 - vi è un processo di attribuzione dei poteri e delle responsabilità ai dipendenti di tutta

- l'azienda;
 - l'attribuzione di responsabilità decisionali è commisurata al grado di responsabilità e autorità conferito;
 - al momento di determinare il grado di autorità e la sfera di responsabilità da conferire a una persona, vengono prese in esame adeguate informazioni.
- Adeguatezza delle norme e delle procedure di controllo, ivi incluse le descrizioni delle mansioni del personale. Considerare, per esempio, se:
 - esistono mansionari formali, quanto meno per i dirigenti e il personale con funzioni di supervisione;
 - tali mansionari fanno specifico riferimento alle responsabilità in materia di controlli.
 - Esistenza di un organico adeguato, soprattutto nelle funzioni amministrativa ed EDP, che possieda capacità commisurate alle dimensioni dell'azienda nonché alla natura e alla complessità delle sue attività e dei suoi sistemi. Considerare, per esempio, se:
 - l'azienda dispone di un organico sufficiente (per numero ed esperienza) a svolgere efficacemente la propria attività.
 - Adeguatezza dei poteri conferiti rispetto alle responsabilità assegnate. Considerare, per esempio, se:
 - esiste un corretto equilibrio fra l'autorità richiesta per far sì che “il lavoro venga svolto” ed il coinvolgimento dei livelli gerarchici superiori, nei casi in cui quest'ultimo si riveli necessario;
 - i dipendenti al “giusto” livello hanno il potere di proporre soluzioni ai problemi o di apportare migliorie, e tale potere è accompagnato da adeguati livelli di competenza oltre che delimitato da chiari confini.

Politiche e prassi riguardanti le risorse umane

Le politiche in materia di risorse umane rivestono un'importanza fondamentale quando si tratti di assumere o di trattenerne personale competente al fine di assicurare l'attuazione dei piani aziendali e, conseguentemente, il raggiungimento dei relativi obiettivi.

- Esistenza di politiche e procedure in materia di assunzione, formazione, promozione e retribuzione dei dipendenti. Considerare, per esempio, se:
 - l'applicazione delle politiche e delle procedure suddette porta all'assunzione e allo sviluppo di personale con la competenza e l'affidabilità necessarie per supportare un efficace sistema di Controllo Interno;
 - l'azienda attribuisce la dovuta importanza all'assunzione e alla formazione delle persone più idonee;
 - in assenza di politiche e procedure aziendali formalizzate, la direzione comunica le proprie esigenze in merito al tipo di risorse umane da ricercare o partecipa direttamente al processo di assunzione.
- Misura in cui il personale viene messo al corrente delle proprie responsabilità e delle aspettative nutrite nei suoi confronti. Considerare, per esempio, se:
 - i nuovi assunti vengono messi al corrente delle loro responsabilità e delle aspettative nutrite dalla direzione nei loro confronti;
 - il personale con funzione di supervisione incontra periodicamente i dipendenti per discutere i risultati ottenuti e offrire suggerimenti su come migliorarli.
- Adeguatezza delle azioni correttive predisposte per i casi di mancato rispetto delle politiche e delle procedure approvate. Considerare, per esempio, se:

- la direzione reagisce adeguatamente al mancato adempimento dei compiti assegnati;
 - vengono predisposte adeguate azioni correttive in caso di mancato rispetto delle direttive emanate;
 - i dipendenti sono consapevoli che, in caso di scarso rendimento, verranno adottate opportune misure correttive.
- Misura in cui le politiche di gestione del personale affrontano l'aspetto dell'adesione ad adeguate norme etiche e morali. Considerare, per esempio, se:
 - l'integrità e i valori etici costituiscono uno dei criteri di valutazione delle prestazioni.
 - Adeguatezza delle verifiche condotte sul curriculum vitae dei candidati all'assunzione, soprattutto in relazione a precedenti comportamenti o attività ritenuti inaccettabili per l'azienda. Considerare, per esempio, se:
 - i candidati che hanno cambiato spesso lavoro o la cui carriera professionale presenta periodi di inattività vengono esaminati con particolare scrupolosità;
 - le politiche di assunzione prevedono indagini sull'esistenza di pendenze giudiziarie.
 - Adeguatezza dei criteri di incentivazione e promozione del personale nonché delle tecniche di reperimento delle informazioni (per esempio, valutazioni delle prestazioni) e loro collegamento con il codice di condotta o con altre direttive analoghe. Considerare, per esempio, se:
 - i criteri che sottendono alla promozione e agli aumenti retributivi vengono precisati con chiarezza affinché i dipendenti sappiano ciò che la direzione si attende da loro prima di concedere promozioni e avanzamenti di carriera;
 - i criteri adottati sono in linea con le norme comportamentali prestabilite.

Valutazione dei Rischi

Punti da esaminare

Obiettivi generali dell'azienda

Per esercitare un controllo efficace, un'azienda deve definire i propri obiettivi generali. Essi sono rappresentati da dichiarazioni di carattere generale su quanto desidera realizzare, sostenute dai relativi piani strategici. Descrivere gli obiettivi generali e le principali strategie definite dall'azienda.

- Misura in cui gli obiettivi generali dell'azienda sono espressi attraverso dichiarazioni e direttive sufficientemente ampie su ciò che l'azienda desidera ottenere ma, al contempo, sufficientemente specifiche da riferirsi direttamente alla sua realtà. Considerare, per esempio, se:
 - la direzione ha definito gli obiettivi generali dell'azienda;
 - detti obiettivi differiscono da quelli applicabili genericamente a qualsiasi azienda (per esempio, produrre *cashflow* sufficiente per ripagare i debiti o un'adeguata remunerazione del capitale investito).
- Comunicazione efficace degli obiettivi generali dell'azienda al personale e al consiglio di amministrazione. Considerare, per esempio, se:
 - il personale ed il consiglio d'amministrazione sono a conoscenza degli obiettivi generali dell'azienda;
 - la direzione ottiene un feedback dalle figure chiave dell'azienda, dal personale e dal consiglio di amministrazione, a conferma dell'efficacia della comunicazione fra i diversi livelli dell'azienda.
- Collegamento e coerenza fra strategie ed obiettivi generali dell'azienda. Considerare, per

esempio, se:

- la pianificazione strategica è in linea con gli obiettivi generali dell'azienda;
- essa definisce l'allocazione delle risorse e le priorità di alto livello.

- Concordanza fra piani e budget aziendali, da un lato, e obiettivi generali dell'azienda, piani strategici e situazione corrente, dall'altro. Considerare, per esempio, se:
 - i presupposti contenuti nei piani e nei budget riflettono l'esperienza maturata dall'azienda nel corso degli anni e tengono conto della situazione corrente;
 - piani e budget vengono dettagliati in misura adeguata a ciascun livello dirigenziale.

Obiettivi specifici per ciascun'attività

Gli obiettivi a livello di singola attività discendono e sono collegati a quelli generali dell'azienda e alle relative strategie. Essi assumono spesso il carattere di obiettivi con *target* e scadenze ben precise. È opportuno fissare obiettivi per tutte le più importanti attività avendo cura di verificarne la reciproca coerenza.

- Collegamento fra obiettivi specifici di ciascun'attività, da un lato, e obiettivi generali dell'azienda e piani strategici, dall'altro. Considerare, per esempio, se:
 - esiste un adeguato collegamento fra tutte le più importanti attività;
 - gli obiettivi specifici di ciascuna attività vengono periodicamente riesaminati per verificarne costantemente la rilevanza.
- Coerenza fra gli obiettivi di ciascun'attività. Considerare, per esempio, se:
 - sono complementari e si potenziano reciprocamente nell'ambito delle singole attività;
 - sono complementari e si potenziano reciprocamente nel rapporto fra attività diverse.
- Rilevanza degli obiettivi specifici di ciascun'attività rispetto a tutti i più importanti processi aziendali. Considerare, per esempio, se:
 - vengono fissati obiettivi per le attività chiave nell'ambito del flusso di merci e servizi e per le relative attività di supporto;
 - gli obiettivi specifici sono coerenti con le esperienze e i risultati passati, oppure con settori e funzioni equivalenti; in caso contrario, vengono esaminate le ragioni delle differenze;
 - vengono definiti obiettivi per tutte le più importanti attività, fra cui:
 - logistica in entrata;
 - attività operative;
 - logistica in uscita;
 - marketing e vendite;
 - servizi;
 - approvvigionamento;
 - sviluppo della tecnologia;
 - gestione risorse umane;
 - gestione relazioni esterne;
 - servizi amministrativi;
 - gestione tecnologie informatiche;
 - gestione rischi (di incidenti o di altre perdite assicurabili);
 - gestione affari legali;
 - pianificazione generale;
 - gestione fornitori;
 - gestione clienti;
 - gestione tesoreria;
 - gestione cespiti;
 - analisi e riconciliazioni;

- gestione *benefit* e pensioni;
 - gestione retribuzioni;
 - gestione adempimenti fiscali;
 - contabilità industriale;
 - redazione bilanci e rapporti per la direzione.
- Specificità degli obiettivi di ciascun'attività. Considerare, per esempio, se:
 - fra gli obiettivi figurano anche i criteri per la loro misurazione.
 - Adeguatezza delle risorse impegnate nel raggiungimento degli obiettivi. Considerare, per esempio, se:
 - la direzione ha individuato le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati;
 - sono stati elaborati appositi piani per l'acquisizione delle risorse necessarie (per esempio, finanziamenti, personale, infrastrutture, tecnologia).
 - Individuazione degli obiettivi ritenuti fondamentali (fattori critici di successo) per il raggiungimento degli obiettivi generali dell'azienda. Considerare, per esempio, se:
 - la direzione sa ciò che deve assolutamente andare per il verso giusto o dove occorre evitare un insuccesso se si vogliono raggiungere gli obiettivi generali;
 - le spese per investimenti fissi e i *budget* di spesa vengono definiti dalla direzione dopo un'attenta analisi delle priorità;
 - gli obiettivi che costituiscono dei fattori critici & successo sono fra gli aspetti su cui si concentrano gli sforzi della direzione.
 - Coinvolgimento di tutti i livelli dirigenziali nella definizione degli obiettivi e misura in cui essi sono impegnati a perseguirli. Considerare, per esempio, se:
 - i dirigenti partecipano alla definizione degli obiettivi riguardanti le attività poste sotto la loro responsabilità;
 - esistono procedure per risolvere eventuali disaccordi;
 - i dirigenti perseguono gli obiettivi fissati senza "secondi fini".

Rischi

Un processo di valutazione dei rischi dovrebbe individuare e soppesare le implicazioni che i rischi di maggiore entità potrebbero comportare sia per l'azienda nel suo complesso, sia a livello di singola attività. Dovrebbe prendere in esame i fattori esterni e interni che possono condizionare il raggiungimento degli obiettivi, analizzare i rischi e fornire strumenti in grado di gestirli.

- Adeguatezza dei meccanismi predisposti per l'individuazione dei rischi originati da fonti esterne. Considerare, per esempio, se la direzione tiene conto dei rischi associati a:
 - fonti di approvvigionamento;
 - innovazioni tecnologiche;
 - richieste dei creditori;
 - operato della concorrenza;
 - congiuntura economica;
 - contesto politico;
 - regolamentazione;
 - calamità naturali.
- Adeguatezza dei meccanismi predisposti per l'individuazione dei rischi originati da fonti interne. Considerare, per esempio, se la direzione tiene conto dei rischi associati a:
 - risorse umane (per esempio, dimissioni di figure chiave o cambiamenti nell'attribuzione delle responsabilità suscettibili di condizionare la capacità operativa dell'azienda);

- finanziamenti (per esempio, disponibilità di fondi per nuove iniziative o per il proseguimento di programmi di grande importanza);
 - condizioni di lavoro (per esempio, programmi retributivi e di incentivazione finalizzati a salvaguardare la competitività dell'azienda all'interno del settore);
 - sistemi informativi (per esempio, adeguatezza dei sistemi di emergenza predisposti in caso di guasto dei sistemi, suscettibile di compromettere seriamente le attività operative dell'azienda).
- Individuazione di rischi significativi per ciascun obiettivo importante a livello di singola attività.
 - Completezza e qualità del processo di analisi dei rischi, che include la stima della loro entità, la valutazione della probabilità che si verifichino e l'individuazione delle misure da adottare. Considerare, per esempio, se:
 - i rischi vengono analizzati attraverso procedure formalizzate o in modo informale, tramite le normali attività di gestione quotidiana;
 - i rischi individuati possono influenzare gli obiettivi dell'attività in questione;
 - all'analisi dei rischi partecipano dirigenti di adeguato livello.

Gestione dei cambiamenti

La situazione economica, il mercato e le leggi sono soggetti a mutamenti e le attività di un'azienda sono in costante evoluzione. Sono necessari meccanismi in grado di individuare i cambiamenti e reagire a essi.

- Esistenza di meccanismi atti a prevedere, individuare e reagire a situazioni o attività di routine suscettibili di condizionare il raggiungimento degli obiettivi generali o specifici dell'azienda (di norma predisposti dai dirigenti responsabili delle attività maggiormente condizionate dai cambiamenti). Considerare, per esempio, se:
 - l'azienda affronta i cambiamenti nelle attività di routine mediante i normali processi di individuazione e analisi dei rischi oppure tramite meccanismi appositamente predisposti;
 - rischi e opportunità associati a tali cambiamenti vengono gestiti da livelli gerarchici sufficientemente elevati, in modo tale da poterne individuare qualsiasi implicazione e formulare adeguati piani d'azione;
 - vengono prese in considerazione tutte le attività fortemente interessate dal cambiamento.
- Esistenza di meccanismi atti a individuare e a reagire a cambiamenti suscettibili di produrre un effetto più profondo e drammatico sull'azienda, tale da richiedere l'attenzione dei massimi vertici aziendali. Considerare per ciascuna delle seguenti aree soggette a possibili cambiamenti i punti sotto elencati.
 - 1. Mutamento nel contesto operativo:**
 - le ricerche di mercato o altri programmi sono in grado di rilevare importanti variazioni nel numero, nelle preferenze o nel comportamento di spesa dei clienti;
 - l'azienda è consapevole di mutamenti significativi (esterni o interni) nel mercato del lavoro suscettibili di modificare il grado di specializzazione dell'offerta;
 - il consulente legale aggiorna periodicamente la direzione sulle implicazioni derivanti per l'azienda da nuove leggi.
 - 2. Neoassunti:**
 - vengono prese le necessarie iniziative per garantire che i neoassunti comprendano la cultura dell'azienda e vi si adeguino;
 - vengono prese in considerazione tutte le principali attività di controllo attuate dal personale destinato al trasferimento.
 - 3. Sistemi informativi nuovi o modificati:**
 - esistono meccanismi atti a valutare gli effetti prodotti dall'introduzione di nuovi sistemi;

- esistono procedure atte a riesaminare l'adeguatezza delle attività di controllo in essere nel momento in cui vengono sviluppati ed entrano in azione nuovi sistemi informativi;
- la direzione viene a conoscenza di eventuali inosservanze delle politiche di sviluppo e introduzione di nuovi sistemi dovute a pressioni per una "accelerazione" del processo;
- vengono attentamente esaminati gli effetti prodotti dall'implementazione di nuovi sistemi sul flusso di informazioni e sui relativi controlli e viene posto l'accento sulla necessità di formare il personale tenendo in debito conto la resistenza ai cambiamenti.

4. Crescita rapida:

- viene potenziata la capacità dei sistemi di gestire rapidamente un maggior volume di informazioni;
- l'organico delle attività operative, delle funzioni EDP e amministrativa sono adeguatamente ampliate per fronteggiare l'aumento di volume;
- esiste un processo di revisione dei budget o delle previsioni;
- esiste un processo di analisi che prenda in esame le implicazioni tra i reparti, dovute ai mutati obiettivi e piani delle singole unità.

5. Nuove tecnologie:

- vengono regolarmente attinte notizie sui più recenti sviluppi tecnologici attraverso fonti d'informazione esterna e consulenti, come pure attraverso la partecipazione a seminari o, eventualmente, a *joint venture* con organizzazioni all'avanguardia nella ricerca e nello sviluppo di prodotti di interesse per l'azienda;
- viene monitorato ogni eventuale sviluppo di nuove tecnologie o applicazioni da parte della concorrenza;
- esistono meccanismi atti a garantire un adeguato sfruttamento e controllo dell'utilizzo di nuove applicazioni tecnologiche, integrandole nei processi produttivi e nei sistemi informativi dell'azienda.

6. Nuovi marchi, prodotti, attività e acquisizioni:

- l'azienda è in grado di prevedere con ragionevole attendibilità i risultati operativi ed economico-finanziari;
- viene valutata l'adeguatezza dei sistemi informativi e delle attività di controllo esistenti per ciascun marchio, prodotto o attività di nuova introduzione;
- vengono elaborati adeguati piani di assunzione e di formazione di personale dotato delle competenze richieste per gestire nuovi prodotti o attività;
- esistono apposite procedure atte a ottenere riscontri immediati e di conseguenza ad adeguare la produzione e la commercializzazione;
- vengono individuati e osservati gli obblighi imposti in tema di bilancio come pure dalle leggi e dai regolamenti vigenti;
- vengono monitorati gli effetti esercitati sugli altri prodotti e sulla redditività dell'azienda;
- l'imputazione delle spese generali viene modificata per calcolare con esattezza la loro contribuzione al prodotto.

7. Ristrutturazione dell'azienda:

- vengono analizzate eventuali decisioni di riassegnazione o riduzione del personale allo scopo di valutarne gli effetti sulle attività operative interessate;
- vengono riattribuite le responsabilità di controllo precedentemente assegnate ad addetti trasferiti o licenziati;
- vengono attentamente valutati gli effetti prodotti da un drastico ridimensionamento dell'azienda sul morale degli effettivi rimasti;
- esistono meccanismi per tutelare l'azienda da azioni di ex dipendenti insoddisfatti.

8. Attività all'estero:

- la direzione si mantiene aggiornata sull'evoluzione del contesto politico, legislativo, economico, sociale e culturale delle aree geografiche in cui sono insediate attività operative dell'azienda;

- il personale è informato dei relativi usi e costumi e delle norme comunemente accettate;
- esistono procedure alternative in caso di interruzione delle attività o delle comunicazioni con l'estero.

Attività di Controllo

Punti da esaminare

Con il termine attività di controllo s'intende un'ampia gamma di politiche, accompagnate dalle relative procedure d'attuazione, aventi il fine di garantire l'osservanza delle linee di condotta stabilite dalla direzione. Esse aiutano ad accertare che siano attuate le azioni giudicate necessarie per neutralizzare i rischi relativi al perseguimento degli obiettivi aziendali.

- Esistenza di adeguate politiche e procedure ritenute necessarie per garantire il corretto svolgimento di ciascuna delle attività aziendali.
- I controlli istituiti dall'azienda trovano adeguata attuazione. Considerare, per esempio, se:
 - i controlli previsti dai manuali aziendali trovano reale e corretta attuazione;
 - vengono predisposte con la dovuta tempestività le azioni necessarie in caso di eccezioni o informazioni che richiedono ulteriori indagini;
 - il personale con funzione di supervisione verifica regolarmente il corretto funzionamento dei controlli.

Informazioni e Comunicazione

Punti da esaminare

Informazioni

Le informazioni vengono individuate, raccolte, elaborate e trasmesse per mezzo di sistemi informativi. Le informazioni di maggiore interesse possono provenire da fonti esterne e riguardare il settore d'attività, la situazione economica e la normativa vigente, oppure da fonti interne.

- Ottenimento di informazioni dall'esterno e dall'interno e trasmissione alla direzione dei necessari rendiconti sui risultati ottenuti dall'azienda in relazione agli obiettivi prefissati. Considerare, per esempio, se:
 - esistono adeguati meccanismi per ottenere informazioni importanti dall'esterno sulle condizioni del mercato, sui programmi della concorrenza, sugli sviluppi legislativi o normativi e sui cambiamenti di carattere economico;
 - vengono individuate e regolarmente trasmesse informazioni generate all'interno dell'azienda di importanza cruciale ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali, comprese quelle relative ai fattori critici di successo;
 - i dirigenti ricevono le informazioni di cui necessitano per adempiere alle proprie funzioni.
- Trasmissione di informazioni sufficientemente dettagliate e tempestive alle persone più idonee, per consentire loro di adempiere alle proprie responsabilità in modo efficiente ed efficace. Considerare, per esempio, se:
 - i dirigenti ricevono informazioni analitiche per individuare le misure da adottare;
 - le informazioni fornite sono sufficientemente dettagliate in rapporto al livello gerarchico di destinazione;
 - le informazioni vengono sintetizzate in modo adeguato, così da mettere a disposizione dati significativi consentendo, al tempo stesso, una verifica più approfondita dei dettagli, anziché

- essere fornite come semplice “valanga di dati”;
 - le informazioni vengono fornite in modo tempestivo onde permettere un’efficace supervisione degli eventi e delle attività interne ed esterne, e una pronta reazione alle variabili economiche e aziendali nonché alle problematiche concernenti il sistema di controllo.
- Sviluppo o modifica dei sistemi informativi sulla base di un piano strategico mirato, inserito nel quadro della strategia globale dell’azienda, teso al raggiungimento di obiettivi generali aziendali e specifici a livello di attività. Considerare, per esempio, se:
 - esiste un meccanismo (per esempio, un comitato guida per le tecnologie informatiche) per l’individuazione delle nuove esigenze informative;
 - le esigenze e le priorità in materia di informazione vengono stabilite da dirigenti con responsabilità sufficientemente ampie;
 - per le tecnologie informatiche è stato elaborato un piano a lungo termine, correlato alle iniziative di carattere strategico.
 - Supporto della direzione allo sviluppo dei necessari sistemi informativi, confermato dall’impiego di adeguate risorse umane e finanziarie. Considerare, per esempio, se:
 - vengono impiegate risorse sufficienti (dirigenti, analisti, programmatori con la competenza tecnica richiesta) per lo sviluppo di sistemi informativi nuovi o più efficienti.

Comunicazione

La comunicazione è insita nel processo di gestione delle informazioni. Essa avviene anche in senso più lato, quando ha per oggetto le aspettative e le responsabilità di singoli e gruppi. La comunicazione, per essere efficace, (leve interessare tutti i livelli gerarchici di un’organizzazione, in senso ascendente, discendente e trasversale, nonché i soggetti esterni alla stessa.

- Efficacia con la quale vengono comunicate le mansioni e le responsabilità di controllo dei singoli addetti. Considerare, per esempio, se:
 - gli strumenti impiegati (corsi di formazione, formali e informali, riunioni e supervisioni dirette) sono sufficienti ai fini della comunicazione;
 - il personale è consapevole degli obiettivi dell’attività svolta e del modo in cui le sue mansioni contribuiscono al raggiungimento degli stessi;
 - il personale è cosciente del modo in cui le sue mansioni influenzano e sono influenzate da quelle di altri addetti.
- Istituzione di canali di comunicazione per riferire presunte irregolarità. Considerare, per esempio, se:
 - esiste un modo per comunicare con i livelli gerarchici più alti attraverso una persona diversa dal diretto superiore, quale un *ombudsman* o un consulente legale;
 - e consentito l’anonimato;
 - il personale fa effettivamente uso di tale canale di comunicazione;
 - coloro che segnalano presunte irregolarità ricevono un feedback e sono tutelati contro il rischio di rappresaglie.
- Disponibilità della direzione ad ascoltare i suggerimenti del personale su come incrementare la produttività e la qualità o apportare altre analoghe migliorie. Considerare, per esempio, se:
 - il personale dispone di meccanismi concreti attraverso i quali proporre migliorie;
 - la direzione dimostra di aver apprezzato i suggerimenti ricevuti assegnando al personale gratifiche in denaro o altri riconoscimenti tangibili.
- Adeguatezza della comunicazione attraverso l’intera organizzazione (per esempio, fra le funzioni acquisti e produzione), completezza e tempestività delle informazioni e loro disponibilità

in misura sufficiente a consentire l'efficace adempimento delle proprie responsabilità. Considerare, per esempio, se:

- il personale di vendita informa la progettazione, la produzione e il marketing delle esigenze dei clienti;
 - il personale della contabilità clienti segnala i clienti con pagamenti scaduti (“pagatori lenti”) a chi concede le linee di credito;
 - le informazioni sui nuovi prodotti o sulle garanzie offerte dalla concorrenza sono trasmesse alla progettazione, al marketing e al personale di vendita.
- Esistenza ed efficacia dei canali informativi per trasmettere a clienti, fornitori e altri soggetti esterni informazioni sulle mutate esigenze della clientela. Considerare, per esempio, se:
 - esistono meccanismi di *feedback* fra l'azienda e tutti i soggetti interessati;
 - suggerimenti, reclami e segnalazioni vengono raccolti e riferiti agli interessati all'interno dell'azienda;
 - le informazioni, quando necessario, vengono trasmesse ai livelli gerarchici superiori e vengono intraprese azioni di *follow-up*.
 - Misura in cui i soggetti esterni sono stati messi al corrente dei principi etici dell'azienda. Considerare, per esempio, se:
 - le comunicazioni importanti ai terzi sono rilasciate dalla direzione al livello adeguato in base alla natura e all'importanza dei messaggi (ad esempio, la spiegazione per iscritto dei principi etici dell'azienda viene fornita periodicamente ai soggetti esterni da un alto dirigente);
 - i fornitori, i clienti e gli altri soggetti conoscono i principi e le aspettative dell'azienda in merito al comportamento da tenere nei suoi confronti;
 - i suddetti principi trovano conferma nei normali rapporti con i terzi;
 - le irregolarità commesse dai dipendenti di terze parti vengono riferite a un livello gerarchico appropriato.
 - Azioni di *follow-up* opportune e tempestive intraprese dalla direzione in seguito a segnalazioni da parte di clienti, fornitori, autorità tutorie o altri soggetti esterni. Considerare, per esempio, se:
 - il personale presta attenzione ai problemi che gli vengono segnalati, concernenti i prodotti, i servizi o altre questioni e se tali segnalazioni vengono esaminate e portano all'adozione di successive misure;
 - gli errori di fatturazione ai clienti vengono rettificati e la causa di tali errori viene indagata ed eliminata;
 - i reclami vengono evasi da personale qualificato, indipendente da quello coinvolto nell'operazione iniziale;
 - vengono adottate misure opportune ed esiste una comunicazione di ritorno verso le fonti;
 - l'alta direzione è consapevole della natura e del numero dei reclami.

Monitoraggio

Punti da esaminare

Monitoraggio continuo

Il monitoraggio continuo rientra nel normale svolgimento delle attività aziendali e comprende operazioni di gestione e supervisione, nonché azioni compiute dal personale nell'adempimento delle rispettive mansioni tese a valutare la qualità del sistema di Controllo Interno.

- Misura in cui il personale, nel regolare svolgimento delle proprie mansioni, si rende conto del continuo funzionamento del sistema di Controllo Interno. Considerare, per esempio, se:
 - i responsabili operativi confrontano i (lati di produzione, magazzino, vendita o d'altro tipo

ottenuti nel corso del quotidiano svolgimento (della propria attività con le informazioni generate dai sistemi;

- i dati gestionali vengono integrati e riconciliati con quelli generati dal sistema di rendicontazione contabile;
 - il personale operativo è tenuto a “sottoscrivere” la correttezza dei bilanci delle rispettive unità e viene considerato responsabile quando vengono riscontrati errori.
- Misura in cui le segnalazioni dei soggetti esterni confermano le informazioni generate all'interno o evidenziano eventuali problemi. Considerare, per esempio, se:
 - i clienti confermano implicitamente i dati di fatturazione saldando le fatture, oppure i loro reclami (sintomo della presenza di disfunzioni nel processo di fatturazione) vengono presi in esame per individuarne le sottostanti cause;
 - le segnalazioni dei fornitori e gli estratti conto mensili vengono impiegati come strumento di monitoraggio;
 - i reclami dei fornitori relativi a presunti comportamenti illeciti da parte degli addetti agli acquisti sono oggetto di indagine approfondita;
 - le autorità tutorie informano l'azienda in merito al rispetto delle norme o ad altre questioni che hanno implicazioni sul funzionamento del sistema di Controllo Interno;
 - i controlli che avrebbero dovuto prevenire o individuare i problemi sono sottoposti a riesame.
 - Confronto periodico fra importi iscritti in contabilità e beni fisici. Considerare, per esempio, se:
 - il livello delle giacenze a magazzino viene controllato all'atto del prelievo di merci destinate alla spedizione e le differenze fra le risultanze contabili e le quantità effettive vengono rettificare;
 - i titoli in amministrazione fiduciaria vengono inventariati periodicamente e confrontati con le registrazioni esistenti.
 - Sensibilità alle raccomandazioni dei revisori interni ed esterni circa le modalità per rafforzare i controlli interni. Considerare, per esempio, se:
 - dirigenti con poteri adeguati decidono in merito all'attuazione delle raccomandazioni dei revisori;
 - le azioni raccomandate vengono monitorate per verificarne l'attuazione.
 - Capacità dei corsi di formazione, delle sedute di pianificazione e di altre riunioni di fornire riscontri alla direzione in merito all'efficacia dei controlli. Considerare, per esempio, se:
 - vengono annotate le tematiche e le questioni di rilievo emerse durante i corsi di formazione;
 - i suggerimenti del personale vengono comunicati ai livelli gerarchici superiori e trovano concreta attuazione.
 - Richiesta periodica al personale di dichiarare di comprendere e osservare il codice di condotta dell'azienda e di eseguire regolarmente le attività di controllo ritenute d'importanza cruciale. Considerare, per esempio, se:
 - il personale è tenuto a dichiarare periodicamente di rispettare il codice di condotta;
 - viene richiesta l'apposizione di firme a conferma dell'esecuzione di funzioni di controllo essenziali quali la riconciliazione di determinati importi.
 - Efficacia delle attività di revisione interna. Considerare, per esempio, se:
 - esistono addetti con livelli di competenza ed esperienza adeguati;
 - la posizione occupata dagli stessi in seno all'azienda è appropriata;
 - possono comunicare con il consiglio di amministrazione o con l'*audit committee*;
 - il campo d'azione, le responsabilità e i programmi di revisione sono adeguati alle esigenze dell'azienda.

Valutazioni periodiche

Di tanto in tanto, è utile sottoporre a un riesame il sistema di Controllo Interno, puntando direttamente l'attenzione sulla sua efficacia. La portata e la frequenza di queste valutazioni periodiche dipenderanno essenzialmente dalla valutazione dei rischi e dalle procedure di monitoraggio.

- Portata e frequenza delle valutazioni periodiche del sistema di Controllo Interno. Considerare, per esempio, se:
 - vengono valutate parti adeguate del sistema di Controllo Interno;
 - le valutazioni vengono effettuate da personale competente;
 - la portata, la profondità dell'analisi condotta e la frequenza sono appropriate.
- Adeguatezza del processo di valutazione. Considerare, per esempio, se:
 - il valutatore possiede una conoscenza sufficiente delle attività dell'azienda;
 - vi è una comprensione adeguata di come il sistema di Controllo Interno dovrebbe funzionare e di come funziona effettivamente;
 - viene condotta un'analisi confrontando i risultati della valutazione con modelli prestabiliti.
- Razionalità e adeguatezza della metodologia di valutazione del sistema di Controllo Interno. Considerare, per esempio, se:
 - la suddetta metodologia prevede liste di controllo, questionari e altri strumenti;
 - il team incaricato della valutazione si è riunito per pianificare il lavoro da compiere al fine di garantire il massimo coordinamento degli sforzi;
 - il processo di valutazione viene gestito da un dirigente con la necessaria autorità.
- Adeguatezza del livello di documentazione. Considerare, per esempio, se:
 - sono disponibili manuali delle politiche aziendali, organigrammi, istruzioni operative e altri documenti simili;
 - viene attribuita la giusta importanza alla documentazione del processo di valutazione.

Segnalazione delle disfunzioni

Le disfunzioni del sistema di Controllo Interno dovrebbero essere segnalate ai livelli gerarchici superiori e, in taluni casi, all'alta direzione e al consiglio di amministrazione.

- Esistenza di un meccanismo d'individuazione e segnalazione delle disfunzioni rilevate nel sistema di Controllo Interno. Considerare, per esempio, se esistono strumenti per ottenere rapporti sulle disfunzioni:
 - sia da fonti interne, sia da fonti esterne (ad esempio, clienti, fornitori, revisori, autorità);
 - frutto dell'attività di monitoraggio continuo o di valutazioni periodiche.
- Adeguatezza dei protocolli di rendicontazione. Considerare, per esempio, se:
 - le disfunzioni vengono segnalate alla persona direttamente responsabile dell'attività in questione e a una persona di almeno un grado superiore;
 - determinati tipi di disfunzioni vengono segnalati a dirigenti di livello superiore e al consiglio di amministrazione.
- Adeguatezza delle azioni di *follow-up*. Considerare, per esempio, se:
 - la transazione o l'evento individuato è stato corretto;
 - vengono analizzate le cause sottostanti;
 - esiste un *follow-up* che garantisce l'adozione delle necessarie misure correttive.