



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO NELLE IMPRESE NON GRANDI

**Elementi costitutivi,
dimensioni soggettive
e tendenze
di integrazione**

**Gruppo di lavoro SIDREA
su Governance e Controlli Interni**

**a cura di
Adele Caldarelli
Luciano Marchi**



**Società Italiana di Ragioneria
e di Economia Aziendale**

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia*
(CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

INDICE

Prefazione	pag.	9
1. Il <i>management accounting</i> fra teoria e prassi. Le esigenze emergenti , di <i>Alessandra Allini, Adele Caldarelli, Clelia Fiondella, Rosanna Spanò e Annamaria Zampella</i>	»	15
1.1. Le medie imprese e il <i>management accounting</i> . Un inquadramento preliminare	»	15
1.2. Il <i>management accounting</i> convenzionale e contemporaneo	»	18
1.3. Il <i>management accounting</i> nella prospettiva della prassi	»	28
1.4. Il contributo del <i>management accounting</i> alla creazione di valore nelle medie imprese	»	34
1.5. Considerazioni conclusive	»	38
2. Il <i>management accounting</i> nelle medie imprese. Logiche da integrare , di <i>Luca Ferri, Gianluca Ginesti, Marco Maffei, Claudia Zagaria e Annamaria Zampella</i>	»	45
2.1. Inquadramento preliminare	»	45
2.2. Diffusione degli strumenti del <i>management accounting</i> nelle medie imprese	»	47
2.3. Il contributo del <i>management accounting</i> nelle medie imprese: profili strategici e operativi	»	52
2.4. <i>Management accounting</i> ed <i>enterprise risk management</i> : alcune possibili interrelazioni	»	58
2.5. <i>Management accounting</i> e <i>internal audit</i> : alcune possibili interrelazioni	»	62
2.6. Logiche da integrare	»	67

3. Il controllo di corporate governance nelle imprese non quotate , di <i>Andrea Melis, Simone Aresu, Luigi Rombi e Chiara Crovini</i>	pag. 76
3.1. Concetto e ruolo del controllo di <i>corporate governance</i>	» 76
3.2. Controllo di <i>corporate governance</i> ed informazione esterna d'impresa	» 79
3.3. Controllo di <i>corporate governance</i> e allineamento degli interessi	» 89
3.4. Controllo di <i>corporate governance</i> e decisioni strategiche	» 94
3.5. Osservazioni conclusive	» 103
4. I controlli sull'informativa aziendale , di <i>Giuseppe D'Onza, Romina Rakipi, Fabio la Rosa, Francesca Bernini, Federica De Santis, Giulio Greco, Velia Gabriella Cenciarelli e Pierluigi Martino</i>	» 113
4.1. Controlli amministrativo-contabili: definizione e perimetro	» 113
4.2. Il contributo dei controlli sull'informativa contabile al processo di creazione di valore	» 121
4.2.1. I controlli sull'informativa aziendale: effetti negativi sui flussi reddituali	» 126
4.2.2. I controlli sull'informativa aziendale: effetti positivi sui flussi reddituali	» 128
4.2.3. Gli impatti dei controlli sul rischio	» 132
4.3. Le relazioni tra gli attori del controllo sull'informativa aziendale	» 134
4.3.1. Il Collegio Sindacale e il soggetto incaricato della Revisione Legale	» 134
4.3.2. Il Chief financial Officer e gli attori del controllo	» 141
4.3.3. Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari e gli organi di controllo nelle società quotate	» 144
4.3.4. L' <i>internal audit</i> nel quadro degli attori del controllo	» 148
4.3.5. L'Organismo di Vigilanza 231 tra controlli sull'informativa e verifiche di compliance normativa	» 153
4.4. Il controllo sull'informativa aziendale nelle PMI	» 158

5. I controlli di <i>compliance</i> , di <i>Giovanni Bronzetti, Romilda Mazzotta e Maria Assunta Baldini</i>	pag.	168
5.1. Introduzione	»	168
5.2. Il ruolo della <i>compliance</i> nell'ambito del controllo interno	»	170
5.3. La funzione di <i>compliance</i>	»	171
5.4. Il piano di <i>compliance</i>	»	173
5.5. I vantaggi e limiti del piano di <i>compliance</i> e relazioni/differenze delle funzioni di <i>compliance</i> e revisione interna	»	176
5.6. I soggetti coinvolti nella <i>compliance</i>	»	178
5.7. La <i>compliance</i> e la creazione di valore	»	181
5.8. Osservazioni conclusive	»	185
 Autori e curatori	»	187

Codice Etico della professione ed operino secondo gli standard della pratica professionale dell'IA (come per esempio i programmi di *quality assurance*), al fine di garantire che le attività da essi svolte siano eseguite da persone competenti, in osservanza degli orientamenti professionali e delle regole di comportamento improntate ad obiettività, diligenza professionale ecc.

4.3.5. L'Organismo di Vigilanza 231 tra controlli sull'informativa e verifiche di compliance normativa

Si è detto che il quadro degli attori del CIA varia da azienda ad azienda. In quelle realtà in cui è presente un modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 (d'ora, in poi, modello 231), il novero degli attori che vigilano sul funzionamento dei controlli amministrativo-contabili è ancora più ampio, poiché anche l'Organismo di Vigilanza 231 (OdV) potrebbe svolgere un ruolo attivo, contribuendo a migliorare l'efficacia di questo elemento dei controlli interni.

L'OdV vigila, infatti, sull'osservanza e sull'effettivo funzionamento del modello 231 e ne cura l'aggiornamento con riferimento alle sue diverse componenti, tra le quali si collocano anche i controlli amministrativo-contabili. È opinione diffusa nella dottrina e nella prassi professionale che un valido modello 231 non possa prescindere da un efficace sistema di controllo sui processi amministrativo-contabili. Questi processi presentano, infatti, dei rischi rispetto al decreto in esame, per prevenire i quali è indispensabile far leva su controlli amministrativo-contabile adeguati e funzionanti, che devono essere costantemente monitorati dall'OdV e aggiornati in funzione dei cambiamenti che intervengono sia all'interno che all'esterno del perimetro aziendale⁸⁴.

Tra i rischi che caratterizzano i processi contabili quelli che destano maggiori preoccupazioni sono legati al verificarsi di circostanze che potrebbero dar luogo al reato di false comunicazioni sociali (c.d. falso in bilancio). L'ipotesi che possano manifestarsi alterazioni fraudolente dell'informativa finanziaria determina l'esigenza di strutturare all'interno del perimetro aziendale un adeguato sistema di controllo sui processi che portano alla redazione del bilancio di esercizio, di quello consolidato e di ogni altra tipologia di comunicazione finanziaria obbligatoria. Considerata l'importanza di questi controlli, l'attività

⁸⁴ Per un esame più approfondito sulle componenti e sulle finalità dei controlli amministrativo-contabili si vedano D'Onza, *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, op. cit.; Corsi K. (2008), *Il sistema di controllo amministrativo-contabile. Prospettive e dinamiche evolutive alla luce degli IAS/IFRS*, Giappichelli, Torino.

dell'OdV, conseguentemente, non potrà prescindere dal monitoraggio dei controlli amministrativo-contabili, che devono essere valutati in relazione alla loro capacità di prevenire i rischi più rilevanti che caratterizzano gli specifici processi contabili presenti in una determinata realtà aziendale.

Nel primo paragrafo sono state esaminate le caratteristiche principali del CAC ed è stato evidenziato che, con riferimento all'informativa di bilancio, l'azione di questi controlli deve essere estesa a tutte le fasi del processo formativo del rendiconto, partendo dal momento iniziale in cui una transazione ha origine fino al momento in cui avviene la registrazione in contabilità generale e la rappresentazione nei prospetti contabili. Questo significa che l'azione dei CAC non può rivolgersi soltanto alle fasi del processo che riguardano la registrazione in contabilità, ma deve estendersi anche a quelle operazioni che hanno luogo in altre aree dell'organizzazione, da cui scaturiscono le rilevazioni in contabilità generale.

L'azione dei CAC deve rivolgersi, inoltre, non soltanto all'informativa contenuta nei prospetti che compongono il bilancio di esercizio e quello consolidato, ma comprendere anche quelle informazioni che riguardano la situazione economica, finanziaria e patrimoniale, che trovano rappresentazione in altri documenti che compongono la comunicazione obbligatoria dell'impresa.

Questi aspetti che determinano il perimetro di azione dei CIA, sono importanti anche ai fini della programmazione dell'attività di vigilanza da parte dell'OdV e, più in generale, della validità dei Modelli 231. Per prevenire il reato di falso in bilancio, l'attività di vigilanza dell'OdV dovrà riguardare, pertanto, due diverse tipologie di controlli.

La prima comprende quei CIA che regolano i processi di formazione dei bilanci aziendali nelle loro diverse forme e tipologie (di esercizio, consolidato, intermedi; ordinari e straordinari). Questi controlli, che rappresentano il nucleo essenziale dei meccanismi che presidiano la veridicità e correttezza dell'informativa finanziaria, sono valutati dall'OdV in relazione alla loro capacità di mitigare alcuni rischi. In estrema sintesi, questi rischi riguardano: (i) l'esposizione nei prospetti contabili di fatti di gestione inesistenti e di asset patrimoniali fittizi; (ii) procedimenti valutativi non coerenti con le norme o con la tecnica contabile ed (iii) eventuali comportamenti omissivi che possono creare situazioni di vantaggio per l'azienda presentando risultati non veritieri.

La seconda tipologia riguarda, invece, quei controlli che regolano il processo di formazione di altri strumenti della comunicazione economico-finanziaria obbligatoria. Rientrano in questione categoria, ad esempio, i controlli sulle informazioni prospettiche da includere nella relazione sulla gestione o che alimentano le comunicazioni *price sensitive* delle società quotate. Si tratta di controlli che, in molte aziende, non sono presenti o non sono cor-

rettamente formalizzati, ma che devono essere istituiti e monitorati per ridurre il rischio di incorrere in sanzioni previste dal D. Lgs. 231/2001.

Nell'esercitare l'attività di vigilanza sui CIA, l'OdV svolge sia verifiche dirette che indirette. Indagine empiriche evidenziano che per quanto riguarda i CIA sono più frequenti le verifiche indirette⁸⁵, che consistono nell'acquisizione di notizie ed informazioni sulla qualità di questo sub-sistema dagli altri attori del controllo.

La coesistenza di più attori chiamati a vigilare sui CIA determina l'esigenza di governare le relazioni tra i diversi organi/soggetti che intervengono nei processi valutativi. Il governo delle relazioni è fondamentale per favorire il coordinamento tra le attività svolte dai vari player, evitare sovrapposizioni, ottimizzare le risorse impiegate e migliorare l'efficacia delle verifiche svolte.

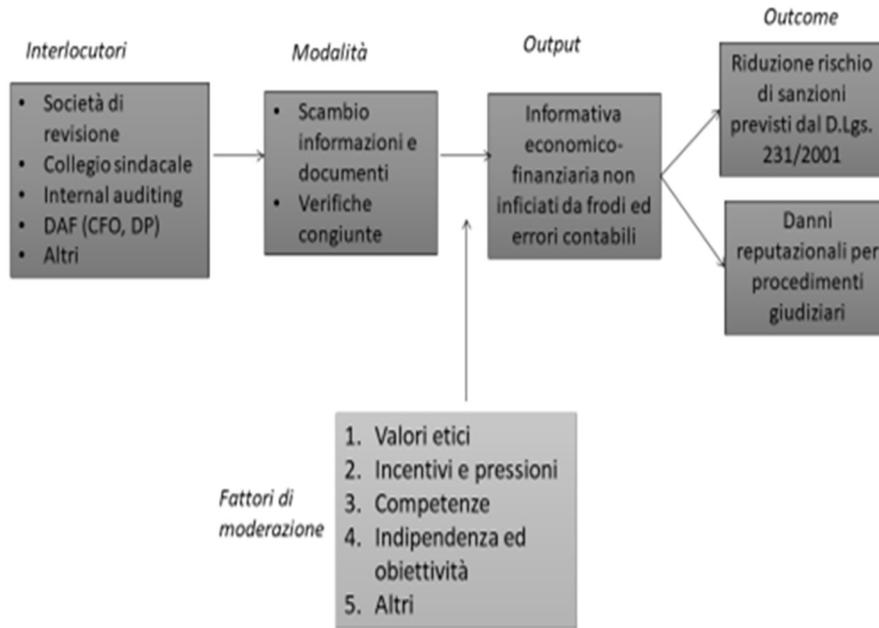
Più in particolare, la Figura 7 propone uno schema di sintesi delle relazioni tra l'OdV e gli altri attori del CIA in cui sono identificati i seguenti elementi qualificanti: gli interlocutori, con cui gli OdV intrattengono relazioni nel corso dell'attività di vigilanza sui CIA, le modalità secondo cui si sviluppano le relazioni tra l'OdV e gli altri attori del controllo, gli *output* e gli *outcome* che queste relazioni dovrebbero produrre ed i fattori di moderazione che possono influire sulla probabilità che le relazioni tra i vari player producano gli *output* e gli *outcome* ipotizzati.

Per quanto riguarda gli interlocutori, l'OdV intrattiene relazioni con gli organi di controllo sia interni che esterni all'azienda che, a vario titolo, analizzano e valutano i CIA: la società di revisione, il collegio sindacale e la funzione di *internal auditing*⁸⁶. Queste relazioni gli permettono di acquisire informazioni sul livello di adeguatezza e di efficacia dei CIA. L'OdV potrebbe anche interagire con il responsabile dell'area amministrativa, nel caso in cui svolga delle verifiche dirette sui controlli amministrativo-contabili o laddove dovessero sorgere delle esigenze di aggiornare i Modelli 231 per la parte che riguarda questa componente del controllo interno. L'OdV può confrontarsi anche con altri attori. A titolo di esempio, se una società è quotata in borsa, gli interlocutori saranno costituiti dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari (DP), avente il compito di verificare l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure amministrativo-contabili, e, laddove presente, dallo staff del DP, che è un organo di controllo che supporta il DP nello svolgimento dei compiti previsti dalla Legge 262 del 2005.

⁸⁵ Si veda, in particolare, Allegrini A., D'Onza G. (2013), *Corporate governance, risk management e responsabilità sociale fra presente e futuro dell'attività di internal auditing*, Management Control, vol. 1, pp. 62-75.

⁸⁶ Per approfondimenti su questo aspetto si rinvia a Bastia P. (2010), *I modelli organizzativi*, in Lattanzi G., *Reati e responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, p. 162.

Fig. 7 – Le relazioni tra OdV ed altri attori del controllo amministrativo-contabile



Con riferimento alle modalità secondo cui si sviluppano queste relazioni, nella Figura 7 sono riportate due ipotesi: lo scambio di informazioni e di documenti e la possibilità di realizzare delle verifiche congiunte. In genere nelle aziende prevale la prima modalità, poiché generalmente gli organi di controllo progettano e svolgono autonomamente le loro verifiche e, successivamente, scambiano le informazioni relativamente alla qualità dei controlli amministrativo-contabili. Meno frequente è, invece, il caso dello svolgimento di verifiche svolte congiuntamente dagli attori del controllo sopra menzionati.

Per quanto riguarda, invece, l'*output* che queste relazioni dovrebbero produrre, nello schema proposto si identifica la predisposizione di un'informativa economico-finanziaria non inficiata da frodi ed errori, ottenuta grazie al rafforzamento del livello di adeguatezza e di efficacia dei controlli amministrativo-contabili. Le relazioni tra gli attori del controllo dovrebbe portare, infatti, ad un miglioramento della capacità del sistema dei CIA di identificare, prevenire e correggere frodi ed errori che producono una rappresentazione non veritiera e corretta della situazione economica, finanziaria e patrimoniale di un'azienda.

Con riferimento agli *outcome*, nella Figura 7 si è deciso di limitarli a quelli più strettamente attinenti al meccanismo della responsabilità amministrativa, così come previsto dal D. Lgs. 231/2001. Nello specifico la produzione di un' informativa finanziaria veritiera, corretta e completa ha due importanti conseguenze: la riduzione del rischio di incorrere in una delle sanzioni previste dal D. Lgs. 231/2001 e la prevenzione di potenziali danni reputazionali, conseguenti alla divulgazione di notizie che riguardano indagini a carico della società in relazione al meccanismo della responsabilità amministrativa. Relativamente a questo secondo aspetto, è opportuno evidenziare che un peggioramento della reputazione aziendale potrebbe impattare negativamente sui risultati competitivi ed economici con conseguenze, in termini entità del danno, che potrebbero essere ben più ampie rispetto all'ammontare delle sanzioni applicate dall'autorità giudiziaria⁸⁷.

La probabilità che le relazioni tra gli attori producano gli *output* e gli *outcome* ipotizzati risente dei fattori di moderazione riportati nella Figura 7. Nello schema si individuano sia fattori esterni che interni che condizionano l'efficacia della relazione intesa come la possibilità di raggiungere gli *output* e *outcome* ipotizzati. I fattori esterni si riferiscono a variabili esogene alle relazioni tra gli attori del CAC che condizionano la possibilità di prevenire frodi ed errori contenuti nei documenti della comunicazione economico-finanziaria.

Nella letteratura in materia di *fraud auditing*⁸⁸, i due fattori più ricorrenti che influiscono sulla probabilità del verificarsi di frodi contabili sono: la solidità dei valori etici di coloro che predispongono l'informativa finanziaria e l'esistenza di pressioni ed incentivi che possono portare imprenditori e manager a commettere illeciti. In particolare, la probabilità che si verifichino alterazioni fraudolente dell'informativa finanziaria e, dunque il fallimento dell'azione del controllo amministrativo-contabile, aumenta quando i comportamenti dei redattori del bilancio non sono ispirati dai principi etici di correttezza, onestà e trasparenza. La tendenza al compimento di frodi aumenta anche nel caso di circostanze (es. difficoltà economico-finanziarie, piani di remunerazione azionaria) che generare pressioni ed incentivi da cui possono scaturire degli illeciti contabili.

⁸⁷ Sugli effetti reputazionali conseguenti a frodi contabili si rinvia a Lamboglia R., D'Onza G. (2013), *Un modello di gestione del rischio reputazionale. Dall'identificazione al fronteggiamento*, Management Control, vol. 3, pp. 7-34.

⁸⁸ Per approfondimenti sui fattori che possono generare comportamenti fraudolenti si rinvia a Allegrini M., D'Onza G., Garzella S., Mancini D. (2003), *Le frodi aziendali. Frodi amministrative, alterazioni di bilancio e computer crime*, FrancoAngeli, Milano, pp. 24-45.

Per quanto riguarda, invece, i fattori interni alle relazioni tra gli attori dei CIA, nello schema si individuano la competenza dell'OdV, poiché un'adeguata conoscenza delle tematiche contabili migliora le capacità dell'Organismo di valutare il grado di efficacia dei CIA e i principi di indipendenza ed obiettività che devono caratterizzare l'atteggiamento mentale di coloro che, come l'OdV, sono chiamati a vigilare sui sistemi di controllo interno.

4.4. Il controllo sull'informativa aziendale nelle PMI

Nel trattare delle caratteristiche del controllo sull'informativa aziendale nei paragrafi precedenti si è fatto riferimento ad aziende di dimensioni medio-grandi, nelle quali una pluralità di attori viene coinvolta nelle fasi di progettazione, esecuzione e monitoraggio di questa componente del controllo interno. Nelle realtà di maggiori dimensioni, inoltre, il CIA possiede una fisionomia ben delineata, che trova espressione attraverso specifici strumenti (es. procedure, report, prospettivi) e processi di controllo di primo, secondo e terzo livello, con una altrettanto ben definita suddivisione dei ruoli e delle responsabilità.

Nelle imprese di piccole e medie dimensioni (PMI)⁸⁹, il controllo sull'informativa aziendale assume connotati molto diversi rispetto alle realtà di grandi dimensioni. Tale differenziazione trova giustificazione nella necessità di rispondere alle specificità ed alle esigenze peculiari di queste aziende, caratterizzate da processi amministrativi spesso non formalizzati e relativamente poco complessi. In tali contesti strutture di controllo molto articolate risulterebbero sovradimensionate e penalizzanti con riferimento all'efficienza, alla flessibilità ed alla rapidità dei processi decisionali. Di conseguenza, si ritiene che nel progettare il controllo sull'informativa aziendale di una PMI sia necessario partire dalle specificità degli assetti di governance,

⁸⁹ La dottrina economico-aziendale italiana propende nel rifiutare le definizioni di PMI che si fondano unicamente su parametri quantitativi, ritenendoli insufficienti per qualificare correttamente questa fenomenologia aziendale. Pur condividendo il pensiero degli studiosi di economia aziendale, in questo lavoro, per esigenze esemplificative, per imprese di piccole e medie dimensioni si intendono quelle che rispondono ai parametri quantitativi definiti dalla Commissione Europea. La Raccomandazione della Commissione Europea n. 361/2003, infatti, definisce medie le imprese che occupano meno di 250 dipendenti, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro, oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro. Sono, invece, piccole imprese quelle che occupano meno di 50 dipendenti e realizzano un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di euro. Infine, si escludono dalla trattazione del presente lavoro le cosiddette micro imprese, ossia quelle imprese che occupano meno di 10 dipendenti e realizzano un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di euro.