

10365.12

A. Caldarelli, L. Marchi (a cura di) **IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO NELLE IMPRESE NON GRANDI** 

Questo volume rappresenta un primo momento di sintesi del percorso di ricerca intrapreso dal gruppo di lavoro SIDREA su Governance e Controlli Interni, volto a favorire il confronto in merito alle recenti tendenze di integrazione del sistema dei controlli aziendali, temperando anche le neglette esigenze delle imprese non grandi.

La riflessione muoveva dalla consapevolezza che il Sistema di Controllo Interno (SCI) si qualifica come elemento fondante della corporate governance e catalizzatore di tutti i soggetti e le funzioni che contribuiscono al miglioramento della performance aziendale, la cui portata risulta però ancora limitata.

Difatti, il potenziale dello SCI pare ancora inespresso in ambiti aziendali ove le dimensioni più ridotte e controlli esterni meno pervasivi dovrebbero spostare il focus proprio sui costituenti interni del controllo e sulle necessità di integrazione delle attività, pena un'azione meno efficace e una copertura parziale dei rischi aziendali.

In tale prospettiva, lo scritto segnala la necessità di un sistema integrato che consenta di garantire l'adeguatezza delle modalità di controllo rispetto alle esigenze poste dai rischi da presidiare. Conseguentemente, obiettivo generale della ricerca è stato quello di realizzare un'omogenea identificazione e valutazione dei controlli nei diversi ambiti aziendali di applicazione, utile non solo all'identificazione ex post di sistemi caratterizzati da lacune o inefficienze, ma anche alla progettazione ex ante di modalità di controllo che presentino i requisiti minimi necessari.

Il focus del lavoro ha riguardato sia le dimensioni oggettive del controllo (i.e., management accounting, controllo di governance, controllo amministrativo contabile, compliance), sia la dimensione soggettiva dello stesso (i.e. dedicando attenzione agli attori di detti controlli). Ciò, al fine di osservare il sistema dei controlli come una sorta di matrice in cui la dimensione degli attori e quella delle componenti consentano di tenere conto degli aspetti strutturali e dinamici del controllo, nella direzione della creazione di valore (in senso ampio) e travalicando le consuete tendenze a ragionare riferendosi esclusivamente alla grande impresa.

Adele Caldarelli è professore ordinario di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Napoli "Federico II".

Luciano Marchi è professore ordinario di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Pisa.

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

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



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

4. I CONTROLLI SULL'INFORMATIVA AZIENDALE

di *Giuseppe D'Onza, Romina Rakipi, Fabio la Rosa, Francesca Bernini, Federica De Santis, Giulio Greco, Velia Gabriella Cenciarelli e Pierluigi Martino**

4.1. Controlli amministrativo-contabili: definizione e perimetro

Nella letteratura accademica e nel mondo professionale sono presenti diverse definizioni del sistema dei controlli amministrativo-contabili (CAC) che, nello schema di analisi condiviso in questo lavoro, costituisce una parte vitale del SCI (Sistema dei Controlli Interni).

Per poter individuare la funzione del CAC come elemento del controllo aziendale¹, possiamo partire dalla sua collocazione all'interno del più generale SCI. In base alla definizione del *Committee of Sponsoring Organisation*² (CoSO), il SCI si configura come un processo attuato dalla direzione aziendale, dal management e da altro personale, al fine di fornire una ragionevole sicurezza in merito al raggiungimento di³:

* Il capitolo è frutto di un lavoro congiunto svolto dall'unità di ricerca dell'Università di Pisa coordinata dal Prof. Giuseppe D'Onza. La Dott.ssa Romina Rakipi è autrice del paragrafo 4.1, il Prof. Fabio la Rosa è autore del paragrafo 4.2, la Dott.ssa Francesca Bernini ha realizzato i paragrafi 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3; i paragrafi 4.3.1 e 4.4 sono stati realizzati dalla Dott.ssa Federica De Santis; il Prof. Giulio Greco è autore del paragrafo 4.3.2, il paragrafo 4.3.3 è a cura della Dott.ssa Velia Gabriella Cenciarelli mentre il Dott. Pierluigi Martino è autore del paragrafo 4.3.4. Il Prof. Giuseppe D'Onza è autore del paragrafo 4.3.5.

¹ Si veda sul punto Marchi L. (2012), *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Giuffrè, Milano, pp. 3-13, D'Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno*, Giappichelli, Torino, Corsi K. (2008), *Il sistema di controllo amministrativo-contabile. Prospettive e dinamiche evolutive alla luce degli IAS/IFRS*, Giappichelli, Torino.

² Ci riferiamo qui al sistema di controllo interno definito dal COSO nel modello integrato di controllo interno "Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary", come aggiornato nel corso del 2013.

³ Rispetto alla versione del 1992, vi sono state delle modifiche. Ad esempio, nella versione precedente, negli obiettivi operativi si faceva riferimento solo agli obiettivi di efficacia ed

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.

organizzativi e gestionali di queste realtà e modellare le caratteristiche del CIA in funzione delle peculiarità che caratterizzano i processi amministrativi e i sistemi contabili di questa tipologie di aziende.

Di seguito saranno evidenziate alcune di queste peculiarità e si procederà ad analizzarne il potenziale impatto sulle caratteristiche strutturali e di funzionamento del CIA. È opportuno, tuttavia, premettere che la categoria delle PMI comprende realtà aziendali molto diverse tra loro per forma giuridica, assetti proprietari e parametri dimensionali e che tali differenze possono esercitare un impatto non trascurabile sulle caratteristiche strutturali e di funzionamento del CIA. Si pensi, a titolo di esempio, alla figura del Collegio sindacale la cui presenza in qualità di organo di controllo interno e la cui composizione dipendono dalla forma giuridica scelta dall'azienda e, nel caso delle società a responsabilità limitata, dai parametri dimensionali entro i quali essa si colloca. Forma giuridica e soglie dimensionali contribuiscono altresì a delineare il ruolo assunto dal Collegio sindacale nell'ambito del CIA, potendo lo stesso essere investito non soltanto della vigilanza sui sistemi di controllo, organizzativo e amministrativo-contabile della società, ma anche della funzione di revisione legale dei conti⁹⁰. Date le differenze che sussistono tra le diverse tipologie di PMI, per semplicità e chiarezza espositiva, le considerazioni che seguono sono state sviluppate pensando a realtà aziendali non finanziarie, aventi una dimensione media inferiore a 100 dipendenti e con una proprietà interamente a controllo familiare⁹¹.

Procedendo con l'analisi delle peculiarità di questa tipologia di imprese, una prima caratteristica rilevante in grado di impattare sugli obiettivi del CIA è costituita dall'assenza, in molti casi, di *una separazione tra proprietà e governo* dell'azienda⁹². Se, infatti, nelle imprese di grandi dimensioni obiettivo principale del CIA (e degli attori in esso coinvolti) è quello di contribuire all'attendibilità dell'informativa aziendale al fine di salvaguardare gli interessi degli azionisti che non partecipano al governo, nelle realtà medio-piccole, nelle quali proprietà e management tendono a coincidere, tale obiettivo perde gran parte della sua importanza. Pertanto, nei contesti aziendali medio-piccoli la funzione del CIA di garante dell'accuratezza dell'informativa finanziaria e di

⁹⁰ L'articolo 2477 del codice civile lascia all'autonomia costitutiva e statutaria delle società a responsabilità limitata che rispettano determinate caratteristiche dimensionali la facoltà di affidare la revisione legale dei conti all'organo di controllo interno (monocratico o collegiale).

⁹¹ La scelta operata in questo senso si giustifica sulla base del fatto che recenti ricerche hanno evidenziato come il contesto imprenditoriale nazionale sia costituito in larga parte da aziende familiari, le quali rappresentano circa l'85% del totale delle imprese operanti in Italia. Rapporto AIDAF 2014 (Associazione Italiana delle Aziende Familiari).

⁹² Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.

riduzione delle asimmetrie informative tra proprietà e management perde smalto rispetto ai contesti di dimensioni e complessità più elevate.

Quanto appena osservato, tuttavia, non deve condurre all'erronea conclusione che il CIA non costituisca una componente rilevante del sistema di controllo interno delle PMI, in grado di creare valore per la proprietà aziendale. Al contrario, preme sottolineare che in tali contesti gli investimenti in sistemi e procedure di controllo sull'informativa aziendale trovano giustificazione nel perseguimento di altri obiettivi, quali ad esempio la prevenzione delle frodi interne ed esterne che impattano negativamente sul patrimonio dell'azienda e, indirettamente, su quello dei soci, la mitigazione del rischio fiscale nell'ambito di un più ampio programma di *tax control* finalizzato a produrre benefici fiscali ed il miglioramento dei processi decisionali interni attraverso una maggiore accuratezza del reporting per il controllo gestionale.

La seconda peculiarità delle PMI italiane avente un impatto non di scarso rilievo sulla definizione ed il funzionamento del CIA è rappresentata da *una struttura finanziaria fortemente sbilanciata verso l'indebitamento bancario*. Secondo numerose ricerche empiriche⁹³, infatti, per far fronte al proprio fabbisogno finanziario, le PMI ricorrono in larga parte al capitale di terzi e, in particolare, a quello bancario. La centralità del sistema bancario e le più recenti disposizioni in materia di sistemi di rating per la stima del rischio di credito possono influenzare i processi di produzione e controllo dell'informativa aziendale⁹⁴. Numerosi studi⁹⁵, infatti, hanno evidenziato che, da un lato, la diffusione dei sistemi di rating ha determinato un incremento della quantità di informazioni che le banche richiedono alle PMI rispetto a quanto accadeva in passato. Dall'altro, si pone per le imprese una crescente necessità di garantire una elevata qualità, intesa in termini di attendibilità, credibilità e correttezza, dell'informativa rivolta al sistema bancario che include sia dati storici che prospettici contenuti nei bilanci, nei report periodici, nei piani aziendali e in altri documenti. La qualità delle informazioni, e dunque il CIA come sistema preposto a garantirla, diventa sempre di più una variabile fondamentale per instaurare relazioni banca-impresa (e, più in generale, relazioni di finanziamento) efficaci e fiduciarie. Infatti, soprattutto nelle PMI, caratterizzate talvolta da processi amministrativi strutturati in modo non ottimale, la

⁹³ Si fa riferimento, tra gli altri, allo studio condotto da CRIF S.p.A. nel 2016 intitolato "Special Report: Struttura finanziaria delle PMI italiane" il quale evidenzia che, alla fine del 2015, l'indebitamento bancario rappresentava circa l'89% delle passività finanziarie delle PMI.

⁹⁴ Paolini A. (a cura di) (2003), *Banche e comunicazione economico-finanziaria delle imprese. I risultati di una ricerca empirica*, Giappichelli, Torino.

⁹⁵ Cattaneo C., Modena M. (2006), *Basilea 2 e PMI. Impatti sulla gestione e sulla relazione banca-impresa*, FrancoAngeli, Milano.

presenza di un adeguato CIA potrebbe permettere di individuare e correggere errori ed irregolarità assicurando l'accuratezza delle informazioni finanziarie e anche di quelle non finanziarie trasmesse alle banche che, come detto, costituisce un primo e fondamentale passaggio per la creazione e lo sviluppo del capitale relazionale.

Dall'analisi di queste due peculiarità emerge dunque con chiarezza che, nell'ambito delle PMI, il CIA può assumere un'importante valenza sia esterna, con riferimento in particolare ai rapporti con il sistema bancario, ma anche interna, in termini di riduzione del rischio di frodi, di miglioramento dei processi contabili e fiscali e di accuratezza del reporting gestionale. Considerata l'utilità del CIA in ottica di creazione di valore per l'interno e per l'esterno, risulta necessario che la sua progettazione tenga conto anche di altre caratteristiche delle PMI al fine di massimizzare la sua efficacia.

In primo luogo, uno dei tratti caratteristici delle PMI è rappresentato dalla *centralità della figura dell'imprenditore-proprietario*. Questo aspetto si riflette inevitabilmente anche sul CIA dal momento che, in questo caso, l'imprenditore rappresenta uno degli attori chiave del controllo amministrativo. In assenza di una struttura articolata e basata sulle deleghe, infatti, il proprietario-imprenditore svolge direttamente numerose attività di controllo, definisce gli assetti di governance e organizzativi, supervisiona le attività amministrative decentrate e monitora il funzionamento del controllo interno nel suo complesso⁹⁶. Al tempo stesso, l'imprenditore è il soggetto che, disponendo dei più ampi poteri gestionali, si trova anche nella condizione di poter eludere o forzare i controlli presenti nella struttura aziendale. Nelle PMI, pertanto, la qualità dell'ambiente di controllo risente ampiamente dei valori che l'imprenditore trasmette attraverso i suoi comportamenti e i suoi atteggiamenti che finiscono per condizionare sensibilmente il livello di efficacia del CIA. Pertanto, un requisito preliminare per un efficace CIA nell'ambito delle PMI è costituito dalla presenza di un solido impianto etico delle figure direzionali e da un atteggiamento favorevole dell'imprenditore verso i controlli interni e la definizione di meccanismi formali di verifica della qualità dell'informazione.

Le imprese di dimensioni minori, inoltre, sono spesso caratterizzate dall'*assenza di attori di controllo distinti dai soggetti che gestiscono i processi amministrativi*. Questa situazione porta all'assenza di una adeguata separazione tra chi è chiamato a svolgere compiti operativi e chi, invece, ha la responsabilità di verificare la corretta attuazione degli stessi, assumendo una

⁹⁶ Quagli A. (1991), *Considerazioni sul controllo di gestione con particolare riferimento alle imprese minori*, Egea, Milano.

posizione di indipendenza⁹⁷. Anche l'articolazione del CIA su più livelli, come analizzata con riferimento alle aziende di grandi dimensioni, viene meno nel contesto delle PMI. Infatti, molti degli attori menzionati nei paragrafi precedenti (es. l'internal auditor, la società di revisione legale, il DP, l'OdV, lo stesso collegio sindacale) non sono presenti nelle imprese di dimensioni minori e, pertanto, la distinzione tra controlli di primo, secondo, terzo e finanche di quarto livello, perde di significato. Soprattutto nelle realtà in cui non è presente il Collegio sindacale, il CIA si avvale del contributo di poche figure che hanno contestualmente responsabilità di gestione e di controllo. In particolare, i soggetti coinvolti sono il personale della funzione amministrativa, che svolge controlli di linea spesso in concomitanza con l'esecuzione di operazioni contabili, il responsabile dell'area amministrativa, anche in collaborazione con i professionisti (dottori commercialisti o esperti contabili) ai quali è affidata la tenuta della contabilità, la redazione del bilancio e la gestione degli aspetti tributari e fiscali e, infine, dallo stesso imprenditore che, come accennato in precedenza, interviene in alcune fasi dei processi amministrativi. In questi casi il rischio di inefficacia del CIA è legato alla mancanza di competenze in tema di controlli da parte delle figure suddette chiamate a svolgere altre funzioni. Al fine di migliorare la capacità del CIA di assolvere ai propri obiettivi è opportuno ricorrere a figure professionali con adeguate competenze in materia.

Un altro fattore che caratterizza il funzionamento delle PMI è rappresentato dalla presenza di *assetti organizzativi informali*, in cui i ruoli e le responsabilità del personale presentano contorni sfumati e non chiaramente definiti; inoltre, i processi amministrativi e contabili sono caratterizzati da una scarsa o assente formalizzazione. A questi fattori si aggiunge, talvolta, l'assenza di un sistema informativo integrato che copra le diverse aree in cui si articola la struttura organizzativa, dunque la mancanza di uno strumento in grado di supportare i processi di comunicazione verso l'interno, di incrementare la razionalità e tempestività dei processi decisionali, nonché di migliorare la qualità e la tempestività dell'informativa aziendale⁹⁸. Questi fattori inevitabilmente esercitano un'influenza non di scarso rilievo sulle caratteristiche di funzionamento del CIA. L'assenza di assetti organizzativi scarsamente formalizzati, privi di una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità dei soggetti coinvolti a vario titolo nella gestione implica altresì una

⁹⁷ Marchini I. (1995), *Il governo della piccola impresa*, vol. I, Le basi delle conoscenze, Aspi, Genova.

⁹⁸ Cesaroni F.M., Demartini P. (a cura di) (2008), *ICT e informazione economico-finanziaria. Saggi sull'applicazione delle nuove tecnologie nelle grandi e nelle piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, Milano.

scarsa formalizzazione delle attività di controllo. Queste, infatti, tendono ad essere anch'esse non documentate in procedure, in prospetti o report di verifica, limitate a singole operazioni anziché ad un processo nella sua globalità e non perfettamente integrate con il funzionamento del sistema informativo. Sebbene una eccessiva formalizzazione dei controlli possa determinare un irrigidimento dei processi decisionali e operativi, è altresì imprescindibile introdurre delle attività di controllo in grado di mitigare i rischi più rilevanti che riguardano l'informativa aziendale bilanciandoli con le esigenze di flessibilità gestionale e di capacità innovativa che costituiscono fattori di successo delle PMI.

In conclusione, nelle imprese di piccole e medie dimensioni il CIA assume caratteristiche peculiari, significativamente influenzate dalle specificità degli assetti organizzativi, gestionali e di governance delle aziende in cui viene implementato. La funzione del CIA di garante della qualità dell'informativa aziendale mantiene la sua rilevanza soprattutto nei rapporti con il sistema bancario, che richiede alle PMI una maggiore quantità e qualità informativa. Nei confronti dei proprietari-imprenditori il CIA può creare valore quando permette di prevenire frodi a danno del patrimonio aziendale e di assicurare la qualità dei dati per il controllo operativo, direzionale e strategico. Pertanto, considerata l'utilità per le PMI di adottare un adeguato CIA, la sua progettazione dovrà tener conto delle loro peculiari caratteristiche per evitare di creare strutture eccessivamente rigide e sovradimensionate rispetto alle esigenze che è chiamato a soddisfare. Diversamente, i costi del controllo potrebbero eccedere i suoi benefici.

Bibliografia

- Aboody D., Hughes J., Liu J. (2005), *Earnings Quality, Insider Trading, and Cost of Capital*, Journal of Accounting Research, 43(5), pp. 651-673.
- Allegrini M. (2005), *Il CFO italiano. Funzioni assegnate e posizionamento organizzativo. Un'indagine empirica*. Atti del Convegno Nazionale ANDAF, Tenerife.
- Allegrini M. (2008), *Il controllo interno nei gruppi aziendali*, McGraw-Hill, Milano.
- Allegrini M. (2011), *Risk reporting e sistemi di controllo interno. Un'analisi comparata tra Italia e Regno Unito*, FrancoAngeli, Milano.
- Allegrini M., 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.
- Allegrini M., D'Onza G., Garzella S., Mancini D. (2003), *Le frodi aziendali. Frodi amministrative, alterazioni di bilancio e computer crime*, FrancoAngeli, Milano.
- Allegrini, M., D'Onza, G., Paape, L., Melville, R., Sarens, G. (2006), *The European*