

# **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



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.

Per saperne di più:

[http://www.francoangeli.it/come\\_publicare/publicare\\_19.asp](http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://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.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

*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

<b>Prefazione</b>	pag.	9
<b>1. Il <i>management accounting</i> fra teoria e prassi. Le esigenze emergenti</b> , 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
Bibliografia	»	41
<b>2. Il <i>management accounting</i> nelle medie imprese. Logiche da integrare</b> , 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
Bibliografia	»	73

<b>3. Il controllo di corporate governance nelle imprese non quotate</b> , 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	»	104
Bibliografia	»	105
<b>4. I controlli sull'informativa aziendale</b> , 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
Bibliografia	»	163

<b>5. I controlli di <i>compliance</i></b> , 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
Bibliografia	»	186
 <b>Autori e curatori</b>	»	187

disclosure, rappresenta, anche con riferimento a questo parametro, un processo necessario ai fini di orientare l'azienda ad una logica del valore.

### **4.3. Le relazioni tra gli attori del controllo sull'informativa aziendale**

#### *4.3.1. Il Collegio Sindacale e il soggetto incaricato della Revisione Legale*

Come già anticipato, le fasi di progettazione, esecuzione e verifica dei controlli sull'informativa aziendale (CIA) coinvolgono una pluralità di attori, strumenti e processi volti a favorire l'efficacia e l'efficienza con cui il sistema informativo aziendale è in grado di soddisfare le esigenze informative dei soggetti esterni ed interni all'impresa<sup>54</sup>.

Con specifico riferimento alla fase di verifica dei CIA posti in essere dalle aziende, assumono particolare rilievo il ruolo e la relazione che intercorre tra Collegio sindacale e soggetto incaricato della revisione legale dei conti<sup>55</sup>. Le attività di vigilanza e di verifica ad essi attribuite, infatti, rispondono alla necessità di offrire tutela a due distinti ordini di interessi. Da un lato, infatti, il legislatore ha inteso offrire ai soci, espressione della proprietà dell'impresa, una tutela di fronte all'autonomia gestionale dell'organo amministrativo. Dall'altro, la presenza di due distinti organi di controllo indipendenti, uno di fonte interna e l'altro squisitamente esterno, risponde all'esigenza di tutelare i terzi utilizzatori dell'informativa societaria, accrescendone il livello di fiducia.

Il Collegio sindacale, infatti, rappresenta il tipico e primo organo di controllo societario, incaricato dal legislatore di un ampio potere di vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società (art. 2403 c.c.)<sup>56</sup>. Il soggetto incaricato della revisione legale dei conti,

<sup>54</sup> Per un approfondimento sul tema si vedano, tra gli altri, D'Onza, *Il sistema di controllo interno*, op. cit., pp. 62-75.

<sup>55</sup> Per semplicità espositiva, non si esporranno qui dettagliatamente i casi in cui la legge prevede la presenza del collegio sindacale, del revisore unico o della società di revisione. Inoltre, non si farà riferimento ai casi in cui al Collegio sindacale viene attribuita anche la revisione legale dei conti, come disposto dall'art. 2409 *bis* c.c.

<sup>56</sup> Sulle funzioni del Collegio Sindacale nell'ambito dei controlli interni aziendali si vedano Bertini U. (1987), *Le funzioni del Collegio Sindacale e il controllo della gestione*, in *Scritti in*



invece, è chiamato ad esprimere, ai sensi del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, un giudizio professionale in merito all'attendibilità del bilancio, nonché a verificare la corretta tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nei libri e nelle scritture contabili<sup>57</sup>.

Emerge con chiarezza, pertanto, come i ruoli rispettivamente assunti dai due attori del controllo considerati in questa sede presentino evidenti caratteri di complementarità. Da un lato, infatti, l'attività di vigilanza del Collegio sindacale è finalizzata all'accertamento dell'adeguatezza e del concreto funzionamento dei CIA, ossia della loro idoneità a garantire la completezza e la correttezza delle informazioni prodotte dal sistema informativo aziendale. Dall'altro, il soggetto incaricato della revisione legale dei conti costituisce un importante riferimento esterno e indipendente, con particolare riguardo agli aspetti di attendibilità del sistema amministrativo-contabile e, in particolare, dell'informativa di bilancio che da esso scaturisce.

Si è già ampiamente discusso di come i CIA non possano limitarsi ad intervenire nella fase finale di registrazione contabile dei fatti e delle operazioni aziendali, ma debbano estendersi a tutte le fasi della gestione e le aree dell'organizzazione nelle quali trovano origine le operazioni oggetto di rilevazione contabile. In tale prospettiva, pertanto, il Collegio sindacale svolge un'attività di vigilanza ad ampio spettro, finalizzata a valutare l'adeguatezza del sistema di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei rischi aziendali in essere, nonché a verificare l'adeguata e tempestiva applicazione delle azioni correttive proposte all'organo amministrativo al fine di ridurre ad un livello ritenuto accettabile i rischi aziendali.

Con particolare riferimento ai CIA, il Collegio sindacale vigila sull'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative adottate dall'organo amministrativo al fine di accertare: (i) l'idoneità a garantire la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione, (ii) la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e la salvaguardia del patrimonio aziendale, (iii) la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio<sup>58</sup>.

Il Comitato in parola vigila, inoltre, sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'intero processo di informativa finanziaria, nonché sulla revisione

*memoria di Domenico Amodéo, Cedam, Padova, pp. 71-77; Bertini U. (2006), Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni, in Scritti in onore di Isa Marchini, pp. 109-115; Marchi, Revisione aziendale, op. cit.*

<sup>57</sup> Per approfondimenti sul tema si vedano, tra gli altri, Marchi, *Revisione aziendale*, op. cit.; Di Pietra R. (2005), *La revisione contabile in Italia e nella prospettiva internazionale*, Cedam, Padova.

<sup>58</sup> CNDCEC (2015), *Norme di comportamento del Collegio sindacale di società quotate*.

legale dei conti e sull'indipendenza del soggetto incaricato della revisione (art. 19 D. Lgs. 39/2010). Infine, il Collegio sindacale di società quotate, nell'ambito del più ampio dovere di vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto, è chiamato a verificare l'osservanza da parte degli amministratori delle disposizioni in materia di comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, come previsto dal D. Lgs. 30 novembre 2016, n. 254<sup>59</sup>.

L'attività di verifica posta in essere dal soggetto incaricato della revisione legale è, invece, più marcatamente focalizzata su quei controlli che conducono alla formazione dell'informativa societaria rivolta verso l'esterno, di carattere finanziario e non finanziario. Obiettivo del revisore, infatti, è quello di acquisire una ragionevole sicurezza che il bilancio nel suo complesso non contenga errori significativi, siano essi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali e che la relazione sulla gestione redatta dagli amministratori sia coerente con le informazioni fornite nel bilancio e conforme alla normativa di riferimento<sup>60</sup>. Il revisore o la società di revisione, inoltre, hanno il compito di verificare la corretta tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nei libri e nelle scritture contabili<sup>61</sup>. Nel caso di società quotate, inoltre, il soggetto incaricato della revisione ha il compito di verificare che gli amministratori abbiano predisposto la dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario di cui al D. Lgs. 30 novembre 2016, n. 254 e di esprimere, con apposita relazione distinta da quella sul bilancio, un'attestazione circa la conformità delle informazioni fornite rispetto alla normativa vigente, nonché ai principi ed alle metodologie utilizzati nella redazione di tale dichiarazione<sup>62</sup>. In base a quanto disposto dalla Consob, l'attestazione rilasciata dal revisore deve indicare: (i) le metodologie ed i principi di rendicontazione adottati dalla società nella redazione della dichiarazione sulle informazioni non finanziarie, (ii) le procedure di

<sup>59</sup> L'articolo 3 del D. Lgs. 30 novembre 2016, n. 254 prevede, al primo comma, che gli EIP rilascino una dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario «nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività d'impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta» sui temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva. A norma del comma 7 del medesimo articolo, spetta all'organo di controllo interno di tali società vigilare sul rispetto di tali disposizioni da parte dell'organo amministrativo.

<sup>60</sup> Articolo 14, comma 1, lett. a) e lett. e) D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39; Principio di revisione ISA (Italia) 200 – *Obiettivi generali del revisore indipendente e svolgimento della revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (Isa Italia)*; Principio di revisione SA (Italia) 720B – *Le responsabilità del soggetto incaricato della revisione legale relativamente all'espressione del giudizio sulla coerenza*.

<sup>61</sup> Articolo 14, comma 1, lett. b) D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39; Principio di revisione internazionale SA (Italia) 250B – *Le verifiche della regolare tenuta della contabilità sociale*.

<sup>62</sup> Art. 3, comma 10, D. Lgs. 30 novembre 2016, n. 254.

revisione poste in essere ed i principi di revisione utilizzati ai fini dell'espressione del giudizio di conformità, (iii) le motivazioni che hanno condotto il revisore all'eventuale rilascio di un'attestazione con rilievi, negativa o di una dichiarazione di impossibilità di esprimere un'attestazione<sup>63</sup>.

Nell'ambito di tale attività, inoltre, il Collegio sindacale di società quotate assume il ruolo di Comitato per il controllo interno e la revisione, investito del compito di vigilare sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dei sistemi di gestione del rischio, di controllo interno e, se presente, di revisione interna. Il Comitato in parola vigila, inoltre, sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'intero processo di informativa finanziaria, nonché sulla revisione legale dei conti e sull'indipendenza del soggetto incaricato della revisione (art. 19 D. Lgs. 39/2010).

L'attività di verifica posta in essere dal soggetto incaricato della revisione legale è, invece, più marcatamente focalizzata su quei CIA che conducono alla formazione dell'informativa societaria rivolta verso l'esterno. Obiettivo del revisore, infatti, è quello di acquisire una ragionevole sicurezza che il bilancio nel suo complesso non contenga errori significativi, siano essi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali<sup>64</sup>. Il revisore o la società di revisione, inoltre hanno il compito di verificare la corretta tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nei libri e nelle scritture contabili<sup>65</sup>.

Al fine di perseguire tali obiettivi, il soggetto incaricato della revisione è anzitutto tenuto a valutare il sistema amministrativo-contabile e le scritture contabili che da esso scaturiscono e che trovano la loro naturale sintesi nel bilancio, esprimendo un giudizio circa l'attendibilità di tali valori e la loro conformità alle norme vigenti ed ai principi contabili adottati dalla società<sup>66</sup>. In secondo luogo, le attività di verifica poste in essere dal revisore o dalla società di revisione dovranno riguardare quelle procedure di controllo interno suscettibili di determinare un impatto rilevante sul bilancio allo scopo di valutare il rischio che questo presenti errori significativi dovuti a frodi. Ai fini della revisione legale dei conti, le tipologie di errori intenzionali (frodi) rilevanti riguardano: (i) errori derivanti da una falsa informativa finanziaria

<sup>63</sup> Art. 5, Regolamento Consob di attuazione del D. Lgs. 30 novembre 2016, n. 254, relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, adottato con delibera n. 20267 del 18 gennaio 2018.

<sup>64</sup> Art. 14, comma 1, lett. a) D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39; Principio di revisione ISA (Italia) 200 – *Obiettivi generali del revisore indipendente e svolgimento della revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (Isa Italia)*.

<sup>65</sup> Art. 14, comma 1, lett. b) D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39; Principio di revisione internazionale SA (Italia) 250B – *Le verifiche della regolare tenuta della contabilità sociale*.

<sup>66</sup> Marchi, *Revisione aziendale*, op. cit., pp. 17-18.

ed (ii) errori derivanti da appropriazioni indebite di beni ed attività dell'impresa. Infine, con riferimento al giudizio sulle dichiarazioni di carattere non finanziario, il soggetto incaricato della revisione legale dei conti negli EIP è tenuto ad effettuare una più ampia attività di controllo in merito all'adeguatezza dei sistemi, dei processi e delle procedure utilizzate ai fini della predisposizione di tale informativa.

Nell'espletamento delle attività di vigilanza e verifica dei CIA, il Collegio sindacale ed il soggetto incaricato della revisione legale dei conti adottano approcci e modalità non dissimili tra loro. Tenendo conto dei rispettivi ambiti di intervento, infatti, la normativa e le prassi professionali evidenziano come l'attività di vigilanza debba essere pianificata secondo un approccio basato sul rischio e svolta tramite verifiche di tipo sia diretto che indiretto<sup>67</sup>.

Il Collegio sindacale, infatti, deve pianificare la propria attività di vigilanza tenendo conto della rilevanza dei rischi individuati tramite le informazioni acquisite dall'organo amministrativo della società e, in generale, dagli altri attori coinvolti nella progettazione e nell'esecuzione dei CIA. Lo svolgimento delle attività di vigilanza spettanti al Collegio sindacale, infine, avviene essenzialmente mediante: (i) la partecipazione alle riunioni degli organi sociali; (ii) la periodica acquisizione di informazioni dagli amministratori e dalle altre funzioni aziendali; (iii) l'espletamento di operazioni di ispezione e controllo; (iv) lo scambio di informazioni con il soggetto incaricato della revisione legale dei conti.

La società di revisione legale (o il revisore legale) pianifica la propria attività al fine di ridurre ad un livello ritenuto accettabile il rischio di revisione, ossia il rischio di esprimere un giudizio non corretto sul bilancio. Il rischio di revisione viene determinato mediante (i) acquisizione di flussi informativi e documentali dalla direzione e dalle altre funzioni aziendali coinvolte nei CIA; (ii) procedure di analisi comparativa nel tempo e nello spazio dell'informativa societaria, di tipo sia economico-finanziario che non finanziario; (iii) osservazioni dirette ed ispezioni<sup>68</sup>.

Considerati, da un lato, la rilevanza del ruolo assunto dal Collegio sindacale e dal soggetto incaricato della revisione nel tutelare i soci e i terzi destinatari dell'informativa societaria e, dall'altro, gli evidenti caratteri di com-

<sup>67</sup> CNDCEC (2015), *Norme di comportamento del Collegio sindacale di società quotate*; Principio di revisione internazionale ISA (Italia) 300 – *Pianificazione della revisione contabile del bilancio*; Principio di revisione internazionale ISA (Italia) 315 – *L'identificazione e la valutazione dei rischi di errori significativi mediante la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera*.

<sup>68</sup> Per approfondimenti sul tema del processo di revisione, si rinvia a Marchi, *Revisione aziendale*, op. cit.; Hinna L., Messier W. F. (2007), *Auditing: fondamenti di revisione contabile*, McGraw-Hill, Milano.

plementarità e interconnessione delle rispettive attività di vigilanza, sembra opportuno indagare altresì i caratteri fondamentali della relazione che lega i due attori del controllo qui considerati. In particolare, la Figura 3 propone una schematizzazione di tali relazioni, articolata secondo le seguenti dimensioni di analisi: l'oggetto della relazione, gli *output* e gli *outcome* che esse dovrebbero produrre, nonché i fattori di moderazione in grado di influenzare le possibilità di conseguimento degli *output* e degli *outcome* ipotizzati.

In primo luogo, il Collegio sindacale interviene, con ruolo propositivo, nella fase di conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti e, con funzioni consultive, in ipotesi di revoca dell'incarico per giusta causa, secondo quanto disposto dall'art. 13 D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39. All'organo di controllo interno, infatti, spetta il compito di redigere una proposta motivata in merito alla scelta del soggetto incaricato della revisione legale nella quale dovranno essere valutati gli aspetti inerenti all'indipendenza del revisore o della società di revisione, alla sua idoneità tecnica ed organizzativa, nonché all'adeguatezza del corrispettivo proposto in relazione alle caratteristiche ed alla complessità dell'incarico di revisione. Tale attività propositiva e consultiva posta a carico del Collegio sindacale trova fondamento nella sua stessa natura di organo di controllo interno delle società di capitali, posto a tutela dell'interesse dei soci e, in generale, dei terzi fruitori dell'informativa societaria. L'intervento di un organismo di controllo indipendente, sia pure interno alla società, nell'ambito del processo di conferimento dell'incarico di revisione consente di assicurare che il revisore legale o la società di revisione incaricati presentino adeguati livelli di competenza, indipendenza e professionalità in relazione alla natura ed alla complessità dello specifico incarico.

Nell'ambito dei più ampi poteri di vigilanza sull'adeguatezza dei CIA, al Collegio sindacale è inoltre attribuito il compito di monitorare l'attività di revisione legale dei conti attraverso analisi documentali e periodici scambi di informazioni circa la pianificazione della revisione, la sua esecuzione ed i risultati significativi emersi nel corso della stessa. Il Collegio, inoltre, deve vigilare in merito al possesso ed al mantenimento dei requisiti di indipendenza del soggetto incaricato della revisione previsti dalla legge e dai principi etici applicabili. Nel caso di società quotate<sup>69</sup>, il soggetto incaricato della revisione legale dei conti deve rilasciare con cadenza annuale al Collegio sindacale, nella sua funzione di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, una dichiarazione scritta in merito alla presenza del requisito

<sup>69</sup> Per semplicità espositiva, si fa qui riferimento alle società con azioni quotate. La normativa vigente, tuttavia, all'art. 16 D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 fa un più ampio riferimento agli Enti di Interesse Pubblico.

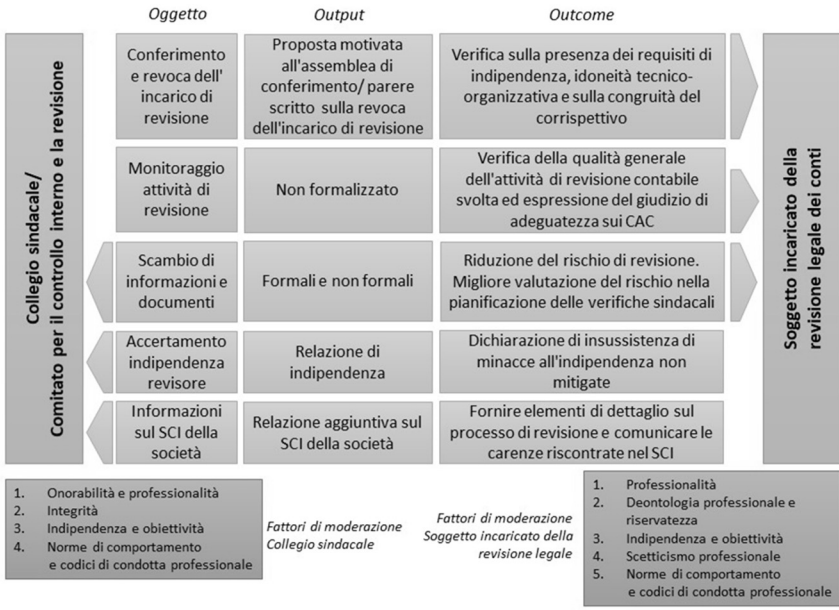
di indipendenza ed alle procedure adottate per mitigare eventuali rischi e minacce all'indipendenza del revisore. L'*outcome* derivante da tale relazione consiste, in primo luogo, nell'accertare che l'attività di revisione presenti adeguati livelli qualitativi. In secondo luogo, il confronto e lo scambio di informazioni con i diversi organi deputati ai controlli interni ed esterni in merito ai rischi rilevanti emersi nelle varie aree operative consente al Collegio di esprimere un giudizio sull'efficienza e la funzionalità dei CAC e sull'idoneità di questi ultimi ad assicurare la completezza e correttezza dei dati economico-finanziari.

Considerata la differente ma, sotto certi aspetti, complementare natura delle funzioni da essi svolte, un periodico scambio di dati ed informazioni tra Collegio sindacale e soggetto incaricato della revisione legale consente di realizzare rilevanti sinergie nello svolgimento delle rispettive attività. In particolare, il Collegio sindacale può evidenziare al revisore legale o alla società di revisione legale eventuali elementi del processo di informativa finanziaria, ovvero rappresentazioni di voci contenute nel progetto di bilancio, in esito all'attività di vigilanza di sua competenza, meritevoli di particolare analisi. Parallelamente, come già osservato in precedenza, gli elementi utilizzati dal revisore per pianificare e svolgere la propria attività, nonché gli esiti delle procedure effettuate, possono costituire per il Collegio sindacale un'utile base di riferimento nell'espressione del proprio giudizio di adeguatezza sui CIA posti in essere dalla società. Tale scambio di informazioni assume carattere obbligatorio e formalizzato in presenza di EIP, allorché la normativa vigente prevede, in capo al soggetto incaricato della revisione legale dei conti, il dovere di presentare una relazione aggiuntiva al Collegio sindacale che descriva la portata e la tempistica della revisione, espliciti le procedure di revisione svolte ed i risultati delle stesse, e segnali eventuali carenze nei CAC della società sottoposta a revisione.

Con riferimento, infine, ai fattori di moderazione che contribuiscono ad agevolare e/o ostacolare il conseguimento degli *outcome* ipotizzati, nonché i complessivi obiettivi di vigilanza e controllo sui CIA, un ruolo di primo rilievo assumono i requisiti di professionalità e di indipendenza sia dei soggetti che compongono il Collegio sindacale, sia del soggetto incaricato della revisione legale dei conti. La professionalità, intesa come il possesso di adeguate conoscenze non soltanto in materia contabile, ma anche in tema di efficacia ed efficienza dei controlli, agevola la pianificazione e lo svolgimento di verifiche appropriate alle caratteristiche e alla complessità dell'incarico. Risulta, infine, imprescindibile il possesso di requisiti di obiettività, indipendenza e scetticismo professionale, come richiesto non solo dalla normativa

vigente, ma anche dai codici deontologici e dalle norme di comportamento elaborati da associazioni e ordini professionali.

Fig. 3 – Le relazioni tra Collegio sindacale e Soggetto incaricato della revisione legale dei conti



4.3.2. Il Chief financial Officer e gli attori del controllo

Nel contesto attuale, il Chief Financial Officer (CFO) o Direttore Amministrativo e Finanziario (DAF) è in generale la figura che ha la visione ultima del valore generato dall'azienda per gli azionisti. Nel corso dell'ultimo decennio, il CFO ha visto il suo ruolo espandersi sempre più da figura tecnica amministrativo-contabile a figura di supporto trasversale a decisioni aziendali complesse e interdisciplinari che spaziano dalla strategia, alle previsioni, alla gestione del rischio, al sistema di controllo interno, ai sistemi informativi aziendali<sup>70</sup>.

<sup>70</sup> Greco G. (2010), *La comunicazione economico-finanziaria nell'annual report. Modelli teorici e metodi di ricerca empirica*, Giappichelli, Torino.

Il CFO rappresenta anche un attore fondamentale dei controlli amministrativo-contabili nelle imprese di grandi e medie dimensioni, quotate e non. Il CFO sovrintende infatti all'intero processo amministrativo-contabile, dall'elaborazione dei documenti originari, fino alle rilevazioni contabili e alla redazione di rapporti infra-annuali e di bilanci<sup>71</sup>. I soggetti deputati al controllo amministrativo-contabile effettuano verifiche nel corso dell'esercizio sulla regolare tenuta della contabilità, sulla corretta rilevazione dei fatti nelle scritture contabili ed esprimono un giudizio sul bilancio. In questa attività, questi soggetti trovano naturale controparte nel CFO, che è deputato a fornire informazioni e documenti atti allo svolgimento dell'attività di controllo<sup>72</sup>.

Il CFO è inoltre naturale controparte della funzione *internal audit* nella sua attività operativa. La funzione *internal audit*, se presente, si rivolge al CFO nella sua attività di verifica di funzionalità ed efficacia del sistema di controllo interno e di conformità e regolarità dei comportamenti. Il CFO fornisce documenti e informazione all'*internal audit* nella verifica, ad esempio, dell'affidabilità dei sistemi informativi e di rilevazione contabile, all'adeguatezza dei sistemi di autorizzazione amministrativa volti a mitigare i rischi e reprimere o prevenire le frodi contabili o la violazione di leggi e regolamenti.

Avendo come riferimento uno schema generale di controllo amministrativo-contabile diffuso nelle associazioni professionali in Italia e nei Paesi Anglosassoni, possiamo declinare il contributo del CFO e i flussi informativi che lo collegano agli attori del controllo<sup>73</sup>.

Il CFO riveste un ruolo fondamentale sin dal momento della comprensione dell'impresa e del suo contesto, con la contestuale valutazione del rischio di controllo. Tra gli elementi su cui il controllo amministrativo-contabile focalizza nella analisi dell'ambiente di controllo vi sono ad esempio i valori, principi e regole di comportamento alla base dell'accuratezza dei rendiconti contabili, che il CFO trasmette. Tra gli altri fattori di contesto monitorati, in cui il CFO svolge un ruolo centrale, vi è la valutazione e la promozione della cultura del rischio dell'area amministrativo-contabile, e la supervisione del sistema informativo. Il CFO sovrintende al sistema ERP aziendale, all'automazione amministrativa e contabile nell'elaborazione dei dati e nella predisposizione automatica di situazioni contabili e bilanci. Il controllo

<sup>71</sup> Allegrini M. (2005), *Il CFO italiano. Funzioni assegnate e posizionamento organizzativo. Un'indagine empirica*. Atti del 30 Convegno Nazionale ANDAF, Tenerife.

<sup>72</sup> Per semplicità espositiva non si espongono qui dettagliatamente i casi in cui la legge prevede la presenza del collegio sindacale, il revisore unico o della società di revisione.

<sup>73</sup> Cfr. D'Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management* (Vol. 81), Giuffrè, Milano, pp. 63 e ss.