

EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION

MILANO | ITALY

La valutazione del SCI da parte del revisore: valore aggiunto per il cliente

II COSO 1

Massimo Livatino

Padova, 15.04.2016

L'importanza dei sistemi di controllo interno

Il difficile equilibrio fra governo e controllo

- Corporate governance = insieme dei meccanismi di governo e controllo delle imprese
- Relazioni fra strategia, obiettivi, rischi e controlli
- Crescente importanza dei SCIGR nel contesto normativo (es. 262/05, 231/01) e paranormativo (Codice di Autodisciplina)
- Compliance vs. opportunità
- Il sistema dei controlli può variamente articolarsi in funzione delle specifiche caratteristiche aziendali
 - Contesto normativo, assetti di governance, dimensione, settore, ecc.
- Formalizzazione dei controlli (policy, procedure, prassi)
- I principali attori del sistema dei controlli:
 - Proprietà, top management, regulators (Borsa, Consob, Isvap, Covip, Bkit, Antitrust, ecc.), comitato controllo e rischi e comitato per la remunerazione (istituiti in seno al CdA), collegio sindacale (ovvero consiglio di sorveglianza o comitato di controllo), funzione di internal auditing, Organismo di Vigilanza, società di revisione (o revisore contabile), dirigente preposto, ecc.
 - Diverse prospettive di osservazione e conseguente necessità di un approccio integrato al SCIGR
- E' davvero un sistema?

La progettazione del SCI

La correlazione fra costi e obiettivi

- E' necessario correlare l'intensità dei sistemi di controllo alla rilevanza dei rischi gestionali che essi affrontano, avuto riguardo a tutti gli obiettivi attribuibili al sistema di controllo interno
 - bilanciamento tra costo ed efficacia del controllo
- Principi fondamentali nella progettazione dei SCI:
 - i sistemi di controllo non sono infallibili (inadeguatezza del disegno e/o del funzionamento);
 - ai sistemi di controllo è associato un costo (progettazione e funzionamento);
 - l'efficacia dei sistemi di controllo può essere apprezzata solo osservandone i risultati (ovvero a posteriori);
 - spesso risulta tuttavia difficile misurare i risultati ottenuti.
- Valutazioni ex-ante ed ex-post

- La progettazione, la gestione e il monitoraggio del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi deve ispirarsi a un principio di rilevanza, sia a livello di scelte di localizzazione sia a livello di scelte di dimensionamento.
- Ogni sottosistema aziendale (funzione, processo, ecc.) presenta elementi di criticità riconducibili alle seguenti circostanze:
 - la rilevanza degli obiettivi specifici attribuiti rispetto ad altri;
 - la significatività dei valori economici gestiti dalle specifiche attività esaminate;
 - il livello di prestazioni degli operatori;
 - le condizioni di rischio inerente alle specifiche attività in questione;
 - il livello di riduzione nelle attese di errori correlate ai singoli obiettivi, ottenibile a seguito della realizzazione di controlli efficaci;
 - il costo del controllo, ovvero gli oneri associati alla realizzazione di controlli interni efficaci.

La valutazione del SCI

Elementi di valore per il cliente

Nello svolgimento della propria attività il revisore utilizza il noto modello del rischio ($AR = IR \times CR \times DR$), in base al quale valuta l'affidabilità del SCI (disegno e funzionamento) ai fini della programmazione delle proprie verifiche.

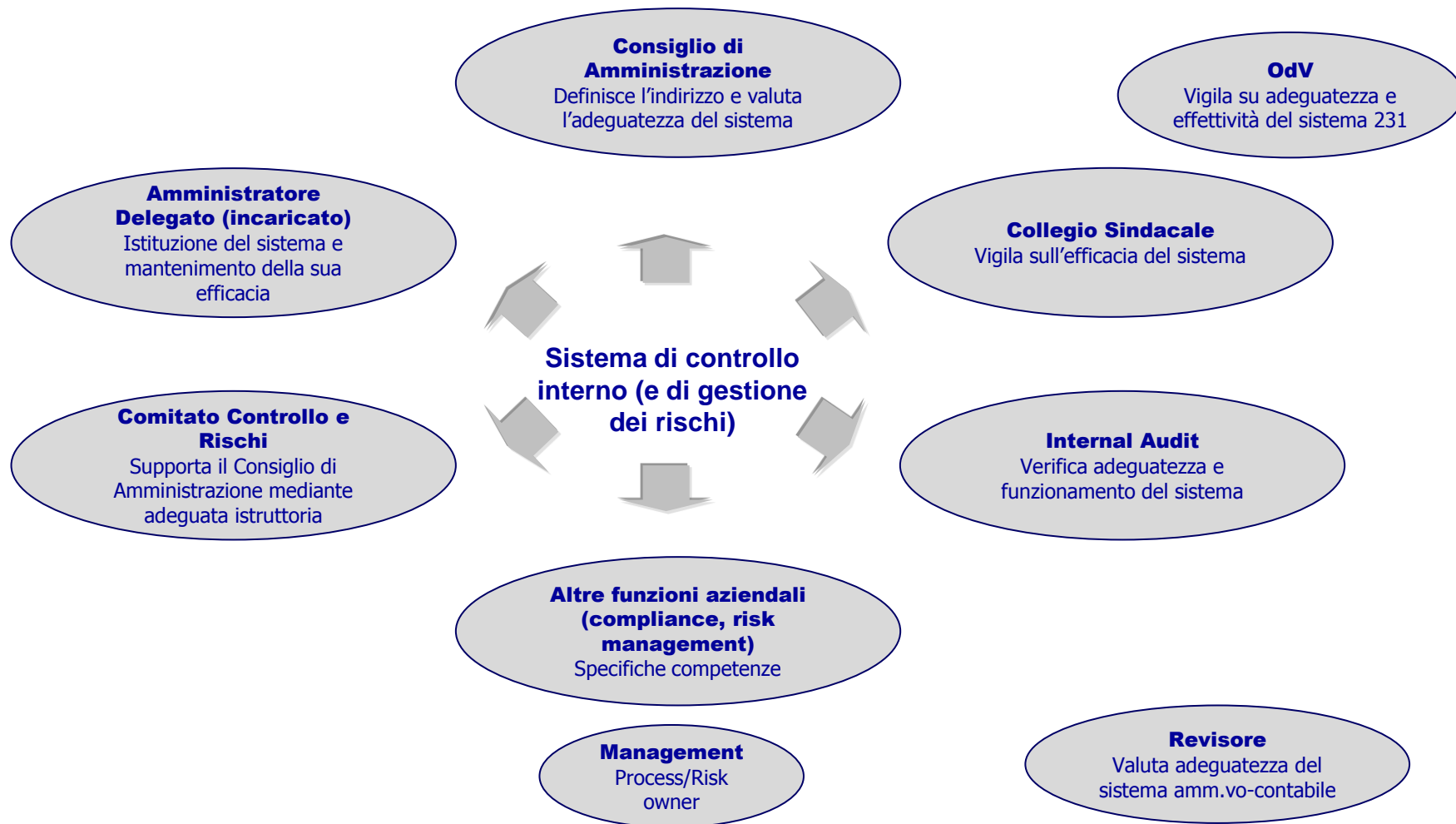
La valutazione deriva, in particolare, dall'approfondita conoscenza che il revisore matura rispetto alla struttura organizzativa aziendale e alle procedure operative.

La valutazione del Sistema di Controllo Interno espressa dal revisore fornisce valore aggiunto al cliente sotto molteplici profili:

1. con riferimento alle competenze dei diversi attori del SCIGR (cfr. Codice di Autodisciplina):
 - supporta il **Consiglio di Amministrazione** nella valutazione di adeguatezza del SCIGR
 - fornisce agli **Amministratori incaricati** del governo dei controlli elementi utili per garantire il mantenimento di un efficace SCIGR e gestire adeguatamente i rischi sottostanti le attività aziendali
 - agevola le attività istruttorie del **Comitato Controllo e Rischi**, funzionali a supportare le valutazioni del CdA
 - fornisce al **Collegio Sindacale** elementi utili per vigilare sull'adeguatezza del SCIGR
 - fornisce al responsabile della funzione di **Internal Audit** elementi utili per indirizzare la propria attività di verifica sull'adeguato funzionamento del SCIGR
2. con riferimento alle informazioni puntuali contenute nella management letter:
 - contribuisce al continuo miglioramento delle procedure amministrativo-contabili, con interventi che anno dopo anno diventano sempre più mirati ancorché meno appariscenti
 - fornisce una implicita conferma della correttezza delle procedure operative aziendali (nel caso di assenza di management letter)

I soggetti interessati alla valutazione del SCIGR

Gli attori del SCIGR



La valutazione del SCI

Le best practices

Come **dare appropriata formalizzazione** – adottando una metodologia in linea con le best practices – **all'attività di analisi del SCIGR che viene svolta in azienda e alle determinanti del giudizio di adeguatezza espresso con riguardo al SCIGR stesso?**

Come **supportare l'affermazione, riportata in documenti a rilevanza esterna** (es. Relazione annuale sul governo societario e gli assetti proprietari), in merito all'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi ?

L'Emittente e le sue controllate sono dotati di un sistema di controllo interno che è ritenuto dal Consiglio di amministrazione adeguato alla dimensione ed alla natura dell'attività esercitata e idoneo a presidiare efficacemente le principali aree di rischio tipico dell'attività, nel quadro dei livelli di compatibilità stabiliti dal Consiglio stesso.

Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari

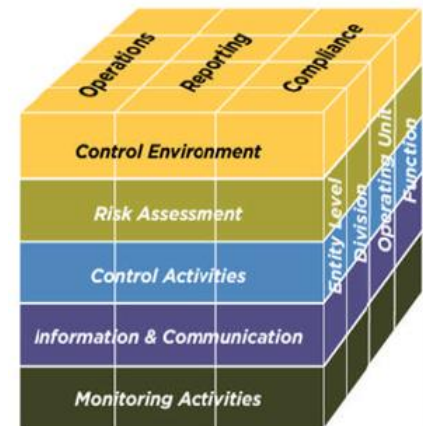


L'importanza di un benchmark di riferimento: il CoSO

Il CoSO del 1992

Definizione, obiettivi ed elementi costitutivi del SCI

- Il Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (brevemente CoSO), nel documento “Internal Control. Integrated Framework”, pubblicato nel 1992 e aggiornato nel 2013, fornisce la metodologia che attualmente costituisce il principale riferimento internazionale in tema di SCIGR
- Il CoSO è un’organizzazione privata indipendente - creata nel 1985 negli USA dalle 5 principali organizzazioni della professione contabile e degli internal auditors americane, allo scopo di rendere operative le raccomandazioni della Treadway Commission in tema di controlli interni ed assetti societari e finalizzata a migliorare la qualità dell’informativa economico-finanziaria.
- Secondo il CoSO, Il Sistema dei Controlli Interni può essere definito come un processo (meccanismi, procedure e strumenti) posto in essere dal Board, dal management e dal resto dell’organizzazione al fine di fornire un ragionevole convincimento in merito al conseguimento degli obiettivi aziendali.
- Il SCI deve essere strutturato in modo da assicurare il raggiungimento di **tre obiettivi**:
 - efficienza ed efficacia delle attività operative (operations)
 - attendibilità delle informazioni di bilancio (reporting)
 - conformità alle leggi ed ai regolamenti in vigore (compliance)
- Il SCI si articola in **cinque elementi** complementari:
 - ambiente di controllo (control environment)
 - valutazione del rischio (risk assessment)
 - attività di controllo (control activities)
 - sistema informativo (information and communication)
 - monitoraggio (monitoring activities)



Il CoSO del 1992

Le 5 componenti del SCI

Ambiente di controllo

Esprime la cultura e i valori di fondo dell'organizzazione. Determina il livello di sensibilità del personale alla necessità di controllo ed è influenzato da fattori quali: modelli di assegnazione di autorità e responsabilità; stili di direzione del management (integrità, valori etici, rigidità di valutazione); presenza di organi amministrativi indipendenti dalle direzioni esecutive; competenza degli operatori; chiara indicazione degli obiettivi.

Valutazione del rischio

Attiene alla capacità della direzione di identificare le situazioni di rischio che hanno delle ripercussioni sul mancato/parziale raggiungimento degli obiettivi aziendali e di progettare controlli ad hoc che consentano di fronteggiare tali situazioni di rischio.

Attività di controllo

Sono attuate a tutti i livelli gerarchici e funzionali della struttura organizzativa. Devono rispettare i principi di: adeguata separazione dei compiti; corretta autorizzazione per tutte le operazioni; adeguata documentazione e registrazione delle operazioni; controllo fisico su beni e registrazioni. In base al timing i controlli possono essere distinti in: controlli preventivi, controlli concomitanti; controlli successivi.

Sistema informativo

Deve consentire la tempestiva individuazione, rilevazione e diffusione delle informazioni utili alle persone per adempiere alle proprie responsabilità; le informazioni sono considerate utili quando sono significative, affidabili, tempestive e accessibili.

Monitoraggio

Consiste nella verifica continuativa o periodica dell'efficacia del disegno dei controlli interni e dell'effettiva operatività dei medesimi, resa necessaria dalla dinamicità del contesto all'interno del quale è inserito il sistema dei controlli.

Il CoSO revised del 2013

Novità rispetto alla versione del 1992

- I cambiamenti del contesto economico registrati nei vent'anni successivi all'emanazione del documento del 1992 ("Internal Control. Integrated Framework") hanno indotto il CoSO a pubblicare nel maggio 2013 un aggiornamento del documento originario.
- La principale novità introdotta è rappresentata dall'approccio principle-based, attraverso il quale **vengono esplicitati 17 principi applicativi associati ai 5 elementi costitutivi del controllo interno**. Tali principi hanno lo scopo di illustrare i requisiti necessari per realizzare un efficace Sistema dei Controlli Interni.
- I 17 principi sono supportati, a loro volta, da specifici punti di attenzione (in tutto, 77 focus point). L'applicazione di quanto previsto da ciascun punto di attenzione non costituisce tuttavia una condizione necessaria ai fini della realizzazione di un Sistema dei Controlli Interni efficace: è infatti lasciato al management il compito di valutare quali di essi assumano particolare rilevanza per l'organizzazione, in funzione delle specificità di quest'ultima.
- Tra le modifiche di maggior rilievo rispetto al framework del 1992 si sottolinea altresì:
 - la maggior enfasi posta sulla capacità del Sistema dei Controlli Interni di prevenire le frodi, enunciata in un apposito principio applicativo;
 - l'ampia trattazione di tematiche di corporate governance, in quanto la supervisione da parte del CdA e dei comitati costituiti al suo interno è ritenuta essenziale ai fini della realizzazione di un controllo interno efficace;
 - l'enfasi sulle relazioni tra SCI e strategia aziendale e sul ruolo della definizione degli obiettivi quale elemento propedeutico al disegno del SCI;
 - il riconoscimento del crescente ruolo assunto dalla tecnologia nell'implementazione del Sistema dei Controlli Interni;
 - l'allargamento della categoria degli obiettivi di reporting all'informativa di carattere non finanziario ed alla reportistica interna.
- Le novità sopra menzionate, tuttavia, non introducono cambiamenti radicali rispetto al framework del 1992: non sono state infatti apportate modifiche rilevanti alla definizione, agli elementi costitutivi ed alle dimensioni d'analisi del controllo interno.

Il CoSO revised del 2013

I 17 principi applicativi (e i 77 point of focus)

AMBIENTE DI CONTROLLO (20)

1. L'organizzazione rispetta valori etici e di integrità (4)
2. Il Consiglio di Amministrazione si dimostra indipendente dal management e vigila sul funzionamento e sullo sviluppo del controllo interno (4)
3. Il management definisce, con la supervisione del Consiglio di Amministrazione, strutture, linee di riporto, poteri e responsabilità funzionali al perseguimento degli obiettivi (3)
4. L'organizzazione attrae, sviluppa e trattiene risorse competenti (4)
5. Il personale è adeguatamente responsabilizzato in merito al perseguimento degli obiettivi ed all'esercizio dei propri poteri di controllo (5)

VALUTAZIONE DEL RISCHIO (17)

6. Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e permettono l'identificazione e la valutazione dei rischi ad essi correlati (5)
7. I rischi connessi al raggiungimento degli obiettivi sono identificati a tutti i livelli dell'organizzazione ed analizzati al fine di determinare le possibili modalità di gestione (5)
8. I rischi di frode sono adeguatamente identificati e valutati (4)
9. I cambiamenti che potrebbero impattare in modo significativo sul SCI sono adeguatamente identificati e valutati (3)

ATTIVITA' DI CONTROLLO (16)

10. Vengono identificate e sviluppate attività di controllo che contribuiscono a contenere i rischi entro livelli accettabili (6)
11. Vengono identificate e sviluppate attività di controllo sulle tecnologie (4)
12. Le attività di controllo vengono inquadrare attraverso policy aziendali e procedure operative (6)

SISTEMA INFORMATIVO (14)

13. Il funzionamento del SCI è supportato dall'ottenimento (o dalla generazione) e dall'utilizzo di informazioni affidabili e di qualità (5)
14. Le informazioni necessarie al funzionamento del Sistema di Controllo Interno (inclusi gli obiettivi e le responsabilità di controllo) sono diffuse all'interno dell'organizzazione (4)
15. L'organizzazione comunica con soggetti esterni in merito ad argomenti relativi al funzionamento del Sistema di Controllo Interno (5)

MONITORAGGIO (10)

16. L'organizzazione individua, sviluppa ed esegue valutazioni finalizzate ad accertare la presenza ed il funzionamento delle componenti del Sistema di Controllo Interno (7)
17. Le carenze del Sistema di Controllo Interno sono valutate e comunicate tempestivamente ai soggetti responsabili di porre in essere le opportune azioni correttive, inclusi il senior management ed il Consiglio di Amministrazione (3)

Il CoSO revised del 2013

Esempio di point of focus

AMBIENTE DI CONTROLLO (20)

1. L'organizzazione rispetta valori etici e di integrità (4)
2. Il Consiglio di Amministrazione si dimostra indipendente dal management e vigila sul funzionamento e sullo sviluppo del controllo interno (4)
3. Il management definisce, con la supervisione del Consiglio di Amministrazione, strutture, linee di riporto, poteri e responsabilità funzionali al perseguimento degli obiettivi (3)
4. L'organizzazione attrae, sviluppa e trattiene risorse competenti (4)
5. Il personale è adeguatamente responsabilizzato in merito al perseguimento degli obiettivi ed all'esercizio dei propri poteri di controllo (5)



1. L'organizzazione rispetta valori etici e di integrità

Points of Focus:

1. Definire il "Tone at the Top"
2. Stabilire gli Standard di Condotta
3. Valutare la conformità agli Standard di Condotta
4. Risolvere le criticità in modo tempestivo

- Possono essere identificati altri Points of focus se quelli indicati non appaiono appropriati
- I Points of focus possono facilitare il disegno e l'implementazione del SCI
- Non è richiesta una valutazione separata dei Points of focus