



Rischi economici e patrimoniali nelle PMI: misurazione e gestione

La progettazione di un sistema di controllo interno

Fabrizio Bencini

Partner KON SPA
Dottore commercialista
e revisore contabile

Leonardo Filippini

Senior consultant KON SPA

Il quadro normativo attuale, anche grazie a leggi quali la 231/2001, che comporta la responsabilità degli enti in caso di certe fattispecie di reato, se non siano state predisposte adeguate procedure, avvicina il tema della organizzazione e del controllo interno alle realtà anche di medio-piccole dimensioni.

Il vertice aziendale è però spesso più sensibile e interessato a individuare e prevenire rischi economici e patrimoniali, il cui effetto è operativo e costante, rispetto a rischi legislativi o amministrativi. Diventa così fondamentale seguire un approccio unitario al tema dei rischi per definire, misurare, prevenire e quindi ridurre tutte le tipologie di manifestazione e di effetto.

Gli imprenditori mostrano particolare sensibilità per i rischi di natura economica e patrimoniale, in quanto sovente sono alla base di risultati non in linea con le loro attese.

Tali tipologie di rischio sono, tra l'altro, spesso comuni alle attività di verifica proprie di un approccio classico di controllo interno, approccio molto legato alle dinamiche regolamentari e meno a quelle di *business*.

Rischi di natura economica

I *rischi di natura economica* derivano da attività le quali, se non correttamente svolte, possono avere ripercussioni su voci di costo o ricavo. Per esempio, un accordo di natura fraudolenta tra un *buyer* e il fornitore volto ad assicurare un prezzo mag-

giore per la fornitura di materiali genera per l'azienda un costo superiore rispetto al reale; al pari, anche un errore di valutazione (senza dolo) che spinga a effettuare acquisti esuberanti può determinare un danno per l'azienda legato al capitale immobilizzato in magazzino.

Ancora, un errore di rilevazione del prodotto o di pesatura per le aziende che vendono prodotti a peso, oppure l'applicazione da parte dei venditori di sconti eccessivi rispetto al proprio *budget* può avere impatto su elementi economici in termini di minori ricavi.

Se questi comportamenti non sono occasionali ed erratici, ma appartengono già ai risultati storici, il controllo di gestione basato anche sull'analisi di marginalità di famiglie di prodotti non riesce a misurare questi rischi, a segnalarne gli effetti. Soprattutto quando i comportamenti penalizzanti sono assunti con dolo per cui non sono mai eccessivi.

Rischi di natura patrimoniale

I *rischi di natura patrimoniale* derivano, invece, da tutte quelle attività che, se non correttamente svolte, possono avere impatto sulle consistenze patrimoniali, derivanti sia da ammanchi sia da deperimento, rovina od obsolescenza degli *asset* dell'attivo. Per esempio, un addetto che sottrae furtivamente dal magazzino alcuni beni incide negativamente sulle consistenze patrimoniali in termini di minori giacenze; al pari, le attività che prevedono vendita diretta al pubblico (per esempio i supermercati) sono esposte al rischio di furto anche da parte dei clienti; ancora, in un'azienda operante in un mercato a rapida obsolescenza (per esempio, il mercato dei prodotti tecnologici), la presenza di giacenze esuberanti può esporre al rischio che i prodotti, sebbene correttamente conservati in magazzino, siano ormai obsoleti al tempo di impiego in produzione (obsolescenza latente). Per un'azienda del lusso tutte le attività che possono nuocere al marchio e quindi a ridurne in modo durevole il valore nel tempo sono altre forme di rischio patrimoniale spesso non considerato.

La funzione del controllo interno

I fenomeni che conducono all'emersione di rischi di natura economica e patrimoniale sono, sempre più spesso, legati alla crescita dell'azienda. La crescita dimensionale, infatti, se da un lato impone necessariamente maggiore delega delle attività (che non potranno più essere accentrate su poche persone) e quindi maggiore strutturazione delle stesse, dall'altro richiede la predisposizione di adeguati controlli volti a verificare il corretto comportamento dei soggetti delegati e il rispetto di quanto previsto nelle procedure aziendali. L'incremento dei volumi gestiti, per esempio, rende pressoché impossibile per l'imprenditore continuare a supervisionare puntualmente l'operato dei *buyer* con i fornitori, anche se da questa attività deriva l'effettiva competitività dell'azienda sul mercato. Inoltre l'apertura di filiali, con la nascente complessità legata alla maggiore dimensione e alla dislocazione logistica, è al pari portatrice di rischi che necessitano di puntuali controlli.

Che cosa fare dunque per intervenire su tali forme di rischio? A livello operativo, trattare i rischi economico-patrimoniali non significa intervenire solo con strumenti di controllo di gestione. A ben vedere, infatti, l'attività di controllo della gestione, ponendosi a valle dei processi con l'analisi dei risultati rispetto ai comportamenti attesi (se siamo anche in presenza di un *budget*), non è in grado di prevenire queste tipologie di rischio, ma solo di fornire una misurazione *ex post* degli effetti conseguenti al loro verificarsi, qualora abbiano un risvolto economico-patrimoniale misurabile.

È il controllo interno, invece, che con interventi mirati a individuare i rischi maggiori, con la stesura di procedure specifiche volte ad attenuarne i potenziali effetti lesivi e con la definizione di controlli analitici sulle attività svolte, garantisce un'accurata gestione dei rischi grazie alla sua posizione a monte dei risultati gestionali (che hanno perciò maggiore attendibilità). La progettazione di un sistema di controllo interno richiede una serie di attività da porre in essere che, anche se riferite ad ambiti diversi, sono sempre articolate in tre fasi:

1. rilevazione e misurazione dei rischi presenti nell'attività;
2. verifica dell'esistenza di procedure idonee e, nel caso, stesura e implementazione di opportune procedure operative;
3. definizione e messa in opera di controlli sulle attività.

Tale approccio, permettendo di affrontare gli ambiti in modo omogeneo e organico, offre vantaggi in termini di ottimizzazione di risorse e tempo impiegato, con interventi coordinati sui rischi di immediata comprensione per il *top management* e per l'imprenditore.

Di seguito andremo ad analizzare ciascuna delle fasi sopra descritte.

Rilevazione e misurazione

Le attività di rilevazione e misurazione richiedono l'effettuazione di un'analisi di natura organizzativa che si concretizza nella rilevazione dei processi aziendali e nell'individuazione all'interno degli stessi delle attività a rischio.

pianificazione, controllo e procedure amministrative

G

In pratica, si procede con una serie di interviste finalizzate a rilevare l'attuale organizzazione dell'azienda in materia di processi e di *governance* e i potenziali rischi presenti nelle attività.

I rischi individuati dovranno poi essere misurati in modo da poterli classificare e opportunamente gestire. La misurazione, che certamente è basata su elementi legati alla sensibilità dell'intervistatore e che quindi presenta natura arbitraria, deve comunque basarsi su elementi precisi e delimitati volti a definire la rilevanza di ciascuna attività a rischio individuata. A tale fine risulta di particolare utilità attribuire a ciascun rischio una misurazione sulla base dei seguenti criteri:

1. probabilità di accadimento: si tratta della concreta possibilità che dallo svolgimento dell'attività l'azienda subisca un danno. In pratica ciò che si intende valutare è quanto sia effettivamente probabile, in un arco temporale prestabilito, che l'evento potenzialmente dannoso si verifichi. Al fine di determinare la probabilità, i principali parametri utilizzati sono:

- *frequenza dell'attività:* chiaramente quanto più spesso è svolta l'attività, tanto più si ha il rischio che l'evento dannoso possa verificarsi;
- *controlli esistenti sull'attività:* la presenza di controlli sull'attività è un elemento di forte attenuazione del rischio, in quanto permette di rivedere l'effettiva correttezza dell'operato di chi ha svolto quell'attività. La capacità dissuasiva del controllo deve però essere misurata anche

sulla base di una valutazione dell'efficacia ed efficienza dei controlli stessi;

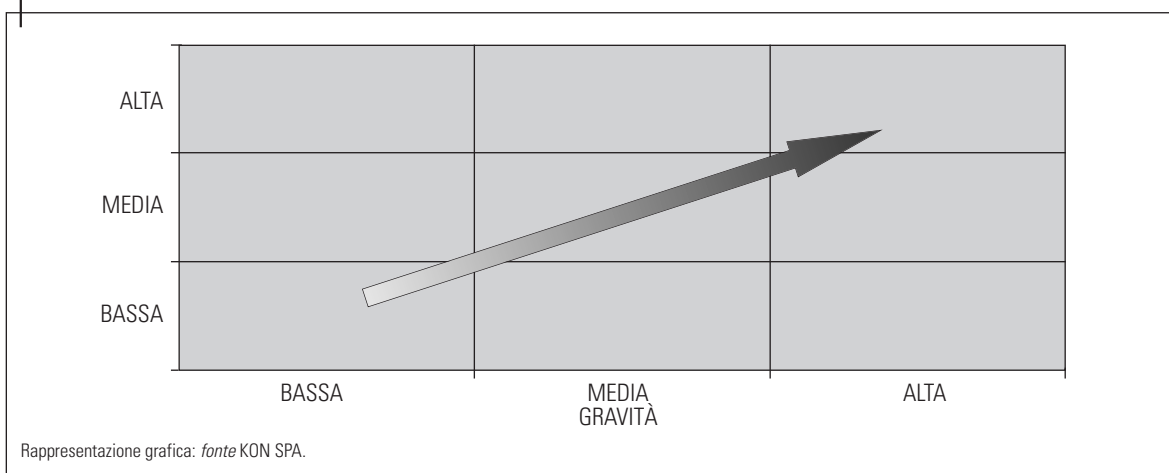
- *conflitti di interesse* tra azienda e soggetti coinvolti: la genesi di un rischio, oltre che fortuita, spesso deriva da comportamenti volontariamente scorretti, conseguenti alla divergenza di interessi perseguiti dal soggetto delegato e dall'imprenditore;

2. gravità danno: un secondo elemento di fondamentale importanza al fine di misurare il rischio è la valutazione della gravità. Per "gravità" si intende una stima del danno che l'azienda potrebbe subire dall'attività in esame nel corso di un periodo di tempo prestabilito (per esempio, un esercizio sociale). Anche questa misurazione è rimessa alla sensibilità del valutatore sulla base delle informazioni raccolte, che devono comunque essere integrate con informazioni (se disponibili) relative all'andamento storico e con valutazioni sulla rilevanza (*materiality*) delle poste soggette al rischio in esame. Se, per esempio, il rischio ha come oggetto un elemento economico o patrimoniale di scarsissimo peso (gravità molto bassa), anche se la probabilità dell'evento dannoso fosse altissima, potrebbe non essere conveniente intraprendere azioni.

Per ciascuno dei due elementi sopra descritti può essere attribuito un giudizio qualitativo, espresso per esempio su scala bassa, media e alta.

Le attività a rischio rilevate sono poi inserite, sulla base del giudizio attribuito, in una matrice per valutarne il rischio complessivo (*figura 1*).

Figura 1



Il primo passo consiste nel focalizzare l'attenzione su tutti gli elementi che si collocano nel riquadro contraddistinto da "Alta probabilità" e "Alta gravità", ovvero sugli elementi che presentano maggiore profilo di rischio.

Per tali elementi dovranno essere individuate le procedure esistenti e gli attuali controlli già in essere (se presenti), il grado di copertura degli stessi rispetto ai rischi individuati e le azioni di rimedio (*remediation plan*).

Successivamente si provvederà a estendere l'ambito di attenzione ai riquadri inferiori della matrice, fino a coprire il più ampio spettro di casi. Vale la pena ribadire in questa sede che l'inserimento di nuove procedure e controlli deve sempre essere concepito in modo da garantire che il beneficio atteso sia almeno pari al costo (in termini di tempo, di risorse finanziarie ecc.) che l'inserimento della procedura e del controllo determina.

Predisposizione e messa in opera di opportune procedure operative e di controlli sulle attività

Una volta rilevate le attività a rischio, le fasi successive consistono nella predisposizione e nell'implementazione di appropriate procedure organizzative volte a integrare e coprire le aree non opportunamente disciplinate (individuate nella precedente attività di rilevazione e misurazione dei rischi) e nella programmazione di una serie di controlli sulle attività stesse diretti a verificare l'effettivo adempimento delle procedure.

La predisposizione, laddove mancanti, di adeguate procedure operative o l'individuazione di even-

tuali procedure alternative a quelle esistenti è finalizzata a fornire adeguata disciplina nel compimento delle attività giudicate a rischio (ottica di prevenzione) e supporto alle attività di controllo (ottica di mitigazione del rischio).

Le procedure, che andranno comunque impostate in modo da non ingessare la realtà aziendale, serviranno, oltre che a orientare il comportamento delle persone, anche a controllarne l'operato rispetto a obiettivi chiari e formalizzati, al fine di prevenire e/o attenuare possibili e potenziali disfunzioni e migliorare l'efficienza organizzativa. Successivamente sarà istituito un calendario prestabilito, condiviso e approvato dalla Direzione, nel quale saranno stabilite le giornate di controllo e le aree coinvolte (*tabella 1*).

La divulgazione del calendario dei controlli è facoltativa: d'accordo con la Direzione potrebbe ritenersi opportuno mantenerne la segretezza al fine di potere visionare l'operatività normale, senza artificiosi tentativi di occultare eventuali carenze. Inoltre altri benefici attesi dalla non divulgazione del calendario consistono nella possibilità di svolgere una serie di controlli in "anonimato" e nell'effetto risonanza che i primi controlli potrebbero avere sull'intera struttura aziendale, per effetto del "passaparola tra funzioni".

Con riguardo ai soggetti chiamati a effettuare i controlli, l'*audit* interno potrebbe essere affidato, oltre che a personale interno appositamente addestrato, anche a soggetti esterni, nel suo complesso o per segmenti di operatività. L'adozione di una scelta organizzativa di esternalizzazione dell'*internal audit* presenta una serie di benefici: *in primis* l'attività del soggetto terzo presenta, per intrinseca natura, maggiore grado di indipendenza e ga-

Tabella 1 – ESEMPIO DI CALENDARIO DELLE ATTIVITÀ DI CONTROLLO

	Marzo		Aprile			Maggio				Giugno			TOT			
	19-23	26-30	2-6	9-13	16-20	23-37	30-4	7-11	14-18	21-25	28-1	4-8		11-15	18-22	25-29
Filiali			3	2				3					3			11
Centri Logistici				1					1		1					3
Area Commerciale									1							1
Sede						1					1				1	2

Rappresentazione grafica: fonte KON SPA.

f

pianificazione, controllo e procedure amministrative

G

pianificazione, controllo e procedure amministrative

rantisce maggiore rigurosità dei controlli e affidabilità dei risultati raggiunti.

Inoltre, un soggetto terzo non espone al rischio, peraltro non remoto, di creare attriti organizzativi interni all'azienda (difficilmente gestibili e sanabili) derivanti dal contrasto tra varie aree aziendali interessate.

Infine l'esternalizzazione del controllo interno permette di misurare puntualmente l'impegno di risorse necessario, senza rischio di impiegare ingenti risorse nella formazione di figure di elevato *standing* professionale, preda di facili "attenzioni" dal mercato del lavoro con la possibilità di vedere l'investimento infruttifero a causa di un continuo avvicendamento di persone.

In contesti di medie dimensioni la funzione del controllo interno potrebbe essere quindi "avviata" da società esterne che avranno il compito di raccordarsi continuamente con l'organizzazione interna fino anche a creare e fare crescere risorse interne che con procedure ormai rodiate possano unire alla competenza acquisita una presenza costante all'interno della realtà.

Conclusioni

In conclusione, i vantaggi derivanti da un sistema di controllo interno correttamente impostato sono evidenti, soprattutto in quei contesti cresciuti rapidamente e sotto l'esclusivo controllo del vertice aziendale, che sentono improvvisamente l'esigenza di maggiore delega delle attività, ma anche maggiore strutturazione dell'organizzazione interna (grazie alle procedure e ai controlli).

In questi contesti, caratterizzati da risorse scarse, da esigenze di risultato immediate e da sistemi organizzativi ancora molto semplici, il coordinamento fra i vari progetti organizzativi è fondamentale (quindi il raccordo fra rischi economico-patrimoniali e amministrativo-legali).

Interessare le risorse da una serie di informazioni che potrebbero essere ottimizzate produce infatti un allontanamento dai temi dell'organizzazione e un dubbio lecito: se nell'ambito di mandati organizzativi non si cerca "l'organizzazione" fra gli stessi, il presupposto di avere riscontri positivi tende a sfumare.

STRATEGIA D'IMPRESA

di E. Cotta Ramusino - A. Onetti

Questo libro fornisce un'efficace guida per chi intenda confrontarsi con l'affascinante tema della strategia d'impresa.

È stato scritto con l'intento di coprire tutte le principali aree di interesse, privilegiando un approccio strutturato nel quale il modo di agire strategico emerge come processo articolato in una sequenza ordinata di fasi. L'opera propone una **trattazione organica e completa dei passi che portano alla definizione della strategia**: dall'indagine degli obiettivi all'analisi esterna (ambiente, settore, mercato, business) e interna (risorse e competenze), dalla scelta del posizionamento (differenziazione, leadership dei costi, focalizzazione) e delle linee di sviluppo a livello corporate (diversificazione, integrazione, internazionalizzazione) alle modalità di gestione dell'innovazione. La modalità espositiva – che cerca di dare una declinazione concreta ai diversi argomenti trattati, facendo ripetutamente riferimento a **esempi e casi aziendali** e l'analisi delle evidenze empiriche – ne fa un manuale completo e perfettamente rispondente alle esigenze sia degli studenti universitari sia dei manager e dei professionisti.

Pagg. 512 – € 48,00

Gruppo

Il Sole
24 ORE

Per ulteriori informazioni: tel. 02.4587010

La cultura dei fatti.

Disponibile anche nelle migliori librerie

SHOPPING24 Disponibile anche sul sito www.shopping24.it