



Martedì 13/02/2018

Come ti controllo l'azienda - main course => 2

A cura di: Studio Dott. Antonio Cavaliere

Le procedure di controllo possono essere uno strumento di potere notevole per il management interno all'azienda soprattutto in tempo di automatizzazione e globalizzazione.

In un precedente intervento abbiamo identificato il concetto di Sistema di Controllo Interno aziendale. L'auditor, al fine di ottenere una comprensione dei sistemi contabili, di controllo e delle procedure interne, necessario per pianificare le attività di controllo (audit) e sviluppare un'efficace strategia di lavoro, deve dapprima identificare i cicli (processi) aziendali significativi, collegarli alle attività/operazioni sottostanti e quindi "mapparli" (evidenza). Questo fornirà una prima base di dati per pervenire ad un'iniziale valutazione dei rischi inerenti a ogni ciclo e quindi del rischio di controllo interno. La comprensione di questi concetti di rischio (inerente e di controllo), sarà parte integrante, insieme al rischio impresa e al rischio legato al lavoro del controllore "auditor", per determinare l'ampiezza qualitativa e quantitativa del lavoro da svolgere - revisione (audit).

La valutazione dei cicli aziendali

Il ciclo acquisti

L'obiettivo principale del ciclo acquisti è quello di acquistare merci e/o servizi al miglior rapporto costo-qualità e al conseguente utilizzo ottimale delle risorse finanziarie per il pagamento degli stessi. Le attività elaborate attraverso tale ciclo sono:

- acquisti di beni e/o servizi;
- pagamenti dei debiti per acquisti;
- reso di merci ai fornitori.

Per alcune imprese, altre tipologie di attività che possono avere luogo come parte del ciclo acquisti includono:

- acquisti a società del gruppo;
- acquisti a parti correlate.

Il flusso documentale che provoca lo svolgersi di tale ciclo può essere così sintetizzato:

- Richiesta di acquisto;
- Modulo di approvazione della richiesta;
- Ordine di acquisto;
- Bolla di trasporto;



- Fattura di acquisto;
- Pagamento;
- Nota di addebito;
- Reso.

A livello di contabilità i reports producibili per il monitoraggio di tale ciclo e flusso documentale sono:

- Bilancio di verifica;
- Partitario fornitori;
- Estratto conto fornitori;
- Scadenzario fornitori;
- Rapporto resi;
- Rapporto note debito.

I saldi di bilancio più importanti influenzati dal ciclo acquisti per tipologia di operazione sono:

- operazioni di acquisti di beni e/o servizi:

1. debiti verso fornitori;
2. magazzino;
3. acquisti o costo del venduto;
4. cespiti.

- operazioni di pagamenti dei debiti per acquisti:

5. cassa e c/c bancari;
6. debiti verso fornitori;
7. sconti.

- reso di merci ai fornitori e premi/sconti quantità;

8. resi su acquisti;
9. sconti e premi attivi;
10. debiti verso fornitori;
11. magazzino.



I rischi inerenti a tale ciclo, possono derivare da:

- a) condizioni macroeconomiche (crisi di settore, crisi di società, crisi politica);
- b) complessità del flusso documentale e conseguentemente dei dati di bilancio (stima delle fatture da ricevere, partite fornitori in più valute, ecc.);
- c) esperienza maturata sul cliente (ad esempio lo "score sheet" dell'anno prima).

Per tale ciclo, il Sistema di Controllo Interno all'azienda dovrebbe assicurare:

- che gli ordini siano confrontati con le offerte scritte del fornitore;
- che le bolle di entrata siano comparati con gli ordini;
- il controllo degli elementi formali della fattura;
- che i debiti siano registrati tempestivamente;
- che le scadenze siano prontamente rilevate e siano minimizzati i rischi di contestazioni.

Esempi di validi controlli interni su tale ciclo possono essere:

- Quadratura settimanale delle schede contabili, con il partitario fornitori e il bilancio di verifica;
- analisi mensile dell'andamento acquisti a consuntivo rispetto all'esercizio precedente, al mese precedente e al budget con verifica degli scostamenti a valore (prezzi) e quantità (lotti);
- analisi mensile degli sconti e verifica degli scostamenti significativi sulla media;
- analisi mensile dei resi, delle puntualità di consegna e qualità e verifica degli scostamenti significativi sulla media;
- analisi mensile di report/scadenzario che evidenzino l'aging (scaduto) dei debiti rispetto all'anno precedente (tenuto conto del costo) e al budget;
- Indagine/analisi di un report mensile che raffronti gli acquisti con il livello di magazzino e gli ordini inevasi.

L' auditor accorto poi, oltre che ripercorrere tale controlli interni e far leva sulla propria personale esperienza, dovrebbe concentrare l'attenzione anche su quanto segue:

- a) indici, parametri e reports utilizzati dalla direzione per monitorare tale ciclo (costi, debiti e pagamenti) e come vengono utilizzati;
- b) se e come vengono confrontati i dati consuntivi con quelli a budget;
- c) quali controlli esegue la direzione prima di acquisire nuovi fornitori (qualità, tempestività consegne, ecc.);
- d) quali controlli esegue la direzione per monitorare il rischio resi e garanzia sugli acquisti.

Dott. Antonio Cavaliere