

L'Evoluzione dei Sistemi Software per i Controlli Interni

*Rino Belloni
Ercole Belloni*

L'evoluzione dei software gestionali ha portato alla nascita dei sistemi ERP (Enterprise Resource Planning) come risposta alla necessità di agevolare l'interazione delle molte applicazioni nate per l'automazione delle attività operative. L'ERP è un sistema software costituito da più moduli verticali, ognuno predisposto per l'automazione di uno specifico processo aziendale. Il vantaggio dell'aggregazione è quello di consentire una maggiore facilità di condivisione delle informazioni gestite.

In mancanza di una soluzione integrata, a seguito dell'acquisizione di un nuovo software nell'impianto dei propri sistemi, si è reso necessario realizzare anche l'implementazione dell'interfacciamento alle applicazioni esistenti, per rendere disponibili le proprie informazioni e per ottenere la disponibilità dalle altre. In tale situazione, il problema è che al variare della struttura informativa di una delle applicazioni, ogni altra interconnessa necessita l'adeguamento delle interfacce. La complessità di questa architettura software cresce esponenzialmente con l'aumentare delle applicazioni interconnesse, rendendo davvero onerosa la gestione (Figura 1).

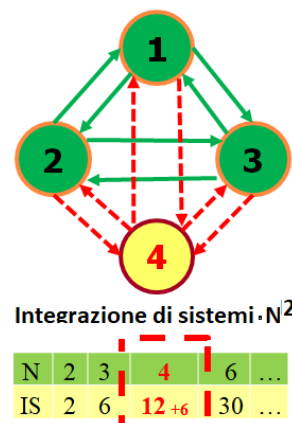


Figura 1

La necessità di integrazione delle applicazioni software ha consentito nel tempo la nascita di strumenti di condivisione, in termini di strutture dati (ETL, DWH), di funzionalità (BPM) e di rendicontazione (OLAP, BI). Tuttavia, la proliferazione di attori e tecnologie di questi strumenti ha determinato un grado di complessità ancora maggiore. In effetti, la nascita degli ERP gestionali è la diretta conseguenza di questa evoluzione tecnologica, il cui risultato è stato di portare sotto un unico sistema differenti applicazioni (moduli) con interazioni già sviluppate internamente al sistema, che include anche strumenti aggiuntivi che le agevolano.

L'uso di strumenti di integrazione trovano tuttavia ancora molto spazio, poiché l'adozione di sistemi ERP è onerosa e quindi limitata, senza coprire tutti gli ambiti gestionali. Tuttavia, la ragione principale va ricercata nella crescente esigenza di sfruttare le informazioni aziendali con obiettivi di analisi e controllo. Tali esigenze sono diffuse in quasi tutte le attività aziendali ad ogni livello operativo, ma in particolar modo nei processi direzionali che spesso necessitano di sfruttare le informazioni gestionali provenienti da più ambiti.

L'evoluzione dei software gestionali porta ad integrare al suo interno la maggior parte dei controlli operativi. Molti processi decisionali sono anch'essi supportati da software appositi, soddisfacendo ulteriori esigenze di controllo. Come raffigurato nella Figura 2, se ipotizzassimo un processo di implementazione crescente nei sistemi gestionali di ogni esigenza di controllo, la base della piramide si espanderebbe fino al vertice. Questa situazione è difficilmente pensabile per l'eccessiva complessità del sistema risultante, che comunque contravverrebbe alla necessità di dover tenere separate le attività di gestione da quelle di controllo.

Spostando l'attenzione sulle esigenze di informatizzazione nella parte alta della piramide, facendo quindi l'esatta trasposizione dell'evoluzione del software dall'ambito gestionale al mondo dei controlli, è evidente che la disponibilità di ogni informazione aziendale non è solo un vantaggio, ma la necessità primaria. Non è pensabile poter analizzare una risorsa aziendale senza avere la

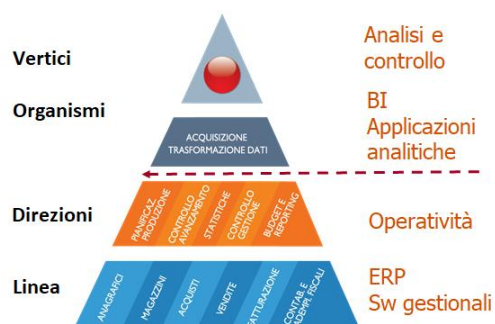


Figura 2

conoscenza di tutte le informazioni che la riguardano, indipendentemente dai contesti e quindi dai sistemi in cui è gestita.

Così come per il gestionale, la storia del mondo dei controlli aziendali è nata con iniziative isolate, tramutate in sviluppi più o meno tecnologici (spesso con strumenti di office automation) e con scarse se non inesistenti interazioni con le altre attività di controllo e di gestione. Soprattutto in questo caso, la crescente complessità delle analisi ha richiesto la costruzione di forme di dialogo tra le differenti soluzioni adottate, richiedendo sforzi non indifferenti per sviluppare le funzionalità di condivisione. Si realizza così un sistema di notevole complessità, analogo alla soluzione gestionale non integrata (Figura 1).

Immaginiamo ora una soluzione per il mondo dei controlli che ricalchi il processo di sviluppo dei sistemi ERP, dove ogni esigenza è soddisfatta da un modulo apposito (Audit, Compliance, Risk Management, ...), realizzato con la stessa tecnologia ed il medesimo ambiente informativo. Un sistema del genere (GRC) è di gran lunga meno complesso, in quanto, se ben architettato, porta ad una notevole riduzione nella complessità delle interazioni con una crescita lineare all'aumentare del numero di sistemi, come schematizzato nella Figura 3.

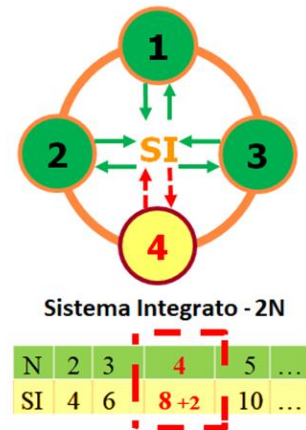


Figura 3

La situazione appena descritta risulta un passo in avanti notevole nella realizzazione dei sistemi di controllo, ma è possibile andare oltre. Se il sistema gestionale è di per se composto da moduli separati che trattano ambiti differenti, tra loro più o meno correlati, non è lo stesso per il sistema dei controlli.

Le esigenze di controllo hanno assunto nel tempo sempre maggiore importanza, richiedendo una evoluzione continua e approcci differenti. Basti pensare alla trasformazione delle attività da mera indagine ispettiva, all'evoluzione dell'audit di processo, fino all'uso degli "Audit Universe" per le proprie esigenze di analisi. Se poi si considerano le attività del Risk Management e quelle più recenti della Compliance o dell'Organismo di Vigilanza (e via via a tutti gli organismi e direzioni aziendali), il primo obiettivo è quello di fornire la propria lettura in un sistema condiviso. Ognuna di queste Funzioni di Controllo, nell'eseguire le proprie attività, fornisce la parte di propria competenza alla valutazione complessiva, traendo indiscutibili vantaggi dalla conoscenza delle valutazioni dei singoli attori che operano in ambiti differenti dal proprio.

Pertanto, non è ottimale pensare ad un sistema dei controlli come integrazione di differenti moduli che si scambiano informazioni; è sicuramente meglio organizzarlo come un unico sistema che offre strumenti per gestire tutte le informazioni in condivisione, nel quale ogni attore apporta il contributo alle proprie e può consultare quelle degli altri.

Molti degli elementi su cui si incentrano le attività di controllo sono facilmente individuabili, ma devono essere strutturati adeguatamente: si parte da quelli specifici per ambito di controllo (Audit Universe, Catalogo dei Rischi, Normative Esterne, Famiglie e Fattispecie di Reato), procedendo con quelli organizzativi unici (Unità Operative, Personale, Organigramma, Catalogo dei Processi, Mansionario, Presidi), fino a considerare le strutture informative da prelevare dall'ambito gestionale (Piano dei Conti, Voci di Bilancio, Centri di Costo, Prodotti, Stakeholders) con eventuale dettaglio dei dati operativi di supporto alle valutazioni.

I primi elementi sono esclusivamente a cura della relativa funzione di controllo, la quale stabilisce in autonomia le informazioni e gli schemi metodologici di valutazione nel proprio ambito di azione. I secondi sono quelli che descrivono l'organizzazione e necessitano di un aggiornamento periodico delle informazioni da prelevare nei sistemi proprietari, costituendo gli elementi a cui riferire tutte le risultanze delle attività di controllo. I terzi e ultimi elementi sono quelli di supporto alle attività di valutazione, di proprietà dei sistemi gestionali e nel migliore dei casi già strutturati e disponibili nei DWH aziendali di primo livello. Con un sistema informativo così ben organizzato, risulta facile predisporre gli ambienti operativi specifici per ciascuna funzione di controllo. Si parte definendo quali entità tra quelle disponibili sono da prendere in considerazione e quali sono le correlazioni da utilizzare (quelle organizzative sono predefinite).

Ad esempio, se volessimo provare l'impostazione di base di uno schema di controllo orientato all'implementazione del d.lgs. 231/2001, le entità coinvolte nel proprio modello metodologico selezionabili all'interno del mosaico, sfruttando le relazioni esistenti, sono: Personale, Unità Operative e Processi (Figura 4). I Reati sono organizzati in uno schema di famiglie e singole fattispecie, come descritto dettagliatamente dal decreto, e vengono gestiti dal metodologo a fronte di ogni cambiamento normativo. L'esperto poi procede a correlare gli elementi organizzativi agli elementi del catalogo dei reati, descrivendo in effetti in quali attività, descritte dal catalogo dei processi, ogni singola fattispecie di reato può potenzialmente essere commessa. Allo scopo è necessario che sia presente un'apposita funzionalità software, mentre un'altra funzionalità più gestionale deve consentire la determinazione del livello di sensibilità, attraverso la compilazione di uno schema che ricalchi la metodologia ufficiale. Lo schema deve essere impostato per soddisfare le esigenze attuali, ma modificabile per quelle future. Le unità operative ed il personale vengono coinvolti nel processo tramite la facile individuazione delle relazioni organizzative e chiamati puntualmente (variazioni importanti) e periodicamente (campagne informative e valutative) a contribuire alle attività di rilevazione e valutazione.

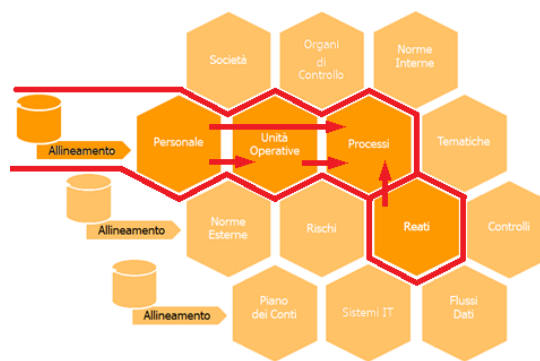
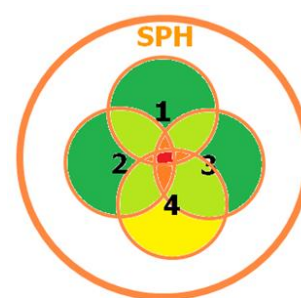


Figura 4

Seguendo la linea dell'esempio appena descritto, è similmente possibile organizzare ogni altro modello: associare i prerequisiti di una normativa esterna ai processi per valutarne la copertura dei presidi organizzativi esistenti; censire i rischi di un processo e verificare l'adeguatezza dei controlli; attestare le voci del piano dei conti valutando i controlli ed i sistemi a supporto dei processi contabili correlati. Se ogni modello di controllo viene implementato nel medesimo sistema, utilizzando gli stessi strumenti software e una struttura informativa comune, è facilmente intuibile che ogni esigenza di elaborazione sia subito disponibile. La funzione di coordinamento ha il compito di garantire alle altre funzioni l'allineamento delle informazioni comuni, rappresentate in tutte le evoluzioni storiche, e ha anche il compito di effettuare le analisi e le valutazioni complessive (Valutazione dello SCI), mentre la singola funzione agisce all'interno della propria sfera di controllo.



Complessità costante - K

Figura 5

La complessità di un sistema così organizzato rimarrà sempre costante e risulterà indipendente dal numero di modelli di controllo implementati (Figura 5).