

PERCORSO FORMATIVO — AMMINISTRAZIONE, CONTROLLO E AUDITING

Dispensa 1

Fondamenti di Auditing e Controllo Interno

Dalle basi ai principi operativi: un percorso strutturato per chi si avvicina o si riqualifica nell'auditing, con particolare attenzione a chi porta con sé anni di esperienza professionale.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Che cos'è l'audit: le basi	4
3. Breve storia e evoluzione dell'auditing	6
4. Le tipologie di audit	7
5. Gli standard internazionali: i principi ISA	9
6. Il modello COSO e il controllo interno	11
7. Il ruolo e le responsabilità dell'auditor	13
8. Il processo di audit passo dopo passo	15
9. L'approccio risk-based	17
10. Documentazione e carte di lavoro	18
11. Etica professionale e indipendenza	19
12. Comunicare i risultati: il report di audit	20
13. Follow-up e miglioramento continuo	21
14. Caso pratico guidato	22
15. Glossario dei termini chiave	23
16. Checklist finale e autoverifica	24
17. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	25

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa apre il percorso formativo dedicato all'amministrazione, al controllo e all'auditing. È pensata per essere affrontata partendo da zero: non è richiesta alcuna conoscenza pregressa specifica della materia, ma si presuppone una solida esperienza professionale generale, tipica di chi ha già maturato un percorso lavorativo consistente e desidera oggi orientarsi verso ruoli di controllo, verifica e garanzia.

L'obiettivo non è trasformare il lettore in un revisore contabile abilitato — percorso che richiede iscrizioni ad albi ed esami di Stato — bensì fornire una base solida, chiara e operativa per comprendere come funziona un audit, quali sono i suoi principi cardine e come si applicano concretamente nella pratica quotidiana di un'organizzazione, sia essa un'azienda privata, un ente pubblico o un'associazione.

A chi si rivolge questa dispensa

Il percorso è costruito per un pubblico adulto ed esperto, spesso già inserito nel mondo del lavoro da diversi decenni, che intende:

- Riqualificarsi professionalmente verso ruoli di controllo, verifica e garanzia interna o esterna;
- Consolidare competenze già possedute con un linguaggio tecnico aggiornato e riconosciuto a livello internazionale;
- Comprendere le logiche dell'auditing per dialogare con maggiore consapevolezza con revisori, ispettori e organismi di certificazione;
- Prepararsi a valutazioni di conformità in settori specifici (trattati nelle dispense successive del percorso).

Come è strutturata la dispensa

Il testo procede per gradi. Si parte dalle definizioni più elementari — che cos'è un audit, chi è l'auditor, perché esiste il controllo — per poi introdurre gradualmente i modelli di riferimento riconosciuti a livello internazionale, come gli standard ISA e il modello COSO. Ogni capitolo si chiude con box di sintesi, esempi pratici e, dove utile, un piccolo glossario dei termini appena introdotti, in modo da consolidare l'apprendimento passo dopo passo.

Nota didattica: i concetti più tecnici sono sempre preceduti da una spiegazione in linguaggio comune, prima di introdurre la terminologia tecnica corrispondente. Questo approccio, tipico della formazione per adulti, permette di ancorare le nuove nozioni a conoscenze ed esperienze già possedute.

Obiettivi di apprendimento della Dispensa 1

Al termine di questa dispensa, il lettore sarà in grado di:

1. Definire correttamente che cos'è un audit e distinguerlo da altre attività di verifica (ispezione, ricerca, controllo di qualità);
2. Riconoscere le principali tipologie di audit e il contesto in cui si applicano;
3. Comprendere la logica alla base degli standard internazionali ISA e del modello COSO;
4. Descrivere le fasi tipiche di un processo di audit, dalla pianificazione al report finale;
5. Applicare i principi di base dell'approccio risk-based nella propria attività di verifica;
6. Conoscere i principi etici e di indipendenza che regolano la professione dell'auditor.

2. Che cos'è l'audit: le basi

Partiamo dalla parola stessa. "Audit" deriva dal latino *audire*, cioè "ascoltare": nell'antichità, chi doveva verificare la correttezza di un'amministrazione si faceva letteralmente leggere ad alta voce i registri contabili, per ascoltarli e controllarli. Da questa radice deriva il significato moderno: l'audit è un esame sistematico, indipendente e documentato, condotto per verificare se un'attività, un processo o un'informazione rispetta criteri predefiniti.

In termini semplici, fare un audit significa rispondere a una domanda precisa: "le cose stanno davvero come dichiarato?". Che si tratti di un bilancio, di una procedura di sicurezza, di un sistema di qualità o della gestione di un condominio, la logica di fondo non cambia: si confronta ciò che accade nella realtà con ciò che dovrebbe accadere secondo una regola, una norma o una procedura di riferimento.

Gli elementi costitutivi di un audit

Ogni attività di audit, indipendentemente dal settore, si fonda su quattro elementi imprescindibili, che è utile imparare a riconoscere fin da subito:

- Un oggetto da esaminare (il bilancio, un processo, un sistema di gestione, una procedura amministrativa);
- Un criterio di riferimento, cioè la norma, lo standard o la procedura rispetto a cui si effettua il confronto;
- Un soggetto che effettua la verifica, dotato di competenza tecnica e, soprattutto, di indipendenza di giudizio;
- Un'evidenza raccolta con metodo, che sostenga in modo oggettivo le conclusioni espresse.

Se manca anche uno solo di questi elementi, non si tratta di un vero audit, ma di un'altra attività — magari utile, ma diversa. Ad esempio, un semplice controllo interno svolto dallo stesso responsabile del processo, senza un minimo di indipendenza, non può essere definito audit in senso proprio: è piuttosto un autocontrollo.

Audit, ispezione, controllo di qualità: le differenze

È frequente, soprattutto per chi si avvicina per la prima volta a questi temi, confondere l'audit con attività simili ma concettualmente distinte. Chiarire queste differenze fin dall'inizio evita fraintendimenti che si trascineranno per tutto il percorso formativo.

Attività	Finalità principale	Chi la svolge
Audit	Verificare la conformità a criteri definiti, con giudizio indipendente	Auditor interno o esterno, indipendente dal processo

Attività	Finalità principale	Chi la svolge
Ispezione	Accertare il rispetto di norme cogenti, spesso con potere sanzionatorio	Autorità pubblica o organismo di vigilanza
Controllo di qualità	Verificare che un prodotto o servizio rispetti standard tecnici	Funzione interna, spesso non indipendente
Autocontrollo	Verificare il proprio stesso operato	Lo stesso responsabile del processo

Perché l'audit è importante oggi

In un contesto economico caratterizzato da maggiore complessità normativa, da una crescente attenzione alla trasparenza e da rischi di frode e di cattiva gestione, l'audit svolge una funzione di garanzia fondamentale. Non serve soltanto a individuare errori: serve soprattutto a costruire fiducia, tra un'organizzazione e i suoi portatori di interesse — soci, dipendenti, clienti, fornitori, enti finanziatori, pubblica amministrazione.

Chi porta con sé anni di esperienza lavorativa possiede spesso, senza saperlo, molte delle qualità che un buon auditor deve avere: capacità di osservazione, senso critico, esperienza concreta dei processi organizzativi, capacità di porre le domande giuste. Questo percorso formativo ha proprio l'obiettivo di dare a queste qualità già acquisite una cornice metodologica riconosciuta e spendibile professionalmente.

3. Breve storia e evoluzione dell'auditing

Comprendere l'origine storica dell'auditing aiuta a capirne meglio la logica attuale. Le pratiche di verifica contabile risalgono a civiltà antichissime: già in Mesopotamia e nell'Antico Egitto esistevano funzionari incaricati di controllare la corretta tenuta dei registri di magazzino e delle imposte. Nell'antica Roma, i questori sottoponevano periodicamente i conti pubblici a verifica.

Il termine "auditor", nel senso moderno, si consolida in Inghilterra a partire dal Medioevo, quando i proprietari terrieri iniziano a farsi rendicontare periodicamente dai propri amministratori, ascoltando (da qui, ancora, l'audire) la lettura dei conti. È tuttavia con la Rivoluzione Industriale e la nascita delle grandi società per azioni, tra Ottocento e Novecento, che l'auditing assume la fisionomia che riconosciamo oggi.

Le tappe principali dell'auditing moderno

- Fine Ottocento — Regno Unito: nascono le prime associazioni professionali di revisori contabili, chiamate a certificare i bilanci delle società quotate;
- Anni Trenta del Novecento — Stati Uniti: dopo la crisi del 1929, si rafforzano gli obblighi di revisione dei bilanci per tutelare gli investitori;
- Anni Settanta-Ottanta: nasce l'auditing interno come funzione organizzativa strutturata, distinta dalla revisione contabile esterna;
- Anni Novanta: viene pubblicato il primo framework COSO sul controllo interno, che diventerà lo standard di riferimento mondiale;
- Anni Duemila: dopo scandali finanziari internazionali di grande rilievo, si rafforzano gli obblighi di controllo interno e nasce una nuova generazione di normative sulla governance societaria;
- Anni Duemiladieci-Venti: l'auditing si estende a nuovi ambiti — qualità, ambiente, sicurezza, protezione dei dati, sostenibilità — diventando una disciplina trasversale a moltissimi settori;
- Oggi (2026): l'auditing integra sempre più strumenti digitali, analisi dei dati e intelligenza artificiale a supporto del giudizio professionale, pur mantenendo inalterati i principi di indipendenza ed evidenza che lo caratterizzano da sempre.

Una disciplina che si evolve, ma non cambia natura

È interessante notare come, nel corso di oltre un secolo di evoluzione, i principi fondamentali dell'auditing siano rimasti sostanzialmente stabili: indipendenza del giudizio, raccolta sistematica di evidenze, confronto con criteri definiti. Ciò che cambia sono gli strumenti, i settori di applicazione e la complessità degli oggetti da esaminare. Per chi si avvicina oggi a questa disciplina, è quindi utile impararne prima i principi stabili, per poi comprendere come questi si declinano nei diversi contesti settoriali che verranno approfonditi nelle dispense successive del percorso.

4. Le tipologie di audit

Non esiste un solo tipo di audit: la disciplina si articola in diverse tipologie, classificabili secondo criteri differenti. Conoscere questa mappa concettuale è essenziale prima di addentrarsi negli standard tecnici, perché aiuta a collocare correttamente ogni situazione pratica che si incontrerà.

Classificazione per soggetto che effettua la verifica

4.1 Audit interno (Internal Audit)

È condotto da personale interno all'organizzazione, appartenente a una funzione dedicata e indipendente dai processi operativi che vengono esaminati. L'audit interno ha finalità di supporto al management e agli organi di governo: individua criticità, valuta l'efficacia dei controlli e propone miglioramenti. In molte organizzazioni di medie e grandi dimensioni esiste una vera e propria funzione di Internal Audit, che riporta direttamente al vertice aziendale o a un comitato di controllo.

4.2 Audit esterno (External Audit)

È condotto da un soggetto esterno all'organizzazione, del tutto indipendente da essa, spesso per obbligo di legge (ad esempio la revisione legale dei conti) o su richiesta di un soggetto terzo (una banca, un ente finanziatore, un organismo di certificazione). L'esempio più noto è la revisione contabile del bilancio d'esercizio, svolta da revisori legali o società di revisione iscritte in appositi registri.

4.3 Audit di seconda parte e di terza parte

Nell'ambito dei sistemi di gestione (qualità, sicurezza, ambiente), si distingue ulteriormente tra audit di seconda parte, condotto da un cliente nei confronti di un proprio fornitore, e audit di terza parte, condotto da un organismo di certificazione accreditato e indipendente, che rilascia la certificazione vera e propria (ad esempio la certificazione ISO).

Classificazione per oggetto esaminato

- Audit finanziario (o contabile): verifica l'attendibilità dei dati di bilancio e delle scritture contabili;
- Audit di conformità (compliance audit): verifica il rispetto di leggi, regolamenti, contratti o procedure interne;
- Audit operativo (operational audit): valuta l'efficienza e l'efficacia dei processi gestionali;
- Audit di sistema (system audit): verifica la corretta implementazione di un sistema di gestione, ad esempio qualità o sicurezza;
- Audit informatico (IT audit): verifica i sistemi informativi, la sicurezza dei dati e i controlli automatizzati;

- Audit forense (forensic audit): indaga su sospetti di frode o irregolarità con finalità anche probatorie.

Classificazione per momento di svolgimento

- Audit pianificato (o di routine): programmato secondo un calendario annuale predefinito;
- Audit straordinario (o ad hoc): attivato a seguito di un evento specifico, come una segnalazione o un'anomalia riscontrata;
- Follow-up audit: verifica successiva, finalizzata a controllare l'effettiva attuazione delle azioni correttive concordate in un audit precedente.

In sintesi

Ogni audit può essere descritto incrociando tre domande: chi lo svolge (interno/esterno), che cosa esamina (finanziario, di conformità, operativo...) e quando si svolge (pianificato, straordinario, di follow-up). Questa griglia di lettura tornerà utile in tutte le dispense settoriali del percorso.

5. Gli standard internazionali: i principi ISA

Per evitare che ogni auditor lavori secondo criteri personali e non confrontabili, la comunità professionale internazionale ha sviluppato standard condivisi. I più noti in ambito contabile sono gli ISA — International Standards on Auditing —, emanati dall'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), organismo tecnico legato alla International Federation of Accountants (IFAC).

Gli ISA rappresentano oggi il riferimento riconosciuto a livello mondiale per la conduzione della revisione contabile, e sono stati recepiti anche nell'ordinamento italiano (nella versione nazionale denominata ISA Italia) come base metodologica per la revisione legale dei conti.

La struttura logica degli standard ISA

Pur nella loro complessità tecnica, gli ISA si fondano su alcuni principi di fondo facilmente comprensibili anche a chi si avvicina per la prima volta alla materia:

1. Pianificazione: ogni audit deve essere pianificato in modo da concentrare gli sforzi sulle aree a maggior rischio;
2. Evidenza: ogni conclusione deve essere supportata da evidenze sufficienti e appropriate, raccolte con metodo;
3. Scetticismo professionale: l'auditor deve mantenere un atteggiamento di ragionevole dubbio, senza dare per scontato che le informazioni ricevute siano corrette;
4. Materialità: non tutti gli errori hanno lo stesso peso; l'audit si concentra su ciò che è rilevante ai fini del giudizio complessivo;
5. Documentazione: ogni fase del lavoro deve lasciare traccia scritta, verificabile da un revisore terzo;
6. Giudizio professionale: l'auditor esprime un giudizio motivato, non un'opinione personale né una certificazione di assoluta perfezione.

Il concetto di ragionevole sicurezza

Un equivoco molto comune, soprattutto per chi si avvicina per la prima volta a questi temi, è pensare che un audit garantisca l'assenza assoluta di errori. Non è così: gli standard internazionali parlano di ragionevole sicurezza (reasonable assurance), non di certezza assoluta. Questo perché ogni verifica ha dei limiti fisiologici — non è possibile controllare ogni singola operazione di un'organizzazione — e perché esistono limiti intrinseci ai sistemi di controllo stessi, come la possibilità di errore umano o di collusione tra più soggetti.

Comprendere il concetto di ragionevole sicurezza è essenziale: un buon auditor non promette l'impossibile, ma fornisce un giudizio fondato, onesto e verificabile sui limiti e sulla portata del proprio lavoro.

Perché gli standard ISA restano un riferimento anche fuori dal bilancio

Sebbene gli ISA nascano specificamente per la revisione contabile, la loro logica di fondo — pianificazione basata sul rischio, raccolta di evidenze, scetticismo professionale, documentazione — è oggi considerata un modello di riferimento anche per l'auditing in altri ambiti: qualità, sicurezza, compliance, gestione condominiale, settore sanitario e molti altri contesti che verranno esplorati nelle dispense successive del percorso. Conoscere questa logica di fondo, quindi, è un investimento formativo che rimane valido indipendentemente dal settore specifico in cui si opererà.

6. Il modello COSO e il controllo interno

Se gli ISA riguardano il modo in cui si conduce un audit, il modello COSO riguarda invece che cos'è un buon sistema di controllo interno, cioè l'oggetto che l'auditor va spesso a valutare. COSO è l'acronimo di Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, un'organizzazione statunitense nata negli anni Ottanta con l'obiettivo di studiare le cause delle frodi finanziarie e proporre un modello di riferimento per prevenirle.

Il framework COSO, pubblicato per la prima volta nel 1992 e successivamente aggiornato, è oggi il modello di controllo interno più diffuso e riconosciuto al mondo, adottato come riferimento sia nella revisione contabile sia nell'auditing interno di moltissime organizzazioni, pubbliche e private.

Che cos'è, in parole semplici, il controllo interno

Il controllo interno non va inteso come un insieme di controlli "contro" qualcuno, né come una serie di adempimenti burocratici. Va inteso, più correttamente, come l'insieme di processi, regole e comportamenti che un'organizzazione mette in atto per raggiungere i propri obiettivi in modo affidabile, proteggendo le proprie risorse ed evitando errori e irregolarità. Un buon sistema di controllo interno, quando funziona bene, è quasi invisibile: si percepisce nella qualità e nell'affidabilità con cui i processi si svolgono ogni giorno.

Le cinque componenti del modello COSO

6.1 Ambiente di controllo (Control Environment)

È la base di tutto il sistema: comprende i valori etici, lo stile di direzione, l'organigramma, le politiche del personale. Un ambiente di controllo debole rende inefficace anche il migliore dei sistemi di regole formali.

6.2 Valutazione del rischio (Risk Assessment)

Consiste nell'identificare e analizzare i rischi rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, sia interni (ad esempio errori di processo) sia esterni (ad esempio cambiamenti normativi o di mercato).

6.3 Attività di controllo (Control Activities)

Sono le regole e le procedure concrete che aiutano a garantire che le decisioni della direzione siano attuate correttamente: autorizzazioni, verifiche incrociate, separazione dei compiti, riconciliazioni periodiche.

6.4 Informazione e comunicazione (Information and Communication)

Riguarda la qualità, la tempestività e la circolazione delle informazioni necessarie a far funzionare il sistema di controllo, sia all'interno dell'organizzazione sia verso l'esterno.

6.5 Attività di monitoraggio (Monitoring Activities)

Consiste nella verifica continuativa, nel tempo, che il sistema di controllo interno funzioni correttamente: qui si inserisce, in modo naturale, l'attività di audit interno vera e propria.

Un'immagine utile per ricordare il modello

Il modello COSO viene spesso rappresentato come un cubo tridimensionale, in cui le cinque componenti si incrociano con gli obiettivi aziendali (operativi, di reporting, di conformità) e con le diverse unità organizzative. Non è necessario memorizzare il cubo in ogni dettaglio: è sufficiente ricordare che un buon sistema di controllo richiede attenzione simultanea a persone, processi, informazioni e monitoraggio continuo.

Il legame tra COSO e attività di audit

Quando un auditor, interno o esterno, valuta un'organizzazione, utilizza spesso — implicitamente o esplicitamente — proprio le cinque componenti del modello COSO come mappa di riferimento per orientare le proprie verifiche. Comprendere questo modello, quindi, non serve soltanto a superare un esame teorico: è uno strumento pratico di lavoro, utile per organizzare in modo ordinato qualunque attività di verifica, in qualsiasi settore ci si troverà ad operare.

7. Il ruolo e le responsabilità dell'auditor

Dopo aver introdotto i principali modelli di riferimento, è utile soffermarsi sulla figura professionale al centro di questa disciplina: l'auditor. Comprendere con chiarezza che cosa ci si aspetta da questa figura, e che cosa invece non rientra nelle sue responsabilità, è fondamentale per chi si avvicina a questo ruolo dopo un lungo percorso professionale in altri ambiti.

Che cosa fa, concretamente, un auditor

- Pianifica l'attività di verifica, individuando le aree più rilevanti da esaminare;
- Raccoglie evidenze oggettive attraverso interviste, osservazioni dirette, esame di documenti e dati;
- Confronta quanto osservato con i criteri di riferimento (norme, procedure, standard);
- Individua eventuali scostamenti, non conformità o aree di miglioramento;
- Documenta il proprio lavoro in modo tracciabile e verificabile da terzi;
- Comunica i risultati in modo chiaro, equilibrato e costruttivo, attraverso un report formale;
- Verifica, nel tempo, che le azioni correttive concordate siano state effettivamente attuate.

Che cosa NON fa un auditor

È altrettanto importante chiarire i limiti del ruolo, per evitare aspettative sbagliate — sia da parte dell'auditor stesso, sia da parte dell'organizzazione sottoposta a verifica:

- Non gestisce direttamente i processi che esamina: verificare e gestire sono funzioni che devono restare separate;
- Non garantisce l'assenza assoluta di errori o frodi, ma fornisce una ragionevole sicurezza basata su evidenze;
- Non ha, di norma, potere sanzionatorio diretto: il suo compito è segnalare, non punire (fanno eccezione alcune ispezioni pubbliche con natura diversa dall'audit);
- Non sostituisce la responsabilità del management, che resta il primo responsabile del buon funzionamento dei controlli interni.

Le competenze chiave dell'auditor

Un buon auditor combina competenze tecniche e competenze trasversali (soft skill). Tra le competenze tecniche rientrano la conoscenza degli standard di riferimento, delle normative di settore e delle tecniche di campionamento e verifica. Tra le competenze trasversali, spesso decisive quanto quelle tecniche, si possono citare:

7. Capacità di ascolto attivo e di conduzione dell'intervista;
8. Obiettività e resistenza alle pressioni, anche quando provenienti da figure gerarchicamente superiori;

9. Capacità di sintesi e chiarezza espositiva, sia scritta sia orale;
10. Attitudine a lavorare con metodo, con attenzione al dettaglio senza perdere la visione d'insieme;
11. Diplomazia e capacità di gestire situazioni potenzialmente conflittuali con equilibrio.

È interessante osservare come molte di queste competenze trasversali si sviluppino naturalmente nel corso di una lunga carriera professionale, indipendentemente dal settore di provenienza. Chi ha gestito team, negoziato con fornitori, risolto problemi organizzativi complessi, possiede già gran parte del bagaglio necessario: a questo percorso formativo spetta il compito di tradurre questa esperienza in un metodo riconosciuto.

8. Il processo di audit passo dopo passo

Al di là delle differenze settoriali, che approfondiremo nelle dispense successive, ogni attività di audit segue tipicamente un processo articolato in fasi ricorrenti. Conoscere questa sequenza logica è utile perché fornisce una struttura mentale applicabile a qualunque contesto ci si trovi ad affrontare.

Fase 1 — Pianificazione

È la fase in cui si definiscono obiettivi, perimetro (scope) e tempistiche dell'audit. Si raccolgono informazioni preliminari sull'organizzazione o sul processo da esaminare, si individuano le aree a maggior rischio e si costruisce un piano di lavoro (audit plan) che guiderà l'intera attività.

Fase 2 — Preparazione e comunicazione preliminare

Prima di iniziare le verifiche sul campo, è buona prassi comunicare formalmente all'organizzazione oggetto di audit obiettivi, tempi e modalità dell'attività, salvo i casi in cui la natura della verifica richieda un elemento di sorpresa (ad esempio in presenza di sospetti di frode).

Fase 3 — Esecuzione (fieldwork)

È il cuore operativo dell'audit: raccolta di evidenze attraverso interviste, osservazione diretta dei processi, esame di documenti, verifica di dati e, ove pertinente, campionamento statistico. In questa fase l'auditor applica concretamente le tecniche di verifica pianificate nella fase precedente.

Fase 4 — Valutazione delle evidenze

Le evidenze raccolte vengono analizzate e confrontate con i criteri di riferimento. Si distingue tra osservazioni minori (spunti di miglioramento) e non conformità vere e proprie, che richiedono un'azione correttiva formale. In questa fase è cruciale la capacità dell'auditor di distinguere ciò che è realmente rilevante da ciò che è marginale.

Fase 5 — Reporting

I risultati vengono formalizzati in un report scritto, strutturato, chiaro e verificabile. Il report di audit non è un elenco di colpe, ma un documento tecnico che descrive metodo, evidenze, conclusioni e raccomandazioni, con l'obiettivo di supportare il miglioramento dell'organizzazione.

Fase 6 — Follow-up

Le organizzazioni oggetto di audit definiscono un piano di azioni correttive (action plan), con responsabili e scadenze. L'auditor, in una fase successiva, verifica che tali azioni siano state effettivamente attuate ed efficaci: questa verifica chiude idealmente il ciclo e ne apre uno nuovo.

Il ciclo PDCA applicato all'audit

Le sei fasi appena descritte ricalcano, nella sostanza, il celebre ciclo Plan-Do-Check-Act (Pianifica-Fai-Verifica-Agisci), alla base di moltissimi sistemi di gestione della qualità. Riconoscere questo parallelismo aiuta a collegare l'auditing ad altri strumenti gestionali già familiari a chi ha esperienza in ambito organizzativo.

9. L'approccio risk-based

Una delle evoluzioni più significative dell'auditing moderno è il passaggio da un approccio basato sul controllo esaustivo di ogni singola operazione — impossibile e inefficiente nella pratica — a un approccio basato sul rischio, il cosiddetto risk-based auditing. L'idea di fondo è semplice: concentrare le risorse di verifica, sempre limitate, laddove il rischio di errore, frode o inefficienza è più elevato.

Che cos'è, in pratica, il rischio in ambito di audit

Il rischio, in questo contesto, può essere definito come la probabilità che un evento negativo si verifichi, combinata con l'impatto che tale evento avrebbe qualora si verificasse. Un processo con probabilità di errore bassa ma impatto potenzialmente enorme (ad esempio la gestione della liquidità aziendale) può risultare più rischioso, e quindi più prioritario da esaminare, di un processo con probabilità di errore alta ma impatto trascurabile.

Come si costruisce una mappa dei rischi

12. Identificazione: si individuano i possibili eventi di rischio per ciascun processo o area organizzativa;
13. Analisi: si stima la probabilità di accadimento e l'impatto potenziale di ciascun rischio identificato;
14. Valutazione (o ponderazione): si attribuisce un punteggio di priorità, spesso rappresentato in una matrice probabilità/impatto;
15. Definizione del piano di audit: le aree a punteggio di rischio più elevato vengono inserite con priorità nel piano di audit annuale o pluriennale.

Un esempio semplificato

Immaginiamo un'organizzazione che debba decidere quali processi sottoporre ad audit nell'anno. La gestione della cassa contanti, pur riguardando importi relativamente contenuti, può presentare un rischio elevato per la facilità con cui potrebbero verificarsi ammanchi non tracciati. La gestione degli acquisti di materiale di cancelleria, pur comportando un volume di operazioni maggiore, presenta tipicamente un rischio più contenuto. Un piano di audit costruito con logica risk-based darà quindi priorità al primo processo rispetto al secondo, anche se il secondo movimentava importi economici superiori.

L'approccio risk-based non significa ignorare le aree a basso rischio, ma dedicare loro un'attenzione proporzionata, riservando le risorse più qualificate e il tempo di verifica più approfondito alle aree realmente critiche per l'organizzazione.

Perché questo approccio è rilevante per tutti i settori

Il ragionamento risk-based, pur nascendo in ambito contabile e finanziario, si applica con la stessa logica a qualsiasi settore: la sicurezza sul lavoro, la gestione di un condominio, un punto vendita retail, un ente di formazione accreditato. In tutte le dispense settoriali del percorso ritroveremo questo stesso schema logico, applicato a criteri di rischio specifici del settore trattato.

10. Documentazione e carte di lavoro

Un principio ricorrente, già anticipato più volte in questa dispensa, merita un approfondimento specifico: la documentazione. Un audit che non lascia traccia scritta, verificabile e comprensibile a un terzo, semplicemente non esiste dal punto di vista professionale, per quanto accurato possa essere stato il lavoro svolto sul campo.

Che cosa sono le carte di lavoro (working papers)

Le carte di lavoro sono l'insieme della documentazione prodotta e raccolta durante l'attività di audit: piani di lavoro, checklist compilate, verbali di intervista, copie di documenti esaminati, evidenze fotografiche, calcoli e riconciliazioni, appunti di analisi. Costituiscono la prova oggettiva che il lavoro è stato effettivamente svolto secondo il metodo dichiarato.

A cosa servono, concretamente

- Dimostrano che le conclusioni espresse nel report sono fondate su evidenze reali e non su impressioni personali;
- Permettono a un supervisore o a un revisore di qualità di verificare la correttezza del lavoro svolto;
- Costituiscono memoria storica, utile per gli audit successivi sullo stesso processo o organizzazione;
- In caso di contenzioso o contestazione, rappresentano una tutela sia per l'auditor sia per l'organizzazione verificata;
- Facilitano il passaggio di consegne tra auditor diversi nel tempo.

Caratteristiche di una buona documentazione

Non tutta la documentazione prodotta ha lo stesso valore. Una buona carta di lavoro dovrebbe rispettare alcuni requisiti essenziali:

16. Completezza: deve contenere tutti gli elementi necessari a comprendere che cosa è stato verificato e con quale esito;
17. Chiarezza: deve essere comprensibile anche a chi non ha partecipato direttamente all'attività;
18. Tracciabilità: deve indicare data, autore, fonte delle informazioni e metodo utilizzato;
19. Ordine e archiviazione sistematica: una documentazione disordinata perde gran parte della propria utilità pratica;
20. Riservatezza: deve essere trattata e conservata nel rispetto della normativa sulla protezione dei dati personali, specialmente quando contiene informazioni sensibili.

Consiglio pratico

Un metodo semplice ed efficace, utile fin dai primi audit, è quello della checklist strutturata: un documento che elenca in modo ordinato gli aspetti da verificare, con spazio per annotare evidenze, esito (conforme/non conforme/da approfondire) e riferimenti documentali. Le dispense settoriali di questo percorso includeranno esempi di checklist specifiche per ciascun ambito professionale.

11. Etica professionale e indipendenza

Se c'è un valore che distingue l'auditing da qualunque altra attività di verifica, è l'indipendenza. Un audit condotto da chi ha un interesse diretto nel risultato, o da chi subisce pressioni indebite, perde ogni valore, per quanto tecnicamente ineccepibile possa apparire il metodo utilizzato.

I principi etici fondamentali

I codici etici internazionali di riferimento per la professione — tra cui quello elaborato dall'International Federation of Accountants (IFAC) e, per l'auditing interno, dall'Institute of Internal Auditors (IIA) — individuano alcuni principi cardine, validi indipendentemente dal settore specifico di applicazione:

11.1 Integrità

L'auditor deve essere onesto e diretto in tutte le relazioni professionali, rifiutando qualsiasi forma di collusione o compromesso sulla veridicità delle proprie conclusioni.

11.2 Obiettività

Il giudizio dell'auditor non deve essere influenzato da pregiudizi, conflitti di interesse o pressioni esterne indebite. L'obiettività richiede anche di evitare situazioni che possano anche solo apparire come un conflitto di interesse.

11.3 Riservatezza

Le informazioni acquisite nel corso dell'audit non devono essere divulgate a soggetti non autorizzati, né utilizzate per vantaggio personale.

11.4 Competenza professionale

L'auditor deve possedere le conoscenze e le abilità necessarie per svolgere il proprio compito con adeguata diligenza, e deve mantenere aggiornate tali competenze nel tempo.

Che cos'è, tecnicamente, l'indipendenza

È utile distinguere due dimensioni dell'indipendenza, entrambe rilevanti:

- Indipendenza di fatto (independence of mind): consiste nell'effettiva assenza di condizionamenti nel formulare il proprio giudizio;
- Indipendenza di forma (independence in appearance): consiste nell'evitare situazioni che, anche se non compromettono realmente il giudizio, potrebbero essere percepite come tali da un osservatore ragionevole (ad esempio legami familiari o economici con l'organizzazione verificata).

Entrambe le dimensioni sono necessarie: un audit può essere sostanzialmente corretto ma perdere comunque credibilità se esistono situazioni, anche solo apparenti, che ne mettono in dubbio l'imparzialità.

Un principio pratico da ricordare: se un auditor si trova a dover verificare un processo che ha gestito personalmente, o un'area affidata a un proprio familiare o socio in affari, la situazione va sempre segnalata e, se possibile, l'incarico va riassegnato ad altro soggetto.

Le minacce più comuni all'indipendenza

- Interesse personale (ad esempio interessi economici nell'organizzazione verificata);
- Autoriesame (verificare un lavoro che si è svolto personalmente in precedenza);
- Familiarità eccessiva (rapporti troppo stretti e prolungati con i soggetti verificati);
- Intimidazione (pressioni, anche implicite, volte a orientare il giudizio dell'auditor).

12. Comunicare i risultati: il report di audit

Il report di audit è il documento finale attraverso cui l'auditor comunica formalmente gli esiti della propria attività. È spesso l'unico elemento del lavoro svolto che verrà letto da chi non ha partecipato direttamente all'attività di verifica: per questo motivo, la sua qualità comunicativa è importante quanto la solidità tecnica del lavoro sottostante.

La struttura tipica di un report di audit

21. Sintesi esecutiva (executive summary): un breve riepilogo iniziale, comprensibile anche a un lettore con poco tempo a disposizione, che presenta obiettivo, esito generale e principali raccomandazioni;
22. Obiettivi e perimetro dell'audit: che cosa è stato esaminato e con quali finalità;
23. Metodologia: come è stato condotto il lavoro (interviste, documenti esaminati, tecniche utilizzate);
24. Risultati (findings): descrizione dettagliata delle osservazioni, distinguendo non conformità, osservazioni minori e punti di forza rilevati;
25. Raccomandazioni: proposte concrete e realistiche di miglioramento, collegate a ciascun risultato;
26. Piano d'azione concordato: responsabili e tempistiche per l'attuazione delle azioni correttive;
27. Allegati: documentazione di supporto ritenuta utile per il lettore.

Le qualità di un buon report

- Chiarezza: linguaggio comprensibile, privo di gergo tecnico non necessario;
- Oggettività: fatti ed evidenze, non opinioni personali o giudizi sulle persone;
- Equilibrio: segnalare anche gli aspetti positivi riscontrati, non solo le criticità;
- Costruttività: ogni criticità dovrebbe, quando possibile, essere accompagnata da una proposta di miglioramento;
- Tempestività: un report consegnato troppo tardi perde gran parte della propria utilità pratica.

Un errore da evitare: il tono accusatorio

Uno degli errori più frequenti, specialmente per chi si avvicina per la prima volta a questo ruolo, è adottare un tono giudicante o accusatorio nel report. È importante ricordare che l'obiettivo dell'audit non è individuare colpevoli, ma migliorare il funzionamento dell'organizzazione. Un report scritto con equilibrio e rispetto professionale, pur nella fermezza delle conclusioni tecniche, ottiene tipicamente una collaborazione molto più efficace da parte dell'organizzazione verificata, con evidenti benefici anche sull'effettiva attuazione delle azioni correttive proposte.

Esempio di formulazione di un finding

Formulazione da evitare: "Il responsabile non controlla mai le fatture prima del pagamento."

Formulazione corretta: "Dall'esame di un campione di 20 fatture, in 6 casi non è stata riscontrata evidenza di verifica preventiva rispetto all'ordine di acquisto. Si raccomanda di formalizzare una procedura di controllo con evidenza documentale della verifica."

13. Follow-up e miglioramento continuo

Un audit che si conclude con la consegna del report, senza alcuna verifica successiva, ha un valore limitato: rischia di restare un esercizio teorico, senza reale impatto sull'organizzazione. Il follow-up è la fase che chiude idealmente il ciclo dell'audit, verificando che le azioni correttive concordate siano state effettivamente realizzate e siano efficaci.

Come si struttura un'attività di follow-up

28. Si definisce, insieme all'organizzazione, un piano d'azione con responsabili e scadenze precise per ciascuna raccomandazione;
29. Si monitora periodicamente lo stato di avanzamento, anche attraverso semplici richieste di aggiornamento scritto;
30. Alla scadenza prevista, si verifica concretamente — non ci si limita a raccogliere una dichiarazione — che l'azione sia stata realizzata;
31. Si valuta se l'azione correttiva ha effettivamente risolto la criticità originaria, o se sono necessari ulteriori interventi;
32. Lo stato del follow-up viene comunicato agli organi di governo dell'organizzazione, per garantire visibilità sull'effettivo miglioramento.

Il legame con il miglioramento continuo

L'auditing, se ben condotto e se seguito da un follow-up efficace, si integra naturalmente in una logica di miglioramento continuo dell'organizzazione, analoga a quella alla base dei sistemi di gestione della qualità. Ogni ciclo di audit diventa un'opportunità di apprendimento organizzativo, non un evento isolato e temuto.

Un'organizzazione matura non vede l'audit come una minaccia, ma come uno strumento di miglioramento continuo, al pari di una manutenzione preventiva su un macchinario: individuare per tempo le criticità costa sempre meno che subirne le conseguenze.

14. Caso pratico guidato

Per consolidare quanto appreso, presentiamo un caso pratico semplificato, che ripercorre l'intero processo di audit descritto nei capitoli precedenti, applicandolo a una situazione concreta e facilmente comprensibile.

Il contesto

Un'associazione di medie dimensioni, che gestisce contributi pubblici destinati a progetti sociali, decide di attivare un audit interno sul processo di gestione delle spese sostenute con tali contributi, a seguito di un aumento significativo del volume di fondi gestiti nell'ultimo anno.

Fase di pianificazione

L'auditor incaricato analizza preliminarmente il processo, individuando come area a maggior rischio la corretta imputazione delle spese ai singoli progetti finanziati, elemento particolarmente delicato per la rendicontazione verso l'ente erogatore dei fondi. Definisce quindi un piano di lavoro che prevede l'esame di un campione di operazioni di spesa relative agli ultimi dodici mesi.

Fase di esecuzione

L'auditor esamina un campione di 30 operazioni di spesa, verificando per ciascuna: la presenza di autorizzazione preventiva, la coerenza tra spesa sostenuta e progetto di destinazione, la completezza della documentazione giustificativa, il rispetto dei massimali previsti dal bando di finanziamento. Conduce inoltre due interviste con il responsabile amministrativo e con il coordinatore dei progetti.

Fase di valutazione

Dall'analisi emerge che, su 30 operazioni esaminate, 4 presentano documentazione giustificativa incompleta e 2 risultano imputate a un progetto diverso da quello effettivamente beneficiario della spesa, per un probabile errore nella procedura di codifica contabile utilizzata.

Fase di reporting

Il report evidenzia, in modo equilibrato, sia i punti di forza del processo (in particolare la presenza sistematica di autorizzazione preventiva su tutte le operazioni esaminate) sia le criticità riscontrate, formulando due raccomandazioni specifiche: l'introduzione di una checklist documentale obbligatoria prima della registrazione contabile, e la revisione della procedura di codifica dei progetti per ridurre il rischio di errata imputazione.

Fase di follow-up

A distanza di quattro mesi, l'auditor verifica che la checklist documentale è stata effettivamente introdotta e applicata su tutte le nuove operazioni, mentre la revisione della procedura di codifica

è ancora in corso di definizione: viene quindi programmato un ulteriore controllo a distanza di due mesi su questo secondo punto.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come i principi generali illustrati in questa dispensa — pianificazione basata sul rischio, evidenza documentale, equilibrio nel report, follow-up concreto — si applichino con naturalezza anche a un contesto molto specifico, come la gestione di contributi pubblici in ambito associativo. Nelle dispense successive del percorso, ritroveremo questa stessa struttura logica applicata a settori professionali diversi: dalla certificazione MIUR alla gestione condominiale, dal retail alla sanità.

15. Glossario dei termini chiave

Riportiamo, per comodità di consultazione, i principali termini tecnici introdotti in questa dispensa. Il glossario può essere utilizzato anche come strumento di ripasso rapido prima di affrontare le dispense successive del percorso.

Audit	Esame sistematico, indipendente e documentato, condotto per verificare la conformità di un oggetto a criteri predefiniti.
Auditor	Il soggetto, interno o esterno, che conduce l'attività di audit con competenza tecnica e indipendenza di giudizio.
Evidenza (audit evidence)	Informazione oggettiva raccolta con metodo, a sostegno delle conclusioni espresse dall'auditor.
Materialità	Soglia di rilevanza oltre la quale un errore o un'omissione può influenzare il giudizio complessivo sull'oggetto esaminato.
Non conformità	Scostamento rilevato tra la situazione osservata e il criterio di riferimento previsto.
Ragionevole sicurezza	Livello di garanzia fornito da un audit: elevato ma non assoluto, per i limiti fisiologici di ogni attività di verifica.
Risk-based auditing	Approccio che orienta le risorse di verifica verso le aree a maggior rischio, valutato in termini di probabilità e impatto.
Scetticismo professionale	Atteggiamento di ragionevole dubbio che l'auditor mantiene nei confronti delle informazioni ricevute.
Working papers (carte di lavoro)	L'insieme della documentazione prodotta durante l'attività di audit, a supporto delle conclusioni raccolte.
Follow-up	Verifica successiva, finalizzata a controllare l'effettiva attuazione delle azioni correttive concordate.
COSO Framework	Modello internazionale di riferimento per il sistema di controllo interno, articolato in cinque componenti.
ISA (International Standards on Auditing)	Standard internazionali di riferimento per la conduzione della revisione contabile.
Indipendenza	Assenza di condizionamenti, reali o apparenti, nella formulazione del giudizio dell'auditor.

16. Checklist finale e autoverifica

Prima di proseguire con le dispense successive del percorso, dedicate qualche minuto a questa breve autoverifica. Non è un test con valutazione formale, ma uno strumento di consolidamento personale, coerente con un metodo didattico pensato per l'apprendimento adulto.

Domande di autoverifica

33. Sapresti spiegare, con parole tue, la differenza tra audit, ispezione e autocontrollo?
34. Sapresti elencare almeno tre tipologie di audit, classificate per soggetto che le svolge?
35. Ricordi le cinque componenti del modello COSO?
36. Sapresti descrivere, nell'ordine corretto, le sei fasi tipiche di un processo di audit?
37. Sapresti spiegare, con un esempio concreto, che cos'è l'approccio risk-based?
38. Ricordi la differenza tra indipendenza di fatto e indipendenza di forma?
39. Sapresti indicare almeno tre caratteristiche di un buon report di audit?

Come procedere

Se la maggior parte delle risposte è arrivata con sicurezza, siete pronti per affrontare le dispense successive del percorso, dedicate agli approfondimenti tematici (controllo di gestione, compliance, bilancio) e ai profili settoriali specifici (MIUR, condominio, retail, sistemi di gestione qualità e gli ulteriori ambiti professionali trattati). In caso di incertezza su uno o più punti, è consigliabile rileggere il capitolo corrispondente prima di proseguire: si tratta di concetti fondamentali che torneranno, applicati a contesti diversi, in tutto il resto del percorso formativo.

17. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

Per chi desidera approfondire autonomamente i temi trattati in questa dispensa, si segnalano le principali fonti istituzionali e professionali di riferimento, aggiornate al 2026:

- International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) — standard ISA in versione integrale;
- Institute of Internal Auditors (IIA) — International Professional Practices Framework (IPPF) per l'audit interno;
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) — Internal Control – Integrated Framework;
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC) — principi ISA Italia;
- Registro dei Revisori Legali, Ministero dell'Economia e delle Finanze;
- International Federation of Accountants (IFAC) — Codice etico internazionale per i professionisti contabili.

Questi riferimenti costituiscono la base documentale su cui si fondano i contenuti di questa dispensa e delle successive del percorso. Si raccomanda di verificare periodicamente eventuali aggiornamenti normativi o tecnici pubblicati dagli organismi citati, poiché la materia è soggetta a evoluzione costante.

Chiusura della Dispensa 1

Con questa dispensa si chiude il primo modulo del percorso, dedicato ai fondamenti teorici e metodologici dell'auditing e del controllo interno. Le dispense successive costruiranno su queste basi, approfondendo prima gli ambiti trasversali (controllo di gestione, compliance, bilancio) e poi i profili professionali settoriali specifici, mantenendo sempre lo stesso approccio didattico: partire da zero, procedere per gradi, consolidare con esempi pratici e strumenti di autoverifica.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026