

CONTINUOUS AUDITING & CONTINUOUS MONITORING

Nuove opportunità da affiancare all'attività di
Internal Audit

WORKSHOP PER I PROFESSIONISTI
DEL SETTORE MANIFATTURIERO

15 aprile 2014

Milano



**Associazione Italiana
Internal Auditors**

APERTURA LAVORI E BENVENUTO

ROBERTO FARGION, *Direttore Generale – AIIA*

SILVIO DE GIROLAMO, *Chief Audit & Sustainability Executive – Autogrill Group e referente del Comitato Servizi in Cda - AIIA*

IL CONTINUOUS AUDITING & IL CONTINUOUS MONITORING NELLE SOCIETA' INDUSTRIALI

NICOLAS MARCHI, Regional Manager Internal Auditor - Pirelli &C. S.p.A.

FLAVIA CELENTANO, Senior Internal Auditor - Pirelli &C. S.p.A.

MASSIMILIANO GIANELLO, Senior Internal Auditor – Saipem S.p.A.



**Associazione Italiana
Internal Auditors**

GRUPPO DI LAVORO

Nell'ambito del Comitato per il Settore Manifatturiero (AIIA) è stato costituito un Gruppo di Lavoro, composto dalle seguenti Società:

- *Pirelli;*
- *Autogrill;*
- *Saipem;*
- *Recordati;*
- *Bosch;*
- *KPMG;*

con l'obiettivo di supportare le aziende italiane nelle attività di sviluppo di un approccio sistematico alla gestione di un sistema di «**Continuous Auditing & Monitoring**», presentando soluzioni concrete e percorribili alle esigenze di crescente complessità e dinamicità dei contesti aziendali in cui opera l'Internal Audit.

AGENDA

- Introduzione al *Continuous Monitoring / Auditing*, obiettivi e benefici, metodologia.
- Case Study.
- Soluzioni Tecniche.

Perchè le organizzazioni si interrogano sull'opportunità di introdurre processi di Continuous Auditing & Monitoring

Crescente complessità delle organizzazioni

caratterizzata anche da una operatività sempre più internazionale

Contesto dinamico

che prevede la necessità di adattare rapidamente i processi decisionali, di *business* e operativi ai cambiamenti costanti (normativa di riferimento, processi, struttura organizzativa)

Contestuale crescita dei rischi

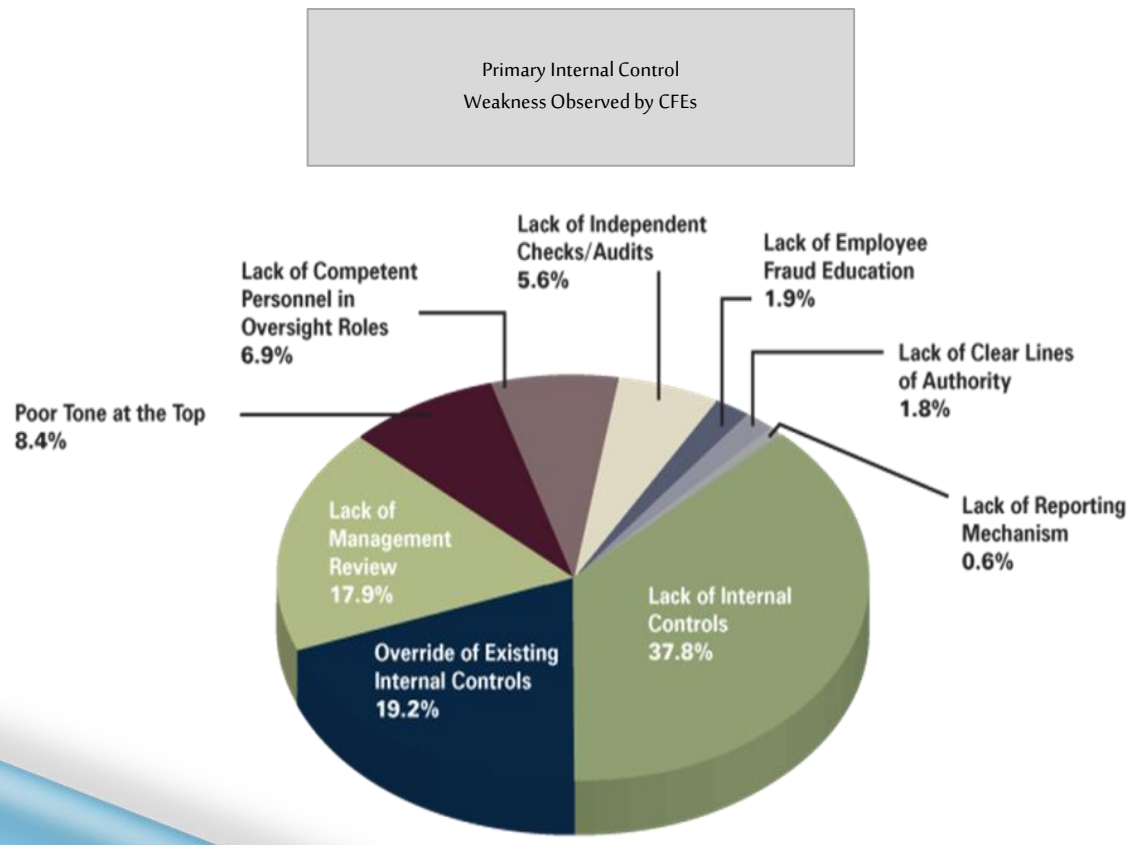
delle esigenze di compliance nonchè dei costi di controllo di primo e secondo livello associati a scenari che mutano costantemente

Sistema di Controllo Interno

valutato periodicamente al fine di garantire la salvaguardia del patrimonio, l'efficacia e l'efficienza, compliance con leggi, regolamenti...

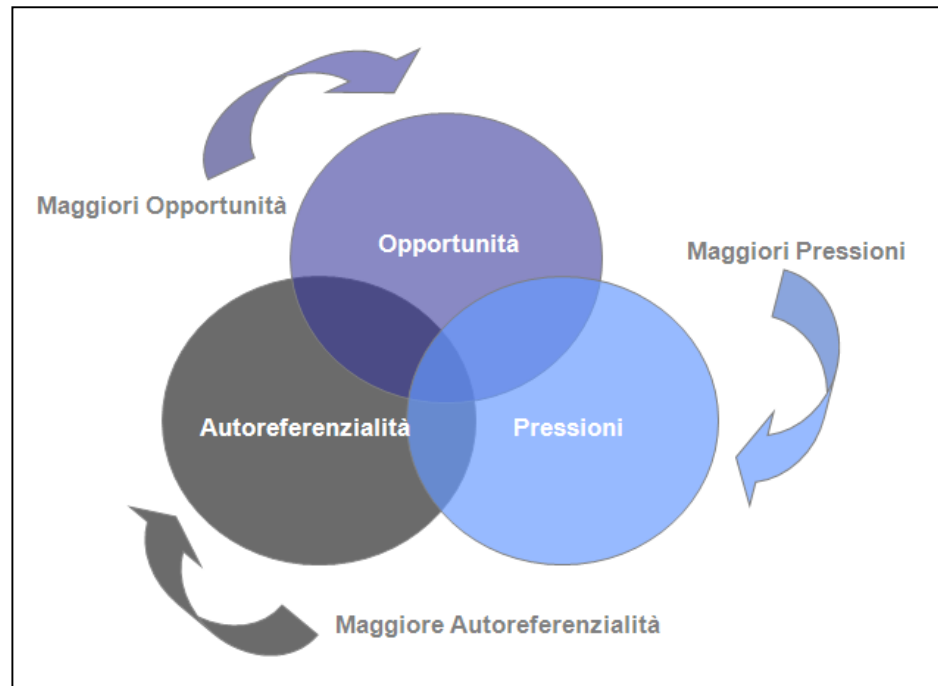
Le debolezze nel sistema di controllo di una società favoriscono comportamenti potenzialmente pregiudizievoli per l'integrità del patrimonio aziendale.

Tali comportamenti possono derivare anche da errori nello svolgimento delle attività operative, inosservanza di procedure e di norme di legge e eventuali illeciti.



Fonte: ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) – Report to the nations

L'**opportunità**, l'**autoreferenzialità** e le **pressioni** sono i tre driver che possono indurre a comportamenti pregiudizievoli.



Opportunità:

assenza di adeguati controlli.

Pressioni:

nel raggiungimento di determinati obiettivi: pressioni esterne, finanziarie e personali.

Autoreferenzialità:

dei propri comportamenti.

Le conseguenze di tali comportamenti possono essere: perdita di reputazione, perdite economiche, riduzioni del patrimonio, azioni legali lunghe e dispendiose, etc.

DEFINIZIONI

CONTINUOUS AUDITING

«E' la raccolta di evidenze di audit e di anomalie su processi, transazioni, controlli e sistemi informativi da parte della Funzione Internal Audit su base continuativa o con frequenza prestabilita».

Detto processo migliora il processo di auditing e contribuisce a garantire, nel continuo, la conformità alle politiche e procedure aziendali. In molti casi, questo sistema può operare come strumento di «allarme» per individuare preventivamente aspetti critici del sistema di controllo interno.

Le soluzioni di continuous auditing & monitoring permettono di interrogare i dati contenuti nei sistemi gestionali delle aziende ottimizzando la frequenza dei controlli.

DEFINIZIONI

CONTINUOUS MONITORING

«E' un sistema automatico di riscontro utilizzato dal management per monitorare che le attività e i controlli operino secondo il disegno predefinito e le transazioni e i processi si svolgano secondo le procedure esistenti».

Detto processo permette pertanto di avere una visibilità completa del corretto funzionamento dei diversi processi aziendali.

Il valore delle funzioni di controllo sarà legato alla capacità di monitorare rischi strategici, di *business* e di processo, andando oltre i controlli esistenti

DEFINIZIONI

CONTINUOUS AUDITING & MONITORING

Appare evidente lo stretto collegamento tra entrambi i processi e soprattutto i benefici che le organizzazioni possono trarre dall'implementazione degli stessi. Benefici che non afferiscono esclusivamente alla sfera del controllo ma, favorendo un costante monitoraggio dell'operatività aziendale da parte delle funzioni di *business*, permettendo un'attività di controllo più efficace ed efficiente.

Il Management aziendale rappresenta lo *sponsor* del progetto di implementazione

DRIVER: I principali driver che spingono ad adottare strumenti di Continuous Auditing & Monitoring

DRIVER STRATEGICI che considerano tematiche legate:

- alla globalizzazione;
- al miglioramento delle *performance* e della *compliance*;
- ai benefici derivanti dalla gestione delle informazioni;
- alla necessità del *management* di avere una buona *governance*.

DRIVER OPERATIVI che considerano:

- i rischi di frode e la necessità di preconstituire una funzione deterrente verso l'adozione di comportamenti non corretti e pregiudizievoli del patrimonio aziendale;
- la conversione a sistemi ERP;
- il desiderio di ridurre i costi SOXA;
- lo sviluppo e la crescita delle necessità organizzative;
- l'inefficienza dei processi di *business*.

DRIVER ESTERNI che considerano:

- incertezze macroeconomiche e maggiori rischi di *business*;
- crescente richiesta di informazioni affidabili;
- incremento degli aspetti regolamentari e di *risk management*;
- verifiche da parte di agenzie di *rating* ed enti regolatori.

Il processo di valutazione che porta all'adozione dei sistemi di Continuous Auditing & Monitoring deriva dal **livello di maturazione** ottenuto dalle funzioni di controllo presenti nell'organizzazione unitamente alla **disponibilità di tecnologie** in grado di offrire soluzioni informatiche flessibili in relazione alle diverse esigenze aziendali che consentono un sistema di monitoraggio in *real time* sull'universo dei dati aziendali.

OBIETTIVI E BENEFICI

▣ Costruire un **modello strutturato e integrato** in grado di:

- ✓ individuare tempestivamente;
- ✓ prevenire;
- ✓ risolvere;

carenze nel sistema di controllo interno tali da agevolare comportamenti pregiudizievoli, ovvero errori nello svolgimento delle attività operative, inosservanza di procedure e di norme di legge e eventuali illeciti.

▣ Integrare il tradizionale approccio di audit retrospettivo, ciclico basato su campioni limitati, con **attività, invece, di verifica in tempo reale, continuative e automatizzate**, a copertura dell'intera popolazione di riferimento e con un flusso informativo strutturato, che coinvolga tutte le funzioni.

▣ **Potenziare gli ambiti delle attività di audit**, migliorando inoltre il processo di selezione delle transazioni oggetto di verifica, focalizzando le attività di test sulle transazioni più rischiose / anomale.

OBIETTIVI E BENEFICI

- Incrementare la capacità di **mitigare i rischi**, introducendo **controlli automatici e deterrenti** rivolti a identificare le anomalie di processo, migliorando inoltre la visibilità dell'Internal Audit con audit per eccezioni focalizzati; **ridurre il rischio di errore e di potenziali frodi**.
- Ridurre e contenere i **costi di *internal control assessment***, consentendo una maggiore copertura di perimetro, così come una identificazione tempestiva degli errori e delle criticità.
- Supportare e **integrare le attività di *compliance***, individuando le eccezioni in tempo reale consentendo maggiore tempestività nei piani di azione.
- Accelerare il processo di ***reporting*** a supporto delle attività di ***decision making***.
- **Promuovere la confrontabilità dei dati**, es *benchmark* con altre *operating companies*, confronto delle *performance* delle medesime *business unit* con periodi precedenti, analisi del *trend* di specifici controlli nel tempo.

OBIETTIVI E BENEFICI

- Garantisce la **tracciabilità**, in termini di archiviazione documentale, e **rintracciabilità**, ovvero la possibilità di risalire all'utente che ha effettuato i controlli di tutte le verifiche svolte.
- **Previene perdite future** e segnala tempestivamente quelle correnti (soprattutto nel caso di utilizzo di *tool* predittivi – ad esempio «*Data Analytics*»).
- **Velocità nelle analisi**, grazie anche al fatto che possono essere effettuati dei controlli favorendo il lavoro a distanza con conseguente riduzione dei costi (non bisogna recarsi in loco per effettuare le verifiche).
- Utilizza in modo più efficiente le **risorse disponibili** (migliorando l'identificazione dei rischi e delle priorità di audit).

CRUSCOTTO DI REPORTING

Il sistema di Continuous Auditing & Monitoring potrebbe in concreto configurarsi in un cruscotto di reporting (dashboard) che, sulla base degli scenari di rischio (red flag, key risk indicator, alert) identificati a seguito di specifiche analisi ottenga i dati direttamente dai sistemi IT aziendali, li elabori attraverso una logica di *data mining* consentendo la visualizzazione e l'analisi dei risultati direttamente sul *dashboard*: per ciascuna transazione associata agli indicatori di rischio individuati dalle organizzazioni, saranno attivati dei segnali di *alert* in caso di superamento dei livelli di soglia predeterminati su base quantitativa (per esempio, valore economico per singola transazione, frequenza, arco temporale di riferimento, numerosità, utente).

CRUSCOTTO DI REPORTING



CRUSCOTTO DI REPORTING

**Mappatura e analisi
dei processi**

al fine di identificare potenziali **scenari di rischio**

**Dati che transitano
a sistema**

scenari di Rischio monitorabili **in automatico tramite dati a sistema**

**Risk Assessemnt per
l'identificazione degli
Scenari di rischio**

valutazione dei seguenti criteri:

- **probabilità**, valutata tenendo conto dell'efficace operatività del sistema di controllo esistente (es. controlli 262, segregation of duties ecc.);
- **impatto**, valutato prendendo in esame i danni potenziali per il patrimonio aziendale (materiale e immateriale) dovuti al comportamento pregiudizievole.

CRUSCOTTO DI REPORTING

**Selezione Key Risk /
Performance Indicators**

definendo gli **algoritmi** delle formule di alert (numerosità assoluta, scostamenti rispetto alla media di riferimento e/o differenze percentuali rispetto a periodi precedenti ecc) e struttura di visualizzazione dei dati (c.d. «**drill down**»).

Trend per confronti

temporali (trimestrali, annuali ecc) e per **aree geografiche** (nel caso di gruppi multinazionali).

**Benchmark
con best
practice**

infrannuale all'interno della stessa azienda / gruppo tra le diverse *business unit*; piuttosto che annuale con i principali competitor, anche se ad un livello di minor dettaglio rispetto a quello interno azienda / gruppo.

**Aggiornamento
periodico**

dello strumento, valutando inoltre l'eventuale **estensione della metodologia** ad altri cicli, processi, paesi, aziende del gruppo.

CASE STUDY

- L'adozione di strumenti di ***Continuous Auditing/Continuous Monitoring*** (CA/CM) rappresenta una evoluzione del concetto di controllo che sposta la propria sfera d'azione verso un ambito sempre più con logica *preventiva e anticipatoria* coinvolgendo l'intera organizzazione aziendale nel processo di controllo e monitoraggio delle diverse operazioni aziendali.

La sintesi dei casi pratici relativi a:

- *Pirelli*
- *Saipem*
- *Autogrill*
- *Recordati*

nel seguito illustrati, rappresentano le esperienze maturate da tali Società nel processo di implementazione di strumenti di CA/CM con riferimento ai *driver* che hanno spinto l'adozione di detti strumenti, così come gli ambiti analizzati (perimetro societario, processi aziendali, ecc...), le soluzioni tecnologiche adottate nonché i benefici attesi e raggiunti.

DRIVER

- Crescita dimensionale della Società e dei Gruppi di riferimento.
- Complessità nella gestione dei processi operativi, di *compliance* e di controllo.
- L'esigenza di identificare degli indicatori in grado di fornire *assurance* oggettiva, tempestiva e fondata su dati presenti negli applicativi gestionali della Società.
- Il livello di maturazione delle funzioni di controllo presenti in azienda.
- Disponibilità di soluzioni tecnologiche in grado di offrire strumenti informatici flessibili per lo svolgimento di un'attività di monitoraggio c.d. in *real time*.



- Diversi gli approcci realizzati dalle Società per la definizione delle attività di controllo oggetto dei progetti di CA/CM, in accordo con le differenti esigenze, le priorità definite e gli obiettivi di controllo.

In particolare :

- controlli di tipo ***preventive***, con la finalità di creare un sistema di monitoraggio in grado di identificare determinati accadimenti e prevenire le potenziali conseguenze. Si tratta di una filosofia di tipo *control-based*, la cui applicabilità è stata riscontrata su tematiche relative alla *compliance*, sia nei confronti di regolamenti e normative che con procedure interne;

- Controlli di tipo ***detective***: l'adozione dell'approccio, di tipo *risk-based*, supporta in particolare le attività di *auditing*, con l'obiettivo di incrementarne l'efficacia e l'efficienza, in termini sia quantità e qualità delle verifiche su aree potenzialmente rischiose, sia di una migliore pianificazione delle attività operative e dell'allocazione delle risorse.

FLESSIBILITA' E MODULARITA' DEI SISTEMI DI CM/CA

Tutte le Società coinvolte hanno seguito, nell'avvio e nell'implementazione di progetti di CM/CM, un approccio modulare rispetto ai diversi processi aziendali e al perimetro delle Società appartenenti al medesimo gruppo, anche con riferimento alle differenti tipologie di *business* e di dislocazione territoriale.

Aspetti comuni:

- Avvio iniziale di un progetto pilota su un limitato numero di processi aziendali (generalmente coincidenti con i cicli acquisti e/o vendite) e di *legal entity* di riferimento.
- Estensione progressiva / focalizzazione e tailorizzazione del sistema.
- Analisi preliminare di eventuali criticità.
- Definizione «on going» degli eventuali correttivi da apportare al *design* del progetto e al sistema informatico a supporto.

Con l'obiettivo di poter estendere l'utilizzo del sistema di CA/CM in maniera appunto flessibile, modulare e pervasiva ad altre aree e società facenti parte dei Gruppi di riferimento.

IL PROGETTO: STEP 1 ANALISI FUNZIONALE (1/2)

■ I progetti di implementazione di strumenti di CA/CM si sono generalmente articolati nell'ambito delle seguenti fasi:

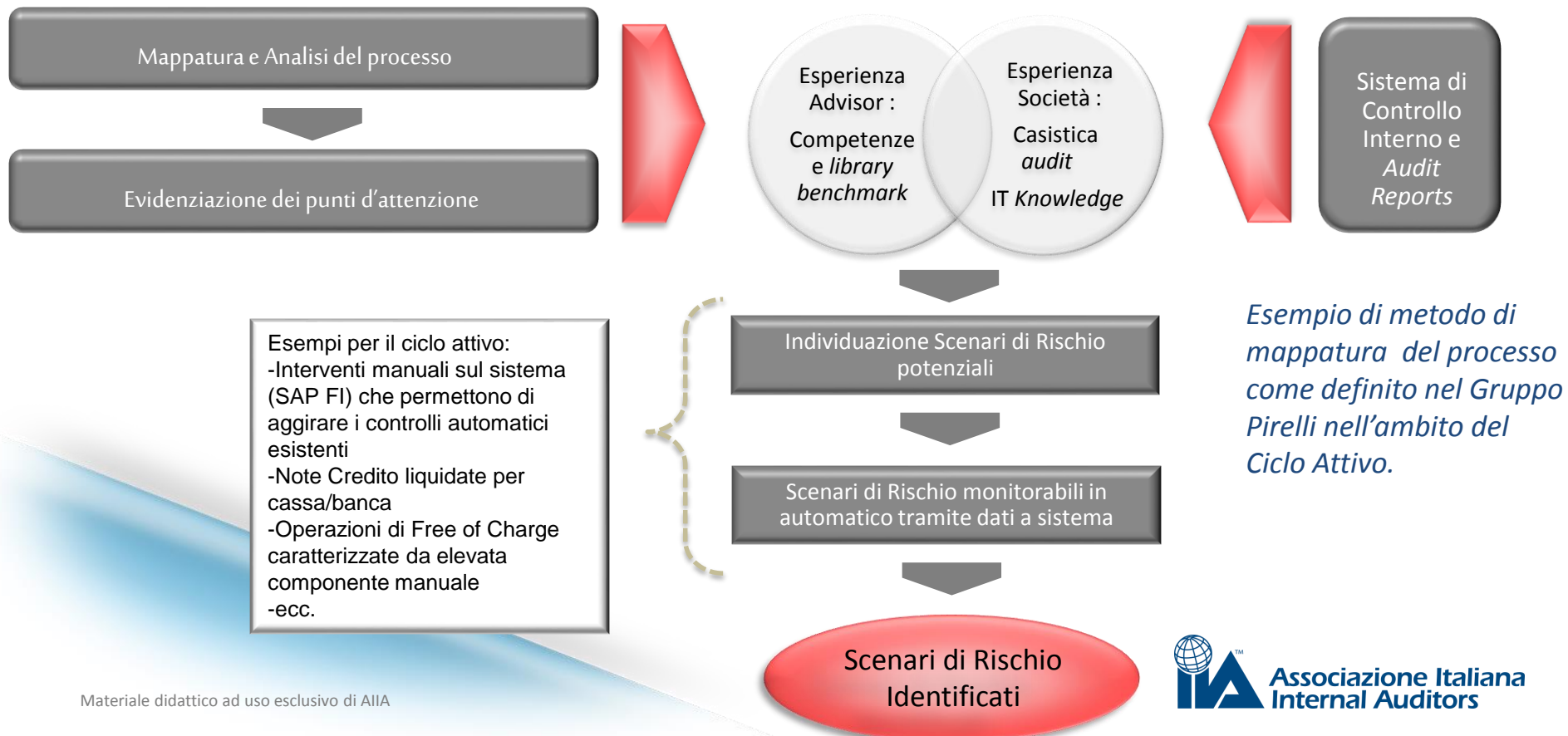
Fase 1: Analisi Funzionale del ciclo aziendale da presidiare attraverso:

- specifiche interviste con i *Process Owner*;
- mappatura dei sotto-processi;
- approfondimento delle aree di attenzione emerse;
- identificazione e valutazione dei rischi (*risk assessment*, identificazione scenari di rischio di comportamenti potenzialmente pregiudizievoli applicabili alla Società e definizione degli indicatori di rischio applicabili alle singole realtà) secondo i seguenti *step*:
 - I. analizzare e classificare i flussi operativi, le attività e le interfacce;
 - II. identificare le informazioni rilevanti, la copertura degli applicativi;
 - III. valutare e ordinare i rischi operativi infra ed intra processo con i *Process Owner*, per livello di priorità;
 - IV. classificare le aree di analisi in termini di impatti sul *business* e rilevanza.

IL PROGETTO: STEP 1 ANALISI FUNZIONALE (2/2)

■ Analisi Funzionale - *output* di progetto:

- Mappatura e *review* dei processi (ad es. *Procurement*, *Post Order* e *Vendor Management* etc.);
- Valutazione dei rischi identificati attraverso le attività di *Risk Assessment* condotte con i *Process Owner*;
- Identificazione e classificazione dei rischi.



IL PROGETTO: STEP 2 ANALISI TECNICA (1/2)

- **L'Analisi Tecnica** - come riscontrato nel Gruppo Recordati - prevede la costruzione dal punto di vista «tecnico» e di sistema degli indicatori di rischio individuati attraverso:
 - l'implementazione sul sistema di reporting (*cruscotto/dashboard*);
 - il *testing* dell'affidabilità dei dati.

Vengono inoltre analizzati e classificati i flussi operativi, le attività e le interfacce nonché le informazioni rilevanti e la copertura degli applicativi.

IL PROGETTO: STEP 2 ANALISI TECNICA (2/4)

Sulla base dei risultati dell'attività di *risk assessment* e all'esito delle menzionate fasi vengono identificati i KRI più rilevanti e sono stati classificati in due categorie (come ad esempio riscontrato nel Gruppo Saipem):

- **“Monitoring key risk indicator”**, con l'obiettivo di monitorare il rispetto delle procedure e degli *standard* aziendali;
- **“Operational key risk indicator”**, con l'obiettivo di monitorare le *performance* dei processi e dei controlli implementati.

IL PROGETTO: STEP 2 ANALISI TECNICA (3/4)

- Lo sviluppo del *tool* informatico è stato preceduto, oltre che dalla conduzione dell'attività di *risk assesement*, anche dalla successiva definizione di c.d. *business rule*.

Le *business rule*, - come applicato nel Gruppo Autogrill - si basano su indicatori in grado di definire la “dimensione” di un fattore di rischio (ad esempio, numero, valore, presente, assente). Per fattore di rischio si intende invece, un attributo, fatto, evento, che secondo l'esperienza del *business owner*, può aumentare uno specifico rischio.

IL PROGETTO: STEP 2 ANALISI TECNICA (4/4)

- Una *business rule* deve rappresentare "qualcosa che potrebbe risultare anomalo in una transazione". Nei casi in cui una transazione corrisponda ad una (o più) *business rule*, riceve un punteggio (sulla base del grado di rischio associato alla *business rule* dal *business owner*).

Quando il punteggio totale di una transazione raggiunge una certa soglia di tolleranza, quest'ultima viene definita come operazione a rischio e indicazione di una potenziale anomalia.

CASE STUDY: AUTOGRILL

- Prima di procedere allo sviluppo del *tool* di *Advanced Analytics*, è stato effettuato un *Risk Assessment* al fine di identificare i principali eventi di rischio potenziali che si intende prevedere/monitorare, individuando le *business rule*/modelli statistici più significativi presenti nel processo secondo le quali il sistema deve elaborare i dati.

Esempi di ***business rule*** come definite nel **Gruppo Autogrill**:

Fattore di Rischio	Business Rule
Scontrini annullati / stornati	N° di scontrini annullati per operatore superiore rispetto alla media per operatore / Punto Vendita
	Valore delle vendite pari a zero ed almeno uno scontrino annullato per operatore / Punto Vendita
	Tempo di battuta dello scontrino significativamente superiore rispetto alla media per operatore / Punto Vendita
	Scontrini evasi in specifici orari (prossimi alla chiusura, apertura, di notte);
Vendite contanti e sconti	Numero medio di scontrini emessi con sconto manuale con un valore senza decimali rispetto alla media
	Sconto % manuale applicato non è presente nelle promozioni attive in essere alla data dello scontrino
	Incidenza dell'incasso tabacchi sul numero di scontrini per giorno lavorato per operatore rispetto all'incidenza media
Apertura cassetto cassa	N° di aperture cassetto cassa manuale per operatore rispetto alla media totale degli operatori
	Tempo intercorso tra due aperture cassetto manuali per operatore rispetto al tempo medio totale degli operatori / Punto Vendita

Focus Preliminare

Progetto Pilota:

- **Processo di Cash Management** esteso in prima istanza in 3 Paesi:

- Italia
- Spagna
- UK

CASE STUDY: PIRELLI

■ E' stata effettuata una valutazione di probabilità/impatto degli scenari di rischio in base ai seguenti criteri di Probabilità, valutata tenendo conto dell'efficace operatività del sistema di controllo esistente e Impatto, valutato prendendo in esame i danni potenziali per il patrimonio aziendale dovuti al comportamento pregiudizievole. Sono stati individuati KRI puntuali, trasversali e di *trend*.

Esempi di **key risk indicator trasversali** ai cicli aziendali Ciclo Attivo e Passivo definiti in **Pirelli**.

KEY RISK INDICATOR TRASVERSALI			
Rischio	Comportamento Pregiudizievole	Key Risk Indicator	Viste
Distrazione di fondi.	Operazioni non autorizzate. Comportamento improprio.	Transazioni effettuate in fasce orarie anomale (h 21-5.59), durante giorni feriali da utenze manuali.	1. Overview: Trend del numero, dell'importo di transazioni anomale identificate. 2. Drill down 1: Dettaglio transazioni per utente. 3. Drill down 2: Dettaglio per tipologia di transazioni anomale.
Distrazione di fondi.	Operazioni non autorizzate. Comportamento improprio.	Transazioni effettuate da utenze manuali nei giorni festivi.	1. Overview: Trend del numero, dell'importo di transazioni anomale identificate. 2. Drill down 1: Dettaglio transazioni per utente. 3. Drill down 2: Dettaglio per tipologia di transazioni anomale.
Distrazione di fondi.	Operazioni non autorizzate. Comportamento improprio.	Transazioni effettuate da utenze della funzione IT.	1. Overview: Trend del numero, dell'importo di transazioni anomale identificate. 2. Drill down 1: Dettaglio transazioni per utente. 3. Drill down 2: Dettaglio per tipologia di transazioni anomale.
Distrazione di fondi.	Operazioni non autorizzate. Comportamento improprio.	Clienti che presentano partite non abbinate in presenza di una delle seguenti condizioni: - saldo zero; - non material (< 5K€/pesos/real); - saldo negative).	1. Overview: Trend del numero, di clienti anomali e del numero di partite identificate per tipologia. 2. Drill down 1: Dettaglio del saldo e del numero di partite per i top 5 clienti identificati come i clienti con il più alto saldo positivo nel mese N. 3. Drill down 2: Dettaglio del saldo e del numero di partite per i top 5 clienti identificati come i clienti con il più alto saldo negativo nel mese N.
Distrazione di fondi.	Alterazione delle condizioni per il recupero crediti. Ageing list non aggiornata.	Monitoraggio conti transitorio incassi. Identificazione delle partite aperte non abbinate da più di 30 giorni.	1. Overview mensile: Ageing per ciascun conto transitorio delle partite aperte.

Focus Preliminare Progetto

Pilota:

- Pirelli Tyre

Perimetro Italia

- Ciclo Attivo



CASE STUDY: SAIPEM

- E' stato privilegiato un approccio *"Risk Based"*, al fine di rilevare le prestazioni dei controlli operativi e i relativi trend, rispetto ad un approccio *"Control Based"*, maggiormente orientato all'identificazione *real-time* di transazioni fuori *standard* ed eccezioni. Sono stati individuati:
 - *"Monitoring KCIs"*, con l'obiettivo di monitorare il rispetto delle procedure e degli standard aziendali;
 - *"Operational KCIs"*, con l'obiettivo di monitorare le *performance* dei processi e dei controlli implementati.

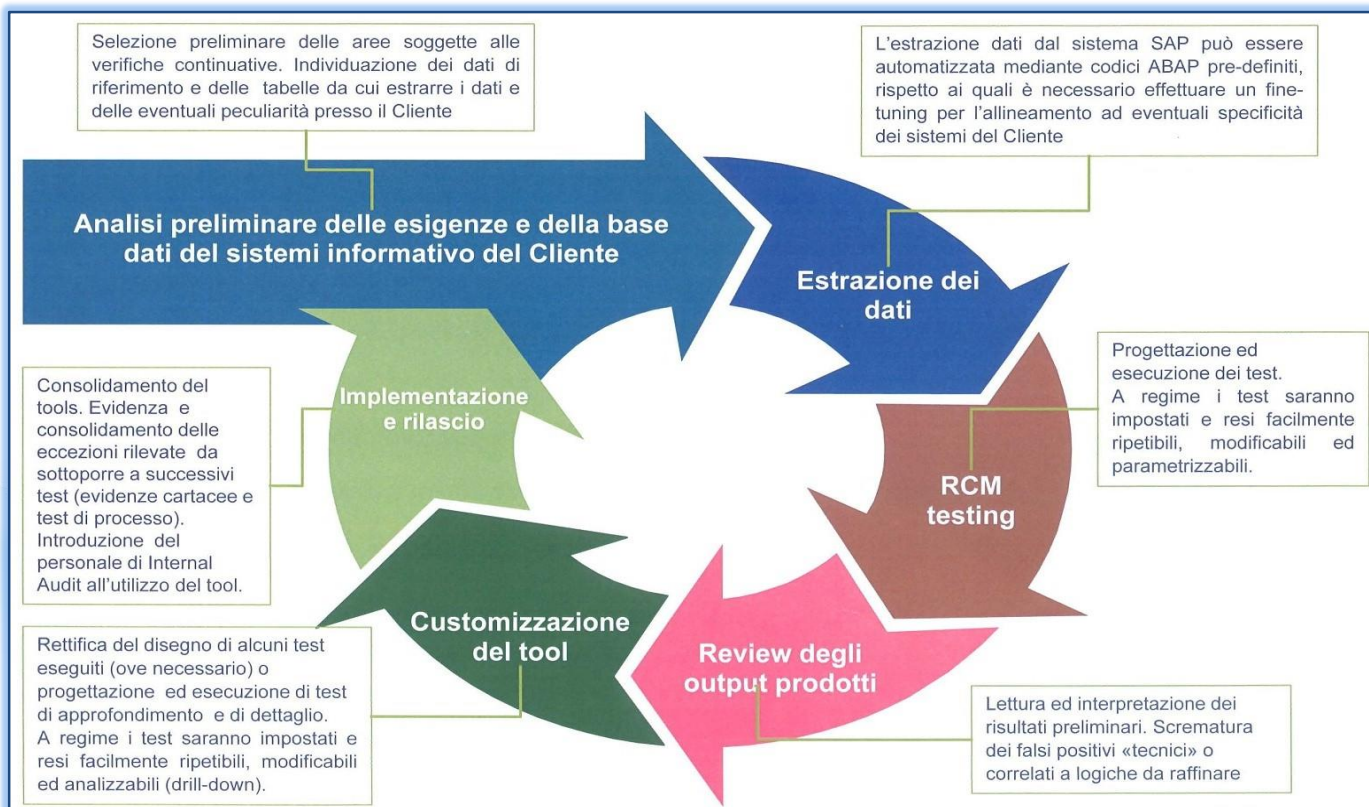
← Continuous Auditing →						
Continuous Controls Assessment			Continuous Risk Assessment			Approach
Control-based (Assurance controls are working) Financial Controls			Risk-based (Identification/Assessment of risk) Financial/Operational Controls			Focus
Real-time/Detailed transaction testing (Financial data)			Trend/Comparison (Financial/Operational data)			Analysis Techniques
Control Assurance	Financial Attest	Fraud/Waste/Abuse	Audit Scope and Objectives	Follow-up on Audit Recs	Annual Audit Plan	Related Audit Activities
Control Monitoring	Performance Monitoring	Balanced Scorecard	TQM	ERM		Related Management Activities

Focus Preliminare Progetto Pilota:

- tutte le società del Gruppo Saipem implementate su SAP, vista la standardizzazione dei processi, sistemi e dati tra le diverse realtà del Gruppo.
- Processo: *Procurement & Post Order*

CASE STUDY: RECORDATI

- Il processo adottato da **Recordati** nell'implementazione di un sistema di CA/CM, è partito dall'analisi preliminare sulla base delle esigenze rappresentate dal cliente interno sino allo sviluppo, *testing*, revisione, customizzazione e implementazione del sistema che ha previsto l'identificazione di specifici *key risk indicator*.



Focus Preliminare
Progetto Pilota:

Società italiane

Processi Aziendali
coinvolti:

- Ciclo Passivo.

ASPETTI OPERATIVI DI PROGETTO (1/2)

- L'implementazione di un sistema di *Continuous Auditing* e *Continuous Monitoring* in tutte le Società coinvolte nel *Case Study* ha rappresentato dunque un progetto complesso sia in termini di tempi che di coinvolgimento delle risorse.

Si suggerisce di considerare e stimare:

- un tempo medio necessario per la conclusione del progetto pilota pari almeno a circa 1 anno. Tale tempistica può essere influenzata dalle modalità di coinvolgimento delle risorse (ad esempio *commitment full time, part time* etc.) e può quindi essere ridotta/estesa sulla base del grado di priorità assegnato al progetto;

ASPETTI OPERATIVI DI PROGETTO (2/2)

- la molteplicità di dipartimenti che è necessario coinvolgere (tra cui *l'Internal Audit* – quale *owner* principale, *l'Information Technology*, le *Operations*, il Legale e la *Compliance*) per una buona riuscita del progetto, oltre che il fattore dimensionale e la complessità organizzativa di ciascuna realtà;
- la possibilità di sviluppare il sistema con il supporto eventuale di società di consulenza esterne ovvero affidandosi totalmente alle risorse presenti in azienda.

RUOLO DELL'INTERNAL AUDIT (1/4)

- ▣ Ruolo di fondamentale importanza dell'Internal Audit durante la fase preliminare dei progetti, durante i quali è stato necessario identificare gli indicatori di rischio (definiti ad es. *key risk indicator* e *business rule*) alla base di un sistema di CA/CM .
 - *Key success factor* dei progetti: competenze dell'Internal Audit tra cui la padronanza e la gestione di procedure interne, l'esperienza nelle attività di *risk management* e di verifica della *compliance*.

Attività Fase Preliminare:

- Identificazione delle differenti fonti di dati e di informazioni che devono alimentare la piattaforma di *Continuous Monitoring / Auditing*;
- Supporto al dipartimento di *Information Technology* (a cui è richiesto un notevole impegno per sviluppare le interfacce tra i vari sistemi) nell'interpretazione delle relazioni esistenti tra i diversi dati e per la corretta definizione degli *output* richiesti.

RUOLO DELL'INTERNAL AUDIT (2/4)

▣ Attività Fase Operativa:

Il ruolo dell'Internal Audit evolve da progettista a fruitore del servizio. Infatti, sulla base di una serie di *warning*, identificati dal sistema in termini di deviazioni riscontrate rispetto ai *key risk indicator/business rule*, l'Internal Audit ha la responsabilità di interpretare gli *output* ricevuti, tramite l'effettuazione di ulteriori verifiche ed approfondimenti.

RUOLO DELL'INTERNAL AUDIT (3/4)

L'Internal Audit effettua approfondimenti, necessari al fine di:

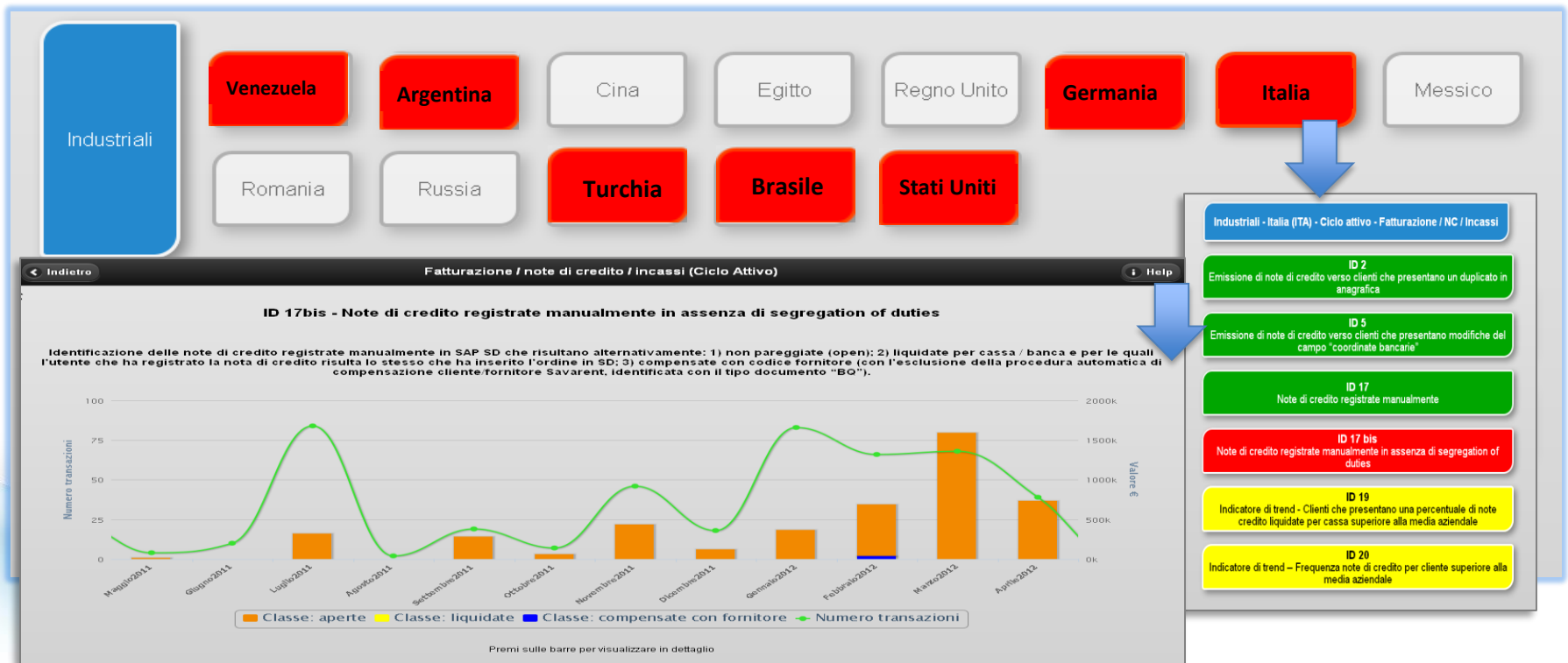
- indagare la genesi delle deviazioni;
- valutarne l'impatto all'interno del contesto di riferimento;
- filtrare le sole informazioni rilevanti da sottoporre a giudizio del Management;
- identificare adeguate azioni correttive.

La gestione operativa identifica come *i processi di CM/CA* rappresentino un ***supporto allo svolgimento di attività di controllo e non un'alternativa dello stesso.***

RUOLO DELL'INTERNAL AUDIT (4/4)

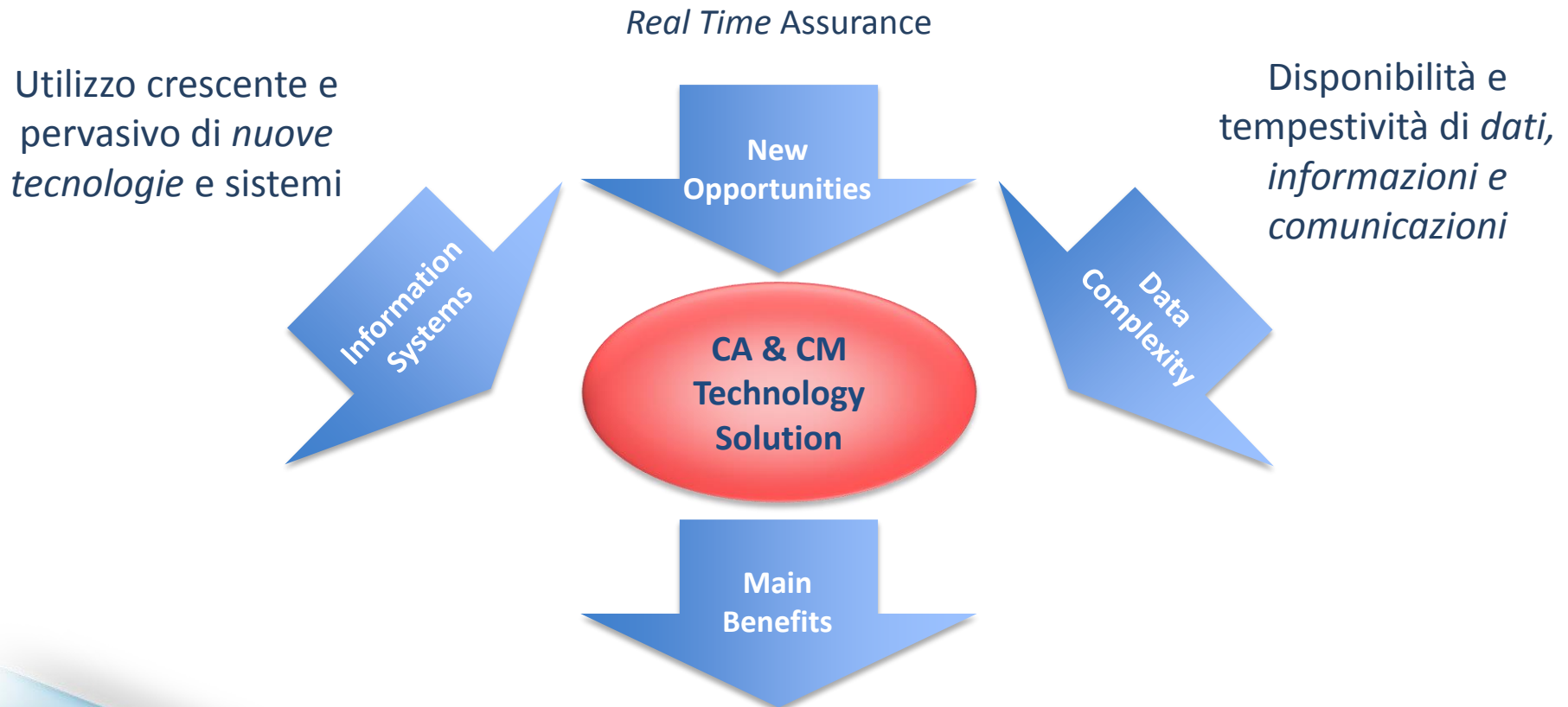
- Il ruolo dell'Internal Audit è di gestire al meglio tali supporti e utilizzare gli *output* e i *warning* da essi provenienti per focalizzare le proprie analisi su sottoinsiemi rilevanti e gestire in maniera più efficiente la pianificazione delle proprie attività.

Esempio dashboard «Reticolo» Pirelli – Ciclo Attivo Italia.



SOLUZIONI TECNICHE

Il ruolo della tecnologia nel processo CA & CM (1/2)



Migliore comprensione e *valutazioni tempestive* dei rischi, dei controlli e delle eccezioni sui processi rilevanti

Il ruolo della tecnologia nel processo CA & CM (2/2)

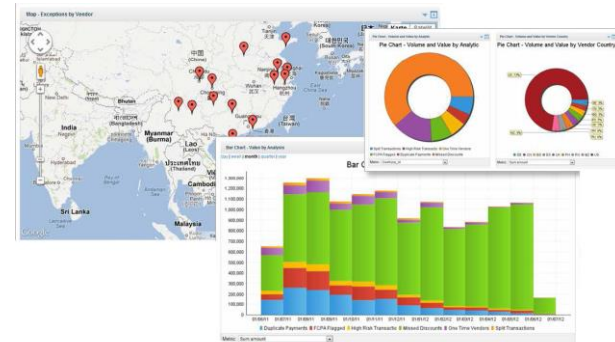
In base alla complessità delle **tecniche di valutazione** che si vuole applicare e agli **obiettivi** che un processo di CM si pone, è possibile identificare due soluzioni tecnologiche



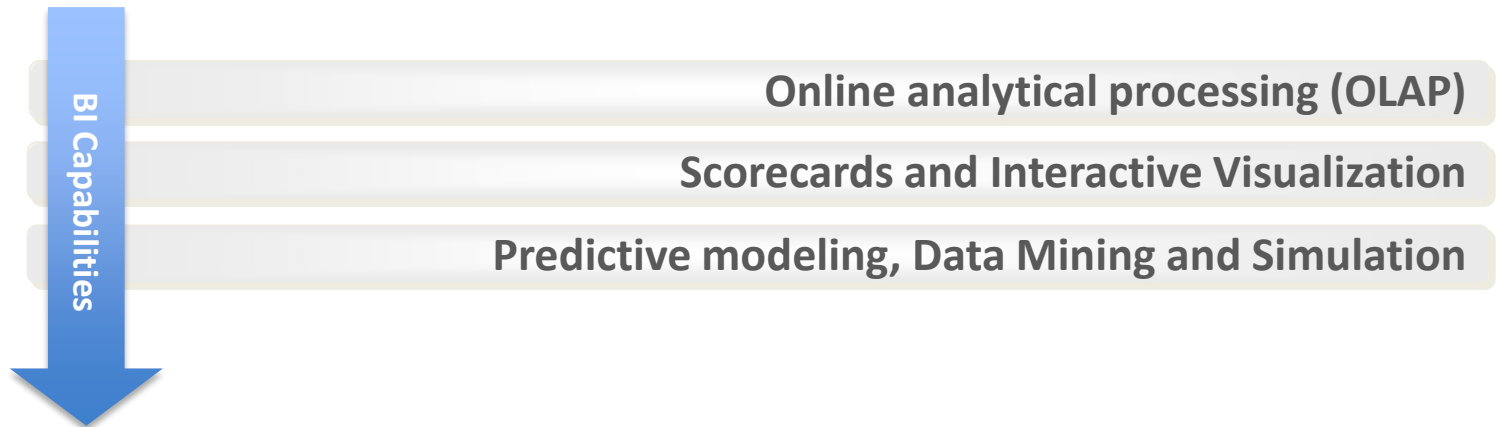
Business Intelligence and Analytics Platforms



Continuous Controls Monitoring Tools



Business Intelligence (BI) and Analytics Platform



Misurazione di metriche rilevanti per il business aziendale
Miglioramento delle performance dei processi in analisi
Sistemi a supporto del decision making



Descriptive – What happened?
Diagnostic – Why it happened?
Predictive – What will happen?
Prescriptive – How to make happen?

Continuous Controls Monitoring (CCM) Tools

CCM Objectives

Migliorare la governance dei processi amministrativi e operativi

Monitorare gli accessi e l'esecuzione delle transazioni critiche

Automatizzare i processi di audit

CCM Technologies

CCM for segregation of duties

CCM for transactions

CCM for master data

CCM for application configuration

Business Support

Riduzioni di perdite dovute a frodi e mancato rispetto delle regole

Miglioramento delle performance e riduzione dei costi

Ottimizzazione dei controlli sui Key Financial Process

Allineamento obiettivi e soluzione tecnologica (1/2)

**Solution
Selection
Method**

Obiettivi del processo di CA & CM

Obiettivi di controllo da assegnare agli indicatori

Tipologia di indicatori e rischi da monitorare

Integrazione con i processi in scope e con l'audit tradizionale

Allineamento obiettivi e soluzione tecnologica (2/2)

Alcune possibili strategie di scelta

	Information System	Technology Focus
Performance Evaluation	<i>Business Intelligence and Analytics Platforms</i>	<i>Dashboard & Scorecard</i>
Exception Management	<i>Continuous Controls Monitoring Tools</i>	<i>Transaction Monitoring</i>
Decision Making	<i>Business Intelligence and Analytics Platforms</i>	<i>Predictive modeling, Data Mining and Simulation</i>

“Databases and distributed computing substantively changed audit risks and forced the utilization of essential new audit tools” (Miklos A. Vasarhelyi)

“The true key to a successful continuous auditing implementation is not the type of technology solution used but the detailed, documented continuous auditing methodology that you have developed to support your existing risk-based audit approach” (Robert. L. Mainardi)

FORMAZIONE AIIA

Si rammenta che il piano formativo AIIA 2014 prevede un corso specifico relativo al **Continuous Auditing & Monitoring** che si terrà:

- *A Milano il 20 Giugno 2014;*
- *A Roma il 24 Novembre 2014;*

con l'obiettivo di approfondire su tutte le attività di sviluppo inerenti alla gestione di un sistema di «**Continuous Auditing & Monitoring**».

CONTINUOUS AUDITING & CONTINUOUS MONITORING

Nuove opportunità da affiancare all'attività di
Internal Audit

WORKSHOP PER I PROFESSIONISTI
DEL SETTORE MANIFATTURIERO

15 aprile 2014

Milano



**Associazione Italiana
Internal Auditors**

CONTINUOUS AUDITING & CONTINUOUS MONITORING

Nuove opportunità da affiancare all'attività di
Internal Audit

INTERVENGONO

STEFANO GIANI, *Associate Partner – KPMG Advisory S.p.A.*

ANDREA LANZONI, *DSO/Internal Controls - Bosch S.p.A.*

ADAMO LOCANE, *Internal Audit Europe - Autogrill S.p.A.*

ANGELO RODARO, *consulente e docente AIIA*

MODERA

NICOLAS MARCHI, *Regional Manager Internal Auditor - Pirelli &C. S.p.A.*

e coordinatore del gruppo di lavoro

CONTINUOUS AUDITING & CONTINUOUS MONITORING

Nuove opportunità da affiancare all'attività di
Internal Audit

WORKSHOP PER I PROFESSIONISTI
DEL SETTORE MANIFATTURIERO

15 aprile 2014

Milano