

18 ottobre 2012

PIANO DI AUDIT RISK BASED APPROCCIO METODOLOGICO

Marco Cossutta (*Partner*)
Fabio Meda (*Manager*)

Il processo di gestione dei rischi

La definizione e il raggiungimento degli obiettivi aziendali devono passare anche da una efficace e strutturata gestione dei rischi definita sulle peculiarità del business e sul mercato di riferimento.

La gestione dei rischi:

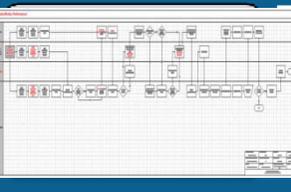
- è un processo trasversale rispetto alla struttura aziendale
- è un processo basato su una metodologia specifica
- consente la focalizzazione sulle reali esigenze
- supporta la definizione e il raggiungimento degli obiettivi aziendali



«TRE» – un tool a supporto della metodologia

Reply Consulting valorizza la propria metodologia con l'utilizzo dell'applicativo TRE – Tool for Risk Evaluation, strumento che consente una gestione efficace e strutturata del processo di analisi e valutazione dei rischi.

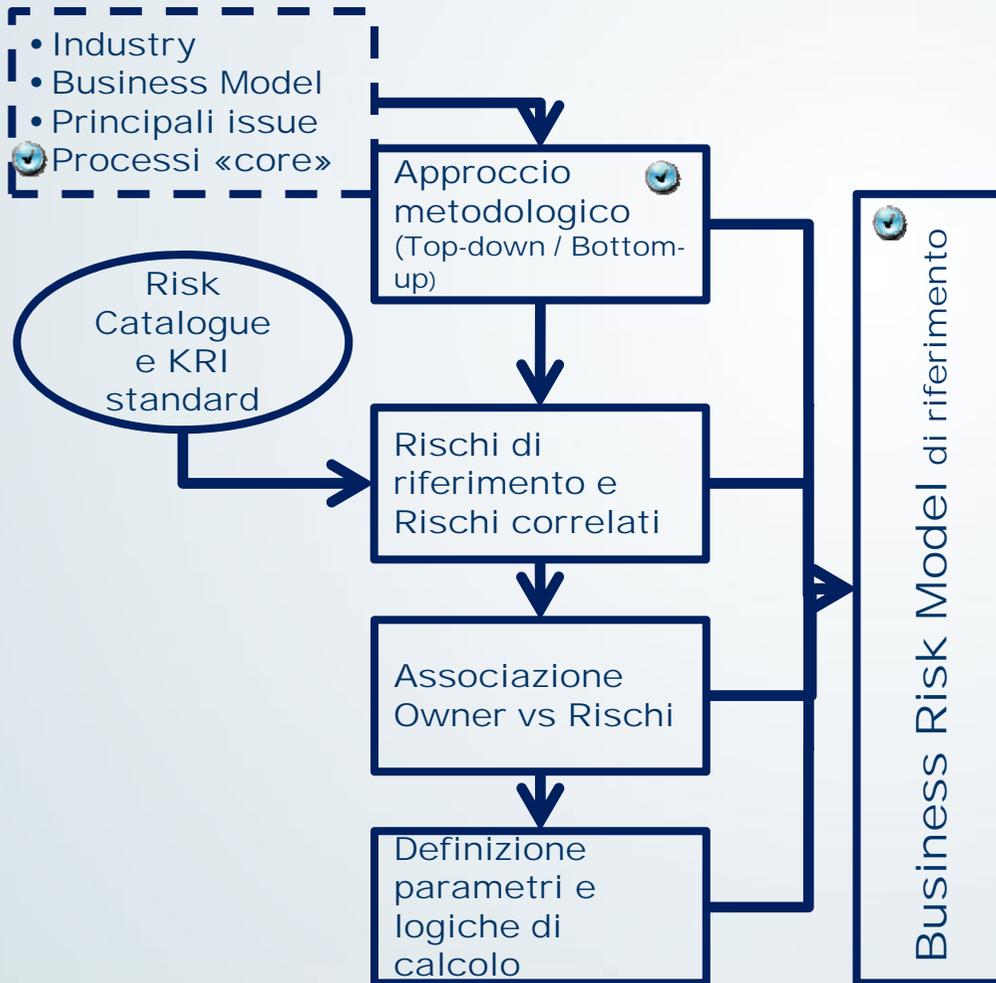
I **benefici** si misurano in termini di:

	Efficienza Riduzione dei costi del processo Tempestività e organizzazione del processo Oggettività nei criteri di valutazione
	Tracciabilità Storicizzazione e reporting SAL «on demand» Work flow strutturati
	Flessibilità Personalizzazione Adattabilità alle evoluzioni societarie (fattori esogeni ed endogeni) Modularità e «trasversalità» – approccio Top-down/Bottom-up

TRE è un applicativo di Reply sviluppato sulle esigenze dell'Internal Audit



Business Risk Model di riferimento



Il Business Risk Model deve:

- essere coerente con le caratteristiche della società e del business;
- essere focalizzato sui rischi rilevanti;
- coinvolgere i corretti owner;
- considerare parametri e logiche di calcolo funzionali ad un risultato ottimale.



Fattori distintivi dell'approccio
Reply Consulting



TRE - Business Risk Model

Oracle Enterprise Performance Management System Workspace, Fusion Edition - Windows Internet Explorer

Oracle Enterprise Performance Management System Workspace, Fusion Edition

Internal Audit - 01 - Impostazione Ownership

Forma	Descrizione rischi	Inserimento KRI Standard
BRA-A.1.01:Rischio di settore (BRA)	Possibilità che il settore in cui la Società opera, subisca un cambiamento dovuto, ad esempio, a fattori competitivi chiave, a capacità di concorrenti esistenti o potenziali e conseguentemente allo stato della Società	- Indici di concentrazione - Marginalità di settore - Indici di crescita del settore
BRA-A.1.02:Rischio di concorrenza (BRA)	Possibilità che i principali o nuovi concorrenti, intraprendendo azioni finalizzate all'affermazione ed al sostenimento del proprio vantaggio competitivo, possano minacciare il business dell'azienda	- Distribuzione delle quote di mercato tra i principali competitor - Andamento quote di mercato dei competitor / Andamento propria quota di mercato - Andamento dell'utile netto dei competitor / Andamento del proprio utile netto - Ritorni sulle vendite
BRA-A.1.03:Rischio disponibilità' di capitali (BRA)	Possibilità che l'Azienda non abbia un efficiente accesso alle risorse necessarie allo suo crescita, inteso come attuazione delle strategie predefinite, raggiungimento pertanto degli obiettivi preposti ed un ritorno finanziario del capitale investito	- Copertura totale con strumenti derivati / PIN - Incidenza delle perdite realizzate sulle azioni di copertura sui tassi di cambio - Cash Flow - PIN - EBITDA
BRA-A.1.04:Rischi legati al mercato finanziario (BRA)	Possibilità che variazioni inattese nei trend dei fattori di mercato (tassi di interesse, tassi di cambio, prezzi azionari, etc.) determinino una variazione al rialzo o al ribasso del valore di una portafoglio di un portafoglio finanziario o della struttura finanziaria dell'Azienda.	- Incidenza delle p - cambio
BRA-A.1.05:Rischio delle regole del mercato (BRA)	Eventuali cambiamenti delle normative e / o, azioni della	

Ampio Risk Catalogue disponibile:
massima copertura dei rischi



Associazione Owners - Rischi:
*possibilità di ponderare la
rilevanza di ciascun rischio per
ogni interlocutore*

Internal Audit - 02 - Impostazione Correlazione

Internal Audit - 02 - Impostazione Correlazione

	A.1.01 Rischio di settore	A.1.02 Rischio di concorrenza	A.1.03 Rischio disponibilità' di capitali	A.1.04 Rischi legati al mercato finanziario	A.1.05 Rischio delle regole del mercato	A.1.07 Rischio legato agli stakeholder	A.1.08 Rischio legato al rapporto con i soci
BRA-A.1.01:Rischio di settore (BRA)	100%				100%		
BRA-A.1.02:Rischio di concorrenza (BRA)		100%			100%		
BRA-A.1.03:Rischio disponibilità' di capitali (BRA)			100%				
BRA-A.1.04:Rischi legati al mercato finanziario (BRA)				100%			
BRA-A.1.05:Rischio delle regole del mercato (BRA)	100%	100%					
BRA-A.1.07:Rischio legato agli stakeholder (BRA)						40%	100%
BRA-A.1.08:Rischio legato al rapporto con i soci (BRA)		70%					
BRA-A.1.09:Rischio legato al rapporto con parti correlate				100%			
BRA-A.1.10:Rischio ambientale (BRA)	100%					40%	
BRA-A.1.11:Rischio politico / di sovranità' (BRA)					40%		

TRE_NEW

Page: 2011 | First Assessment | Final 1 | Go

Summary	AD	CFO	DIR.IT	DIR. FINANZA E TESORERIA	DIR. BILANCIO CONSOLIDATO	DIR. PRODUZIONE
Priorita	Ownership	Ownership	Ownership	Ownership	Ownership	Ownership
BRA-A.1.01:Rischio di settore (BRA)	A	100%	100%			
BRA-A.1.02:Rischio di concorrenza (BRA)	B	100%	100%	70%		100%
BRA-A.1.03:Rischio disponibilità' di capitali (BRA)	E	100%	100%	100%		
BRA-A.1.04:Rischi legati al mercato finanziario (BRA)	A	100%	100%		100%	
BRA-A.1.05:Rischio delle regole del mercato (BRA)	A	100%				
BRA-A.1.07:Rischio legato agli stakeholder (BRA)	A	100%	70%		70%	40%
BRA-A.1.08:Rischio legato al rapporto con i soci (BRA)	B	100%				
BRA-A.1.09:Rischio legato al rapporto con parti correlate	E	100%	100%		40%	
BRA-A.1.10:Rischio ambientale (BRA)	B	100%	40%			
BRA-A.1.11:Rischio politico / di sovranità' (BRA)	C	100%				
BRA-A.1.12:Rischio di eventi catastrofici (BRA)	B			100%		
BRA-A.1.13:Rischio di bilancio di sostenibilità' (BRA)	B	100%				

Matrice di Correlazione dei rischi:
*possibilità di ponderare relazioni
biunivoche tra i rischi*





Assessment

Business Risk Model di riferimento

Interviste / self assessment



Rischio Residuo

Principali Key Risk Indicator

Gli owner alimentano il Business Risk Model indicando:

- cause ed effetti relativi ad ogni rischio;
- i presidi di controllo in essere;
- i principali indicatori di rischio che riterrebbero appropriati.



La determinazione del rischio inerente e del rischio residuo risultano ponderate rispetto agli owner e alla relazione tra i rischi.



TRE - Assessment



Gestione calendario:
maggior coordinamento e presidio del processo

Task	Type	Due Date	Alert	Instructions
<input type="checkbox"/> 1.0 Incontro con AD	Descriptive	10/10/12 9:21 AM	Yes	View
<input type="checkbox"/> 2.0 Incontro con CFO	Descriptive			View
<input checked="" type="checkbox"/> 3.0 Incontro 2	Descriptive	11/9/12 9:24 AM		View
<input type="checkbox"/> 3.1 Feedback resp. CA	Descriptive	10/12/12 2:04 PM	Yes	View

Cause	Rating probabilita	Fascia Probabilita
BRA-A.1.01.Rischio di settore (BRA) Competitor guadagnano maggiori quote di mercato. Condizioni macroeconomiche in peggioramento	Molto Probabile	Alto
BRA-A.1.05.Rischio delle regole del mercato (BRA) Variazione della normativa di riferimento in merito agli incentivi	Probabile	Medio
BRA-B.1.03.Innovazione - Rischio di sviluppo prodotti, servizi e processi (BRA) la velocità con cui lo sviluppo tecnologico rende obsoleto la componentistica dei motori e dei materiali di costruzione	Probabile	Medio
BRA-B.1.14.Rischio di obsolescenza / deterioramento (BRA) Non vendere le auto prodotte nel tempo stimato. Macchinari utilizzati per la produzione in scala non idonei a regimi di impiego normale.	Probabile	Medio
BRA-B.2.00.Rischio di credito (BRA) Inadeguata valutazione del merito creditizio dei clienti	Improbabile	Basso

Business Risk Assessment per owner:
selettività di approccio per ciascun interlocutore

KRI	BRA-A.1.01 Rischio di settore (BRA)	BRA-A.1.05 Rischio delle regole del mercato (BRA)	BRA-B.1.03 Innovazione - Rischio di sviluppo prodotti, servizi e processi (BRA)	BRA-B.1.14 Rischio di obsolescenza / deterioramento (BRA)	BRA-B.2.00 Rischio di credito (BRA)
Adeguatezza della diffusione del Codice Etico aziendale e delle procedure sull'utile	X				
Adeguatezza della implementazione di una Politica degli accessi	X				
Ammontare delle vendite necessarie per il raggiungimento degli obiettivi predefiniti	X				
Ammontare delle vendite realizzate a specifiche promozioni (campagne, coupon)		X			
Ammontare di ore di training per dipendente			X	X	
Ammontare sanzioni fiscali / totale utili	X				X
Ammontare sanzioni non conformi D alla normativa di riferimento / totale utili	X				



Indicazione dei principali KRI:
maggior accettazione dei misuratori



Evaluation



L'Internal Audit procede ad una valutazione, sia quantitativa che qualitativa, dei risultati ottenuti col fine di:

- redigere un documento di Gap Analysis -executive summary - quale primo riferimento per il Management;
- valorizzare gli oggetti di audit.



In tale processo valutativo l'Internal Audit potrà avvalersi di una reportistica di dettaglio dei risultati; oltre alla vista per owner e alla vista per singolo rischio, tenuto conto delle ponderazioni applicate agli owner e alle correlazioni tra i rischi, potrà disporre di una vista aggregata.

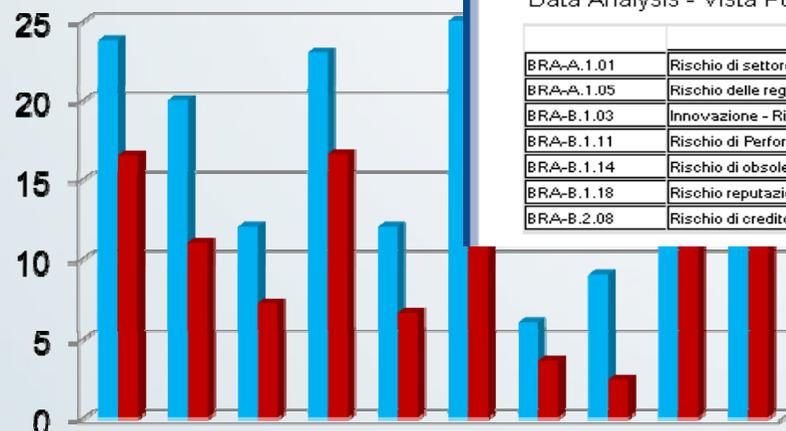


TRE - Evaluation

/TRE

!	*	Name
		Reporting
		Rischi-BRA
		Rischi-BRA-Detail
		Rischi-Reporting
		Rischi-Reporting-Det

Reporting book personalizzabile:
possibilità di generare una adeguata reportistica rispetto alle impostazioni definite



Explore | Rischi-BRA

HomePage | Explore: /TRE | Rischi-BRA

/TRE/Rischi-BRA

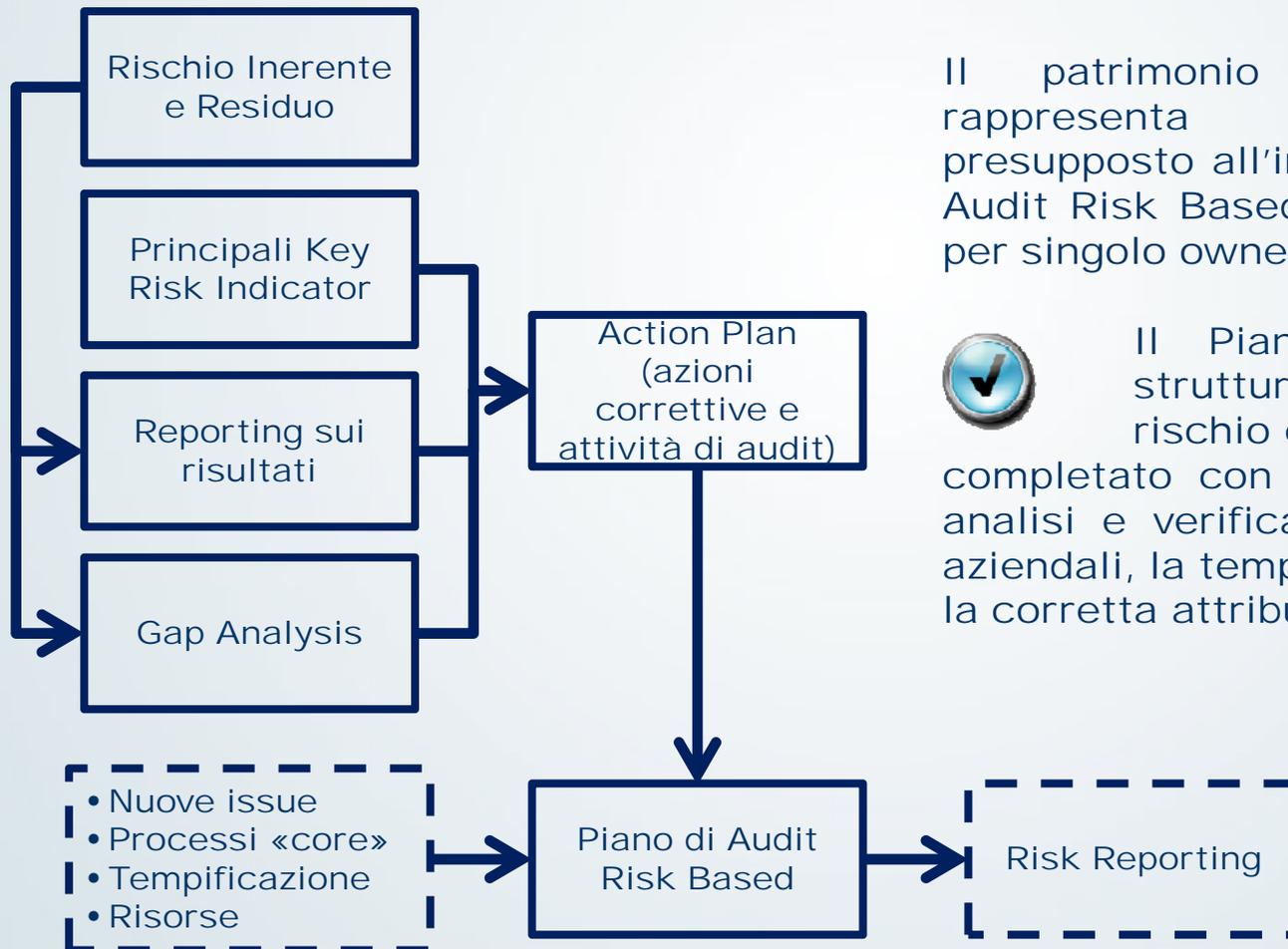
Years: FY11 | Scenario: A1 | Version: V1

Tool for Risk Evaluation 2011
 Data Analysis - Vista Puntuale First Assessment Final 1

		Rating rischio inerente	Rating rischio residuo
BRA-A.1.01	Rischio di settore (BRA)	22.50	13.50
BRA-A.1.05	Rischio delle regole del mercato (BRA)	20.00	12.00
BRA-B.1.03	Innovazione - Rischio di sviluppo prodotti, servizi e processi (BRA)	20.00	12.00
BRA-B.1.11	Rischio di Performance Gap (BRA)	19.00	9.87
BRA-B.1.14	Rischio di obsolescenza / deterioramento (BRA)	15.50	3.05
BRA-B.1.18	Rischio reputazionale (BRA)	20.00	7.00
BRA-B.2.08	Rischio di credito (BRA)	10.00	1.00



Piano di Audit Risk Based



Il patrimonio informativo raccolto rappresenta un fondamentale presupposto all'impostazione del Piano di Audit Risk Based e alle azioni correttive per singolo owner.



Il Piano di Audit è quindi strutturato su aree/ambiti a rischio e relativi indicatori; viene completato con le attività specifiche di analisi e verifica sui principali processi aziendali, la tempificazione delle attività e la corretta attribuzione delle risorse.



TRE - Piano di Audit Risk Based

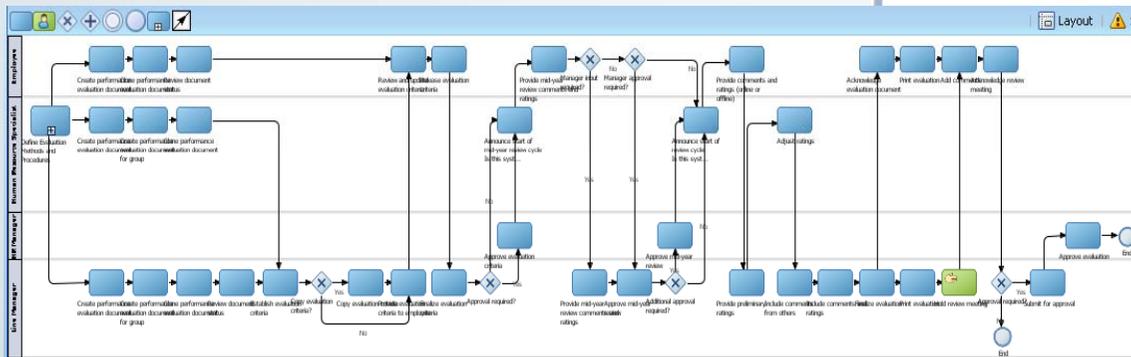
Page	2011	First Assessment	Final 1	BRA-A.1.01 : Rischio di settore (BRA)	Summary	AD	CFD
Adeguatezza diffusione del Codice Etico aziendale e delle procedure sull'utliti	Key Risk Indicator Standard	X					
	KRI Selezionato da Owner		X				
	Priorita' KRI	B					
Adeguatezza implementazione di una Politica degli accessi	Key Risk Indicator Standard	X					
	KRI Selezionato da Owner		X	X			
	Priorita' KRI	A					
Ammonciare delle vendite necessarie per il raggiungimento degli obiettivi pr	Key Risk Indicator Standard	X					
	KRI Selezionato da Owner			X			
	Priorita' KRI	B					
Ammonciare delle vendite realizzate a specifiche promozioni (campagne, coup	Key Risk Indicator Standard	X					
	KRI Selezionato da Owner			X			
	Priorita' KRI	C					

Sistema di interpolazione tra Rischio/KRI/Owners: *definizione delle priorità di intervento sulla base delle propensioni al rischio per singolo owner*



Indicazione delle azioni: definizione delle azioni/elementi del piano di audit

Page	2011	First Assessment	Final 1	Go	Priorita' KRI	Valore Attuale KRI	Valore Soglia KRI	Action Plan
BRA-A.1.01: Rischio di settore (BRA)	Adeguatezza diffusione del Codice Etico aziendale e de	B						Analisi dell'avvenuta diffusione del Codice Etico attraverso la verifica dell'avvenuta presa in consegna dello stesso da parte dei dipendenti
	Adeguatezza implementazione di una Politica degli ac	A						Verifica delle profilazioni IT e degli aspetti di SOO
	Ammonciare delle vendite necessarie per il raggiun	B						
	Ammonciare delle vendite realizzate a specifiche p	C						



Gestione attraverso workflow: *maggior presidio sia della fase di rilevazione dei rischi che di gestione del piano di audit.*



Conclusioni

La metodologia Reply Consulting, unitamente allo strumento TRE - Tool for Risk Evaluation, consente:

- ✓ la personalizzazione del processo di gestione dei rischi sulle peculiarità del business
- ✓ aumento dell'attenzione ai rischi e il conseguente innalzamento della cultura del controllo
- ✓ un maggior coordinamento e presidio del processo
- ✓ una efficace focalizzazione delle attività di audit sui rischi rilevanti attraverso indicatori di riferimento
- ✓ un governo efficiente del processo di gestione dei rischi e del piano di audit

Le funzionalità propedeutiche alla generazione di un Risk Reporting saranno trattate da **ORACLE** nel prossimo intervento



Contatti

www.reply.eu
info@reply.it

Marco Cossutta
m.cossutta@reply.it
cell. +39 347 0056676

Fabio Meda
f.meda@reply.it
cell. +39 340 5260693