



L'internal auditing

I modelli di monitoraggio del rischio



I moderni sistemi di monitoraggio del rischio muovono dalla consapevolezza dei comportamenti e prassi che devono essere tenute per raggiungere l'obiettivo che ogni singola funzione deve raggiungere.

La consapevolezza è un fatto organizzativo che si esprime in una serie di elementi che denominiamo:

- competenze;
- abilità;
- risorse umane;
- risorse tecniche specifiche e generiche;
- natura delle fasi operative

e che si esprime in un processo di lavoro e in una procedura di lavoro meglio se scritta.

I modelli di monitoraggio del rischio



La procedura spesso non tiene conto del livello delle competenze necessarie per quel determinato processo però arriva di norma a definire un intorno accettabile definendo lo skill necessario per gli addetti.

Ben si comprende il fenomeno se si pensa ad un processo di lavoro che ha avuto una sua progettazione logica ed operativa e che poi trova sistemazione con una serie di micro interventi di razionalizzazione di efficienza attraverso le specialistiche esperienze del singolo o dei singoli che ne sono addetti e che ne seguono lo sviluppano.

Spesso sono saperi o competenze non esplicite che vengono da osservazioni nel tempo che si esprimono in comportamenti per cui uno è migliore rispetto ad altri possibili.

I modelli di monitoraggio del rischio



Si tratta di quello che viene chiamato “sapere tacito” e che spesso nasconde il valore o la reale natura della prestazione di un addetto.

L’auditing per assicurarsi che le prestazioni attese e le procedure assicurino il processo qualitativamente e quantitativamente atteso deve identificare dei punti di controllo che di norma si esprimono in verifiche quantitative o qualitative, misurazioni, parametri i cui scostamenti denunciano anomalia, ovviamente senza dimenticare le rilevazioni contabili di consuntivo ed extra contabili provenienti dalla contabilità industriale o dalla contabilità dei costi.

Si può pertanto affermare che tutta l’azione di controllo a prevenire il rischio e di monitoraggio a ridurre gli effetti è in buona parte ausiliata da indicatori di anomalia. In altri termini, una volta definito l’atteso considerato come normale, il suo scostamento denuncia livelli più o meno elevati di anomalia che devono trovare strumenti di tempestiva segnalazione. Spesso tali indicatori di anomalia sono già presenti in azienda (controlli contabili, controlli di qualità con svariate modalità di segnalazione di scostamento dalla norma, etc.).

I modelli di monitoraggio del rischio

Come si comprende, gli indicatori prendono significato se è noto il rischio che segnalano per cui deve essere ben valutato il valore segnaletico dello scostamento. Tale valutazione viene necessariamente dalla segmentazione del processo per cui attraverso le sue singole fasi l'attività oggetto prende valore. E' essenziale pertanto che siano ben redatte le procedure che descrivono il processo.

L'analisi non deve dimenticare i processi fondanti per cui è necessaria una ricognizione di tutte le attività mappando i processi. La mappatura esprime bene il concetto della fotografia della variabilità e della interdipendenza di un sistema costituito da processi principali e secondari.

Il rigore metodologico della redazione delle procedure appare pertanto obbligato in quanto è anche l'unico modo con il quale si possono identificare i punti o momenti in cui si applicano le policy aziendali lì dove esiste variabilità di comportamenti nello sviluppo della procedura.

I modelli di monitoraggio del rischio

La variabilità dalla disposizione della policy è spesso il punto critico e cioè il punto del processo da mettere sotto controllo con dispositivi segnaletici di rispetto che possono essere verificabili in loco o a distanza a seconda della tecnologia disponibile di rilevazione ed intervento.

Precedentemente si sono identificate le attività da porre in atto per il rispetto dei dispositivi e norme ma l'azione di monitoraggio si esaurisce solo con la denuncia ai decisori all'insorgere degli elementi di rischio specifici e generali dell'azienda il cui pregiudizio di valore deve essere chiaro ed esplicitato per qualificare la valenza dei rischi e definire le priorità di frequenza e di intensità di detti controlli.

Va da sé che se fossero così valenti i controlli di monitoraggio dovrebbero essere affidati ai decisori stessi se i rischi si possono sviluppare sulle linee di attività. Quelli che normalmente vengono definiti controlli di linea che di norma sono effettuati da sovra ordinati.

I modelli di monitoraggio del rischio

Si tratta di identificare i processi, redigerli, mapparli classificandoli in base a tassonomie che li identificano, individuare per singolo processo:

- il rischio al pregiudizio di valore aziendale;
- attribuirne un valore dal quale trarre elementi per identificare il punto di controllo;
- la modalità di controllo;
- l'incaricato del controllo precisando che ci sono punti di controllo che coinvolgono l'intero processo ad assicurare la prevenzione dal rischio e controlli che sono segnaletici di anomalia a neutralizzare o a ridurre l'effetto negativo del danno insorgente per il verificarsi dell'evento negativo del quale si era valutato il rischio.

La valutazione dei rischi presuppone una mappatura dei rischi e come su osservato di una loro classificazione.

A decorative graphic consisting of overlapping colored squares (yellow, red, blue) and a black crosshair.

I modelli di monitoraggio del rischio

L'analisi di rischiosità nei processi non è un'azione statica ma dinamica che presuppone una reazione in termini di azioni organizzative volte a rimuovere i punti che presentano aleatorietà o a contenerne le variabili in modo tale che vi sia un continuo affinamento del processo virtuoso verso un allineamento costante alle prestazioni e agli eventi attesi.

I punti di criticità ovviamente finirebbero per essere classificati, per effetto di indicatori di anomalia e monitorati sulla base i controlli di linea che possono essere di tipo logico, o gerarchico od amministrativo.

A decorative graphic consisting of overlapping colored squares (yellow, red, blue) and a black crosshair.

I modelli di monitoraggio del rischio

Si intende per controlli logici tutti quei controlli che l'IT può consentire di esercitare con ausili e supporti con valore bloccante se l'anomalia riscontrata ha risvolti di gravità o con segnalazioni con livelli diversi di gravità di danno. Si pensi agli ausili tecnologici per il controllo della produzione o help di una procedura amministrativa.

Va da sé che la pubblicizzazione dei processi, l'addestramento e la formazione dei collaboratori è essenziale una volta che l'Alta Direzione li ha approvati e fatti propri disponendo, accanto alle policy aziendali e ai codici di autodisciplina, la loro applicazione.

A decorative graphic consisting of overlapping colored squares (yellow, red, blue) and a vertical black line.

I modelli di monitoraggio del rischio

Un' argomentazione a parte merita la classificazione:

- **rischi generali**
- **rischi peculiari.**

Sono rischi generali quelli che fanno riferimento alla generalità delle aziende e attengono alle macro funzioni,

Lo sono a titolo esemplificativo tutti quelli che riguardano i processi produttivi.

Sono rischi peculiari quelli che attengono alla specificità delle attività aziendali.

Sono rischi peculiari, a titolo esemplificativo: gli errori di fusione di una lega d'oro, la valutazione di solvibilità di un cliente per una banca, o acconsentire ad un'operazione rischiosa sul mercato mobiliare per chi ha un profilo di rischio avverso al rischio, gli errori di progettazione di una gru, etc.

I modelli di monitoraggio del rischio

Un'ultima considerazione va fatta sul controllo del sistema dei controlli.

La moderna visione dell'internal auditing ha spostato il fuoco della funzione dal controllo contabile, che non è affatto dismesso, ma ha trovato una propria collocazione professionale nelle due macro funzionalità di revisione contabile e di controllo di gestione a seconda della natura dell'indagine, a il controllo operativo e funzionale a prevenzione dei rischi.

Per paradosso le disfunzioni del controllo operativo alimentano gli scostamenti dal budget dei costi e dai planning aziendali. Si può quasi affermare che quanto più il sistema dei controlli operativi e funzionali funziona tanto meno esiste materia di contendere a valle in sede di analisi per varianza ed analisi dagli scostamenti di risultato.

L'auditing si muove verso la prevenzione del danno e/o la sua minimalizzazione se non evitabile. Il sistema dei controlli diventa un naturale componente della politica gestionale che coinvolge l'Alta Direzione e si genera sin dalla governance aziendale.