



L'internal auditing PRODUZIONE

Necessità ed ausili per l'Azione dell'internal audit:

Le rilevanze documentali fondamentali fanno riferimento per:

- **il rispetto della conformità alla norma e alle disposizioni aziendali all'esistenza di procedure formalizzate che recepiscano quanto dispongono le norme che riguardano l'impresa e le deliberazioni dell'Alta Direzione;**
- **la salvaguardia del patrimonio e del business aziendale all'esistenza di documenti di governo ai quali conformarsi: piano strategico, piani operativi, documenti di sintesi di pianificazione finanziaria fonti impieghi, il documento di budget**

La mancanza di detti documenti configurerebbe l'internal audit come un ispettorato e non come quell'unità funzionale che con la propria azione aiuta a prevenire i rischi di gestione e di business.



Continua ... Necessità ed ausili per l'Azione dell'internal audit

- Le maggiori necessità documentali sono legate alla:
- completezza dei documenti ed in particolare del piano strategico che vede molti ruoli coinvolti;
- completezza e semplicità delle molte regole o policy da redigere o rivedere;
- fondatezza informativa dei molti documenti di dettaglio da redigere e poi assemblare;
- chiarezza dei molti punti di scelta da fare decidere agli organi di governo aziendale;
- precisione di fase e momento di molti punti di controllo di linea o a salvaguardia del rischio specifico aziendale da immettere nei processi e da fare condividere per il loro proficuo esercizio;
- esistenza dei molti meccanismi che consentano gli aggiustamenti necessari alla gestione.

Continua ... Necessità ed ausili per l'Azione dell'internal audit

A ben osservare l'azione di auditing
accompagna anche tutta la elaborazione della
documentazione che gli sarà strumento per la
sua azione di controllo e quindi di ausilio all'Alta
Direzione.

Non a caso le organizzazioni più avvertite
pongono la funzione a livelli sempre più vicini
agli organi di governo.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione

Le attività di manifattura sono anch'esse tra le attività che presentano rischi.

Sono soggette al controllo generico dato dal controllo gerarchico ed amministrativo e dal controllo sul rischio specifico attinente alle attività produttive.

Per comprendere la natura del sistema dei controlli di tale attività funzionale e la rischiosità insita si deve ricorrere ai processi che devono essere sviluppati per espletare le attività.

Di norma tali processi sono consolidati e definiti dai cicli di lavorazione e sono determinati dall'organizzazione produttiva aziendale.

Le problematiche di maggiore interesse fanno riferimento al rispetto dei budget produttivi in ragione degli obiettivi operativi aziendali, nella fattispecie si tratta dell'autovalutazione della produzione sulle proprie potenzialità produttive in ragione del più complesso programma di attività aziendali.

Continua.....

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione

Continua.....

Di non minore rischiosità è il mancato rispetto delle norme specifiche che attengono al particolare tipo di produzione.

La funzione produzione non solo deve raggiungere il proprio scopo con efficienza ed efficacia ma anche rispettando la normativa specifica che attiene alle particolari lavorazioni.

La legislazione di salvaguardia alla salute dei lavoratori e degli utenti finali. In questo ambito si sviluppano tutte le tecniche di monitoraggio attinenti alla L. 626 e a tutta la legislazione di tutela sulla sicurezza dei lavoratori, sulla tutela ambientale, sulla salvaguardia della salute e dell'interesse dei consumatori od utenti finali.

I filoni di interesse sono due a presidio dei due grandi rischi insiti nelle attività produttive e cioè il rischio economico – patrimoniale legato alla gestione dei processi e il rischio legale legato al non rispetto delle norme che governano le attività.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione

L'auditing, si deve assicurare che esista un sistema efficiente ed efficace di controllo di gestione che monitorizzi i costi e le performance produttive e un valido sistema di reporting che assicuri sulla tempestività d'informazione sull'andamento gestionale dell'alta direzione.

Appare molto più complesso il secondo aspetto e cioè il monitoraggio sul rispetto delle norme specifiche e cioè quello che viene definito il controllo di conformità alle leggi. S

Tale attività presenta complessità particolari che possono essere supportate soltanto da professionalità specifiche che vi si dedicano con continuità.

Continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione

Continua

A seconda delle dimensioni aziendali tali professionalità possono essere disponibili direttamente in azienda in mansioni specifiche od essere reperibili all'esterno con forme di consulenza.

Per l'auditing, si tratta dell'area con maggiori problematiche ma con i maggiori supporti in quanto spesso i processi di monitoraggio sono imposti dalle leggi per cui è relativamente facile ottenerne l'esercizio.

L'auditing in tal caso si limita ad assicurarsi che i processi di monitoraggio relativamente tali presidi ci siano e siano funzionanti e calibrati in modo tale da mantenere sotto controllo i rischi in gestione in modo da non superare l'entità di perdita accettata.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione

La funzione produzione, oltre al documento programmatico che è il budget di produzione, è caratterizzata da fasi di lavoro che possiamo distinguere di tipo ciclico a servizio della funzionalità aziendale e di tipo aciclico a servizio della propria qualità di lavoro.

Sono di tipo ciclico:

- il ricevimento scorte e materiali di lavorazione e cioè l'alimentazione dei magazzini materie prime e materiali di consumo;
- la pianificazione, lancio delle lavorazioni con i documenti di lavoro e prelievo materie prime e materiali di consumo dai magazzini;
- l'avanzamento del ciclo di produzione e le manutenzioni ordinarie e straordinarie;
- il controllo di funzionalità o qualità dei prodotti;
- lo stoccaggio nei magazzini prodotti finiti.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione

Sono di tipo aciclico:

- la ricerca sistematica di nuove industrializzazioni del prodotto o del ciclo;
- la ricerca e sviluppo e l'aggiornamento del proprio data base sulla qualità e funzionalità di materiali, prodotti, consumi, performance, qualità ed utilità ai fini della brevettabilità di cicli o prodotti o loro combinazioni;
- il reporting direzionale a certificare la regolarità di andamento o la comunicazione di anomalie, etc.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione

Le su indicate funzionalità non esauriscono ovviamente tutte le funzionalità attinenti alle fasi produttive di un'azienda anche perché ogni azienda presenta le proprie anche in ragione della natura delle proprie produzioni, né tutte le funzionalità indicate sono sempre relative alle attività produttive.

La ricerca e sviluppo spesso, è esterna alla produzione, l'organizzazione funzionale evidentemente risente sia dell'impostazione del dominus, sia dell'importanza strategica che riveste in azienda.

Va da sé, ad esempio, che la lavorazione su il prototipo di un'auto ha tutta una propria organizzazione che è totalmente separata dagli stabilimenti di produzione, il disegno, la concettualizzazione e la prototipia di una scarpa è totalmente separata dagli stabilimenti di produzione, le prove di nuovi materiali di concezione interna od esterna possono non essere separate dalle officine di produzione

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione – Fasi di lavoro ciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di verifica del ricevimento scorte e materiali di lavorazione e cioè l'alimentazione dei magazzini materie prime e materiali di consumo.

In altri termini deve verificare che detti controlli di linea ci siano, siano definiti e noti i livelli qualitativi e quantitativi dei materiali in ricevimento, che gli strumenti di verifica siano a norma e con le corrette tarature, che gli addetti abbiano le professionalità richieste, che i controlli siano fatti e documentati e rispettati i tempi di consegna.

Ad es. una consegna anticipata o ritardata comporta dei pregiudizi di buon funzionamento della gestione che possono andare da un impegno eccessivo degli spazi di magazzino con relative movimentazioni ed impegni finanziari a ritardi nell'avvio delle lavorazioni con conseguenze negative nell'alimentazione degli stoccaggi, nelle consegne, nella fatturazione o peggio ancora sul non ritiro di prodotti per mancata consegna o danni per contratti di fornitura con penali.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione – Fasi di lavoro ciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di verifica della pianificazione e lancio delle lavorazioni con i documenti di lavoro e prelievo materie prime e materiali di consumo dai magazzini.

Il processo sotto indagine si affianca a quello della funzione acquisti rivolto all'assorbimento scorte in quanto attiene all'attività di pianificazione delle lavorazioni e al loro lancio in ragione della durata di attraversamento del ciclo produttivo in ragione della produzione programmata od ordinata e da consegnare.

L'auditing si dovrà preoccupare che i processi di attività della funzione siano correttamente posti in sincrono e alimentati dagli input previsti, ordini o piani di lavoro provenienti dal programma di lavorazione, secondo le policy aziendali che possono riguardare il just in time od altre tecniche di meccanismi organizzativi di produzione e che siano correttamente alimentati i vari reparti di produzione e che sia costantemente funzionante il monitoraggio esercitato dal controllo di gestione.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione – Fasi di lavoro ciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di verifica di avanzamento del ciclo di produzione e le manutenzioni ordinarie e straordinarie.

Principale processo dell'attività produttiva in cui si esprime l'efficienza e l'efficacia produttiva aziendale.

I rischi fanno riferimento ai ritardi del ciclo o ad errori che comportano rilanci di lavorazione, consumi aggiuntivi. Sono tutte anomalie di processo che il controllo di gestione, nella sua specializzazione di controllore del rischio gestionale rileva, registra e rendiconta e se può anticipa in collaborazione con il management.

L'auditing in tal caso nel suo ruolo di controllo di terzo livello deve verificare che i controlli sul rischio di anomalia siano attivati e che le anomalie riscontrate il controllo di gestione le rilevi, le rendiconti e ne dia delle spiegazioni atte a rimuoverle.

Continua....

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione – Fasi di lavoro ciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di verifica di avanzamento del ciclo di produzione e le manutenzioni ordinarie e straordinarie.

Continua....

In quest'area si devono porre anche tutti quei controlli logici o di sistema di segnalazioni di anomalia automatici che interrompano o che segnalino la necessità di interventi di interruzione o di regolazione del processo a prevenzione di danni alle cose alle persone all'ambiente in generale.

Altrettanta importanza hanno i rischi di sistema legati all'ottimale funzionamento dell'impiantistica e delle macchine operatrici e/o di tutta la tecnologia applicata alla produzione.

L'auditing si deve preoccupare che le manutenzioni siano programmate, siano effettuate e che si attivino immediatamente qualora anomalie di funzionamento ne determinino la necessità in base a parametri e limiti stabiliti dalle policy di funzionamento.

.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione – Fasi di lavoro ciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di verifica dei controlli di funzionalità o qualità dei prodotti.

Il processo attiene alla verifica che i controlli di qualità, conformità e rispetto della normativa siano attuati e correttamente rendicontati.

Ovviamente la sfera di osservazione non è solo quantitativa ma anche qualitativa e in quest'ultima fattispecie di osservazione va inquadrato il rispetto della conformità a norma con il controllo qualitativo nel durante e/o fine ciclo come stabilisce l'impostazione del ciclo produttivo

- .
- .

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione – Fasi di lavoro ciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di verifica dello stoccaggio nei magazzini prodotti finiti.

Si tratta delle fasi più delicate della moderna produzione in cui maggiormente l'ingegneria gestionale si è esercitata per ridurre il più possibile il fenomeno che ha una forte componente finanziaria.

La preoccupazione dell'internal audit, preso atto che il rischio del corretto stoccaggio anticipa quanto verificato per quanto attiene alla vendite e cioè il processo di verifica della trasmissione ordini ai magazzini prodotti finiti e l'organizzazione dei trasporti e spedizionieri e il processo di verifica del corretto smaltimento ordini, si deve preoccupare che l'immagazzinamento avvenga in termini di policy aziendali.

L'auditing si deve preoccupare che esistano corrette policy che determinino gli spazi di attesa o stoccaggio, i tempi di stoccaggio e quant'altro utile alla conformità del prodotto e che esistano controlli logici o automatici o di sistema e che vengano effettuati da automatismi informatici o da responsabili informati, competenti e consapevoli e che siano attivati. I rischi della fase non attengono solo alla deperibilità del prodotto ma anche alla sua sicurezza, si pensi alle manifatture orafe, alla farmaceutica con un alto valore di trasformazione dei materie prime di base, etc.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione – Fasi di lavoro ciclico

Funzione	Produzione	Processi ciclici		
Processi	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
Verifica ricevimento scorte e materiali di consumo	Impegno di patrimonio per occupazione spazi di magazzino, Indebitamento per materiali non ordinati; Indebitamento per materiali privi delle specifiche richieste; perdita di fatturato per interruzioni al ciclo di lavorazione per qualità e/o quantità non conformi	Richieste interne d'ordine, copie d'ordini, conferme d'ordini, Documenti di viaggio e bolle accompagnatorie	Ricevimento materiali con controllo quantitativo e qualitativo	Pesature, contazioni, prove di conformità dei materiali
Verifica pianificazione e lancio lavorazioni	Perdita di fatturato per ritardi od errori nella pianificazione con fermo produttivo o produzioni non just in time	Bolle di lavorazione, bolle di prelievo materiali, consuntivi di produzione	Avvio ciclo, prelievo materiali dai magazzini	Ordini di produzione, ordini di ritiro materiali, prove di conformità dei semi-lavorati

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione – Fasi di lavoro ciclico

Funzione	Produzione	Processi ciclici		
Processi	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
verifica di avanzamento del ciclo di produzione	Perdita di fatturato per ritardi del ciclo, aumento di costi per sprechi o consumi non programmati	Consuntivi di avanzamento lavorazione, bolle di prelievo materiali, consuntivi di consumo,	Fasi del ciclo, prelievo materiali dai magazzini, avanzamento semilavorati, documentazione automatica di anomalia, scatole nere, etc.	Tabulati di controllo del ciclo
Verifica di esercizio delle manutenzioni ordinarie e straordinarie	Perdita di valore di patrimonio	Piano delle manutenzioni ordinarie, piano delle manutenzioni straordinarie, policy dei livelli di intervento	Date previste nel programma per tempi dall'ultima manutenzione o per quantità prodotte o per altri criteri	Manutenzioni, collaudi od interventi

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione – Fasi di lavoro ciclico

Funzione	Produzione	Processi ciclici		
Processi	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
verifica dei controlli di funzionalità o qualità dei prodotti	Perdite di fatturato, perdite di capitale per cause, danni, rimborsi, lucri cessanti, perdita di immagine e perdite nel patrimonio alla quota degli intangibili o di avviamento	documenti di controllo qualità nel processo	Punti di controllo nelle chiusure delle fasi di ciclo	Prove di conformità e qualità.
verifica dello stoccaggio nei magazzini prodotti finiti	Perdite di fatturato, costi per stoccaggi, per movimentazioni materiali inutili, per conservazioni in locali specializzati e/o ad alto contenuto di valore e/o tecnologico. Impegno di patrimonio e riduzione della redditività intrinseca aziendale	Bolle di consegna a magazzino, documenti di chiusura commessa o ciclo, policy aziendali di utilizzo magazzini e trattamento e conservazione prodotti, etichettature	Chiusura ciclo, date od orari di controllo, inventari,	verifiche fisiche a campione o sistematiche, contazioni, laboratori d'analisi, banchi prova, etc

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione – Fasi di lavoro aciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

processo sistematico di ricerca di nuove industrializzazioni del prodotto o del ciclo

L'auditing si dovrà preoccupare che i programmi di lavoro che governano le attività siano formalizzati e che il loro avanzamento sia rendicontato da apposite relazioni e che siano salvaguardate protette o trattate con riservatezza le attività in detti ambiti esercitate.

Si tratta di una delle attività di audit management più complesse in quanto l'auditing deve analizzare output piuttosto complessi frutto anche di giudizi di valore esterni.

Continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione – Fasi di lavoro aciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

processo sistematico di ricerca di nuove industrializzazioni del prodotto o del ciclo

Continua

Ad es. “affermata impresa costruttrice di gru con il processo di ricerca di nuova industrializzazione del prodotto affidato ad uno studio esterno”.

Il rischio era determinato dalla continuità del servizio di progettazione delle innovazioni tecnologiche in base ai nuovi ordini oltre ovviamente alla riservatezza non coperta da alcun contratto di esclusiva sulla produzione progettuale e di industrializzazione.

Non sono del tutto eccezionali tali situazioni di rischio.

Sono i rischi di sistemi produttivi estremamente flessibili ma fortemente disarticolati che hanno continuità nella misura in cui permane un equilibrio di interessi e condizioni che continuamente viene posto a rischio dall'evolvere della competizione e delle combinazioni dei fattori economici.

L'auditing raramente si avventura su queste aree di attività ma una corretta impostazione della sua attività ne dovrebbe tenere conto per il rischio di continuità aziendale nell'innovazione.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione – Fasi di lavoro aciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

processo di ricerca e sviluppo e aggiornamento del proprio data base sulla qualità e funzionalità dei materiali, prodotti, consumi, performance, qualità ed utilità ai fini della brevettabilità di cicli o prodotti o loro combinazioni.

L'auditing si deve preoccupare che esista un sistema di raccolta di tutte le informazioni, studi, specifiche, alimentazione di un archivio progetti, prodotti, materiali e quant'altro.

La perdita di tali elementi o la loro disorganizzata conservazione, catalogazione può essere distruttiva come e più dell'abbattimento della stessa azienda.

Si tratta di un'attività aciclica rispetto al prodotto ma ciclica rispetto alla continuità aziendale.

L'auditing si deve preoccupare che tali attività abbiano una loro organizzazione documentata da processi di lavoro e di conservazione del lavoro fatto in termini di ricerche, studi, prove, sperimentazioni.

Continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione – Fasi di lavoro aciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

processo di ricerca e sviluppo e aggiornamento del proprio data base sulla qualità e funzionalità dei materiali, prodotti, consumi, performance, qualità ed utilità ai fini della brevettabilità di cicli o prodotti o loro combinazioni.

Continua

L'attività di raccolta di tali dati ha molteplici risvolti di ordine:

-funzionale legato alla efficienza ed efficacia dell'azione di ricerca e alla necessità di memorizzazione degli elementi qualitativi;

-economico – patrimoniale associabile al valore dei risultati raggiunti e alla loro evidenziazione e applicazione pratica sia interna che esterna con o meno protezione di brevetti od esclusive possibili. Le prassi su tale area sono particolarmente articolate in cui intervengono consulenti, esperti, etc che condividono i risultati e non sempre sono definite da policy che aiutino la gestione degli eventi.

L'auditing deve accertarsi dell'esistenza di procedure di governo che mettano sotto controllo le varie fasi, che ci siano validi controlli di primo livello che assicurino sulla raccolta dei dati, che sia tempestiva e circostanziata l'eventuale azione di protezione dei risultati.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione – Fasi di lavoro aciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

processo di reporting direzionale a certificare la regolarità di andamento o la comunicazione di anomalie

La tempestività e l'accuratezza di trasmissione delle informazioni a cura delle unità di produzione e del controllo di gestione è essenziale per il generale buon governo.

E' in sede di tali prassi che tutte le anomalie o variazioni di prodotto o di ciclo trovano il sistema di essere segnalate agli organi direzionali per l'avvio delle relative azioni di gestione.

E' in tale sede che le informazioni quantitative su produzioni, consumi, e qualitative su natura e vendibilità dei prodotti trovano rendiconto.

L'internal audit dovrà accertarsi che le procedure di reporting esistano che le informazioni siano veritiere e tempestive e pertanto controllate dal sistema di controllo di primo livello e dal controllo di gestione e che siano disponibili all'alta direzione in tempi utili per l'efficacia delle azioni gestionali conseguenti.

.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione – Fasi di lavoro aciclico

Funzione	Produzione	Processi aciclici		
Processi	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
ricerca di nuove industrializzazioni del prodotto o del ciclo	Perdite d'investimento, perdite di opportunità per review di lavoro disattente o non competenti, errori. Uscita dal mercato di riferimento, obsolescenza di prodotti e processi	Programmi di lavoro, relazioni di avanzamento, documenti d'analisi	Date definite di avanzamento progetti	Verifiche di affidabilità, collaudi, etc
la ricerca e sviluppo e l'aggiornamento del proprio data base sulla qualità e funzionalità di materiali, prodotti, consumi, performance, qualità ed utilità ai fini della brevettabilità di cicli o prodotti o loro combinazioni	Spechi, perdite di opportunità, innovazioni non protette da brevetti, i	Programmi di lavoro, relazioni di avanzamento, documenti d'analisi	Verifiche periodiche di attinenza alle procedure e prassi assegnate.	Verifiche di affidabilità, collaudi, etc

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Produzione – Fasi di lavoro aciclico

Funzione	Produzione	Processi aciclici		
Processi	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
reporting direzionale a certificare la regolarità di andamento o la comunicazione di anomalie, etc.	Ritardi nelle informazioni o informazioni errate o mai trasmesse agli organi di governo che possono generare mancati ricavi o incremento di costi o perdite di patrimonio o mancate valorizzazioni patrimoniali	Budget, consuntivi quantitativi, qualitativi, economici, relazioni di avanzamento, analisi di varianza	On line o a periodo o a conclusione di ciclo o a campionatura	Pesature, contazioni, verifiche su banchi prova, etc