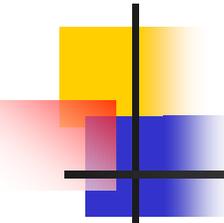


---

# L'internal auditing ACQUISTI

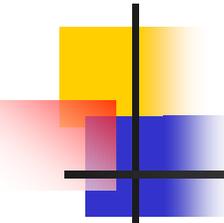
# Necessità ed ausili per l'Azione dell'internal audit:

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

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 Acquisti

Le attività di acquisto sono tra le attività che presentano molteplici rischi.

Sono soggette al controllo **generico** dato dal controllo gerarchico ed amministrativo e dal controllo sul rischio **specifico** attinente a tali attività. Per comprendere la natura del sistema dei controlli di tale attività funzionale e la rischiosità insita si deve ricorrere come in altra parte definito ai processi che devono essere sviluppati per espletare le attività.

L'attività funzionale è preceduta di norma dalle attività di programmazione e pianificazione aziendale con le quali sono state definite le quantità ed i tempi di acquisto delle materie prime, dei semi – lavorati, dei materiali di consumo indirizzati alla produzione nonché i materiali di consumo destinati alla gestione aziendale definiti in ragione delle destinazioni (materiali di consumo uffici direzionali senza una particolare destinazione funzionale) e delle funzioni aziendali (diverse da quelle strettamente produttive).

Continua.....

## Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti

Continua.....

Le attività di programmazione e pianificazione si concludono con dei documenti approvati dal vertice aziendale e sono posti a disposizione dell'ufficio acquisti e delle sue varie diramazioni distinte in uffici centrali e periferici che seguono direttamente gli stabilimenti produttivi.

I documenti sono destinati alle unità organizzative dedicate anche in ragione dell'organizzazione presente in azienda e della profondità del sistema informativo.

E' necessario che l'internal audit sia dotato in copia di tali documenti come per il Responsabile della Produzione, per il Risk controller e per il Controllo di Gestione.

.....Continua

## Azione dell'Internal Audit sulla Funzione

### Acquisti

#### .....Continua

Per il Resp di Produzione saranno necessari inoltre i nominativi dei fornitori per eventualmente discernere le varie peculiarità in termini di qualità della fornitura che si esprime in:

- rispetto dei tempi e modalità di consegna;
- rispetto del numero, o peso dei quantitativi ordinati;
- rispetto delle caratteristiche relative alla natura del prodotto in fornitura in modo che risponda alle attese qualitative.

Al risk controller sarà necessario il medesimo documento e le condizioni contrattuali di fornitura in termini di tempi di preavviso, prezzi, lotti minimi, penali, tempi di pagamento.

Al controllo di gestione saranno necessari tutti i documenti su elencati per la produzione del budget e per la sua eventuale modifica infrannuale

## Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti

L'internal audit dovrà verificare se il Programma e il Piano possono rappresentare dei rischi sconosciuti o non ancora presidiati.

Dovrà verificare se sussistono rischi di fornitura (è a tutti noto, a titolo esemplificativo, che si sono create negli ultimi anni delle forti tensioni nella disponibilità di molti materiali, non si accenna al rischio prezzo, ma al rischio di indisponibilità dei materiali necessari per l'inserimento nel mercato di nuovi ed aggressivi compratori) che debbono essere presidiati sia con una valutazione di solidità e continuità del fornitore, sia con una previsione di copertura mediante ricorso ad altri fornitori, etc.

Tutte le attività indicate, a seconda delle dimensioni e dell'articolazione aziendale dovranno essere alternativamente previste o dal Risk management, o dal Responsabile di produzione o dal Responsabile degli Acquisti.

Qualora non fossero disposte a corredo dei documenti di programmazione e Pianificazione l'internal Audit ne dovrebbe evidenziare il rischio di mancata programmazione o pianificazione in caso di rarefazione del prodotto.

Continua .....

## Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti

Continua .....

Dovrà verificare se sussistono rischi di prezzo (le materie prime, oltre a non essere disponibili, talora possono non esserlo in abbondanza e riflettersi sui prezzi o essere soggette a fasi speculative) che debbono essere presidiati sia con contratti di fornitura continuativa, sia con previsioni di copertura qualora i prezzi evolvessero al di là del previsto e programmato, etc.

Le attività indicate, che potremmo riassumere in quelle a cui si deve ricorrere in caso di flusso degli avvenimenti diverso dall'atteso, dovranno essere previste a cura dello stesso Responsabile degli Acquisti, e a seconda dell'articolazione a cura del responsabile Finanziario.

Anche in tal caso, qualora non fossero previste soluzioni alternative a quelle pianificate l'Internal audit dovrebbe evidenziare il rischio che l'azienda corre nel non prevedere soluzioni alternative.

Continua...

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti

Continua ....

L'audit in questo senso assolve al suo compito funzionale quando di ogni singola attività ne indaga la rischiosità.

Relativamente a questo ultimo aspetto la carenza di copertura del rischio in presenza di piani produttivi legati a forniture quantitative pluriennali o comunque sensibili al variare dei prezzi di mercato delle materie prime assurge a elemento strategico.

La normativa internazionale ( ) in materia si è fatta particolarmente rigorosa relativamente ai rischi finanziari dell'impresa, questa spesso impone una esplicitazione informativa obbligatoria su detti rischi.

Non sfuggono a detti rischi i contratti a termine e cioè i contratti future di fornitura o i contratti d'opzione.

## Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti

La **funzione acquisti** ovviamente non si esaurisce nella fase di ~~programmazione e pianificazione economica~~ ma si sviluppa in quelle che sono le sue 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**:

- la verifica periodica dello status delle scorte;
- la verifica del corretto assorbimento della produzione di tutti i materiali programmati;
- la produzione degli ordini;
- la verifica della fornitura.

### Sono di tipo **aciclico**:

- la ricerca sistematica di nuovi fornitori;
- l'aggiornamento del proprio data base sulla qualità delle forniture;
- il reporting direzionale a certificare la regolarità di andamento o la comunicazione di anomalie su disponibilità, prezzi, affidabilità fornitori, etc.
- etc.

## Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti

Non si chiarisce mai abbastanza che è compito dell'internal audit ~~evidenziare i rischi~~ mentre il risk management ha il compito di gestirli al fine di prevenirli. Sarà compito dell'Internal Auditor vegliare che quanto disposto sia onorato e che i sistemi di sorveglianza e controllo funzionino compreso la definizione della sensibilità ai rischi e cioè esplicitare i rischi assunti e cosa comporta in caso di evento sfavorevole.

Per chiarire meglio la separazione funzionale va detto che nelle ipotesi su esposte se il piano di coperture delle forniture si rivelasse carente in termini di possibili fornitori dovrebbe essere anche preso in considerazione l'utilizzo di sucedanei.

Sarà il risk management che dovrà definire di quale intensità di rischio si tratta rimanere senza materiali e come gestire l'evento negativo. Ovviamente a seconda della visuale, delle competenze le soluzioni di copertura possono essere ricercate guardando al versante produttivo, al versante tecnologico o trovare risposta nella componente assicurativa pagando gli eventuali danni ai clienti, o contrattualistico prevedendo eventi della specie che interrompano gli impegni di fornitura e quant'altro. L'internal audit deve verificare che tutto ciò ci sia, sia previsto a copertura di tale rischio, e che i correttivi programmati funzionino al verificarsi dell'evento indesiderato.

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti



## Fasi di lavoro ciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

**il processo di verifica periodica dello status delle scorte.**

In altri termini deve verificare che detti controlli di linea ci siano, siano definiti i livelli qualitativi di conservazione delle scorte e che tali controlli siano fatti e rispettati i calendari di verifica e documentato lo status a cura di chi cura i controlli che può o meno fare parte dello staff permanente del risk controller od essere un addetto della produzione o degli acquisti che per tale funzione funge da sostituto del risk controller.

Ovviamente l'attività di controllo è funzione dei rischi in ragione della natura delle scorte (pensiamo a quali diversi livelli di rischio sono le scorte di ghiaie od inerti per un'impresa di costruzioni o di prefabbricati in cemento e quelle relative all'industria alimentare di trasformazione di carni animali o quelle relative alle analisi mediche con marcatori radioattivi con caducità molto elevate). Appare evidente che è il valore della scorta combinato con la sua natura e deperibilità che determina il livello di rischio e la necessità di verifica periodica identificazione del fabbisogno di risorse in ragione dell'organizzazione e dei piani strategici aziendali

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti



## Fasi di lavoro ciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di verifica assorbimento delle scorte a cura della produzione

ad indagare un più veloce utilizzo di alcuni materiali rispetto ad altri e che ciò trovi rispondenza con la natura delle produzioni in modo da accertare che non vi siano aumenti di consumo per disfunzioni produttive (alzato il livello di difettosità in produzione o nello stesso materiale di scorta che si rivela non rispondente alle necessità e alle specifiche tecnico-produttive) o per difformità della fornitura agli standard qualitativi richiesti per cui i materiali si accumulano in magazzino senza utilizzo, o siano letteralmente sottratti materiali. Ovviamente il controllo dell'internal audit in tal caso trova fondamento sui sistemi di controllo amministrativo contabile che devono essere perfettamente allineati alle risultanze di magazzino in base alle procedure di prelievo dei materiali dal magazzino o se azienda in just in time di prelievo dei materiali dal fornitore con l'utilizzo di sistemi di ERP collegati web;

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti



## Fasi di lavoro ciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

processo di produzione degli ordini

per cui dovrà indagare se è stata procedurizzata la sequenza, definito il livello di governo automatico dell'applicativo informatico di supporto per lo sviluppo di ordini multipli e correlati a produzioni complesse da e per il magazzino, da e per le linee di produzione in sede di applicazione di tecniche di just in time con definizione dei livelli minimi di scorta, con definizione di a chi inviare gli ordini in ragione dei prezzi programmati che potrebbero variare a seconda del fornitore per quantità ordinata, per tempi di anticipo, etc. ovviamente tali sequenze devono prevedere i momenti di controllo e stabilire i livelli di osservazione quando sono sotto stretto monitoraggio. Ovviamente anche in tal caso va definito quali controlli devono essere fatti e da chi.

L'Internal audit si deve accertare che tutto ciò esista e che funzioni. A titolo esemplificativo dovrà periodicamente verificare i report periodici dei controllori di primo livello se con il loro controllo sono stati efficienti ed efficaci nel prevenire eventi negativi. Si pensi ad esempio una modifica di produzione che di fatto escluda l'utilizzo di un particolare componente o materiale. L'ordine di scorta relativo a tale produzione modificata e non comunicata comporta che l'applicativo riordini in base ad una determinata combinazione e che quindi partano gli ordini anche relativamente a quel materiale o componente non più in uso.

Solo il risk controller, in base alla routine dei suoi controlli è in grado di verificare se è o meno mancato l'aggiornamento del programma di governo. Il suo rilievo è la fonte di verifica sulla tenuta del sistema di presidio dei rischi.

continua ....

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti



## Fasi di lavoro ciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

### processo di produzione degli ordini

continua ....

Si pensi, guardando ai fornitori e cioè ai soggetti più che ai materiali, i dubbi che possono insorgere in capo agli addetti alla funzione acquisti rispetto ai tempi di fornitura che possono insorgere in qualsiasi momento per voci raccolte per cui non abbiano tempestivamente dirottato gli ordini su altro fornitore.

Il controllo di linea ovviamente consente a periodo od in base a programma di verificare se gli addetti acquisti monitorano il portafoglio ordini del fornitore in modo da evitare ritardi di consegna o forniture sotto lo standard qualitativo troppo tardo da rimediare in una sequenza produttiva di just in time.

L'audit deve verificare se il sistema di controllo rimane in efficienza sia a cura di chi deve svolgere l'attività sia di chi deve controllarla a presidio del rischio ritardo.

Ovviamente la natura del controllo varia nella misura in cui i sistemi informativi supportano l'azione per cui siano dotati di controlli logici di prudenza (warning) o di stop (per conflitto o danno o mal funzionamento).

Continua ....

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti



## Fasi di lavoro ciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

processo di produzione degli ordini

continua ....

**Da ultimo vanno previsti i controlli legati ad interventi non programmati che possono essere generati da necessità di vendita con modifiche alle produzioni, o necessità di costo con modifiche alle tipologie di materiali e pertanto della pianificazione degli ordini. Detti eventi sono sempre possibili, a meno di produzioni con poche varianti di prodotto o nessuna variante di prodotto**

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti

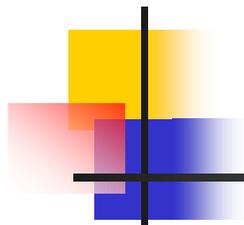
## Fasi di lavoro ciclico



Funzione	Acquisti	Processi ciclici		
		Processi di	Pregiudizio di valore	Documenti
verifica dello status delle scorte	Perdite di patrimonio per prodotti obsoleti, scaduti, non trasmessi alla produzione in tempo, perdite di produzione per non rispetto dei punti di riordino scorte, etc.	Inventario scorte di materie prime e di materiali di consumo, di prodotti semilavorati, etc.	Verifiche periodiche a campione sia di tipo contabile che fisico ad inizio o fine ciclo di lavorazione o nel durante a seconda del ciclo produttivo	Visite in magazzino scorte,
verifica assorbimento della produzione di tutti i materiali programmati	Perdite di patrimonio per riordini di materie prime o materiali di consumo non più in uso o ad uso rallentato con impegni finanziari ed impiego di spazi di magazzino, incremento di costi per consumi oltre le attese di materiali per errori di produzione o di pianificazione della produzione o di pianificazione degli acquisti in ragione della variabilità di mercato dei prodotti	Inventari materiali di consumo attesi, inventari materie prime da lavorare attese, bolle di prelievo materiali	Verifiche periodiche a campione sia di tipo contabile che fisico	Visite in magazzino scorte con contazioni per collo o pesate di prodotti, etc ,

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti

## Fasi di lavoro ciclico



Funzione	Acquisti	Processi ciclici		
Processi di	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
produzione degli ordini	Perdite di fatturato per mancato riordino delle materie prime o dei materiali di consumo, aumento di costi per reperimento fornitori al di fuori di quelli programmati e convenzionati contrattualmente, aumenti di costi gestionali amministrativi per la gestione dei disguidi o disservizi, pagamento di penali, etc.	Ordini, liste di produzione degli ordini per fornitore, posizione dei fornitori, stato di consumo materiali, etc	Verifiche periodiche a campione a verificare il rispetto della procedura, l'aggiornamento del sistema informativo, l'applicazione dei controlli quali ad esempio che gli ordini siano sempre autorizzati da organo o ruolo con qualifica competente, etc	Verifiche fisiche a campione di ordini e loro motivazione in ragione dello status del prodotto a magazzino, dello status della produzione, dello status vendite, dello status del fornitore in rapporto ad altri in termini di sua qualità di fornitura e prezzo

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti

## Fasi di lavoro ciclico



Funzione	Acquisti	Processi ciclici		
Processi di	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
la verifica della fornitura	<p>Perdite per ritiro materiali deperibili e non ritornabili al fornitore se difettosi o incompleti o non rispondenti all'uso, Impegno di patrimonio per ritiro forniture troppo anticipate con impegni finanziari e di spazi aziendali con rischi di deperibilità od obsolescenza, etc. – Perdite per erronei riscontri di documenti di viaggio con i materiali consegnati e con gli ordini trasmessi, costi amministrativi di gestione di contenzioso per forniture con fatturazione dissimile da quanto ordinato sia in termini di quantità, prezzo, qualità e funzionalità d'uso, etc.</p>	<p>Fatture di acquisto, bolle di accompagnamento, bolle interne di ritiro merce, documenti di viaggio, documenti di sdoganamento, etc.</p>	<p>Verifiche periodiche a campione a verificare il rispetto della procedura, l'aggiornamento del sistema informativo, l'applicazione dei controlli previsti in procedura e la sussistenza della contrapposizione d'interessi, etc.</p>	<p>Verifiche fisiche a campione di fatture ricevute e loro motivazione in ragione dello status del prodotto a magazzino, dello status della produzione, dello status vendite, dello status del fornitore in rapporto ad altri in termini di sua qualità di fornitura e prezzo</p>

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti



## Fasi di lavoro aciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

### processo sistematico di ricerca di nuovi fornitori

in tal caso si dovrà fare leva su una policy del servizio stabilita dall'alta direzione che richieda un continuo monitoraggio di tutti i potenziali fornitori in termini di: capacità produttiva, qualità produttiva, prezzo, tempi di consegna, rispetto della fornitura, duttilità a rispondere a particolari esigenze produttive, solidità del fornitore a dimostrazione della sua capacità di rispondere alle necessità produttive nel tempo. Di norma dette policy devono essere trasformate per singola voce informativa in livelli valutativi in modo da poter comparare i fornitori per tipologia di materiale e fornitura e rendere relativamente facile ed in ogni caso informatizzabile l'informazione qualitativa per la decisione.

Ovviamente l'indagine deve chiudersi con un report immediato se i parametri valutati riscontrati sono sensibili ed essere d'interesse per una variazione produttiva o per un report periodico o a fine ciclo di fornitura.

L'audit in tal caso deve verificare se le policy sono aggiornate, se la reportistica è effettuata e tempestiva se tra i fornitori non vi siano nominativi non graditi o non affidabili. L'area è in questo caso particolarmente sensibile ai rischi di frode o di infedeltà dei dipendenti in quanto la funzione acquisti potrebbe favorire l'uno o l'altro fornitore.

L'auditing deve porre la particolare fase funzionale ad analisi critica sulla validità dei controlli c.d. di processo e sul loro rispetto e sulla documentazione che deve essere prodotta qualora gli avvenimenti ne generassero lo scostamento.

continua

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti



## Fasi di lavoro aciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

### processo sistematico di ricerca di nuovi fornitori

continua

La malversazione o la frode o il favoritismo devono essere evidenziati nel processo e stabilite delle sanzioni chiare e conosciute agli operatori.

Poiché detti fenomeni sono svolti aggirando i processi o le prassi stabilite l'Internal audit deve lavorare su proprie risultanze statistiche che segnalino l'addensarsi e i farsi consistenti fenomeni correntemente plausibili ma che possono nascondere collusioni od accordi.

Ad esempio interventi manutentivi esterni sempre della stessa ditta, sempre debitamente documentati ma con cadenza o frequenza diversa dalla norma, acquisti con carattere d'urgenza con prezzi ovviamente maggiorati che si ripetono frequentemente in certe fasi del ciclo differentemente da altre fasi, etc..

Si tratta a ben osservare di attività oggettive, il più delle volte senza alcun risvolto ma che per frequenza o cadenza possono fare pensare a qualcosa di diverso.

Dette analisi sono spesso definite nei c.d. tableau de bord che consentono di intervenire al configurarsi di anomalia.

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti



## Fasi di lavoro aciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

**processo di aggiornamento del proprio data base sulla qualità delle forniture,**  
in tal caso la raccolta delle informazioni a cura dell'Unità acquisti verso le unità produttive è essenziale per aggiornare il proprio data base sulla qualità dei materiali forniti.

Si tratta di un'attività aciclica che deve essere svolta a corollario della precedente attività per costruire un giudizio sulla qualità delle forniture.

Si tratta dell'attività sistematica di verifica di rispondenza delle forniture alle specifiche richieste dalla produzione o dai settori aziendali che consumano i materiali o i servizi forniti.

Di norma ci si avvale di tabelle di governo che aiutano a classificare la fornitura nella sua natura di rispondenza merceologica, accompagnate da indici di qualificazione dei tempi di consegna, da indici di qualificazione sul numero e la natura dei difetti riscontrati, sulla completezza della fornitura quali consegne in più fasi o mancanza di pezzi o di requisiti e la loro ripetitività.

L'attività di raccolta di tali dati ha due risvolti: il primo di ordine funzionale legato alla efficienza ed efficacia dell'azione di acquisto e alla necessità di memorizzazione degli elementi qualitativi e l'altro legato al rapporto contrattuale della fornitura di per sé che ovviamente va contestata se non rispondente alle specifiche d'ordine.

continua

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti



## Fasi di lavoro aciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

**processo di aggiornamento del proprio data base sulla qualità delle forniture,**  
continua

Le prassi su quest'ultimo aspetto sono particolarmente articolate e non sempre sono definite da policy che aiutino la gestione dell'evento.

Spesso il difetto apre vere e proprie possibilità di trattativa per ottenere sconti o dilazioni di pagamento quando non si prevedano invece più serie azioni di responsabilità se le forniture non a norma hanno comportato costi o danni imprevisti per l'azienda o restituzioni del bene con storni degli addebiti.

L'internal audit 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 contestazione e deleghe o facoltà di trattativa.

Si ricorda l'estrema rischiosità derivante da un ritardo di contestazione a fronte di contratti di fornitura che ne facciano specifica menzione. Molte attività sono prontamente pianificabili altre meno quali ad esempio forniture di sw specifiche con collaudi non corretti od imprecisi o non praticabili o non correttamente programmati. Il loro ritardo impedisce possibili contestazioni di fornitura che possono vanificare progetti o aprire aree di costo di indefinibile entità.

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti



## 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**

in tal caso la tempestività e l'accuratezza di trasmissione delle informazioni a cura del servizio acquisti è essenziale per il generale buon governo.

E' in sede di tali prassi che le contestazioni tempestive e circostanziate trovano il sistema di essere segnalate agli organi direzionali per l'avvio delle relative procedure di contestazione e di negoziato.

E' in tale sede che le informazioni quantitative su disponibilità e prezzi e qualitative su natura delle forniture e affidabilità dei fornitori 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 che siano indirizzate verso i decisori e a loro disponibili in tempi ragionevoli ed utili.

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti

## Fasi di lavoro aciclico



Funzione	Acquisti	Processi aciclici		
Processi di	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
ricerca di nuovi fornitori	Perdita di competitività del prodotto o prestazione del servizio in relazione ai concorrenti o competitori per mancate ricerche di forniture più economiche o vantaggiose o con qualità più prezzabili competitivamente, perdite per mancanza di capacità produttiva dei fornitori abituali o loro rallentamento nella ricerca di soluzioni high tech, etc. – perdite di fatturato per improvvise e non programmate interruzioni di fornitura a cura di fornitori abituali per mancate produzioni, aumenti di prezzi non contrattualizzati, etc.	Documenti di richiesta di forniture, studio della qualità dei materiali, studio della affidabilità del fornitore, etc. studio mandamentale dei mercati delle materie prime, loro prezzi, etc.	Verifiche a campione o a richiesta per disguidi od inefficienze od interruzioni di fornitura	Verifica data base dei nuovi contatti di fornitura

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Acquisti

## Fasi di lavoro aciclico



Funzione	Acquisti	Processi aciclici		
Processi di	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
aggiornamento del data base sulla qualità delle forniture	Perdite per ordini reiterati per mancato aggiornamento di posizioni di fornitori difficili o inaffidabili, Costi e perdite di patrimonio per cattive informazioni o mancato aggiornamento dell'andamento delle forniture con qualificazioni scarse di materiali e fornitori	Posizione qualitativa del fornitore, posizione extra contabile acquisti, posizione dei singoli fornitori, etc.	Verifiche periodiche a campione o segnalazioni di anomalia per ritardi negli aggiornamenti, non rispetto dei tempi d'aggiornamento, etc.	Scadenzari che ricordano i controlli di terzo livello da effettuare, stato qualitativo a posteriori dei singoli fornitori o di pluralità di fornitori, etc..
reporting direzionale a certificare la regolarità di andamento o la comunicazione di anomalie su disponibilità, prezzi, affidabilità fornitori, etc	Perdite patrimoniali, perdite di fatturato, aumento di costi gestionali, legali e amministrativi	Report direzionali per tipologia di utente finale	Verifiche periodiche a campione	Verifica di regolarità di fornitura dei report, e di rispetto delle procedure di controllo di asseverazione delle informazioni contenute