

Università degli Studi di Napoli Parthenope
Corso di Laurea di II livello in
Amministrazione Finanza e Consulenza Aziendale (AFCA)
a. a. 2022/ 2023

Lezione n. 28

Corporate Governance

Il piano di internal auditing

- Viene predisposto dal responsabile dell'internal audit
- È un piano delle attività basato sull'analisi dei rischi, al fine di determinare le priorità in linea con il mandato e gli obiettivi dell'organizzazione
- Le aree prioritarie vengono definite, prevalentemente, con un approccio **risk scoring**

L'universo di audit

- Il primo passo nell'impostazione del piano di audit consiste nella definizione dell'universo di audit
- Rappresenta l'insieme delle possibili alternative di attività di audit realizzabili
- Può essere composto da vari raggruppamenti di attività: «oggetti di audit»:
 - ❑ società del gruppo
 - ❑ strutture territoriali (fabbriche, punti vendita, filiali, depositi, etc)
 - ❑ direzioni o funzioni organizzative
 - ❑ processi e sotto-processi aziendali
 - ❑ progetti/commesse



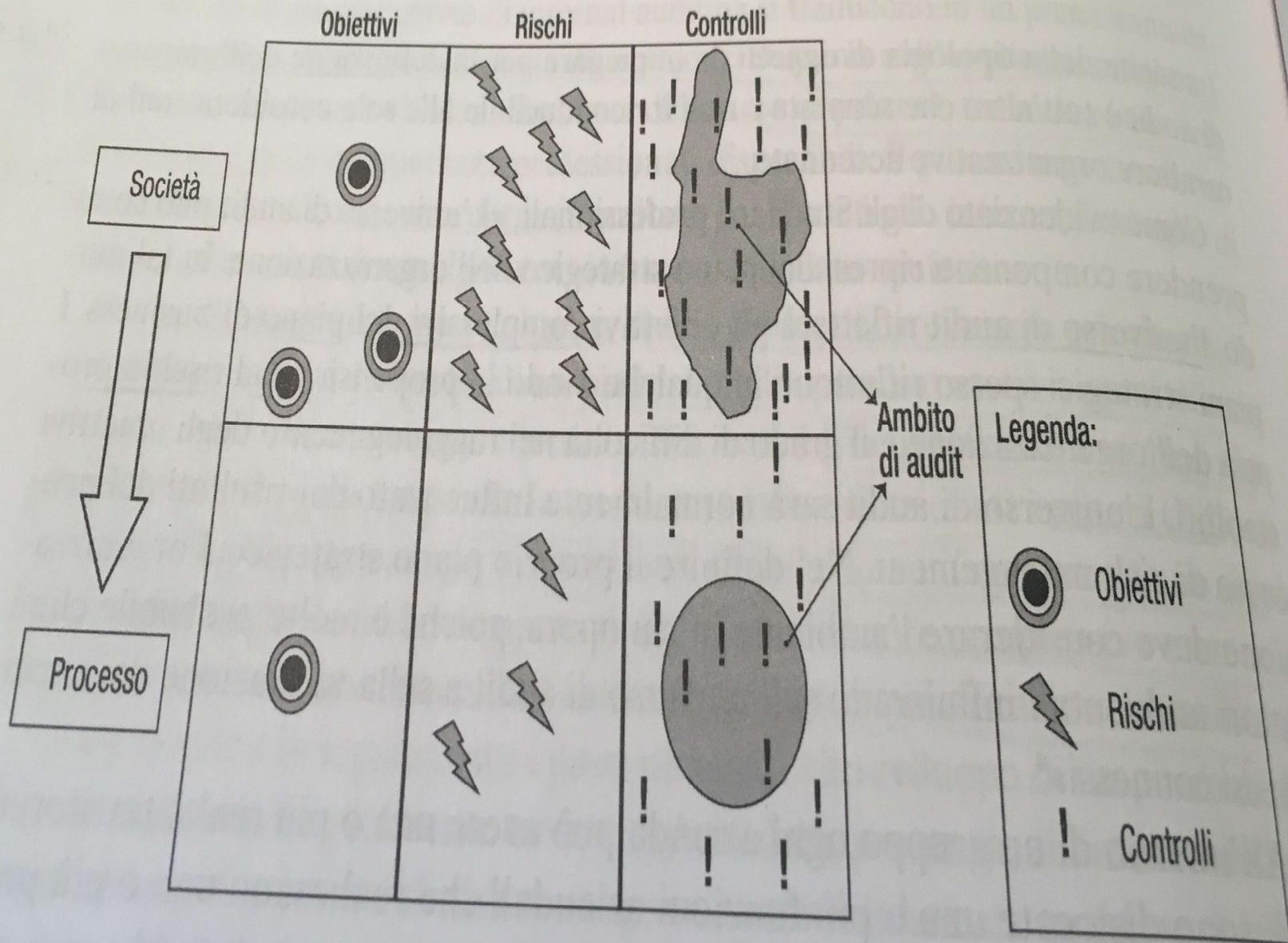
Come scegliere la tipologia di oggetti da impiegare per definire l'universo di audit?

3 possibili soluzioni, basati su 3 elementi:

- 1. Aspetto dimensionale**
- 2. Stabilità nel tempo**
- 3. Logiche o raggruppamenti differenti**

Aspetto dimensionale

- La scelta della tipologia di audit deve tener conto dell'aspetto dimensionale per ottenere un universo di audit ce possa essere coperto dalle risorse disponibili in un orizzonte temporale ragionevole
- Al diminuire della dimensione è possibile individuare con maggiore precisione i rischi e le derivanti esigenze di controllo
- La delimitazione degli ambiti è fondamentale per la gestione degli incarichi di audit, che devono conciliare: un'adeguata copertura dei rischi, con i tempi di intervento e un ragionevole impatto sull'operatività aziendale



Stabilità nel tempo

- Quando l'universo definito dagli oggetti di audit assume una dimensione tale da non poter essere coperto dalle risorse disponibili nel lasso previsto dalla pianificazione diventa necessario ripetere le analisi necessarie alla definizione delle nuove priorità per il periodo successivo
- L'esigenza di ripetere periodicamente le analisi rende necessaria una stabilità degli oggetti sufficienti a garantire un confronto nel tempo
- L'attenzione si sposta quindi sui **processi** come oggetto privilegiato della pianificazione di internal auditing
 - sono raggruppamenti di attività strettamente legati al business e solo indirettamente influenzati da evoluzioni organizzative: ogni organizzazione produttiva potrà migliorare i dettagli caratterizzanti l'attività svolta ma non modificherà il processo di base
 - la stabilità è più accentuata nei «processi di supporto», ovvero i processi che risultano necessari a qualsiasi organizzazione a prescindere da quello che produce (ad es. acquisti, gestione amm.va, redazione del bilancio...)
 - La dimensione dei processi deve garantire la loro gestione in termini di: tempo, team di lavoro rischi uniformi

Logiche o raggruppamenti differenti

- È possibile trovare universi definiti sulla base di logiche o raggruppamenti differenti che possono essere costituiti per esempio, dalle società controllate minori, o dalla rete dei punti vendita, o dai vari processi trasversali
- Universi così strutturati pongono rilevanti problemi dal punto di vista delle possibilità di confrontare la significatività degli oggetti presi in considerazione a causa della grande varietà dei fattori che li caratterizzano

I criteri per la determinazione delle priorità

- L'attività di pianificazione di audit analizza gli oggetti di audit sulla base di un set di fattori la cui valorizzazione conduce alla definizione delle priorità che consentono l'allocazione delle risorse
- La valorizzazione si basa su criteri che possono essere:
 - ❑ **qualitativi**: quando sono il risultato di una valutazione da parte dei manager, degli auditor e degli altri esperti
 - ❑ **quantitativi**: derivano da misurazioni di grandezze rilevabili
 - ❑ **prodotti dal management**: tra cui rientrano le valutazioni di uno o più manager e le misurazioni prodotte ufficialmente dall'organizzazione
 - ❑ **prodotti dall'internal audit**: ovvero risultanti dall'attività indipendente e di verifica e valutazione del s.c.i dell'azienda

I criteri qualitativi

- Possono essere applicati a varie tipologie di oggetti
- Presentano rischi di maggiore imprecisione e di mancata condivisione tra valutatori differenti
- Richiedono particolari cautele in termini di:
 - ❑ Formalizzazione delle scale di valutazione
 - ❑ Sintesi di valutazioni effettuate da soggetti diversi
 - ❑ Verifica a posteriori delle valutazioni da parte dei destinatari dei risultati

I criteri quantitativi

- Si basano sull'utilizzo di approssimatori o proxy, che non misurano esattamente il rischio che si desidera analizzare ma in qualche modo forniscono grandezze a esso connesse
- La scelta delle proxy allontana dalla piena oggettività i criteri di misurazione



Le attività che l'internal auditing deve svolgere nelle fasi di formulazione del piano consistono nell'identificazione e nella classificazione dei criteri disponibili al fine di selezionarne un gruppo che:

- risulti applicabile al maggior numero di oggetti possibile al fine di garantire una reale significatività dei punteggi;
- sia caratterizzato da una variabilità dei valori assunti dai criteri tra gli oggetti che compongono l'universo di audit;
- sia in grado di bilanciare valutazioni oggettive e soggettive;
- possa bilanciare fattori espressi dal management con fattori espressi dall'audit al fine di equilibrare le posizioni che lo scoring andrà a generare.

Il risk scoring

- Per determinare il punteggio che determina le priorità vengono utilizzate le funzioni di aggregazione, ovvero gli algoritmi di risk scoring
- L'algoritmo più semplice consiste nella sommatori dei criteri valorizzati per ogni singolo aspetto e ponderati sulla base dei pesi identificati per il singolo criterio

La formulazione del piano di audit: esempio del piano annuale di lungo termine

- Definito il risk scoring è necessario stabilire l'effettiva disponibilità qualitativa delle risorse, che consentono di determinare il numero di oggetti di audit che saranno definitivamente coperti nel periodo di pianificazione
- Vincolo di fungibilità: le risorse possono essere specializzate o comunque dedicate a contesti specifici con difficili possibilità di reimpiego su oggetti non strettamente di pertinenza alla propria area di attività
- Occorre elaborare indicatori di assorbimento medio-standard di risorse per carico di audit per tipologia di verifiche e per progetto. Tali indicatori vanno costruiti in funzione della realtà aziendale in cui si opera
- La definizione di un piano di audit prevede anche un impegno di risorse per attività non pianificabili e derivanti da urgenze o richieste dei vertici aziendali
- Il piano di audit diventa anche un momento importante non solo per determinare gli obiettivi di verifica della funzione, ma anche per valutare periodicamente le esigenze di adeguamento della struttura organizzativa alle risorse disponibili