

**NOVEMBRE 2013**

# **Progetto “RETICOLO “**

---

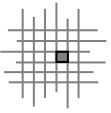
**Sistema di Continuous Monitoring & Auditing**



# Agenda

---

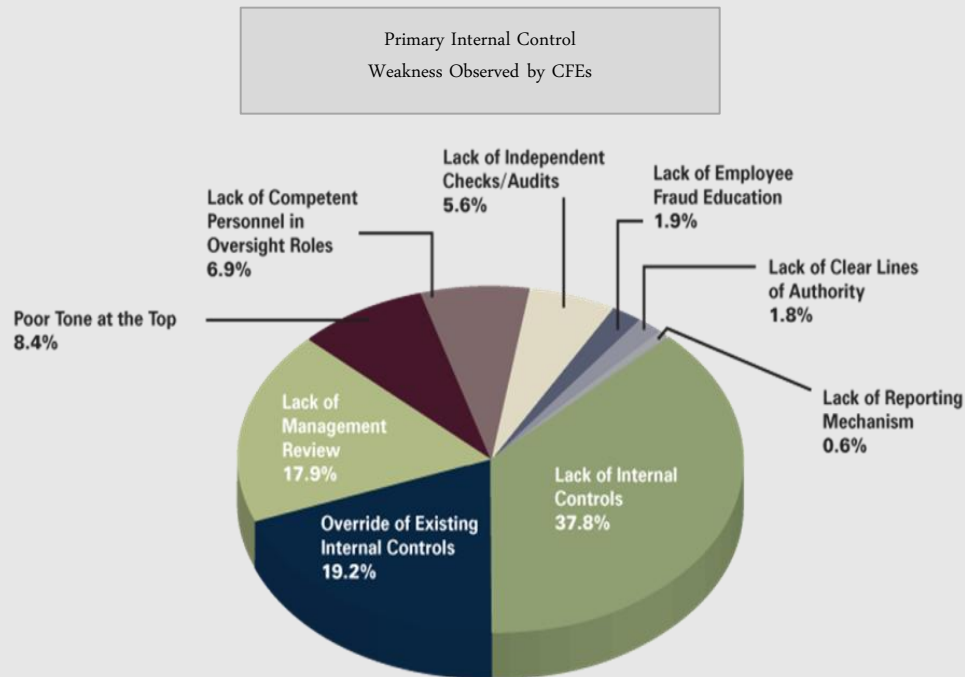
- **Contesto**
- **Obiettivi**
- **Architettura di Riferimento**
- **Sviluppo Progettuale**
- **Metodologia**
- **Stato del Progetto e Prossimi Step**
- **AIIA – Comitato Manifatturiero**



## Continuous Monitoring

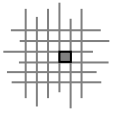
Le debolezze nel sistema di controllo di una società favoriscono comportamenti potenzialmente pregiudizievoli per l'integrità del patrimonio aziendale.

Tali comportamenti possono derivare anche da errori nello svolgimento delle attività operative, inosservanza di procedure e di norme di legge e eventuali illeciti.



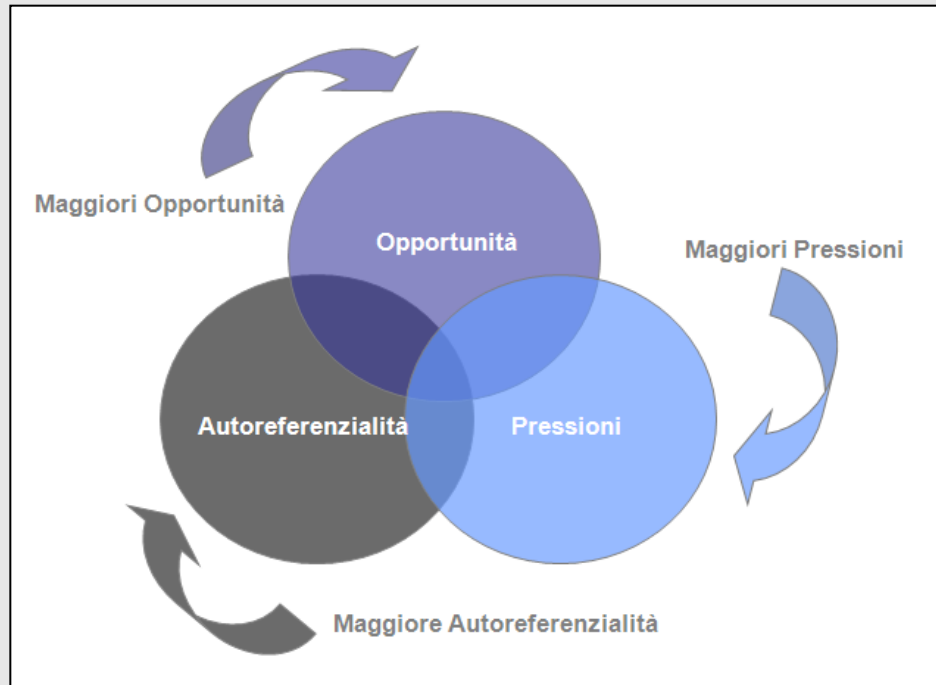
Fonte: ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) – Report to the Nations





## Continuous Monitoring

L'opportunità, l'autoreferenzialità e le pressioni sono i tre driver che possono indurre a comportamenti pregiudizievole.



**Opportunità:**

assenza di adeguati controlli.

**Pressioni:**

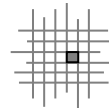
nel raggiungimento di determinati obiettivi:  
pressioni esterne, finanziarie e personali.

**Autoreferenzialità:**

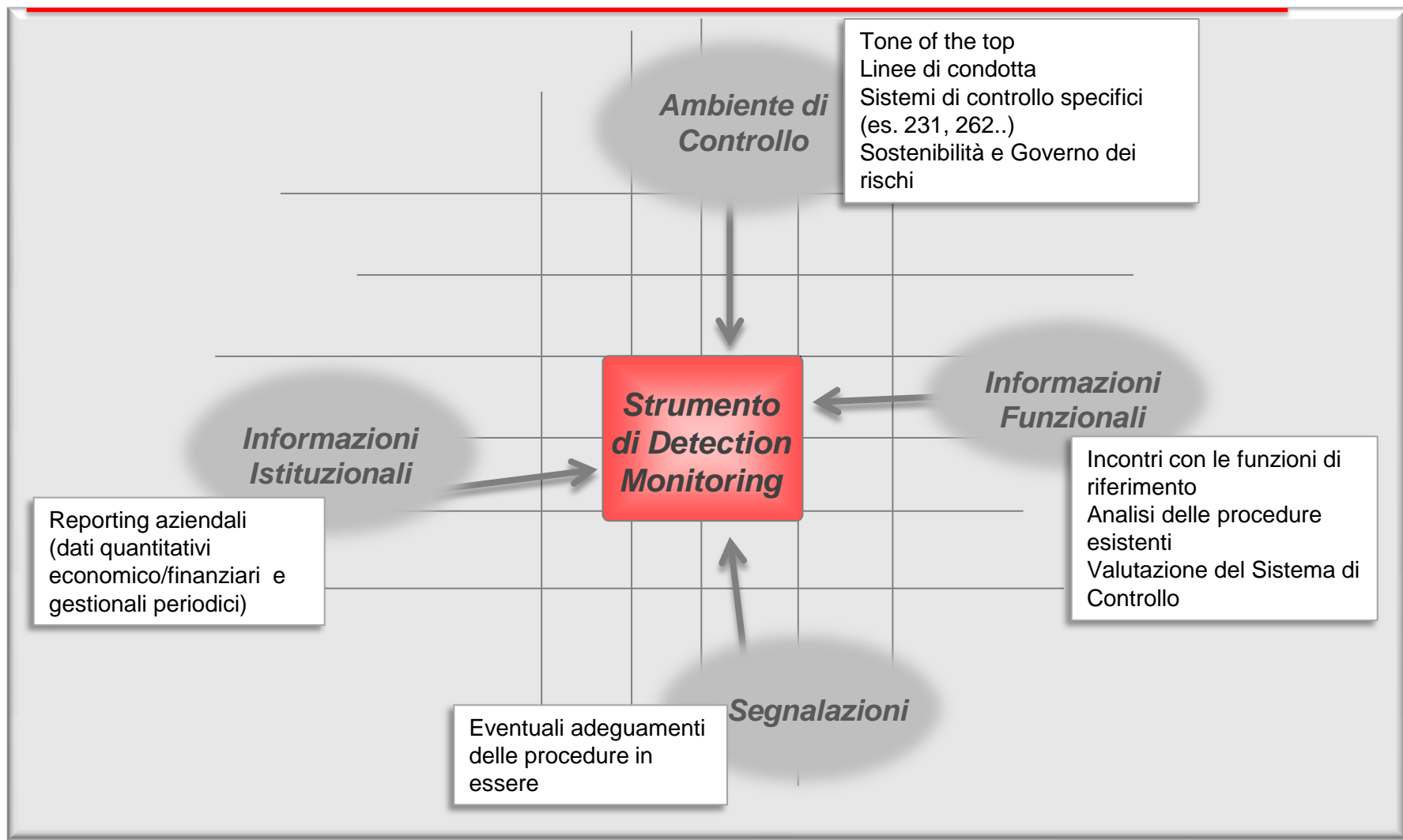
dei propri comportamenti.

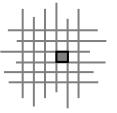
Le conseguenze di tali comportamenti possono essere: perdita di reputazione, perdite economiche, riduzioni del patrimonio, azioni legali lunghe e dispendiose, etc.

# Contesto (3/3)



## Informazioni che influenzano i segnali del monitoring





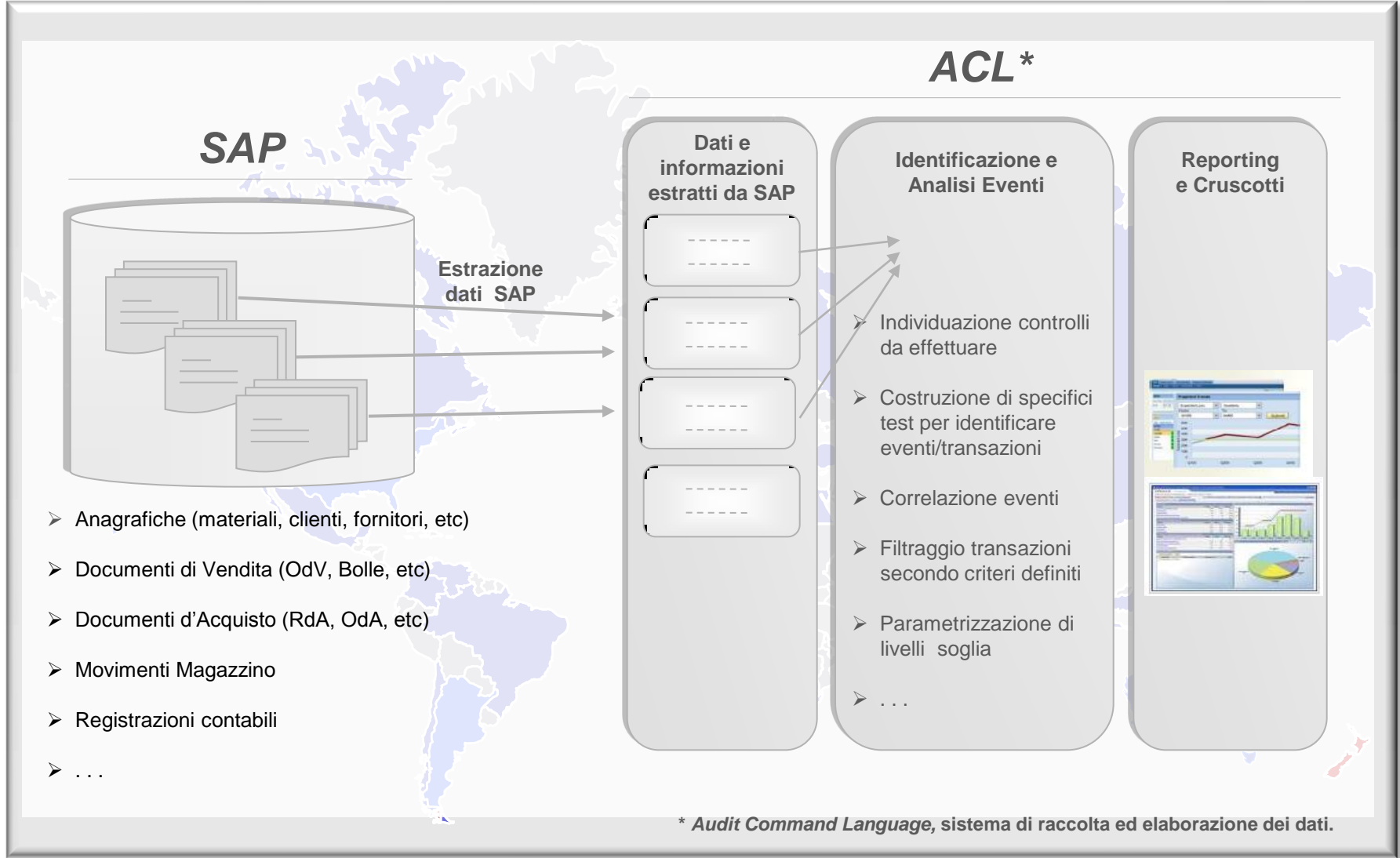
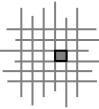
■ Costruire un **modello strutturato e integrato** in grado di:

- ✓ individuare tempestivamente;
- ✓ prevenire;
- ✓ risolvere;

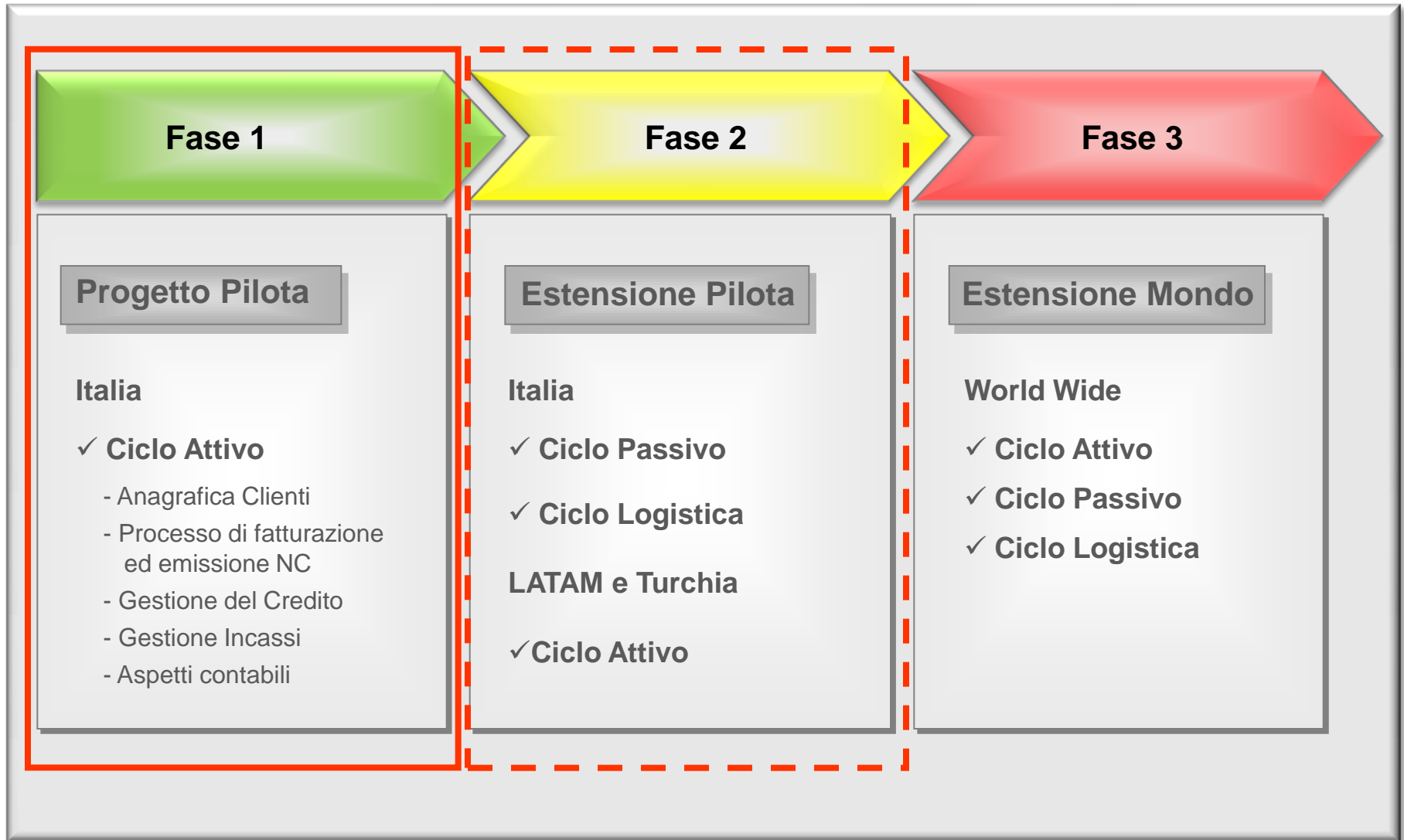
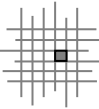
carenze nel sistema di controllo interno tali da agevolare comportamenti pregiudizievoli, ovvero errori nello svolgimento delle attività operative, inosservanza di procedure e di norme di legge e eventuali illeciti.

■ Integrare il tradizionale approccio di audit retrospettivo, ciclico basato su campioni limitati, con **attività, invece, di verifica in tempo reale, continuative e automatizzate**, a copertura dell'intera popolazione di riferimento e con un flusso informativo strutturato, che coinvolga tutte le funzioni.

# Architettura di Riferimento

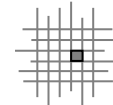


# Sviluppo Progettuale (1/2)





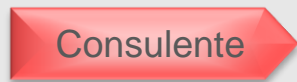
# Sviluppo Progettuale (2/2) - Organizzazione



E' stato costituito un Team composto da risorse di Pirelli e un consulente portatrici di competenze ed expertise diversificate:

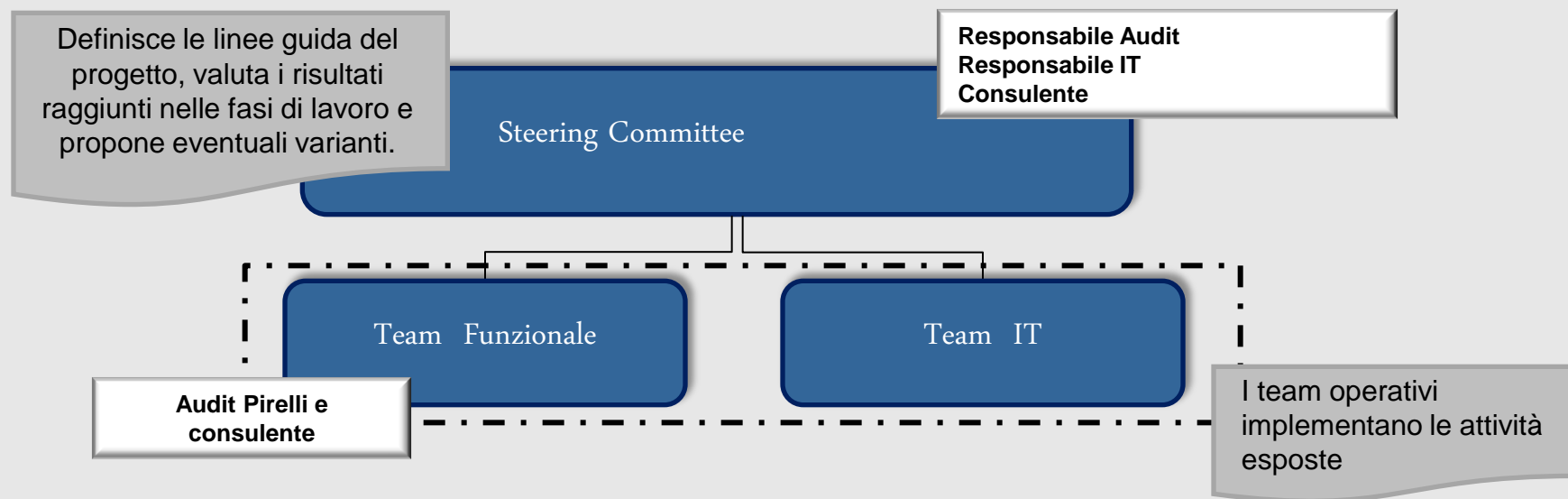


Internal Audit  
Information Technology

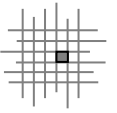


Forensic;  
Forensic Technology (data management e ACL\*)

Al fine di garantire una opportuna supervisione l'organizzazione di progetto prevede la presenza di uno Steering Committee e di due Team operativi.



\* *Audit Command Language*, sistema di raccolta ed elaborazione dei dati.



## Step 1 Comprensione

- 1.1 Analisi dei diversi processi aziendali
- 1.2 Selezione degli scenari di rischio
- 1.3 Risk assessment degli scenari di rischio individuati

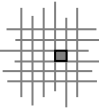
## Step 2 Sviluppo

- 2.1 Identificazione e costruzione degli indicatori di rischio
- 2.2 Fine tuning degli indicatori di rischio

## Step 3 Training & Testing

- 3.1 Implementazione del cruscotto:
  - analisi funzionale di tipo qualitativo
  - importazione dei file in ACL e sviluppo del cruscotto
  - analisi funzionale di tipo quantitativo
- 3.2 Attività formativa

# Metodologia Step 1- Comprensione (2/8)



Mappatura e Analisi del processo

Evidenziazione dei punti d'attenzione

Competenze e library

Esperienza **Pirelli** :  
Casistica audit  
IT Knowledge

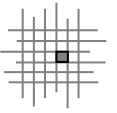
Sistema di Controllo Interno e Audit Reports

Esempi per il ciclo attivo:  
-Interventi manuali sul sistema (SAP FI) che permettono di aggirare i controlli automatici esistenti  
-Note Credito liquidate per cassa/banca  
-Operazioni di Free of Charge caratterizzate da elevata componente manuale  
-ecc.

Individuazione Scenari di Rischio potenziali

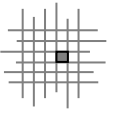
Scenari di Rischio monitorabili in automatico tramite dati a sistema

Scenari di Rischio Identificati



- ❑ In questo step si è considerato che, pur in presenza di un Sistema di Controllo Interno (SCI) strutturato e funzionante, possono essere commesse **operazioni formalmente corrette**, ma in grado di **aggirare il sistema di controllo** con comportamenti pregiudizievoli che senza un sistema di continuous monitoring potrebbero essere identificate solo attraverso un'attività di audit puntuale.
  
- ❑ A tal proposito si è provveduto ad effettuare una valutazione di **probabilità/impatto** degli scenari di rischio in base ai seguenti criteri:
  - ✓ Probabilità, valutata tenendo conto dell'efficace operatività del sistema di controllo esistente (es. controlli 262, segregation of duties ecc.);
  
  - ✓ Impatto, valutato prendendo in esame i danni potenziali per il patrimonio aziendale (materiale e immateriale) dovuti al comportamento pregiudizievole.

# Metodologia Step 1- Comprensione (4/8)

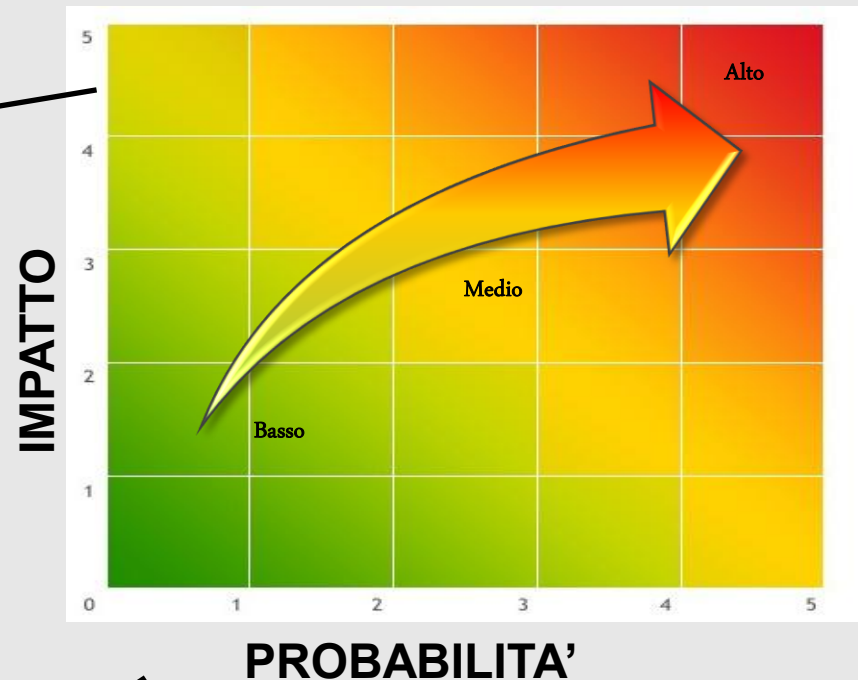


## Driver di **impatto**:

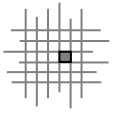
- Concessione a clienti di benefici/ agevolazioni e vantaggi non dovuti;
- Perdite economico/ patrimoniali;
- Rischio di sanzioni (es. rischio 231);
- Danni reputazionali;
- ....

## Driver di **probabilità**:

- Separazioni di ruoli e responsabilità;
- Tracciabilità e documentazione del processo;
- Meccanismi di controllo automatici (es. price monitoring) e manuali (es. 262);
- Evidenze e funzionalità dei livelli autorizzativi.



Al termine della valutazione gli scenari di rischio sono stati ordinati per **livello di rischio** così da poter indirizzare l'attenzione su quelli ritenuti più significativi .



## ■ costruzione di indicatori (Key Risk Indicator):

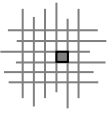
✓ Gli scenari di rischio, sono stati associati a indicatori semplici o complessi per monitorare nel continuo gli eventi appartenenti alle fasce più rilevanti di rischio

✓ Il KRI ha la funzione di attivare un segnale di alert in caso di superamento di livelli di soglia predeterminati su base quantitativa (es. valore economico, e/o numerosità delle operazioni)

✓ Alcuni indicatori colgono puntuali fenomeni rischiosi altri invece c.d. “ KRI trasversali”, non sono direttamente riconducibili ad uno specifico schema di rischio ma monitorano, attraverso trend statistici, fattori di rischio congiunturale.

■ Si è provveduto ad identificare in SAP i dati che alimenteranno i KRI individuati, così da poter definire la miglior frequenza di controllo per ciascuno di essi.

■ Gli alert compaiono su un'interfaccia web-based definita **dashboard** che sarà visualizzato dall'utente finale.

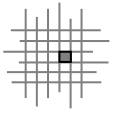


- Successivamente all'elaborazione e alla **convalidazione degli indicatori** di rischio per alimentare il dashboard è stata avviata la fase di estrazione dei dati SAP finalizzata a:
  - ✓ effettuare dei test quantitativi sugli indicatori di rischio, verificare se le informazioni incluse in ciascun KRI siano effettivamente estraibili e ridefinire gli indicatori di conseguenza, se necessario;
  - ✓ valutare la definizione di valori soglia per l'accensione di alert qualora il sistema identifichi uno scostamento rispetto ai valori soglia / medi;
  - ✓ popolare in ACL i diversi KRI identificati.
  
- In questa fase del progetto avviene lo sviluppo del dashboard, gli indicatori vengono aggregati per **aree tematiche di rischio**.

Nel caso del Pilota Italia sono state create quattro aree tematiche riconducibili alle principali attività del Ciclo Attivo:

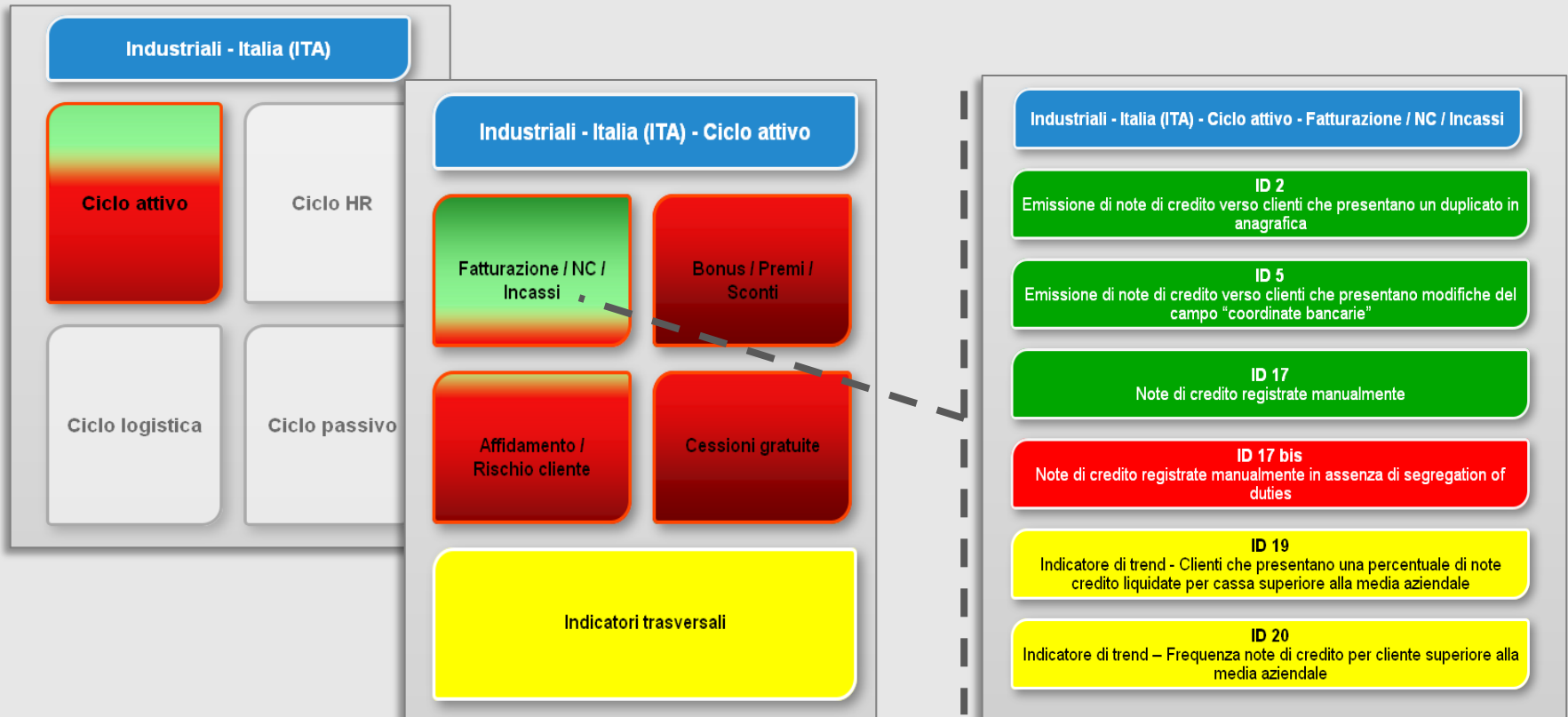
  - Fatturazione/Note Credito/ Incassi;
  - Affidamento/Rischio Clienti;
  - Bonus/Sconti/Premi;
  - Free of Charge.

# Metodologia Step 3- Testing (7/8)



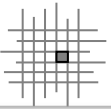
Il cruscotto finale visualizza le anomalie riscontrate per ciascun KRI in base a più viste di sintesi declinate per elementi definiti rilevanti (ad es. per cliente, per utente etc.) secondo una logica di Drill-Down

Sotto è riportata la schermata iniziale del Cruscotto che mostra le 4 aree tematiche:





# Metodologia Step 3- Testing (8/8)



Industriali - Italia (TA) - Ciclo attivo - Fatturazione / NC / Incassi

ID 2

Emissione di note di credito verso clienti che presentano un duplicato in anagrafica

ID 5

Emissione di note di credito verso clienti che presentano modificato il campo "coordinate bancarie"

ID 17

Note di credito registrate manualmente

ID 17 bis

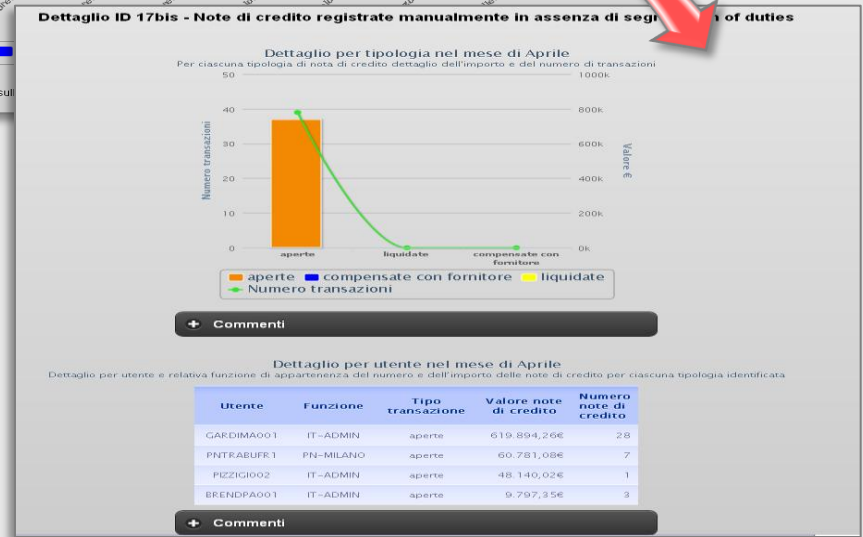
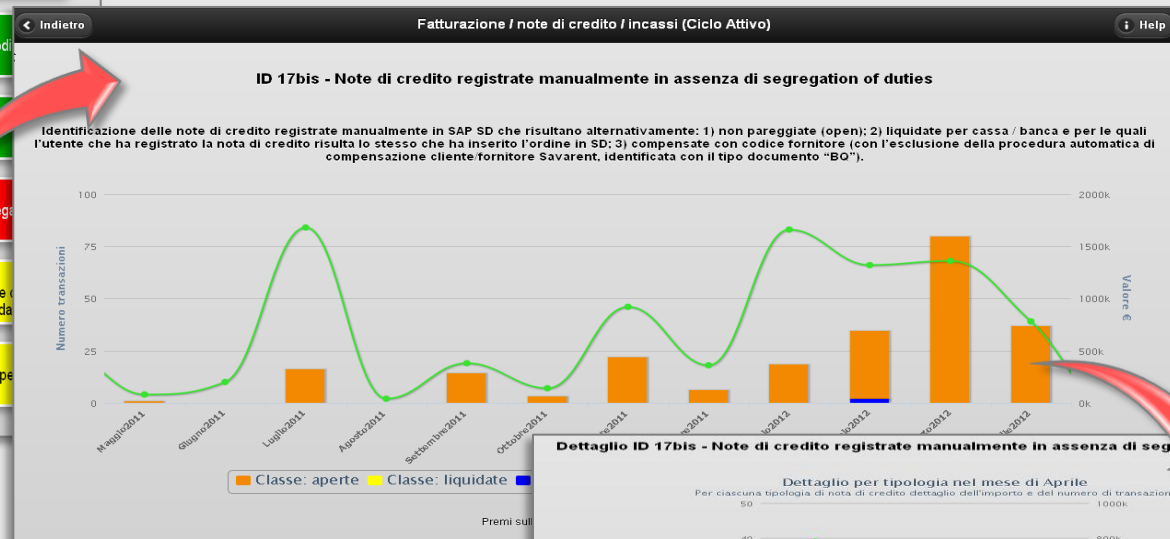
Note di credito registrate manualmente in assenza di segregazione di duties

ID 19

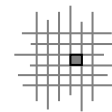
Indicatore di trend - Clienti che presentano una percentuale di credito liquidate per cassa superiore alla media aziendale

ID 20

Indicatore di trend - Frequenza note di credito per cliente superiore alla media aziendale



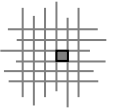
# Stato del Progetto e Prossimi Step



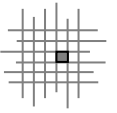
- Nel 2013 è stata sviluppata ulteriormente l'attività di implementazione del Continuous Monitoring (RETICOLO) con l'obiettivo, relativamente al Ciclo Attivo, di coprire nel 2013 circa il 60% del fatturato di Gruppo e raggiungere circa l'85% nel corso del 2014. Relativamente al Ciclo Passivo, ossia acquisti di materie prime, beni e servizi, l'obiettivo a piano nel 2013 è quello di coprire con le attività di Continuous Monitoring il 40% circa di essi, per poi raggiungere circa l'80% nel corso del 2014.

Di seguito i paesi attivi:





- Nell'ambito del Comitato per il Settore Manifatturiero (Associazione Italiana Internal Audit), è in corso lo sviluppo dell'argomento "Continuous Monitoring & Auditing". A riguardo è stato creato un **gruppo di lavoro**, composto dalle seguenti Società:
  - ✓ KPMG;
  - ✓ Pirelli;
  - ✓ Autogrill;
  - ✓ Saipem;
  - ✓ Recordati;
  - ✓ Bosch.



- L'obiettivo del **Gruppo di Lavoro** è quello di supportare le aziende italiane nelle attività di sviluppo di un approccio sistematico alla gestione di un sistema di Continuous Monitoring & Auditing, presentando soluzioni concrete e percorribili alle esigenze di crescente complessità e dinamicità dei contesti aziendali in cui opera l'Internal Audit.

Tempestività di risposta, focalizzazione alle aree a maggior rischio e ottimizzazione della copertura d'audit sono i principali vantaggi dell'utilizzo di un processo continuo di analisi dei dati.

Il Continuous Monitoring consente alle funzioni/direzioni di Internal Audit di identificare errori, carenze di controllo e potenziali indicatori di frodi in maniera efficace e continuativa.

L'utilizzo di adeguati strumenti informatici di Continuous Monitoring permette, inoltre, ai CAE / Audit Manager di modificare l'approccio alla pianificazione annuale da un Piano di Internal Audit statico e ciclico, con interventi che si basano su campioni limitati ed analisi retrospettive ad un piano dinamico basato sulle risultanze dei controlli automatici e continue con una ottimizzazione dei costi di fieldwork e di testing e con un aumento della numerosità e della efficacia delle verifiche a parità di risorse disponibili.

I risultati dell'attività svolta dal gruppo di lavoro saranno presentati ai soci AIIA attraverso un seminario dedicato nel corso del 2013 / inizio 2014..