

IL PROCESSO DI AUDIT INTERNO IN MICHELIN

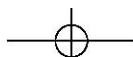
SGB: supporto alla politica aziendale di gestione dei rischi

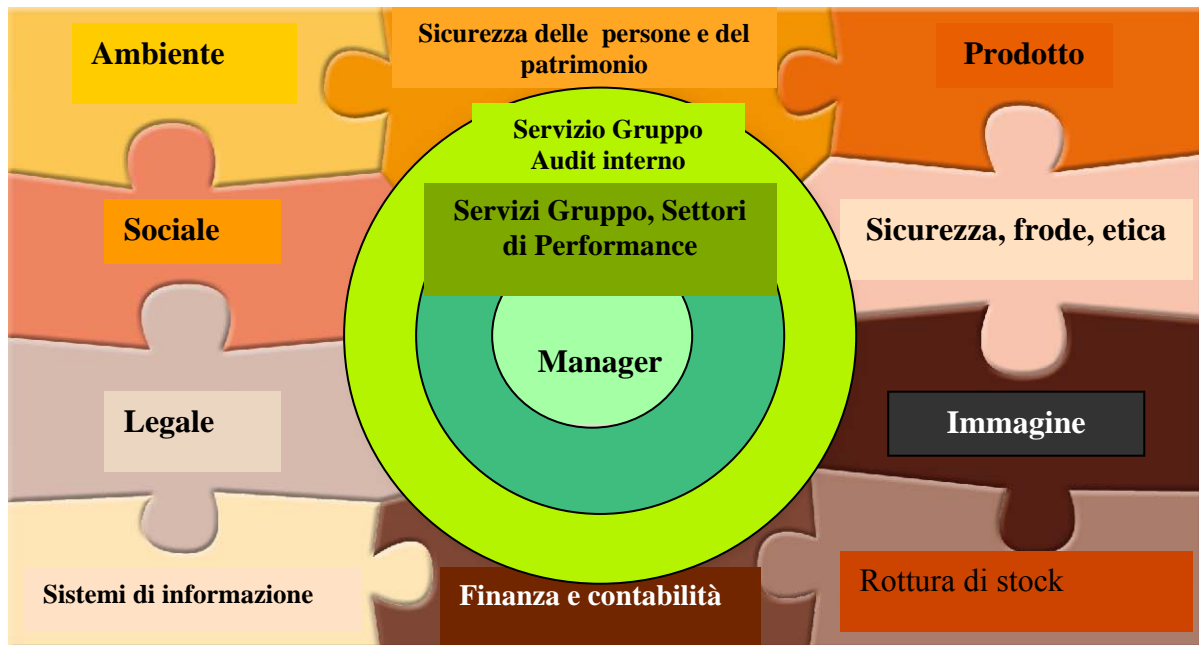
La funzione di Audit interno fu dapprima creata negli Stati Uniti negli anni 1930 e venne gradualmente adottata da tutte le grandi Società. Il Servizio di Audit Interno di Michelin ha un unico scopo ed un'unica organizzazione. Inteso come strumento di gestione dei rischi e, come tale, strumento di Governance dell'Azienda, il Servizio Gruppo Audit deve in particolare anticipare le evoluzioni del Gruppo e del suo contesto

Inizialmente l'audit interno era mirato ad aiutare le Società a prepararsi agli audit esterni. Questi audit esterni, che si svilupparono negli Stati Uniti in seguito alla grande crisi economica del 1929, in origine erano focalizzati sulle operazioni contabili e finanziarie. Il loro scopo era di recuperare la fiducia degli azionisti certificando l'affidabilità dei conti delle Società quotate.

A partire dagli anni 1950, sono stati

progressivamente adottati al di fuori dell'America. Gli audit interni sono spesso condotti da ex-auditori esterni con parecchi anni di esperienza in aziende specializzate e relazionano direttamente ai Direttori Finanziari. Inizialmente effettuati su basi *ad hoc*, il loro ruolo era di assicurare che le leggi e le norme interne venissero applicate correttamente, sulla base di referenziali interni ed esterni disponibili.





►►► Così come nei più grandi gruppi internazionali, il Servizio Audit Interno di Michelin (in passato conosciuto come SB), creato più di vent'anni fa, ha subito riorganizzazioni significative negli ultimi anni.

In particolare il perimetro delle sue operazioni si è rapidamente esteso ad altri settori: dapprima l'Informatica (anni 1980), poi Responsabilità del Prodotto, Prevenzione Incendio e Ambiente (anni 1990). Questi ultimi audit avevano inizialmente lo scopo di preparare Michelin agli audit esterni. Oggi, questo lavoro preparatorio è svolto dai Servizi Gruppo rispettivamente responsabili del controllo di questi rischi.

A differenza delle operazioni di audit interno della maggior parte delle altre Società (ancora focalizzati sui rischi contabili, finanziari e informatici), il

perimetro di SGB è molto più ampio poiché copre dieci categorie di rischi operativi.

Dal controllo alla valutazione

In seguito a diversi scandali finanziari (Enron, in particolare), il mondo finanziario ha rafforzato le regole di Governance e alcuni governi hanno approvato nuove leggi: in sintesi, ad esempio negli Stati Uniti la legge *Sarbanes Oxley* oppure in Francia la *Loi de sécurité financière*.

In questo contesto, il controllo operativo interno è stato intensificato e, nella maggior parte delle Società europee o americane, sono stati sviluppati progetti di controllo interno.

Michelin si è adattata a questi cambiamenti normativi rafforzando il ruolo dei Servizi Gruppo e delle Direzioni di Performance in termini di controllo finanziario e di gestione.

Quindi queste entità hanno redatto le procedure di controllo applicabili nei loro settori e hanno monitorato le azioni intraprese per avere la certezza che le loro raccomandazioni fossero attuate correttamente.

Ciò ha portato ad una rifocalizzazione del ruolo di SGB dal controllo finanziario alla valutazione della solidità delle procedure di controllo interno del Gruppo. In altri termini, la nuova missione di SGB è valutare la qualità della gestione dei rischi operativi del Gruppo.

Di conseguenza, la gestione dei rischi ed il controllo operativo del Gruppo poggia su un sistema a tre livelli:

- 1 i Servizi Gruppo e le Direzioni di Performance consolidano l'analisi locale dei rischi a livello Gruppo nel loro specifico settore, redigono le necessarie procedure e si assicurano della loro corretta applicazione;
- 2 le entità operative identificano i loro rischi, li trattano in base a quelle procedure ed effettuano controlli di base;
- 3 infine, SGB effettua test ad-hoc per valutare l'efficacia delle politiche interne di gestione dei rischi ed emana raccomandazioni destinate a migliorarle.

Sinergie e cooperazione

In molti Servizi Gruppo, l'analisi dei rischi, la gestione della rete informatica e le operazioni di verifica sono effettuate dalle persone incaricate di redigere le linee guida del controllo interno. E' ad esempio il caso di DPPI/EH (Ambiente e Igiene), di DPPI/SPB (Sicurezza delle persone e del patrimonio) e del Servizio Gruppo Personale, per la valutazione e remunerazione del personale. Tuttavia, in altri Servizi Gruppo (ad esempio nei Sistemi di Informazione), stanno per entrare in funzione team del controllo interno per valutare le operazioni di controllo.

Le dieci categorie di rischio di Michelin

- 1 Sicurezza delle persone e del patrimonio
- 2 Prodotto
- 3 Rottura di stock
- 4 Sistemi di informazione
- 5 Finanza e contabilità
- 6 Legale
- 7 Ambiente,
- 8 Sicurezza, frode, etica
- 9 Sociale
- 10 Immagine

Tali entità dedicate spesso definiscono come “audit” le loro operazioni di controllo, cosa che può creare confusione con l’attività di SGB. In realtà, hanno ruoli molto distinti.

Gli “audit” (veri e propri controlli interni) effettuati dai Servizi Gruppo e dai Dipartimenti di Performance sono di breve durata (in genere durano alcuni giorni) e si focalizzano sul rispetto delle procedure.

Invece il metodo di SGB comporta un approccio globale per ciascun rischio e include qualsiasi fattore in grado di prevenire un rischio o attenuarlo. Di conseguenza gli audit di SGB sono molto più lunghi (in media due mesi, compreso il tempo di preparazione) e vertono sulla solidità della procedura di controllo interno e di gestione dei rischi. SGB valuta la qualità dei referenziali rilevanti e può rimmetterli in discussione.

Allo stesso modo, SGB procede con prove di controllo approfondite per verificare l’efficienza delle procedure di controllo dei rischi applicate dai Servizi Gruppo e dalle Direzioni di Performance.

SGB lavora dunque in stretta collaborazione con i Servizi Gruppo, con le Direzioni di Performance e con le équipes di controllo finanziario, per evitare controlli ridondanti e, allo stesso tempo, per garantire la coerenza delle politiche aziendali del controllo interno e di gestione dei rischi. Allo stesso modo, SGB è in stretto contatto con il Risk Manager del

Gruppo (per maggiori informazioni su questa funzione, vedere Nunc Est n° 27, aprile 2006), che sistematicamente riceve le relazioni dei risultati di SGB, aggiorna la cartografia dei rischi del Gruppo e prepara piani di gestione per i rischi di livello elevato.

Infine SGB fa parte del Comitato Rischi Michelin che si riunisce tre volte l’anno e prepara i suoi piani di audit secondo la valutazione della gestione globale dei rischi del Gruppo.

La gestione dei rischi e l’audit interno sono dunque correlati e complementari.

Valutazione del rischio

Gli audit di gestione dei rischi attuali, condotti da SGB presso i Servizi Gruppo, le Direzioni di Performance o le UOT (ad esempio, gli audit sulla qualità del prodotto) sono piuttosto diversi in termini di metodo, durata e attese da quelli che in passato SGB era solito eseguire.

Al fine di valutare la gestione dei rischi, SGB ha definito un metodo adattato al processo di gestione dei rischi che prevede che un rischio debba essere:

- ❶ identificato, con una chiara probabilità dell’evento, causa e impatto stimato;
- ❷ con un livello di esposizione definito e accettabile

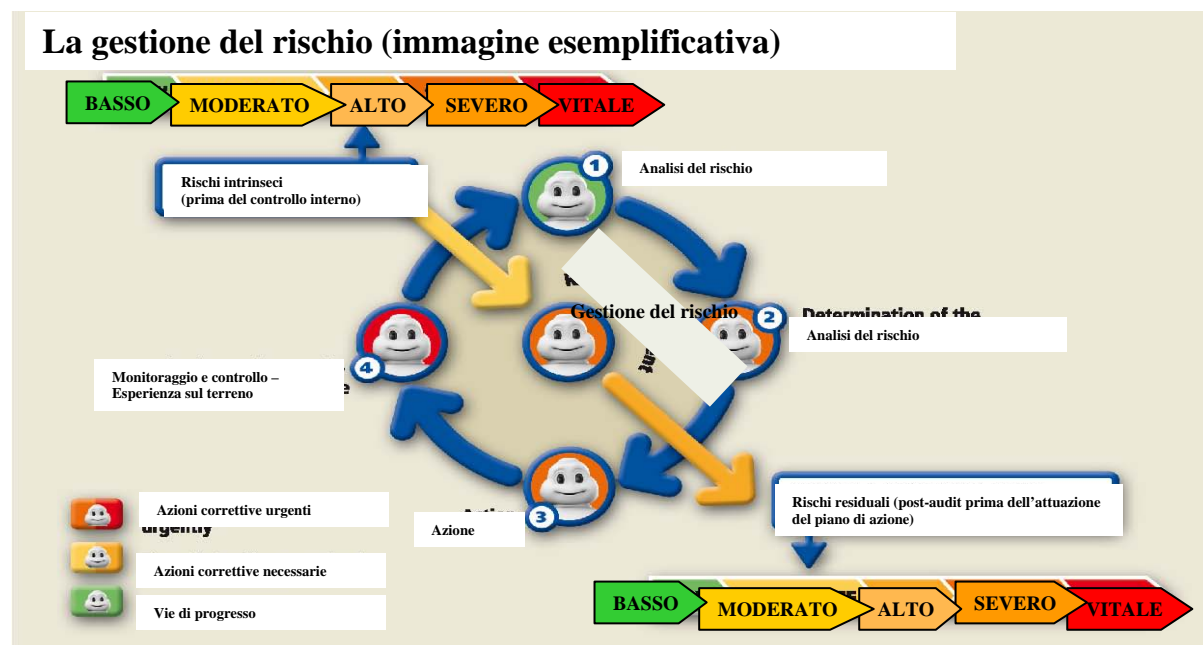
❸ affrontato attraverso misure mirate a ridurre l’esposizione del Gruppo: (prevenzione, protezione, gestione di crisi e continuità del business);

❹ monitorato continuamente, sia attraverso indicatori sia attraverso operazioni di controllo interno attuate dalle entità operative (a livello locale) e dal Servizio Gruppo o dalla Direzione di Performance interessate (a livello Gruppo).

Basato su questi quattro criteri, lo scopo di un audit è di valutare:

- la qualità delle analisi condotte dai Manager o dai Servizi Gruppo (esaustività, valutazione dell’impatto, identificazione delle cause dell’evento...);
- la politica del Gruppo in termini di consistenza dell’analisi del rischio e i piani di azione predisposti per affrontare il rischio;
- l’efficacia delle misure di prevenzione, di protezione, di gestione di crisi e continuità del business;
- la qualità delle misure di monitoraggio e di controllo da parte dei Servizi Gruppo, delle Direzioni di Performance e delle entità operative.

Ogni audit genera la valutazione dei rischi “residuali”, secondo una scala a cinque livelli.



Il programma annuale di Audit di SGB

SGB realizza in media settanta audit ogni anno, coprendo l'insieme delle dieci famiglie di rischi operativi.

Gli interventi sono definiti sulla base di un'analisi incrociata tra SGB, il Risk Manager e i principali responsabili del Gruppo. Viene data priorità ai rischi più importanti e che non sono stati auditati di recente. Il piano di audit dell'anno successivo è sottoposto alla validazione dei Gerenti a fine anno precedente (SGB relaziona sui suoi risultati direttamente ai Gerenti).

Quando il piano è validato, viene preparata la pianificazione annuale in funzione delle scadenze rilevanti, delle disponibilità degli esperti SGB, dei vincoli degli auditati, ecc.

Misurare la performance

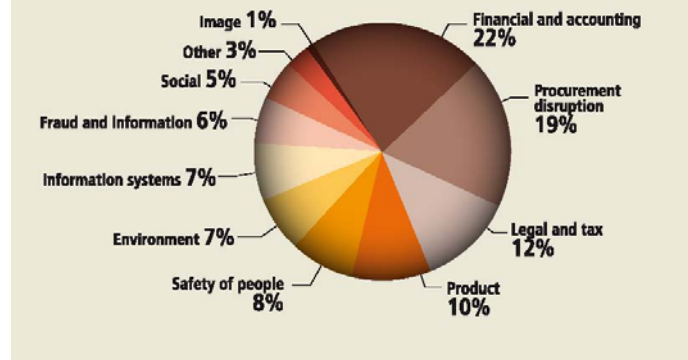
La performance di un servizio di audit interno è difficile da valutare e si basa sull'insieme di due indicatori: gli indicatori "mezzi" quali bilancio, qualità, competenza, ecc, e gli indicatori "risultati", che generalmente includono il tasso di realizzazione del programma di audit.

In aggiunta a questi indicatori tradizionali, SGB ha cercato indicatori più specifici, in particolare la creazione di valore. Perciò parecchi anni fa era stato introdotto un indicatore di "soddisfazione" del committente. Al termine di ogni missione, al committente dell'audit è richiesta la valutazione del lavoro svolto.

Per ottenere un maggior focus sulla creazione di valore, è stato aggiunto un nuovo indicatore per misurare l'impatto degli audit interni di SGB sulla riduzione del rischio.

Gli audit che evidenziano rischi residuali importanti vengono ripetuti uno o due anni più tardi per assicurare che il rischio residuale sia stato significativamente ridotto. Se ciò si verifica, si ritiene che l'audit di SGB abbia avuto successo e abbia creato valore per il Gruppo.

Breakdown of SGB's operations by risk type (2008)



Chi sono gli auditori?

Ciascun rischio viene analizzato a livello Gruppo, la qual cosa implica audit sistematici nei Servizi centrali e audit locali in un numero rappresentativo di paesi esposti al rischio. Di conseguenza gli auditori viaggiano molto (mediamente più di settanta giorni all'anno e fino a cento giorni).

Per meglio comprendere le dimensioni internazionali della missione, le quaranta persone dell'equipe di audit interno rappresentano più di una decina di nazionalità e parecchie di loro parlano tre o più lingue.

Tenuto conto della diversità del suo campo di intervento, il team ha competenze multidisciplinari.

A parte il fatto che essi hanno parecchi anni di esperienza in una delle dieci categorie di rischi, il personale di SGB proviene da diverse esperienze.

Gli auditori della

Responsabilità Prodotto hanno da dieci a quindici anni di esperienza come RGQA in stabilimento. Gli auditori del rischio Incendio/Ergonomia/Infortuni sul lavoro hanno una pregressa esperienza in produzione e manutenzione o in servizi di supporto (EP, Uffici Tecnici). Gli auditori della contabilità arrivano sia da grandi società esterne mondiali di audit, sia dalle funzioni di controllo interno di gestione. Per il rischio giuridico, SGB dispone di giuristi provenienti dalle cinque zone geografiche. Per il rischio di rottura di stock, SGB dispone di esperti della supply chain con esperienza interna e esterna. Naturalmente SGB dispone anche di specialisti nel settore IS/IT. Di età tra i trenta e i sessant'anni, gli auditori passano in media quattro anni nel Servizio Gruppo, dove lavorano con team differenti di volta in volta due o tre mesi.

Il perimetro rischi

SGB interviene sui rischi operativi del Gruppo e il suo perimetro riguarda l'insieme delle attività del Gruppo (tutte le attività del mondo intero, comprese le joint-venture).

I rischi che possono ostacolare Michelin nel raggiungimento dei suoi obiettivi strategici o minacciare la sua esistenza sono raggruppati in dieci categorie.

I rischi strategici sono gestiti attraverso Piani e riguardano temi come la scelta di nuovi insediamenti industriali, la politica di distribuzione, lanci di nuovi prodotti oppure acquisizioni di aziende esterne.