



Corso di specializzazione in CONSULENZA DIREZIONALE per le PMI

6 luglio 2017

AGENDA

- Presentazione della commissione
- Dottori commercialisti e consulenti: considerazioni sull'evoluzione della professione
- Il corso di specializzazione in consulenza direzionale
 - ❑ Una visione moderna di azienda: processi e sistemi
 - ❑ Dal processo all'organizzazione: modalità di definizione e strumenti di gestione
 - ❑ Sistemi informativi ed informatici - la giusta soluzione per ciascuna azienda
 - ❑ Processi e sistemi informatici nell'ottica dell'internal auditor
 - ❑ I cicli operativi aziendali

Dott.ssa Enrica Piacquaddio – Dott. Paolo Azzolini

**PRESENTAZIONE DELLA COMMISSIONE
“CONSULENZA DIREZIONALE – ORGANIZZAZIONE
AZIENDALE”**

LE NUOVE TEMATICHE

LE NUOVE TEMATICHE PROFESSIONALI PER I DOTTORI COMMERCIALISTI

Aspetti professionali sempre più connessi con l'utilizzo dei sistemi informatici, portano a dover estendere le competenze del dottore commercialista ai processi aziendali ed alle dinamiche gestionali

RIVEDERE (O RIVALUTARE?) IL RUOLO DEL DOTTORE COMMERCIALISTA

Sempre più spesso l'intervento dell'aziendalista risulta essere marginale rispetto a quello riservato al tecnico esperto del sistema informatico strumentale alla soluzione del problema sollevato

LA COMMISSIONE

LE RAGIONI DEL CAMBIAMENTO

Distanza che si è venuta a creare tra la figura del consulente aziendale e le soluzioni informatiche che dovrebbero rappresentare lo strumento di lavoro quotidiano per tali professionisti

I TEMI OGGETTO DI APPROFONDIMENTO

Finalità della Commissione sarà quindi quella di individuare ed approfondire le principali tematiche di interesse professionale in merito alla complessiva gestione aziendale ed ai sistemi informatici in uso presso le aziende

LE SOTTOCOMMISSIONI - ORGANIZZAZIONE

ORGANIZZAZIONE

Si occuperà di approfondire la struttura organizzativa aziendale alla base di tutti i principali processi, con specifico riferimento alla redazione di un organigramma, di un "funzionigramma " e delle procedure operative sottostanti in processo stesso

SISTEMI INFORMATIVI

Analizzerà le modalità con le quali i dati generati da ciascun processo vengono rilevati, archiviati, elaborati e da ultimo presentati ed interpretati tramite l'utilizzo dei sistemi informatici

LE SOTTOCOMMISSIONI - ORGANIZZAZIONE

ORGANIZZAZIONE	SISTEMI INFORMATIVI
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="208 505 716 544">• Gaia Campione Taddei<li data-bbox="208 615 635 654">• Michele Cascavilla<li data-bbox="208 725 591 763">• Mariana Ciancio<li data-bbox="208 835 653 873">• Stefano Germinario<li data-bbox="208 945 639 983">• Donatella Gherardi	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="973 505 1489 544">• Alessandro Capodaglio<li data-bbox="973 615 1377 654">• Giacomo Barbieri<li data-bbox="973 725 1445 763">• Alexander Drollmann<li data-bbox="973 835 1331 873">• Gianpaolo Neri

“ *Due sono principalmente le RELAZIONI indagate: quella tra DOTTORE COMMERCIALISTA e CONSULENTE DIREZIONALE e quella tra il professionista ed i SISTEMI INFORMATICI GESTIONALI. Viene descritto ed approfondito il “FABBISOGNO DI CONSULENZA” che le aziende – in particolare PMI – attualmente palesano, in funzione del quale il dottore commercialista può e deve trovare NUOVE OPPORTUNITÀ PROFESSIONALI, tramite lo sviluppo di NUOVE COMPETENZE* ”

Dott. Alessandro Capodaglio

DOTTORI COMMERCIALISTI E CONSULENTI: CONSIDERAZIONI SULL'EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE

IL CONTESTO

IMPRENDITORI FOCALIZZATI SU ASPETTI DI PRODUZIONE O COMMERCIALI

Aggiungendo a ciò la limitata competenza in ambito contabile e manageriale, viene meno la possibilità di operare un adeguato controllo delle attività svolte.

IL RUOLO DEL DOTTORE COMMERCIALISTA

Delegato di tutti gli adempimenti amministrativi, contabili e fiscali, dispone tipicamente di competenze circoscritte al supporto degli adempimenti obbligatori, benché in grado di veicolare le scelte di gestione quale soggetto di fiducia dell'imprenditore

IL RUOLO DEL DOTTORE COMMERCIALISTA

ESTERNALIZZAZIONE DELLA GESTIONE DEI DATI AZIENDALI

Affidata al dottore commercialista, comporta l'esternalizzazione dell'attività di controllo che dovrebbe informare l'attività decisionale e stimolare la cultura manageriale. L'azienda tipicamente riceve informativa circa la situazione aziendale solo periodicamente e con tempi non consoni con le esigenze di gestione

LA QUALITÀ DELLE INFORMAZIONI A DISPOSIZIONE

Quando aumenta la difficoltà di decifrare il contesto affrontato, la disponibilità di strumenti formali (ovvero il superamento del mero intuito) riduce l'incertezza e incrementa l'efficienza dell'attività decisionale

IL RUOLO DEL DOTTORE COMMERCIALISTA

INCARICATO DEL CONTROLLO GESTIONALE E DIREZIONALE

Fino ad un certo stadio di sviluppo del business, la funzione è affidata, più o meno esplicitamente, al dottore commercialista

ADEGUATEZZA DI COMPETENZE

Tale ruolo porta all'esigenza di andare oltre l'ambito amministrativo fiscale...

IL RUOLO DEL DOTTORE COMMERCIALISTA

supportare strategie di espansione,
pianificare di breve e medio periodo,
minimizzare i rischi cui l'azienda è esposta,
creare un reporting affidabile, utile e tempestivo,
misurare l'efficienza e l'efficacia dei processi operativi

ESIGENZE E COMPETENZE

COMPLESSITÀ DI ESIGENZE

Le PMI si trovano ad affrontare livelli di complessità gestionale pari o superiori a quelli delle realtà maggiori, con l'esigenza di ricorrere a tecniche sofisticate di gestione delle risorse.

ORGANIZZAZIONE VS ACCENTRAMENTO DELLE COMPETENZE

Nelle aziende più grandi la specializzazione funzionale fa sì che specifici soggetti seguano circoscritte aree di attività. Il problema principale, in tale ambito, è il coordinamento. Nelle PMI, pochi soggetti devono occuparsi del business nella sua interezza. Il focus riguarda i sistemi che possano automatizzare adempimenti di routine consentendo una gestione per eccezioni orientata alle decisioni.

I SISTEMI INFORMATICI

GENERALE SOTTOUTILIZZO DEI SISTEMI INFORMATICI A DISPOSIZIONE

A fronte di un'ampia diffusione nelle PMI dei sistemi informatici, il parco applicativo resta elementare, avvalendosi esclusivamente delle funzioni base (amministrazione e contabilità) e non dotandosi di infrastrutture di supporto all'attività decisionale.

UN NUOVO PUNTO DI OSSERVAZIONE

MODELLI ECONOMICI PER LA SOLUZIONE DEI PROBLEMI AZIENDALI

I modelli economico aziendali non possono prescindere da una profonda interazione e integrazione con il sistema informativo ed informatico. La funzione informatica

UN NUOVO RAPPORTO DI COLLABORAZIONE

La soluzione professionale comporta l'intervento di figure con competenze di carattere informatico a supporto del professionista incaricato della definizione del modello. Risulta necessario definire un protocollo di comunicazione efficace tra le due figure professionali al fine di pervenire alla soluzione ottimale

UN PERIODO DI TRANSIZIONE

COSA SUCCEDE?

L'**esigenza di "far funzionare"** uno strumento viene vista dalle aziende clienti come **obiettivo principe e non più strumentale**, sulla strada del raggiungimento dell'obiettivo originario, rappresentato dalla necessità di risolvere un problema di natura prettamente economico aziendale.

QUALE SOLUZIONE?

È necessario che venga colmato il **divario informativo tra il professionista aziendale e gli strumenti** che quotidianamente vengono utilizzati per la gestione delle informazioni rilevanti nel proprio settore di competenza

UN PERIODO DI TRANSIZIONE

IN CHE MODO?

Tramite la **diffusione delle opportune conoscenze informatiche** anche tra i professionisti del campo economico aziendale al fine soprattutto di **agevolare la comunicazione con i tecnici**, in particolare informatici, che devono essere coinvolti nei progetti che hanno un impatto sul sistema informatico aziendale.

QUALE OBIETTIVO?

ripristinare una corretta suddivisione delle mansioni, lasciando all'azienalista il ruolo di "**progettista**" ed all'informatico il ruolo di "**tecnico**", al quale devono essere fornite specifiche e linee guida consapevoli ed adeguate ad una "traduzione" informatica di quanto definito

Dott. Alessandro Capodaglio

CORSO DI SPECIALIZZAZIONE IN CONSULENZA DIREZIONALE

LE TEMATICHE, IL CALENDARIO

1

UNA VISIONE MODERNA DI AZIENDA: PROCESSI E SISTEMI

Venerdì 29 settembre 2017
h.17.00-19.00

2

DAL PROCESSO ALL'ORGANIZZAZIONE: MODALITÀ DI DEFINIZIONE E STRUMENTI DI GESTIONE

Sabato 30 settembre 2017
h.09.30-11.30

3

SISTEMI INFORMATIVI ED INFORMATICI: LA GIUSTA SOLUZIONE PER CIASCUNA AZIENDA

Venerdì 13 ottobre 2017
h.17.00-19.00

4

PROCESSI E SISTEMI INFORMATICI NELL'OTTICA DELL'INTERNAL AUDITOR

Sabato 14 ottobre 2017
h.09.30-11.30

LE TEMATICHE, IL CALENDARIO

5

I CICLI OPERATIVI AZIENDALI:

IL CICLO ATTIVO

Venerdì 27 ottobre 2017

h.17.00-19.00

6

I CICLI OPERATIVI AZIENDALI:

IL CICLO PASSIVO

Sabato 28 ottobre 2017

h.09.30-11.30

7

I CICLI OPERATIVI AZIENDALI:

LOGISTICA E PRODUZIONE

Venerdì 10 novembre 2017

h.17.00-19.00

8

I CICLI OPERATIVI AZIENDALI:

GLI ALTRI PROCESSI

Sabato 11 novembre 2017

h.09.30-11.30

“ Si mira ad una visione dell’azienda non più ancorata ai soli flussi economici e finanziari, bensì orientata alle **ATTIVITÀ** ed ai **PROCESSI** che da esse traggono origine. Le **INFORMAZIONI RILEVANTI** vengono generate dai processi la cui conoscenza permette al consulente di meglio comprenderne la **GENESI** ed il **SIGNIFICATO**, arrivando a poter fornire una consulenza di maggior valore aggiunto. L’informazione prodotta, è gestita tramite un **SISTEMA INFORMATIVO** e **INFORMATICO** del quale non può ignorare l’esistenza nè esserne “vittime”. ”

Dott. Michele Cascavilla

**UNA VISIONE MODERNA DI AZIENDA:
PROCESSI E SISTEMI**

I PROCESSI AZIENDALI

SI MODIFICA IL PUNTO DI VISTA

Si vuole riflettere su una visione dell'azienda non solo identificata nei suoi flussi economici e finanziari ma orientata dai processi e dalle attività che la caratterizzano. traversale all'organizzazione ed è, quindi, centrale la corretta gestione delle risorse e della comunicazione per fornire supporto strategico alle decisioni del Management.

UN PERIODO DI TRANSIZIONE

I CAMBIAMENTI CUI SI VA INCONTRO

Devono essere operati cambiamenti strutturali (ad esempio mediante l'utilizzo di team) e culturali (ad esempio mediante una maggiore responsabilizzazione delle persone).

E I SISTEMI INFORMATICI?

Il ruolo del sistema informativo non è più slegato dalla gestione aziendale ma costituisce la base per una visione complessiva e sintetica dell'azienda.

DUE DIVERSI APPROCCI

DIFFERENZE TRA UNA VISIONE TRADIZIONALE ED UNA PER PROCESSI

- Ogni processo è una micro – organizzazione
- Il processo è trasversale all'organizzazione senza un capo ma con un “proprietario”
- La responsabilità è estesa all'intero processo, non alla singola attività
- La separazione dei compiti porta ad un auto-controllo dei reparti
- Nel processo si instaura una comunicazione *top-down / bottom-up*
- Il focus è sul raggiungimento di performance complessive

UN DIVERSO APPROCCIO CULTURALE

I PRESUPPOSTI DI UN'ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

- *Sponsorship* da parte dell'Alta Direzione / Proprietà
- Definizione di una *mission* dell'organizzazione e degli obiettivi operativi
- Capacità di generare e gestire il cambiamento
- Capacità di analisi e mappatura dei processi
- Cultura del lavoro di squadra
- Distribuzione delle competenze alla base

“ La "FORMALIZZAZIONE" dei PROCESSI (spesso trascurata) consente di mettere in luce eventuali CRITICITÀ, PUNTI DI MIGLIORAMENTO e di forza. L'analisi dei componenti di un processo, tra cui le risorse (o attori) ed i sistemi informativi/informatici a supporto, implica una adeguata gestione delle FUNZIONI aziendali e delle DELEGHE, nonché dell'ORGANIGRAMMA.

L'introduzione di un nuovo approccio basato sui processi risulta critico in termini di CHANGE MANAGEMENT e CULTURA DEL CAMBIAMENTO, aspetti di rilevanza politico oltre che tecnica.

”

Dott.ssa Mariana Ciancio

DAL PROCESSO ALL'ORGANIZZAZIONE: MODALITÀ DI DEFINIZIONE E STRUMENTI DI GESTIONE

LA GESTIONE DEI PROCESSI

UN'OCCASIONE DI MIGLIORAMENTO CONTINUO


L'identificazione e formalizzazione dei processi ne mette in luce eventuali criticità, punti di miglioramento e di forza


NESSUN PROCESSO SENZA ORGANIZZAZIONE


Conoscere gli elementi di cui si compongono i processi (in particolare le risorse/attori ed i sistemi informativi/informatici a supporto) comporta necessariamente un approfondimento della gestione delle funzioni aziendali, le deleghe, l'organigramma. In questa fase, il *change management* è un aspetto di particolare delicatezza “politica” in azienda.


LA MAPPATURA DEI PROCESSI

SINTETIZZARE LA COMPLESSITÀ AZIENDALE

-  Fornisce una rappresentazione sintetica del business aziendale (sotto il profilo decisionale, operativo-gestionale, organizzativo e amministrativo)

-  Progetta il sistema organizzativo chiarendo responsabilità delle attività

-  Permette di progettare il sistema di controllo a livello di processo per stabilire cosa controllare e come

-  Permette di disegnare il sistema informatico e scegliere gli opportuni strumenti informatici (Business Process Management, Workflow Management, ERP)

“ Il tema dei **SISTEMI INFORMATICI GESTIONALI** in uso presso le aziende, viene analizzato con particolare attenzione alle loro **CARATTERISTICHE FONDAMENTALI**, al fine di evidenziarne opportunità di **MIGLIORAMENTO** ed aspetti critici. L'attività di **SOFTWARE SELECTION** e di supporto nella successiva implementazione in azienda del sistema rappresenta una delle nuove “sfide” cui il dottore commercialista è chiamato a rispondere in relazione alle esigenze emergenti (e non sempre espresse) del proprio Cliente. ”

Dott. Giacomo Barbieri

**SISTEMI INFORMATIVI ED INFORMATICI - LA GIUSTA
SOLUZIONE PER CIASCUNA AZIENDA**

IL CONTESTO

IL RUOLO CHIAVE DEI SISTEMI INFORMATICI NELLE IMPRESE

Comprendere le caratteristiche fondamentali e caratterizzanti dei sistemi informatici in azienda si rivela fondamentale al fine di evidenziarne opportunità di miglioramento ed aspetti critici.

LE ESIGENZE DELLE IMPRESE

L'attività di *software selection* e di supporto nella successiva implementazione in azienda del sistema informatico rappresenta una delle nuove “sfide” cui il dottore commercialista è chiamato a rispondere in relazione alle esigenze emergenti (e non sempre espresse) del proprio Cliente

LA SOLUZIONE INFORMATICA CHE RISPONDE ALLE ESIGENZE DELL'IMPRESA

COSTI VS BENEFICI

La soluzione informatica e l'investimento nell'IT per le imprese è spesso percepito in senso negativo rispetto i vantaggi apportati.

Ciò si verifica quando la soluzione informatica adottata risulta incompleta, scarsamente rispondente alle necessità operative e che concretamente non riduce il carico di lavoro degli operatori che la utilizzano.

LA SOLUZIONE IDEALE

Al fine di ottenere reali benefici dalla soluzione informatica adottata, è necessario ricercare l'aderenza della stessa rispetto all'attività tipica dell'azienda, alla sua organizzazione , ai processi operativi ed alle esigenze di business del management.

LA SOLUZIONE INFORMATICA CHE RISPONDE ALLE ESIGENZE DELL'IMPRESA

LA SCELTA DEL SOFTWARE GESTIONALE

La scelta di un gestionale dovrebbe avere un approccio sistemico e non topico: la soluzione scelta dovrebbe ambire ad automatizzare quasi totalmente i processi aziendali.

I BENEFICI

Per scegliere un software gestionale è opportuno valutarne i benefici rispetto ai processi e il lavoro che un'azienda richiede.

I BENEFICI CHE LA SOLUZIONE INFORMATICA DEVE APPORTARE

BENEFICI TANGIBILI

- Riduzione della necessità di lavoro degli operatori;
- Riduzione dei costi dovuti ad errore umano;
- Miglioramento della produttività personale;
- Semplificazione delle procedure;
- Riduzione di tempi e costi legati alla produzione e archiviazione di documenti.

BENEFICI INTANGIBILI

- Miglioramento del servizio reso ai clienti (customer satisfaction);
- Miglioramento in termini di percezione dell'organizzazione aziendale;
- Maggiore motivazione ed autostima del personale;
- Migliore disponibilità dell'informazione;
- Miglioramento della metodologia di lavoro.

OTTENERE VANTAGGI DA UN SOFTWARE GESTIONALE

Ottenere dei vantaggi da un software gestionale richiede un'analisi in tre fasi:

1. Verificare quali sono le procedure operative più comuni;
2. Eliminare quelle inefficienti;
3. Semplificare e ottimizzare tutte le altre, utilizzando la migliore tecnologia possibile.

È consigliabile, in generale, valutare l'introduzione di un software gestionale in azienda nell'ambito di un progetto più ampio di riorganizzazione dei processi.

LA SOFTWARE SELECTION

Con *software selection* si fa riferimento all'attività volta a valutare l'adozione di un programma gestionale, all'interno di un ventaglio di opzioni, proposte da operatori presenti sul mercato, più o meno idonee per la propria specifica attività.

Il fattore più importante nella realizzazione di un progetto di implementazione di un gestionale è l'analisi: è importante avere chiari i propri obiettivi per capire quali caratteristiche dovrebbe avere la soluzione più idonea

IL PROGETTO DI CAMBIAMENTO

Scegliere un software gestionale è parte di un processo di cambiamento, ma soprattutto di un progetto.

Questo significa valutare non solo il costo, ma tempi, benefici, risorse coinvolte e la possibilità di crescita che questo può offrire.

Fare una software selection correttamente significa capire non solo cosa può fare il programma, ma anche capire come svolgere le operazioni che si è soliti fare in azienda con una specifica soluzione.

L'APPROCCIO IDEALE

L'approccio di chi sta selezionando o sostituendo un software gestionale è generalmente scettico. Spesso ci si chiede: "Il software che sto per adottare è in grado di fare questo?", mentre l'approccio più corretto sarebbe: "Come posso compiere le operazioni che faccio solitamente con il nuovo software?".

Un software gestionale dovrebbe essere scelto per come può contribuire al lavoro che si è soliti fare, non per quanto si avvicina al modo attuale di farlo.

“

*La mappatura dei processi trova un proprio naturale completamento nell'analisi dei **RISCHI** operativi connessi con le attività di cui il processo si compone, nonché dei corrispondenti **CONTROLLI** messi in atto al fine di mitigare tali rischi. L'obiettivo è quindi quello di focalizzare l'attenzione sulla “**MAPPATURA**” dei rischi e dei corrispondenti controlli (entrambi derivanti da attività sia manuali sia informatizzate) per giungere ad un aspetto di sicuro interesse per il consulente: l'attività di **TEST** sui controlli.*

”

Dott. Gianpaolo Neri

PROCESSI E SISTEMI INFORMATICI NELL'OTTICA DELL'INTERNAL AUDITOR

IL CONTESTO

EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE DELL'INTERNAL AUDITOR

Da verifiche limitate principalmente ad aspetti di conformità normativa e procedurale, ad attività di maggiore ampiezza nell'ambito del controllo sistemico, della consulenza organizzativa e della governance aziendale .

IL RUOLO DELL'INTERNAL AUDITOR

Il compito dell'internal auditor oggi è quello di supportare il vertice e il management aziendale nell'**assicurare un efficace sistema di governo dei processi**, con uno specifico focus sulla ricerca dell'equilibrio tra il sistema di controllo interno e la mitigazione dei rischi in ambito di risk management

FLESSIBILITA' E STANDARD METODOLOGICI

TUTTE LE IMPRESE SONO DIFFERENTI

L'attività dell'internal auditor si svolge in contesti economici, giuridici e culturali differenti, in società guidate da visioni strategiche, dimensioni, organizzazione, sistemi informatici e strutture tipiche spesso differenti caso per caso.

UNA METODOLOGIA COMUNE

Nonostante le realtà in cui opera siano diverse una dalle altre, le linee guida (o standard) che regolano la professione sono internazionalmente uniformate e raccolte approcci metodologici standard costantemente aggiornati e sviluppati per rimanere al passo con le innovazioni normative, informatiche, procedurali ed economiche.

APPROCCIO RISK BASED

LA MAPPATURA DEI RISCHI E DEI CONTROLLI

L'approccio comunemente utilizzato è quello 'risk based'.

L'oggetto dell'audit sono i rischi aziendali e le attività di contenimento o mitigazione degli stessi.

IL TEST DEI CONTROLLI

Dalla mappatura dei rischi e dei controlli segue l'attività di test sui controlli, mirante ad accertare l'esistenza dei controlli nonché la loro reale capacità di prevenire o intercettare tempestivamente un errore generato da una determinata attività.

I RISCHI AZIENDALI

GLI ELEMENTI CARATTERIZZANTI

- la causa, ossia ciò che ha determinato il verificarsi dell'evento di rischio;
- la probabilità, ossia la frequenza (reale o teorica) con la quale tale evento si verifica;
- l'effetto (o impatto), cioè la conseguenza che il verificarsi di quell'evento determina sul raggiungimento degli obiettivi aziendali.

LE DIVERSE CATEGORIE DI RISCHIO SECONDO IL COSO FRAMEWORK

- rischi strategici;
- rischi operativi;
- rischi di reporting;
- rischi di compliance.

VALUTAZIONE DEI RISCHI

I CRITERI DI VALUTAZIONE

I criteri utilizzabili per la valutazione dei rischi si distinguono in:

- criteri quantitativi, a loro volta suddivisibili in criteri probabilistici e non probabilistici;
- criteri qualitativi.

IL METODO QUALITATIVO

il rischio (R) può essere valutato in funzione della sua probabilità di accadimento e del suo impatto sui processi dell'azienda e quindi sugli obiettivi, cioè: $R = f(p \cdot i)$.

LA MAPPATURA DEI RISCHI

LA RAPPRESENTAZIONE DEI RISCHI

Una tecnica, semplice e molto comune, consiste nel classificare i risultati del rischio, ottenuti dalla valutazione di probabilità ed impatto, all'interno di una matrice.

Tale matrice costituisce la **mappatura dei rischi** .

VALUTAZIONE DELL'ADEGUATEZZA E DELL'EFFICACIA DEI CONTROLLI

VALUTAZIONE DEI CONTROLLI

La valutazione dei controlli deve essere fatta in termini sia di adeguatezza che di efficacia.

ADEGUATEZZA

E' l'idoneità teorica – riguardo il suo disegno o costruzione ed il suo ipotetico funzionamento – di tale controllo nel raggiungimento degli obiettivi di controllo.

EFFICACIA

Attiene alla capacità reale del controllo di prevenire o correggere un rischio.

IL TEST DEI CONTROLLI

Il test dei controlli può essere eseguito secondo differenti modalità, in base alla tipologia del controllo sottoposta ad esame ed alla sua frequenza.

CONTROLLI DI TIPO MANUALE O SEMI-AUTOMATICO

Tecniche di campionamento, statistico o non statistico: Il campionamento di audit (audit sampling) è impiegato per ottenere delle evidenze oggettive e una base ragionevole per trarre conclusioni su una popolazione da cui è selezionato un campione

CONTROLLI DI TIPO APPLICATIVO

Test of one: il campione scelto per il test si compone di un solo elemento: in considerazione della natura automatica del controllo.

Condizione necessaria: gli IT General Control devono essere efficaci

GLI IT GENERAL CONTROLS

DEFINIZIONE

Sono definiti come quei controlli che hanno un impatto determinante sui sistemi a supporto dei processi auditati.

OBIETTIVO

Gli IT General Controls si focalizzano sui sotto-processi IT di sviluppo/cambiamento ai software applicativi (program change) e accesso ai sistemi (logical access).

I controlli generali IT, che hanno anch'essi il fine di garantire l'affidabilità delle informazioni contabili e di bilancio aziendali, supportano il funzionamento dei controlli applicativi

LA RELAZIONE TRA I CONTROLLI APPLICATIVI E GLI IT GENERAL CONTROLS

I controlli generali IT sono necessari per garantire l'affidabilità (reliability) dei controlli applicativi automatici e ibridi.

La significatività dei controlli IT generali deve essere valutata in relazione ai suoi effetti sulla integrità dei dati trattati dagli applicativi, e sulla regolarità dei loro controlli.

Dott. Alessandro Capodaglio

I CICLI OPERATIVI AZIENDALI

IL MODELLO DEI CICLI OPERATIVI

CICLO ACQUISTI

DETERMINAZIONE FABBISOGNO	SELEZIONE FORNITORE	TRATTATIVA /ACCORDO	RICEVIMENTO MATERIALI	RILEVAZIONE DEBITO	PAGAMENTO	ADDEBITO BANCA
------------------------------	------------------------	------------------------	--------------------------	-----------------------	-----------	-------------------

CICLO DI TRASFORMAZIONE
FISICO-TECNICA

PRELIEVO

LAVORAZIONI

VERSAMENTO



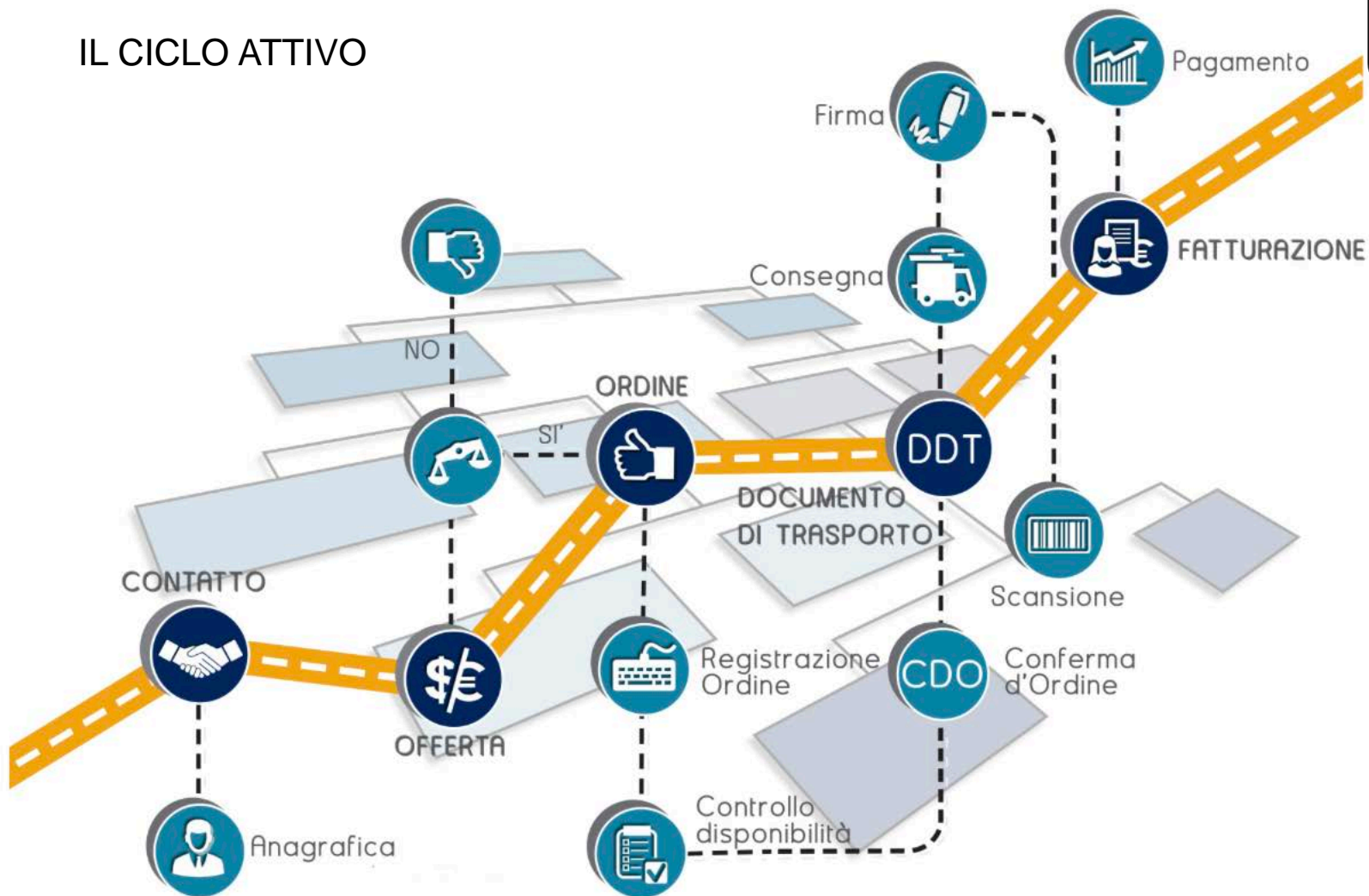
CICLO MONETARIO
(O DI TESORERIA)

POLITICHE VENDITA	OFFERTE A CLIENTI	TRATTATIVA /ACCORDO	CONSEGNA PRODOTTI	RILEVAZIONE CREDITO	INCASSO	ACCREDITO BANCA
----------------------	----------------------	------------------------	----------------------	------------------------	---------	--------------------

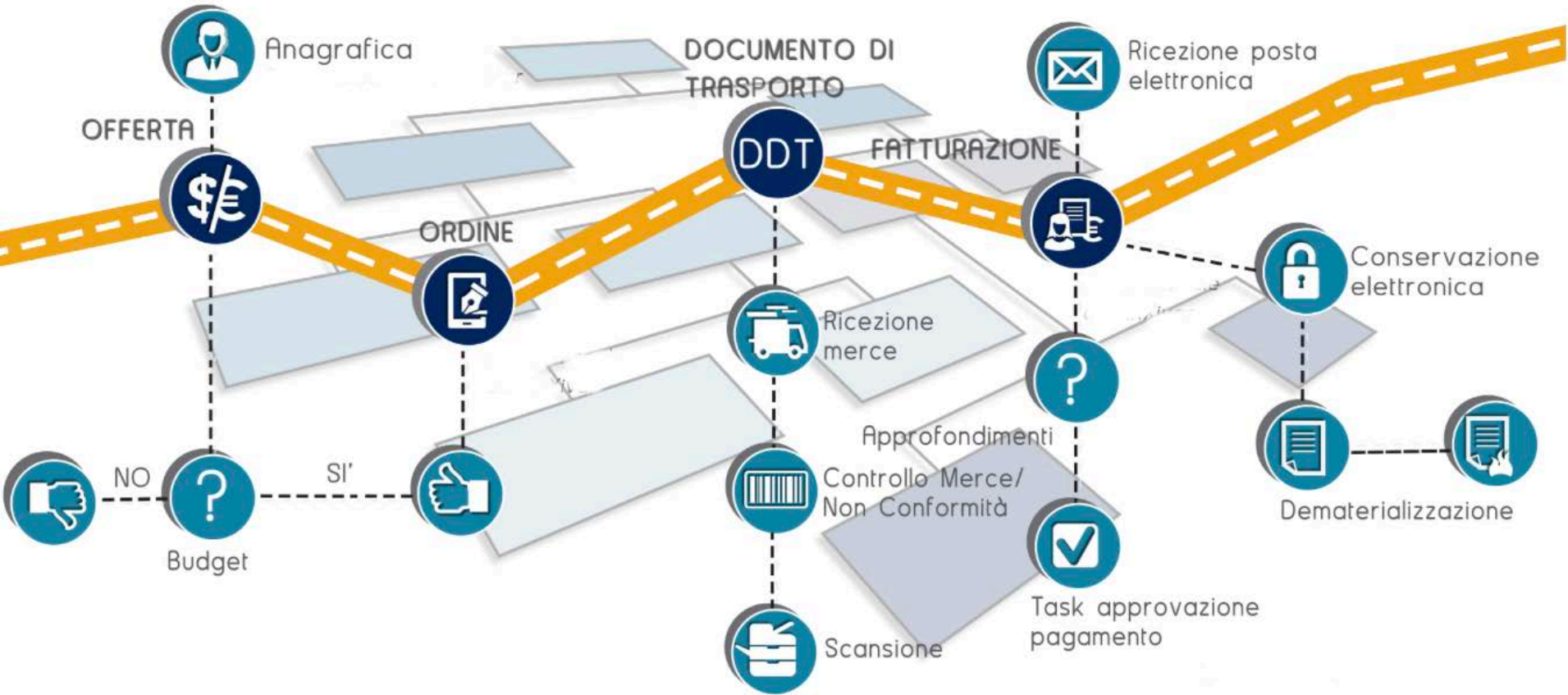
CICLO VENDITE

SOLO QUALCHE ESEMPIO, PER CONCLUDERE

IL CICLO ATTIVO



IL CICLO PASSIVO



Corso di specializzazione in Consulenza Direzionale

29 settembre 2017 – 11 novembre 2017

