

## Gli effetti dell'analisi del rischio di revisione

Finora abbiamo visto come una analisi del rischio viene illustrata, e quanti aspetti differenti essa riguarda. Ora bisogna fare il passo successivo, cioè riflettere su come reagisce l'impresa al rischio, una volta che è stato identificato. Questo impatta l'attività di revisione a seconda delle decisioni che saranno prese su come affrontare i rischi.

Si è visto prima che le risposte aziendali ad ogni rischio possono essere di diverso tipo, comunque inquadrabili nelle seguenti situazioni:

1. *evitare il rischio;*
2. *ridurre il rischio;*
3. *condividere il rischio;*
4. *accettare il rischio.*

Facciamo un esempio riprendendo uno dei rischi precedenti e suddividendolo per le aree caratteristiche relative a:

- *descrizione del rischio;*
- *conseguenze del rischio;*
- *probabilità che il rischio si verifichi;*
- *impatto del rischio sull'impresa.*

### Fattori di rischio connessi all'operatività dei siti produttivi

#### *Il rischio*

Il Gruppo dispone di tre siti produttivi dislocati in Italia, in Germania e negli Stati Uniti, ove vengono prodotti tutti i reagenti dallo stesso commercializzati. Molti dei processi produttivi effettuati in ciascuno di tali siti non sono realizzati negli altri stabilimenti del Gruppo. Pertanto, l'interruzione o il ritardo nel processo produttivo dovuto al cattivo o mancato funzionamento dei macchinari, a impedimenti nella produzione o fornitura delle materie prime, o a qualsiasi altro fattore, anche normativo o ambientale, comporterebbe in capo alla società del Gruppo l'impossibilità di soddisfare tempestivamente gli ordini dei clienti.

#### *Conseguenze del rischio*

*Il blocco totale o parziale dell'operatività di uno dei tre stabilimenti potrebbe riflettersi negativamente sull'attività e sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società e del Gruppo.*

In questo caso, la risposta del *management* dell'impresa al rischio può essere di:

1. **evitare il rischio**, ad esempio, rivolgendosi a fornitori esterni anziché produrre in proprio i reagenti, chiudendo gli stabilimenti;
2. **ridurre il rischio**, aumentare le verifiche nei siti produttivi dei reagenti per ridurre un possibile eventuale blocco parziale o totale degli stabilimenti attuali;

3. **condividere il rischio**, aumentare nelle polizze assicurative le clausole di interruzione dell'attività ed effettuare un attento coordinamento operativo delle attività dei tre stabilimenti;
4. **accettare il rischio**, non intraprendere azioni per incidere sulla probabilità ed impatto del rischio, cioè "mantenere lo *status quo*".

È evidente che ogni decisione del *management* ha impatti sul bilancio dell'esercizio in corso e/o su quelli futuri che interessano la revisione e ne modificano l'enfasi.

Se si decide di evitare il rischio, rivolgendosi a fornitori esterni, avremo un effetto di incremento dei costi di lavorazioni esterne con una progressiva riduzione dei costi operativi interni e costi di smobilizzo di impianti se esistenti.

Se si decide di ridurre il rischio, l'incremento dei siti produttivi porterà ad un incremento degli investimenti in particolare delle immobilizzazioni materiali ed un aumento delle attività di revisione in questa area.

Se infine si decide di condividere il rischio con terze economie, si possono stipulare polizze assicurative o modificare quelle in essere e sarà su questa area che si concentrerà la revisione.

L'aspetto da approfondire è, invece, la **probabilità che il rischio si verifichi e l'impatto del rischio stesso sui dati aziendali**.

In base ad esso il *management* sceglierà come reagire al rischio. Di conseguenza, da questa valutazione dipenderà l'intensità con cui verrà svolta la revisione operativa, gestionale e contabile.

Come si possono analizzare le risposte al rischio del *management*?

In questo tipo di valutazione normalmente il *management* considera gli eventi passati, i trend e gli scenari potenziali futuri.

Riprendendo il caso precedente, bisogna porsi la domanda di quante volte in passato vi sia stato il blocco totale o parziale della produzione e di conseguenza quale è la probabilità che il rischio si verifichi.

Se, invece, il *management* prevede il futuro sviluppo dei "reagenti" in base alle prospettive dei futuri ricavi, di conseguenza, quali saranno le maggiori o minori le esigenze di produrli?

Infine, come il *management* prevede nel futuro gli scenari politici dei paesi in cui la produzione dei reagenti è in corso a seguito della recessione (Italia, Germania e Stati Uniti).

È noto che ad esempio una fase di stabilità politica o forti incentivi rassicurano ed incentivano l'economia in genere e le aziende ad operare ed investire in quel paese, mentre una fase instabile ed incerta le allontana. Inoltre non si deve dimenticare di considerare, ad esempio, l'analisi di futuri provvedimenti legislativi che possano limitare la

produzione dei reagenti o future norme più restrittive a tutela dell'ambiente o della eliminazione dei rifiuti solidi e liquidi, e via dicendo.

Nell'effettuare le proprie scelte il *management* valuterà anche per ogni ipotesi i costi rispetto ai benefici. Le risposte sono evidentemente basate su stime e quindi sempre limitate e la loro quantificazione è effettuata con diversi livelli di precisione.

In genere, è più facile operare sul versante dei costi, che, in molti casi, si possono quantificare con sufficiente accuratezza. Generalmente si considerano tutti i costi imputabili alla risposta alternativa e, dove possibile, tutti i costi indiretti. Alcune aziende considerano anche i costi opportunità collegati all'impiego delle risorse.

In alcuni casi comunque è difficile collegare la risposta al rischio. Le difficoltà riguardano i tempi e gli sforzi richiesti per quantificare una particolare risposta, ad esempio se vi fossero fusioni tra gli attori di un mercato limitato a pochi *players*, sarebbe difficile analizzare le reazioni possibili delle preferenze dei clienti sulle attività dei concorrenti ecc.

Il versante dei benefici spesso comporta una valutazione più soggettiva.

Si pensi ad esempio alla valutazione dei benefici di un programma di formazione che sono di difficile quantificazione.

Quando si esamina il rapporto costi-benefici, bisogna considerare i rischi interconnessi tra di loro e ciò consente al management di aggregare le risposte di riduzione e di compartecipazione al rischio. Ad esempio, quando il rischio è condiviso con una polizza assicurativa può risultare vantaggioso associare i rischi sotto una unica polizza di gruppo, poiché i prezzi generalmente risultano più contenuti se si assicurano più rischi insieme.

Una volta che gli effetti delle varie alternative al rischio sono stati valutati, il *management* decide le modalità di gestione del rischio, selezionando le risposte, o una combinazione delle risposte, che consentono di allineare la probabilità e l'impatto del rischio alla tolleranza del rischio stesso.

Una volta che si è selezionata una risposta al rischio, è necessario sviluppare un piano per attuarne l'implementazione. Una parte critica del piano è la definizione di quali attività di controllo effettuare per assicurare che la risposta al rischio sia effettivamente realizzata.

A chiarimento si ricorda che *il rischio residuo* non è eliminabile, non solo perché le risorse a disposizione dell'impresa sono scarse, ma anche perché il futuro è incerto ed esistono limiti per qualsiasi attività si desideri svolgere per controllare il rischio stesso.

Le attività di controllo sono le politiche e le procedure, ovvero le azioni svolte dalle persone per realizzare le politiche, direttamente o con applicazioni tecnologiche, destinate ad assicurare l'attuazione delle risposte al rischio scelte dal *management*.

È proprio su queste attività di controllo che si concentra l'attività di revisione, per cui la loro conoscenza da parte di chi verifica è assolutamente necessaria. In tal senso è bene fare riferimento al Principio di revisione n. 330 – *Le procedure di revisione in risposta ai rischi*

*identificati e valutati* che tratta della responsabilità del revisore nel definire le sue risposte generali ai rischi e a stabilire e svolgere le procedure relative, la cui natura, tempistica ed estensione siano congruenti con la valutazione dei rischi stessi.

Non possiamo entrare nei dettagli delle procedure operative che il revisore potrebbe svolgere per coprire il rischio sopra esposto, ma certamente la verifica delle azioni poste in essere dal management a tale riguardo è tra le procedure da svolgere e i cui risultati vanno attentamente considerati.