

INTERNAL AUDIT

Corporate Governance, Risk Management e Controllo Interno

SETTORE PUBBLICO
IL RECOVERY FUND
È UN'OCCASIONE PER
RIVEDERE I CONTROLLI

ESG
COME FUNZIONA
IL REPORTING:
IL CASO SAIPEM

SONDAGGIO
I TOP RISK 2021
SECONDO
I CAE EUROPEI



COME SARÀ L'AIIA DEL PROSSIMO TRIENNIO

Il programma
del nuovo Presidente
Marco Petracchini

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO DI INTERNAL AUDIT

FABIO ACCARDI

Responsabile IA in Astaldi

Laureato in Economia e Commercio all'Università di Napoli, MBA alla Bocconi, abilitato alla professione di dottore commercialista e revisore contabile. Ha maturato una pluriennale esperienza in primarie società industriali nell'ambito della governance, compliance, controllo e finanza. È anche docente universitario.

FRANCESCO DOMENICO ATTISANO

Commissario Controllo Interno Regione Sardegna

Esperienza ventennale in tema di controllo interno, ha lavorato in PWC nel global risk mgt solutions e all'IA dell'Agenzia del Demanio. Relatore e trainer per enti e società pubbliche, certificato CIA, CRMA, CCSA, QAR. Cavaliere all'Ordine del Merito della Repubblica Italiana dal 2015, collabora con l'AIIA dal 2008.

GIUSEPPE MASSIMO CANNELLA

Lecis Cannella Grassi, Studio Legale Associato Milano

Socio fondatore dello studio, avvocato cassazionista, si occupa di consulenza e assistenza nell'attività giudiziaria di enti pubblici e privati. Dal 2004 svolge attività di formatore anche per Aziende Sanitarie. Dal 2001 al 2005 ha prestato servizio nello Studio Legale Associato Ernst & Young - Legal Milano.

GIANNI CARBONE

Senior Advisor in Internal Audit, Compliance, Risk Management

Laureato in Economia Politica all'università Bocconi, Master in Economia e Diritto nei settori di public utilities al Politecnico di Milano. Dal 2000 si occupa di internal audit e risk management per imprese rinomate. Membro di OdV, è anche autore di tematiche ESG e GRC per Risk&Compliance Platform Europe

ALICE FACINCANI

Responsabile controllo interno sull'informativa non finanziaria, Saipem

Laureata in Discipline Economiche e Sociali all'Università Bocconi di Milano. In Saipem dal 2011, ha maturato esperienza nel reporting non finanziario e nell'ambito della funzione Sostenibilità. In Saipem ha sviluppato e coordinato l'implementazione del sistema di controllo interno sull'informativa non finanziaria.

ANDREA FELICANI

Coordinatore Internal Audit Rete di Iccrea Banca

Anche componente di ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), nel 2017 ha ottenuto la certificazione di Certified Fraud Examiners. Collabora come formatore per l'AIIA e come giornalista per Nuovo Corriere Nazionale e Internal Auditing.

GUIDO PAVAN

Partner di Eddystone

Socio fondatore di Eddystone, laureato in Economia aziendale alla Bocconi e Giurisprudenza alla Statale. Iscritto all'Ordine degli avvocati, dei commercialisti e nel Registro dei revisori legali. Esperto nel settore finanziario, pubblica articoli e partecipa come relatore a corsi e convegni in materia antiriciclaggio.

Gli autori dell'articolo alle pagg. 19-22

Per Banca d'Italia

ALBERTA MENICUCCI

Capo Divisione Analisi e pianificazione del Servizio Revisione interna

FABIO LUPO

Vice Capo Divisione Analisi e pianificazione del Servizio Revisione interna

MARCO MASSETTI

Consigliere Divisione Analisi e pianificazione del Servizio Revisione interna

Inoltre

JOÃO F. ALELUIA

Senior Internal Auditor, Internal Audit Department, Banco de Portugal

SALVATORE POLIZZI

Dottorando di ricerca in Economia all'Università degli Studi di Palermo. Già trainee per il Dipartimento di Internal Audit, BCE

INDICATORI CHIAVE PER L'IA: IL METODO BANKITALIA

La Funzione di Revisione Interna della Banca d'Italia ha rivisto il proprio sistema di *Key Performance Indicator*. Obiettivo: farne uno strumento di guida strategica e creare un metodo innovativo per misurare il valore aggiunto apportato all'Istituto

di **Alberta Menicucci, Fabio Lupo e Marco Massetti** (Banca d'Italia), **João F. Aleluia** (Banco de Portugal) e **Salvatore Polizzi**

Le opinioni espresse nel presente documento sono quelle degli autori e non impegnano in alcun modo le organizzazioni di appartenenza

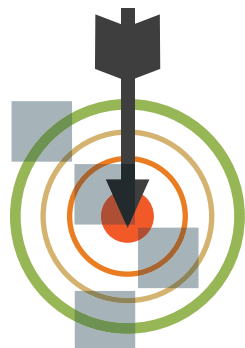
U

na struttura di Audit che voglia migliorare la qualità del proprio lavoro deve fare leva su meccanismi sofisticati di monitoraggio, come quelli

rappresentati dai sistemi di *Key Performance Indicator* (KPI) in grado di misurare alcuni parametri fondamentali: efficacia ed efficienza della Funzione di Internal Audit e contributo fornito all'organizzazione per migliorare i processi di governance, di gestione dei rischi e dei controlli (cosiddetto "valore aggiunto").

Il Servizio di Revisione Interna della Banca d'Italia ha di recente concluso un progetto che si proponeva di innovare il proprio sistema di KPI, per renderlo non solo un mezzo di verifica della qualità della propria azione, ma anche e soprattutto un efficace strumento di supporto alle decisioni tattiche e strategiche e, al tempo stesso, un mezzo di comunicazione verso i propri stakeholder.

Il modello, elaborato grazie al confronto con i più qualificati interlocutori, si è ispirato ai quadri concettuali elaborati in materia¹.



Nel nuovo modello, i KPI si fondano su un sistema di aggregazione "multilivello" che agevola le analisi dei trend a supporto delle decisioni del Chief Audit Executive e facilita la comunicazione dei risultati alle diverse categorie di destinatari. Il sistema si basa sull'aggregazione di indicatori misurati su quattro piani, per passare da una prospettiva di massimo dettaglio a profili più generali dell'attività di Internal Auditing, fino a giungere a un indicatore sintetico di performance che rappresenta, in un'unica valutazione, il risultato complessivo del monitoraggio (vedi **grafico 1**). I KPI di secondo livello sono quelli di maggior dettaglio; rappresentano le unità base del sistema di valutazione. Per questi sono definiti obiettivi annuali e un sistema di scoring, collegato al livello di conseguimento degli stessi, che ne consente la successiva aggregazione.

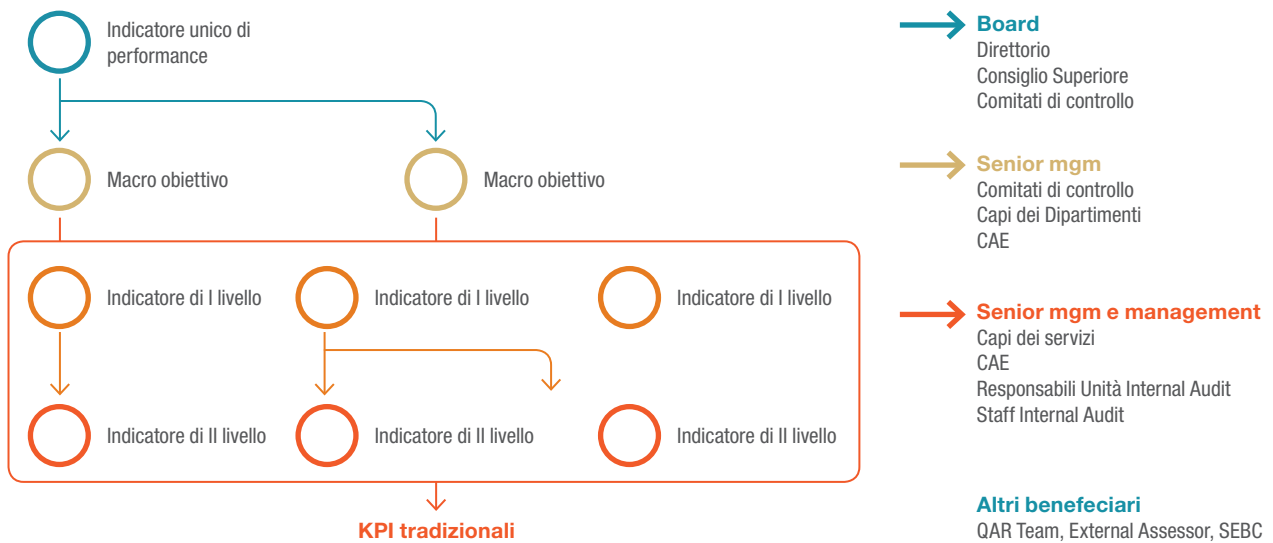
I singoli fattori sono poi aggregati in indicatori di livello superiore, che rappresentano un primo elemento di sintesi del sistema (cosiddetto KPI di primo livello), misurando i risultati conseguiti dalla Funzione per profili omogenei, come ad esempio le "competenze degli Auditor" (primo livello) che sono calcolate attraverso le "certificazioni professionali" e l'"esperienza professionale" degli Auditor (indicatori di secondo livello). I KPI di primo livello sono, a loro volta, aggregati in "aree di valutazione" (o macro-

obiettivi; vedi **grafico 2**), che descrivono le principali "dimensioni" oggetto di monitoraggio. Queste ultime, combinate tra loro, restituiscono un "indicatore sintetico di performance", che sta al vertice del sistema di KPI e fornisce una visione complessiva della performance. Per ciascuno di questi passaggi, l'aggregazione degli indicatori di livello sottostante avviene tramite l'utilizzo di pesi che sono guidati dalle strategie della Funzione.

Il radar per tattica e strategia

Uno degli elementi fondamentali del nuovo sistema è proprio il collegamento dei KPI alle strategie della Funzione di Audit. Da un lato questo legame rappresenta lo strumento con cui verificare la capacità di conseguire gli obiettivi, dall'altro è un mezzo che può contribuire a indirizzare le linee di sviluppo. Il meccanismo è favorito dall'attribuzione di "pesi", che intervengono nel meccanismo di aggregazione degli indicatori e sono stabiliti dal vertice della Funzione, in maniera tale che il modello recepisca le priorità di medio-lungo periodo e gli obiettivi strategici. Nel caso specifico, l'assegnazione dei pesi viene rivista su base

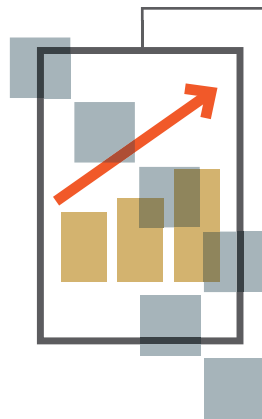
1 Esempificazione dello schema multilivello: il risultato complessivo del monitoraggio



triennale, in linea con i cambiamenti del programma di sviluppo a medio-termine della Funzione di Audit. Il sistema rappresenta anche una guida "tattica" di breve periodo, grazie all'individuazione di "valori-obiettivo" (target) definiti su base annuale per ciascun indicatore di "secondo livello", in modo da recepire le priorità identificate dalla Funzione e valorizzare le iniziative di sviluppo in corso. Si crea così un circolo virtuoso tra obiettivi di breve periodo (guida tattica), obiettivi di medio-lungo termine (guida strategica) e sistema di indicatori finalizzato a orientare l'azione di revisione, a controllare che essa vada nella direzione auspicata e, al tempo stesso, a suggerire nuovi elementi per il miglioramento continuo dei processi di Audit.

Aree di valutazione e indicatori chiave

Il Servizio di Revisione Interna ha individuato quattro aree di valutazione: (i) qualità dell'azione e valore aggiunto; (ii) adeguatezza delle risorse umane assegnate alla Funzione; (iii) attività di internal auditing; (iv) altre attività rilevanti. L'individuazione delle aree e la selezione degli indicatori associati è stata guidata dall'idea di definire uno strumento agile che si concentrasse principalmente su quei profili le cui leve gestionali fossero sotto il controllo della Funzione di Internal Audit. La categoria più innovativa di questo sistema è quella che vuole misurare la qualità dell'azione di revisione interna e il contributo che la stessa è in grado di



dare, nei diversi ambiti aziendali, al miglioramento dei processi (quello che tecnicamente si definisce "valore aggiunto" fornito dalla Funzione di Audit).

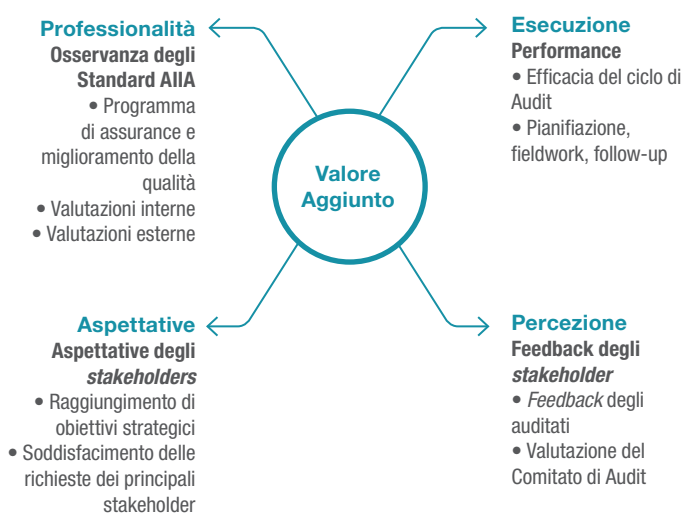
La valutazione del valore aggiunto

Il concetto di valore aggiunto rappresenta un aspetto di primaria importanza per la Funzione di Internal Audit. Ciò emerge chiaramente dalla stessa definizione di Internal Auditing. Al di là degli aspetti definitivi, il valore aggiunto rappresenta certamente la parte essenziale dell'azione di Audit, perché esprime il contributo (realizzato ma anche percepito e riconosciuto dai terzi) che l'Internal Audit può dare per sostenere l'azienda nel conseguimento dei suoi obiettivi e per salvaguardare nel tempo il suo valore. L'importanza di tale profilo è riconosciuta da tutti; tuttavia il suo apprezzamento e la sua misurazione con parametri oggettivi restano una sfida molto complessa per tutte le organizzazioni. Queste difficoltà, emerse chiaramente anche dal confronto effettuato nel corso del progetto con interlocutori qualificati (banche centrali e alcune primarie organizzazioni internazionali), non solo possono limitare lo sviluppo in sé dell'azione di revisione, ma possono anche pregiudicare la capacità dell'Internal Audit di comunicare a Board e Comitato di Audit il contributo assicurato all'organizzazione. Anche la letteratura in materia non risulta particolarmente sviluppata e lo scarso grado di sviluppo del dibattito in

2 Le quattro aree di valutazione del sistema di KPI della Revisione Interna



3 Le quattro componenti del valore aggiunto



tema di valore aggiunto è ovviamente legato in prima battuta proprio alle difficoltà intrinseche che si incontrano nella definizione e nella misurazione dello stesso.

Il progetto portato avanti dal Servizio di Revisione Interna della Banca d'Italia punta a superare queste difficoltà, proponendo un approccio innovativo, basato sulla valutazione combinata di quattro dimensioni che, tutte insieme, provano a fornire una misura indicativa del “valore aggiunto” assicurato dal Servizio all'Istituto. Le quattro dimensioni sono: (i) professionalità; (ii) aspettative; (iii) esecuzione; (iv) percezione. La categoria “professionalità” è forse quella basilare, in quanto legata alla misurazione del livello di conformità tra l'azione di REV e gli standard professionali; fa riferimento, in primo luogo, ai risultati degli internal ed external assessment cui la Funzione si sottopone periodicamente. Per questi la valutazione si basa sul numero di parziali conformità o non conformità rilevate in sede di assessment. Le altre aree hanno un contenuto certamente più sfidante: l'area delle “aspettative” si riferisce alla capacità della Funzione di orientare la propria azione in coerenza con gli obiettivi dell'Istituto e di fornire adeguate risposte alle richieste dei principali stakeholder. Il sistema di scoring si basa sull'adeguatezza della copertura dei processi ritenuti strategici e sul livello di risposta alle richieste del top-management e del Comitato consultivo in materia di Revisione interna (organo di supporto al Consiglio Superiore nella materia dei controlli interni e della revisione interna).

La categoria “esecuzione” ha come oggetto di analisi l'ef-

ficacia del ciclo di Audit, e si focalizza sul livello di completamento del Piano di Audit e sul monitoraggio della completa e tempestiva implementazione delle misure correttive definite a seguito dell'attività di Audit (svolto attraverso il processo di follow-up cartolare sviluppato dalla Funzione). L'ultima area è centrale perché mira a raccogliere direttamente il punto di vista dei terzi che si avvalgono dei servizi di revisione interna; si riferisce infatti alla “percezione” degli stakeholder e si basa sui feedback da questi ricevuti. Per rendere più significativa quest'area è stato scelto di sfruttare diverse forme di survey impostate dal Servizio Revisione Interna per raccogliere direttamente alla fonte tutto ciò che non era possibile ricavare dai dati già disponibili: una survey annuale inviata ai capi delle Strutture e al Senior Management, nella quale si chiede di valutare l'azione complessiva dalla Funzione e un'altra indirizzata al Comitato consultivo in materia di Revisione Interna. La **figura 3** mostra lo schema di misurazione del valore aggiunto descritto.

Le altre aree di valutazione

Oltre a quella appena descritta il sistema di KPI sviluppato dal Servizio di Revisione Interna è composto da tre ulteriori aree di valutazione. L'area di valutazione “adeguatezza del personale” consente di valutare l'adeguatezza dello staff sia in termini quantitativi sia con riferimento alle capacità professionali degli Internal Auditor e al livello di

soddisfazione nel lavorare per la Funzione. Il profilo delle risorse impiegate rappresenta una caratteristica di primaria importanza per assicurare una performance adeguata. L'area di valutazione "attività di internal auditing" misura la performance espressa nell'attività di Audit tradizionale e include indicatori generalmente adottati dalle Funzioni di Audit come, ad esempio, il livello di utilizzo degli Auditor in attività di revisione, la durata media degli interventi ispettivi, i livelli di copertura assicurati dall'attività di pianificazione (in termini di copertura rischio e di distribuzione sulle varie aree di business) e il rispetto dei tempi stimati in sede di pianificazione degli interventi.

Focalizzandosi sulle attività core della Funzione, questa categoria fornisce un contributo importante al calcolo della performance complessiva del Servizio di Revisione Interna.

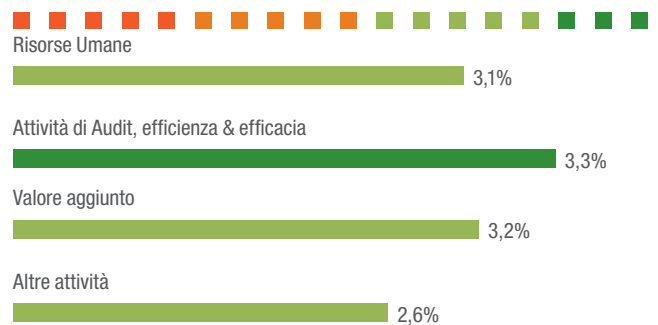
L'area di valutazione "altre attività rilevanti" rappresenta l'ultima sezione e consente la misurazione della performance espressa nelle altre attività diverse dall'attività di Audit, ritenute comunque strategiche dalla Funzione. Fra di esse, si annoverano le attività di consulenza, la partecipazione ad attività nell'ambito del Sistema Europeo di Banche Centrali e del Meccanismo di Vigilanza Unico, la cooperazione tecnica nazionale e internazionale con omologhe Funzioni di Internal Audit.

I risultati dell'esercizio annuale di misurazione dei KPI vengono compendati in un report che, oltre a presentare i risultati dei vari indicatori ai diversi livelli, riporta anche le iniziative di miglioramento che la Funzione di Audit intende realizzare per le attività con livelli insoddisfacenti di performance.

Il sistema di KPI come strumento di comunicazione

La condivisione con i diversi stakeholder dei risultati del percorso di miglioramento continuo della propria azione rafforza l'accountability della Funzione. In quest'ottica, il sistema di KPI rappresenta sicuramente, come già accennato sopra, un'occasione unica per comunicare efficacemente con i principali stakeholder della Funzione di Audit e di creare un sistema che renda più agevole, anche a terzi soggetti, la valutazione dell'azione di Audit e del contributo dalla stessa fornito all'azienda. Questo ruolo è

4 La dashboard di presentazione dei risultati



intimamente legato alla struttura "multilivello" del sistema che, come si è visto, consente di modulare contenuti e granularità delle informazioni sulla base delle esigenze informative dei diversi interlocutori (vedi **grafico 1**). Si passa dai livelli di maggior dettaglio, condivisi principalmente all'interno dell'area di Audit per finalità di monitoraggio e miglioramento, a livelli intermedi di aggregazione, utilizzabili nel confronto con il Senior management della Banca, fino ai livelli di massima sintesi (incluso l'indicatore unico), che

sono centrali nella comunicazione con il Board dell'Istituto e con il Comitato consultivo in materia di Revisione interna (vedi **grafico 4**). Possono inoltre essere identificati ulteriori destinatari dell'informativa del sistema di KPI, fra cui rientrano i revisori esterni e altri stakeholder del Sistema Europeo di Banche Centrali (SEBC).

Conclusioni

In conclusione, l'esperienza del Servizio di Revisione Interna di Bankitalia mostra le potenzialità del sistema KPI come strumento centrale per la valutazione della performance e per la stima del "valore aggiunto". Nonostante la complessità, emerge chiaramente un elemento: gli sforzi dell'implementazione sono controbilanciati dai benefici del suo impiego. Individuare un sistema per misurare il "valore aggiunto" permette di identificare il contributo che l'IA è in grado di fornire per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi di controllo e di gestione dei rischi. È anche un modo per rafforzare il ruolo dell'Internal Audit nella governance di un'organizzazione.

¹ Tra questi citiamo il framework metodologico proposto nel White Paper dell'Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA) intitolato *KPI Audit: come misurare le performance della Funzione di Internal Audit*, di gennaio 2011.