



Associazione Italiana
Internal Auditors

CONVEGNO
NAZIONALE
2011

LA PROFESSIONE SI INTERROGA

Il ruolo dell'Internal Auditor a garanzia
del sistema economico privato e pubblico



Associazione Italiana
Internal Auditors

CONVEGNO
NAZIONALE
2011

Conoscenza e percezione del ruolo dell'**Internal Auditor**



Ipsos

NANDO PAGNONCELLI
Presidente Ipsos

- ❖ Obiettivi e Metodologia della Ricerca
- ❖ IA: conoscenza e diversità di giudizio
- ❖ La percezione dell'IA: caratteristiche ed evoluzione
- ❖ Alcuni temi chiave:
 - ✓ Indipendenza e disclosure
 - ✓ Forma e sostanza (e normativa)
 - ✓ Crisi e funzione antidoping
 - ✓ Le “relazioni pericolose”
- ❖ IA in ambito privato
- ❖ IA in ambito pubblico (visione ‘esterna’ e ‘interna’)
- ❖ L'AIIA: spunti conclusivi

Obiettivi e Metodologia

Obiettivi

Capire il ruolo e la rilevanza della funzione di IA nelle aziende private, nella PA e in generale nel sistema economico, presso i diversi stakeholders aziendali.

Metodologia

Tra il 25 marzo e il 12 aprile, sono stati realizzati 21 colloqui individuali in profondità con:

- ❖ Esperti di governance e sistemi di controllo
- ❖ Giornalisti
- ❖ Investitori
- ❖ Top Managers Finance
- ❖ Esponenti di PA e Regulators
- ❖ Esponenti di CDA e Collegi Sindacali

- ❖ Quadro molto disomogeneo rispetto alla funzione dell'IA.
- ❖ La modalità di conoscenza è un fattore discriminante:

3 macro categorie:

- **Estraneità al tema:** lo confondono con altre funzioni
- **Conoscenza parziale:** lo riconducono ad un mero controllo
- **Conoscenza approfondita:** visione ampia con distinzione tra contesti organizzativi

La percezione dell'IA: caratteristiche ed evoluzione 1

- ❖ In generale, manca ancora una affermazione identitaria precisa e completa presso gli stakeholders.
- ❖ IA è protagonista di un'evoluzione ancora in atto, molto diversa a seconda di:
 - ➔ **specifiche realtà in cui è inserito** (ove presente gli viene riconosciuta la conquista di uno spazio d'azione)
 - ➔ **ambito organizzativo** (finanziario/assicurativo vs. non finanziario; privato vs. PA)
- ❖ Sono trasversalmente riconosciuti un miglioramento significativo di strumenti e metodologie oltre ad una maggior seniority.

❖ 3 macro tipi di IA, che corrispondono a 'stadi evolutivi'...

'Grillo Parlante'
- 'Ispettore'



'Computer di bordo' –
'Cruscotto'



'Consulente'

Alcuni temi chiave: 'Indipendenza e disclosure'

❖ A seconda della prospettiva, emergono valutazioni molto diverse:

'Visione Interna'

- l'indipendenza é intesa SOLO rispetto alle funzioni operative

Mentre NON ci si aspetta:

- indipendenza rispetto agli altri Organi Aziendali

- un'attività di disclosure esterna

'Visione Lontana'

- l'IA dovrebbe offrire una piena disclosure 'esterna'

MA il grado di indipendenza reale dell'IA è insufficiente per essere credibile.

Fondamentale è l'incisività verso i riporti e controllati

Alcuni temi chiave: 'Forma e sostanza (e normativa)'

- ❖ La visione dell'IA dipende anche dall'approccio percepito:

'Approccio Formale'

Finalizzato a sé stesso, tende ad essere 'ex post' e poco incisivo, prevale l'aspetto del 'dovere', ha connotazione 'ratificatoria'



'Approccio Sostanziale'

Finalizzato all'organizzazione, è sistematico e più incisivo, prevale l'aspetto del 'volere', ha connotazione 'consulenziale'

Il Ruolo della normativa:

- ❖ Numerose critiche al 'disordine normativo'
- ❖ Sovraccarico ed eccessiva burocratizzazione dei controlli interni (troppi livelli), in particolare in alcuni settori*

➔ **confusione di responsabilità,
scarse efficienza ed efficacia**

Alcuni temi chiave: crisi e ‘funzione antidoping’

- ❖ La crisi può impattare sulle funzioni di controllo (cost cutting, vantaggi sul lungo termine, relativo impatto sul business, ...) ridimensionandone l'importanza all'interno delle organizzazioni [posizione prevalente - legata ad una visione 'formale' dell'IA]
- ❖ Si riconosce all'IA e agli altri controlli aziendali, una **funzione “antidoping”** per l'importanza di dotarsi di sistemi per garantirsi crescite sostenibili e stabili nel tempo [posizione minoritaria - legata ad una visione 'sostanziale' dell'IA]

Alcuni temi chiave: 'le relazioni pericolose' - 1

- ❖ Sistemi di controllo virtuosi dipendono dall'interazione tra:

La **cultura** e la “**sensibilità**” verso il tema del controllo delle figure apicali e delle funzioni “auditare”

La capacità dell'IA stesso di **sensibilizzare** e far conoscere ed apprezzare le potenzialità del ruolo

Altri fattori cruciali:

- ❖ Chiaro e forte **enforcement*** dei vertici
- ❖ Capacità di **ricezione** dei suoi interlocutori (verso l'alto e verso il basso)

Alcuni temi chiave: 'le relazioni pericolose' - 2

❖ La sfida che si trova ad affrontare l'IA richiede quindi:

'competenze professionali'

Rigore, affidabilità, competenze tecniche e organizzative, capacità di individuare ed anticipare criticità...

➔ Condizioni necessarie ma **NON SUFFICIENTI** per garantire un controllo sostanziale

'competenze relazionali'

Ascolto e comprensione della sensibilità altrui, applicando le modalità relazionali più persuasive verso l'interlocutore...

➔ Condizioni **DETERMINANTI** per ottenere una reale adesione

Banche*, assicurazioni

- ❖ Un ruolo circoscritto, spesso “ex-post”
- ❖ confinato da compliance e risk management
- ❖ indispensabile ed efficace, vissuto in modo ambivalente
- ❖ apprezzato dove attuato in modo collaborativo

Grandi imprese

- ❖ Ruolo meno definito
- ❖ Minore sensibilità verso il controllo
- ❖ Emergono sovrapposizioni con altre funzioni, o aspettative disattese
- ❖ l’esigenza del controllo è sentita, l’IA ha buon potenziale

PMI

- ❖ L’IA non è associato a questo ambito, prematuro il suo inserimento
- ❖ un costo consistente
- ❖ un’esigenza ancora poco sentita (si ignora il contributo che potrebbe dare)

IA in ambito pubblico - 1

Il ruolo nella PA – visto dall'“esterno”

- ❖ Poco conosciuto (“casi eccezionali”) – non è la norma
- ❖ Dove conosciuto, giudizio positivo → gestione rischi e efficienza
- ❖ Si rilevano perplessità in termini di:
 - ✓ Credibilità → ruolo solo formale, o non efficace
 - ✓ Accoglienza da parte della PA stessa

- ❖ Data l'immagine stereotipata della PA ...
... La **presenza dell'IA** (e di un sistema di controllo) **è fortemente auspicata** (trasversalmente):
 - ❖ a garanzia di maggiore efficienza
 - ❖ come efficienza nel sistema di controllo stesso
 - ❖ per ottenere un'adeguata **ACCOUNTABILITY**

IA in ambito pubblico - 2

Il ruolo nella PA – visto dall'“interno”

- ❖ Consapevolezza di un ruolo non definito in modo preciso
- ❖ Anche nella PA è in corso un'evoluzione nel sistema di controllo e del ruolo dell'IA, un cambiamento “culturale” del controllo che va:

da approccio

‘valutativo-punitivo’

- imposto dall'alto
- funzione formale, fine a sé stessa, statica



da approccio

‘partecipativo-premiante’

- Volto creare commitment e responsabilizzazione
- funzione sostanziale, efficace e dinamica

Un'evoluzione ancora agli albori:

- ❖ con confusione nella percezione del ruolo dell'IA
- ❖ che inizia a farsi conoscere
- ❖ che ha ormai tracciato la strada da percorrere attraverso alcuni casi virtuosi

❖ **Regolazione del ruolo**

L'introduzione normativa non è considerata prioritaria → strada 'facile', che non garantisce efficacia.

Importante che sia regolato l'approccio (sistematico e non ex post)

❖ **Sensibilizzazione culturale**

Vero fattore di successo sono, da parte dei vertici (politici)

- La consapevolezza del ruolo dell'IA
- La convinzione e il sostegno alla sua funzione

L'AIIA: spunti conclusivi

L'AIIA ha davanti un percorso di medio-lungo periodo volto a:

1. accrescere l'**AWERNESS** sul reale ruolo dell'IA
2. creare **EQUITY** sulla funzione 'sistemica' che può avere l'IA, valorizzando il suo ruolo:
 - ✓ attraverso produzione di contenuti di valore per la comunità economico finanziaria (**funzione centro studi**)
 - ✓ facendo da **pivot** e da regista per una **nuova riforma** (razionalizzazione) **della normativa** sui controlli societari.

... tenendo presente che:

- ➔ Nel privato, la sua funzione è interessante e credibile se rivolta all'interno.
- ➔ Nella PA, c'è maggiore attesa verso un'accountability rivolta all'esterno ("*siamo tutti stakeholder*").