



Associazione Italiana
Internal Auditors



Rapporto di Ricerca

Gli auditati e l'Internal Audit: soluzioni emergenti e customer satisfaction

giugno 2008





Associazione Italiana
Internal Auditors



Rapporto di Ricerca

Gli auditati e l'Internal Audit: soluzioni emergenti e customer satisfaction

giugno 2008

INDICE

Executive Summary	5
1. Contesto e obiettivi	7
2. Metodologia di ricerca	8
3. I risultati	9
4. Conclusioni	15

**Il presente documento è stato realizzato dall'Associazione Italiana Internal Auditors
Comitato per la Ricerca e Studi in collaborazione con il Politecnico di Milano**

Politecnico di Milano

Giovanni Azzone	Professore ordinario
Marika Arena	Ricercatrice

Comitato AIIA per la Ricerca e Studi

Gian Michele Mirabelli	Edison Spa	Responsabile del Comitato
Marco Allegrini	Università di Pisa	
Aurelio Amaduzzi	Poste Italiane Spa	
Marika Arena	Politecnico di Milano	
Paola Cosseddu Cecchi	Finmeccanica Spa	
Umberto Longo	Poste Italiane Spa	
Francesca Manzotti	Interpump Group	
Maurizio Salio	Fiat Revi Srl	
Stefano Tezzon	Istituto per il Credito Sportivo	
Paolo Tosca	Telecom Italia Audit Scarl	
Gian Pietro Trovesi	Consulente	

Executive Summary

Questa ricerca si inserisce nel dibattito relativo al ruolo che le funzioni di Internal Audit rivestono nelle moderne organizzazioni. Negli ultimi anni, infatti, la concezione tradizionale dell'auditing, come controllo ispettivo, si è venuta a contrapporre ad una visione dell'auditing come attività di supporto manageriale, che trova particolare applicazione nel processo di gestione dei rischi, di corporate governance e di monitoraggio del sistema dei controlli interni. Questo cambio di prospettiva ha determinato un'attenzione crescente alla relazione che lega gli internal auditor e gli auditati, evidenziando la necessità studiare le strutture di auditing come parte integrante di un contesto più ampio, che è quello organizzativo.

Sulla base di queste considerazioni, la ricerca si è posta l'obiettivo di analizzare gli effetti delle attività di Internal Audit sull'organizzazione, con particolare riferimento a due elementi:

- Il livello di soddisfazione degli auditati;
- I fattori determinati per la soddisfazione degli auditati.

La metodologia di ricerca si è basata su degli studi di caso, che hanno coinvolto 12 società italiane, differenziate per settore industriale e livello di regolamentazione. In queste aziende, sono state condotte 54 interviste, coinvolgendo internal auditor e auditati. In questo modo si è tracciato un quadro dell'attività di Internal Audit in ciascuna azienda, e si è analizzata la percezione degli *auditees* in relazione all'Internal Audit, cercando di comprendere quale fosse il loro livello di soddisfazione e quali "driver" lo influenzassero in modo significativo.

Sulla base dei dati raccolti, si sono classificate le aziende secondo due dimensioni:

- Il tipo di Internal Audit che si è sviluppato in ciascuna realtà aziendale;
- Il livello di soddisfazione degli *auditees*.

La prima dimensione fa riferimento alle caratteristiche delle attività di auditing descritte nel paragrafo precedente. Ai due estremi, si è distinto tra attività di auditing focalizzata sul controllo ispettivo (*control-oriented*) e sul supporto decisionale (*decision support-oriented*).

La seconda dimensione fa riferimento al *livello di soddisfazione degli auditati*; in particolare si è adottata una misura sintetica (di tipo alto, medio, basso) che rappresenta qualitativamente la valutazione degli auditati sull'attività di auditing.

Confrontando i casi analizzati rispetto a queste due dimensioni, si sono evidenziate alcune soluzioni ricorrenti:

- *Non-value audit*, dove l'Internal Audit è rimasta un'attività di natura ispettiva;
- *Value audit*, dove l'Internal Audit ha assunto una propria identità all'interno dell'organizzazione, ponendo al centro della propria attività il supporto all'organizzazione.
- *Marketed audit*, dove l'Internal Audit sta ancora evolvendo, orientandosi verso attività a valore aggiunto;
- *Decoupled audit*, dove gli auditor sembrano consapevoli del nuovo ruolo che possono rivestire, e di fatto svolgono una serie di attività che vanno in questa direzione. Tuttavia, questo sforzo non viene comunicato in modo efficace agli auditati.
- *Audit at surface*, dove l'audit continua ad essere di natura ispettiva, focalizzato su verifiche di tipo procedurale, tuttavia gli auditati appaiono soddisfatti.

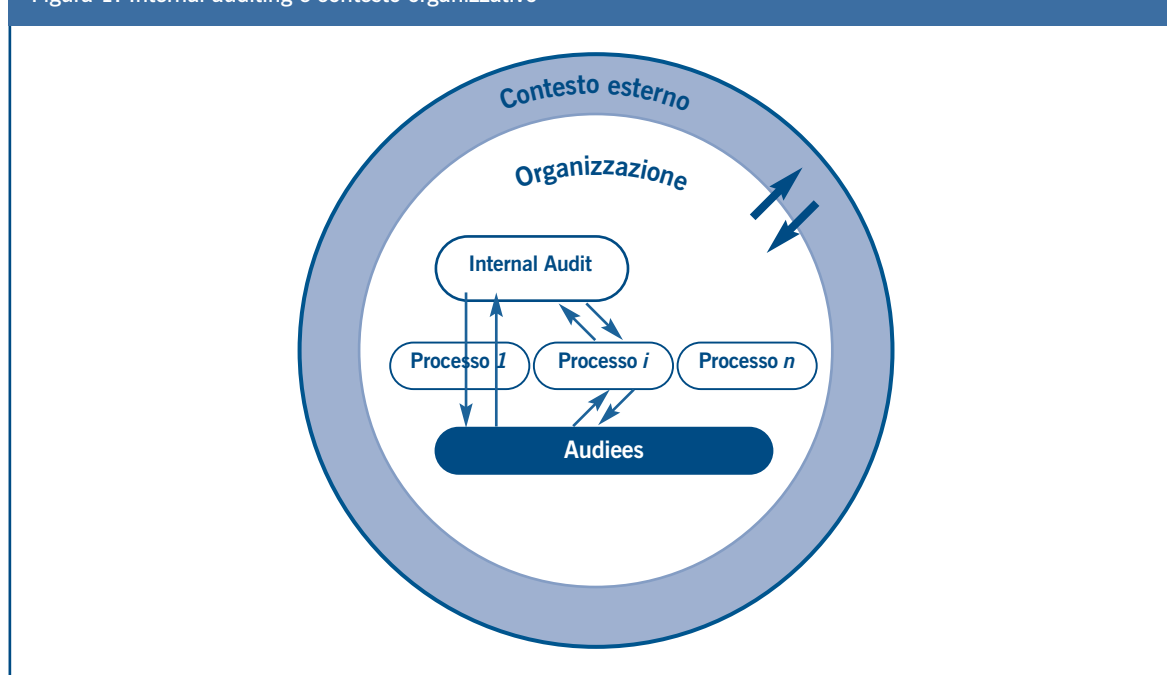
Il quadro emerso dalla ricerca presenta luci e ombre sulla relazione tra auditati e internal auditor. Il livello di soddisfazione dei manager è risultato molto diverso, in funzione sia del tipo di Internal Audit implementato

in ciascuna realtà aziendale, sia della capacità degli auditor di comunicare chiaramente la loro “mission” ai manager. Questo mette in luce l'importanza che riveste per la funzione di Internal Audit la chiara definizione dei propri obiettivi (cioè quale tipo di internal audit si vuole adottare) e la successiva esplicitazione di questi obiettivi agli auditati.

1. Contesto e obiettivi

Negli ultimi decenni si è assistito ad un articolato dibattito sul ruolo che le funzioni di Internal Audit possono rivestire all'interno dell'organizzazione. In particolare, la concezione tradizionale dell'auditing, come controllo ispettivo, si è contrapposta ad una visione dell'auditing come attività di supporto manageriale, che trova particolare applicazione nel processo di gestione dei rischi, di corporate governance e di monitoraggio del sistema dei controlli interni. Questo cambio di prospettiva ha determinato un'attenzione crescente alla relazione che lega gli internal auditor e gli auditati, evidenziando la necessità studiare le strutture di auditing come parte integrante di un contesto più ampio, che è quello organizzativo.

Figura 1: Internal auditing e contesto organizzativo



L'obiettivo di questa ricerca è stato analizzare gli effetti delle attività di Internal Audit sull'organizzazione, con particolare riferimento a due elementi:

- Il livello di soddisfazione degli auditati;
- I fattori determinati per la soddisfazione degli auditati.

Certamente, questa scelta ha comportato una focalizzazione su un aspetto specifico, la *customer satisfaction*, che solo in parte esprime il valore creato dall'Internal Audit per l'organizzazione. Tuttavia, la rilevanza che l'interazione con gli auditati riveste, in rapporto all'effettivo contributo dell'auditing alle performance dell'azienda, sembra giustificare tale scelta.

Il rapporto di ricerca si articola in quattro sezioni: la sezione 2 descrive la metodologia di ricerca; la sezione 3 presenta una sintesi dei risultati emersi dalla ricerca e analizza le principali soluzioni emergenti; infine vengono discusse alcune conclusioni.

2. Metodologia di ricerca

La ricerca è stata condotta tra la fine del 2006 e la prima metà del 2007. La metodologia di ricerca si è basata su degli studi di caso, che hanno coinvolto 12 società italiane, differenziate per settore industriale e livello di regolamentazione: hanno preso parte alla ricerca tre società del settore bancario-assicurativo e nove società industriali e di servizi.

In queste aziende, sono state condotte 54 interviste, coinvolgendo internal auditor e auditati. Le interviste agli auditor hanno permesso di tracciare un quadro dell'attività di Internal Audit in ciascuna realtà aziendale. Le interviste con gli auditati hanno consentito di analizzare la loro percezione dell'Internal Audit, cercando di comprendere quale fosse il loro livello di soddisfazione e quali "driver" lo influenzassero in modo significativo.

Al fine di sviluppare uno strumento di raccolta dei dati adatto a cogliere questi aspetti, si è elaborata una prima check list, sulla base della letteratura esistente sul tema, sia accademica che professionale; si sono inoltre analizzati alcuni strumenti comunemente usati per il monitoraggio della customer satisfaction (quality assurance review, esempi di customer satisfaction survey). Prima della somministrazione del questionario agli auditees, si è richiesto agli auditor delle aziende partecipanti alla ricerca di completare e modificare la check list sulla base della loro esperienza e dei loro interessi specifici. L'adozione di un approccio condiviso ha consentito di comprendere meglio eventuali punti di attenzione e di realizzare uno strumento di raccolta dei dati "customizzato" sulla base delle peculiarità di ciascuna azienda.

Per motivi di riservatezza si sono utilizzate delle lettere come identificativi delle aziende analizzate.

3. I risultati

In questa sezione vengono presentati i risultati della ricerca con riferimento a:

- Le attività svolte dagli internal auditors nelle società analizzate;
- Il livello di soddisfazione degli auditees in relazione a tali attività.

L'attività di internal auditing

In primo luogo si è cercato di comprendere cosa volesse dire “fare internal auditing” nelle società che hanno preso parte alla ricerca; questo aspetto è parso infatti di fondamentale importanza per comprendere il livello di soddisfazione degli auditati.

L'analisi dell'attività di auditing si è focalizzata principalmente su due elementi:

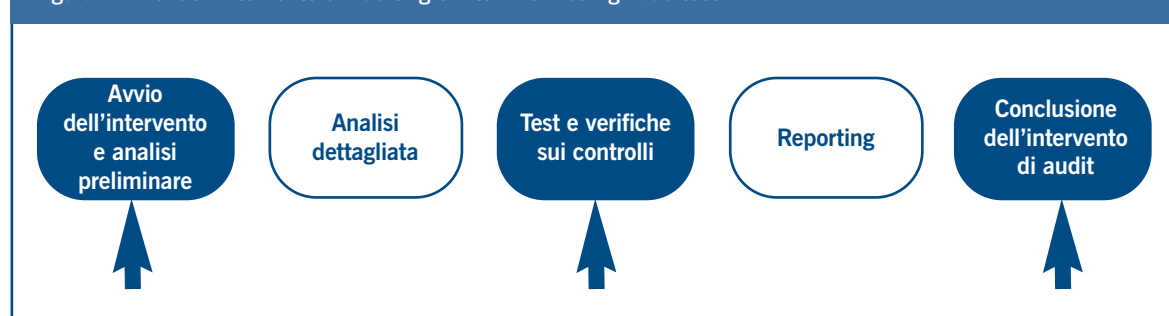
- Le caratteristiche strutturali delle funzioni di internal auditing;
- Il processo di auditing, con specifico riferimento all'articolazione dell'intervento di auditing e ai “momenti di interazione” tra internal auditors e auditees;
- L'orientamento dell'attività di auditing.

La prima dimensione è relativa alle caratteristiche strutturali delle funzioni di internal auditing. In particolare, si è incentrata l'attenzione su due elementi principali: la dimensione delle strutture di auditing e la linea di reporting. In tabella è presentata una sintesi delle caratteristiche delle funzioni di IA coinvolte nello studio. Queste informazioni hanno consentito essenzialmente di sviluppare un adeguato background per la ricerca (si veda Tabella 1).

La seconda dimensione presa in considerazione per analizzare le attività di auditing, è rappresentata dall'articolazione degli interventi di audit, in termini di fasi del processo. Si è cercato di comprendere cioè come fossero strutturati gli interventi di audit nelle società considerate, prestando particolare attenzione ai momenti di interazione tra internal auditors e auditees. Il processo adottato dalle varie società è risultato essere abbastanza standardizzato in termini di fasi. In particolare, in tutti i casi analizzati sono normalmente presenti cinque fasi:

- avvio dell'intervento e analisi preliminare del processo;
- analisi dettagliata del processo;
- effettuazione di test e verifiche sui controlli;
- reporting;
- conclusione dell'intervento di auditing.

Figura 2: Fasi dell'intervento di auditing e interazioni con gli auditees



Il livello di interazione tra internal auditors e auditees varia in relazione alla specifica fase considerata: è in generale elevato nelle fasi di effettuazione di test, avvio e conclusione dell'intervento; mentre è più limitato nelle fasi di analisi dettagliata e reporting, che richiedono un impegno consistente soprattutto da parte delle unità di auditing.

È interessante sottolineare che mentre le fasi del processo sono risultate generalmente standardizzate, le modalità di interazione tra auditors e auditati in alcuni casi presentano qualche differenza.

Per quanto riguarda la fase di avvio dell'intervento le principali differenze sono riconducibili a:

- modalità di definizione del timing dell'intervento (negoziato o non negoziato con il responsabile della funzione auditata);
- possibilità di includere alcuni specifici processi / problematiche sulla base delle richieste dell'auditees (a volte modificando il programma di audit).

In relazione all'effettuazione dei test sui controlli, nonostante l'attività sia chiaramente a carico degli internal auditors, si sono rilevati diversi livelli di coinvolgimento degli auditati. In alcuni casi gli auditees seguono e collaborano direttamente con gli auditors nel corso della fase di testing; questo porta l'auditato a cercare una soluzione ad una specifica criticità con il supporto dell'internal auditor. In altri casi il ruolo dell'auditee è sostanzialmente passivo, l'auditato di fatto si limita a rispondere a eventuali richieste dell'internal auditor.

Infine, un punto delicato è rappresentato dalla redazione e chiusura del rapporto di audit. In alcuni casi gli intervistati hanno insistito sul fatto che il rapporto di audit che alla fine viene diffuso a livello aziendale è normalmente concordato tra la funzione di auditing e il responsabile della funzione auditata, per quanto riguarda forma e contenuti. In altri casi, pur essendoci una condivisione dei contenuti dell'audit report, il raggiungimento di una visione comune sulle risultanze dell'audit non porta necessariamente alla revisione dell'audit report.

La terza dimensione, orientamento dell'attività di auditing, fa riferimento al tipo di Internal Audit che si è affermato in ciascuna realtà aziendale. In questa sede, non viene presentata una descrizione dettagliata delle attività di auditing svolte in ciascun caso, ma si vuole focalizzare l'attenzione sui principali tipi di problematiche affrontate dagli internal auditors. In generale, si sono identificate tre configurazioni dominanti:

- *Operational-oriented*: l'attività di internal auditing è focalizzata su audit di natura operativa e di conformità: i primi sono diretti a verificare l'efficacia ed efficienza dei sistemi di rischi e controlli a livello di processi operativi, i secondi sono incentrati sul rispetto di normative, regole e procedure relative ad uno specifico processo;
- *Finacial-oriented*: l'attività di internal auditing è focalizzata su audit finanziari; incentrati sui sistemi contabili e volti a garantire l'attendibilità dell'informazione finanziaria;
- *System-oriented*: sono i casi in cui l'attività di auditing copre in modo sostanzialmente completo le diverse tipologie di auditing, (operativo, finanziario, compliance, IT, risk management). In particolare in questi casi c'è un'elevata attenzione per i sistemi IT, che sembra più limitata negli altri casi, e per i sistemi integrati di risk management.

Tabella 1: Alcune caratteristiche delle strutture di IA coinvolte nello studio

Casi	Dimensione IA	Reporting	Framework ICS	Focus attività di IA
A	LAD	CEO	COSO	Financial
B	SAS	CEO	No	Operational
C	SAS	CEO	COSO	Operational
D	LAD	CDA	Interno	System
E	LAD	CFO	ERM	System
G	SAS	CFO	No	Operational
F	LAD	CEO	ERM	System
H	SAS	CEO	ERM	Operational
I	LAD	CEO	ERM	Operational
L	LAD	CDA	COSO	System
M	SAS	CEO	No	Operational
N	LAD	CEO	COSO	Financial

SAS: *small audit shop* – strutture di IA con meno di 5 internal auditors

LAD: *large audit department* – strutture di IA con più di 5 internal auditors

In questa sede, non si vuole certo definire una gerarchia di importanza delle diverse attività di auditing, in quanto è evidente la rilevanza che ciascuna di esse riveste in relazione al perseguimento degli obiettivi aziendali. Tuttavia, l'analisi dei casi ha evidenziato la diffusione di approcci sostanzialmente diversi, in cui il potenziale utilizzo delle risultanze dell'attività di auditing da parte del management è molto differente. In particolare, ai due estremi, l'attività di auditing appare focalizzata sul controllo ispettivo (*control-oriented*) ovvero sul supporto decisionale (*decision support-oriented*). Nel primo caso, si tratta di un Internal Audit “vecchio stile”, concentrato sostanzialmente su controlli di natura procedurale. Nel secondo caso, invece, l'attività di auditing è strumentale all'implementazione di azioni rivolte alla riduzione dei rischi, al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi, e/o al rafforzamento dei meccanismi di corporate governance.

Il livello di soddisfazione degli auditees

Le interviste con gli auditati si sono focalizzate su due aspetti specifici:

- il grado di soddisfazione degli auditees rispetto alle attività di internal auditing;
- le motivazioni alla base di tale livello di soddisfazione.

Il livello di soddisfazione degli auditati è stato analizzato sulla base di valutazioni di natura sostanzialmente qualitativa effettuate dai manager. In generale, la situazione emersa dalle interviste è risultata piuttosto diversificata. In alcuni casi i manager intervistati si sono dichiarati molto soddisfatti dell'attività di auditing, riconoscendo l'utilità e il contributo di queste attività al miglioramento dei processi aziendali e all'identificazione e gestione dei rischi. In altri casi, gli auditati si sono dimostrati sostanzialmente “indifferenti” all'attività di auditing, che viene vista come “un male necessario”, per avere qualche garanzia sul rispetto di leggi e pro-

cedure. In fine, ci sono aziende in cui gli auditati non hanno riconosciuto alcun contributo all'internal auditing, che anzi è vissuto come un appesantimento burocratico.

Per meglio comprendere le dinamiche connesse alla soddisfazione degli auditees, si sono classificate le aziende secondo due dimensioni (si veda Figura 1):

- Il tipo di Internal Audit che si è sviluppato in ciascuna realtà aziendale;
- Il livello di soddisfazione degli auditees.

La prima dimensione fa riferimento alle caratteristiche delle attività di auditing descritte nel paragrafo precedente. Ai due estremi, si è distinto tra attività di auditing focalizzata sul controllo ispettivo (*control-oriented*) e sul supporto decisionale (*decision support-oriented*).

La seconda dimensione fa riferimento al *livello di soddisfazione degli auditati*; in particolare si è adottata una misura sintetica (di tipo alto, medio, basso) che rappresenta qualitativamente la valutazione degli auditati sull'attività di auditing.

Confrontando i casi analizzati rispetto a queste due dimensioni, si sono evidenziate alcune soluzioni ricorrenti. Tali configurazioni sono:

- *Non-value audit*, quadrante in basso a sinistra della matrice. Qui, l'Internal Audit è rimasta un'attività di natura ispettiva. Non solo il risk management e la corporate governance, ma anche aspetti legati all'efficienza e l'efficacia dei processi operativi appaiono abbastanza distanti dall'attività di auditing. Questo orientamento dell'auditing è chiaramente riflesso nel basso livello di soddisfazione degli auditati. I manager delle strutture operative, infatti, lamentano un limitato supporto dell'auditing ai processi di business, e le attività di auditing sono percepite come prive di valore, se non come un elemento di disturbo;
- *Value audit*, quadrante in alto a destra. Queste aziende si trovano in una situazione diametralmente opposta rispetto alla precedente. L'Internal Audit si è evoluto seguendo il processo di trasformazione discusso in precedenza, assumendo una propria identità all'interno dell'organizzazione e ponendo al centro della propria attività il supporto all'organizzazione. Questa nuova veste dell'Internal Audit ha di fatto raggiunto gli auditati, che iniziano ad apprezzare i benefici che possono trarre da queste attività, determinando un alto livello di soddisfazione.
- *Marketed audit*, area centrale. In questo caso, l'Internal Audit sta ancora evolvendo, orientandosi verso attività a valore aggiunto, e il livello di soddisfazione degli auditees si attesta su valori medi. Questa situazione sembra essere legata ad un'intensa attività di "marketing e promozione" che ha accompagnato lo sviluppo dell'auditing.

Si può dire che queste prime configurazioni rivelino un sostanziale allineamento tra il "tipo" di Internal Audit e il livello di soddisfazione degli auditati. Tuttavia, le configurazioni più interessanti sembrano quelle che si collocano sulla diagonale opposta, in quanto rappresentano situazioni in cui si è rilevato uno "scollamento" tra l'orientamento dell'auditing e la percezione che gli auditati hanno di questa attività.

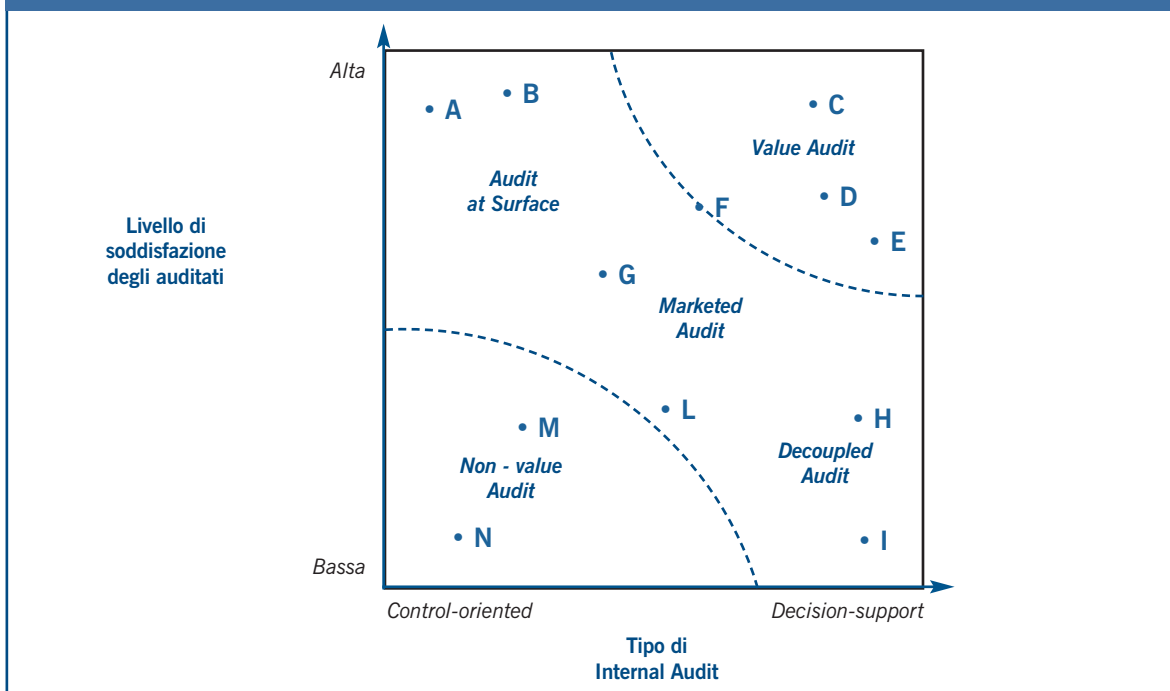
Le configurazioni individuate sono:

- *Decoupled audit*, quadrante in basso a destra. In questi casi, gli auditor sembrano consapevoli del nuovo ruolo che possono rivestire, e di fatto svolgono una serie di attività che vanno in questa direzione, ad esempio supportando l'implementazione di sistemi ERM o sviluppando iniziative per il rafforzamento dei meccanismi di governance. Tuttavia, questo sforzo non viene comunicato in modo efficace agli auditati. La percezione che gli auditati hanno dell'auditing è ancora quella di un controllo di tipo burocratico, o comunque

non rilevante ai fini del miglioramento delle prestazioni dei processi di business.

- *Audit at surface*, quadrante in alto a sinistra. Qui, l'audit continua ad essere di natura ispettiva, focalizzato su verifiche di tipo procedurale, tuttavia gli auditati appaiono soddisfatti. Questa situazione, che potremmo definire anomala, è stata ricondotta principalmente a un problema di aspettative. Da una parte, si è riscontrato un caso, in cui l'internal audit è principalmente di facciata, non ha davvero la possibilità di influenzare i processi e le attività dell'organizzazione. Questo si traduce in controlli soft, condotti con l'obiettivo di non creare occasioni di conflitto con i manager. Gli auditati sembrano essere soddisfatti di questa situazione perchè considerano una "minimizzazione del disturbo" il fatto che l'attività di auditing sia molto limitata. In un secondo caso, l'audit è sempre stato vissuto come un controllo burocratico, che però è coerente con l'attenzione che viene posta in azienda alla conformità con le procedure.

Figura 3: Le soluzioni emergenti



In secondo luogo si è cercato di comprendere quali fossero i driver in grado di influenzare il livello di soddisfazione degli auditati. L'analisi condotta ha mostrato come nella realtà esiste una pluralità di fattori determinanti e solo alcuni di essi sono direttamente controllabili dagli internal auditor.

Tra i fattori controllabili, rivestono particolare importanza:

- Le *competenze* degli auditor e la loro *professionalità*; di fatto lo sviluppo di un'adeguata conoscenza del business e la familiarità con appropriati strumenti metodologici consente agli auditor di confrontarsi con gli auditati in modo efficace e migliora notevolmente l'opinione dei manager sull'Internal Audit.
- L'*organizzazione degli interventi di auditing*. Gli auditati sembrano prestare particolare attenzione al modo in cui l'audit si svolge, e considerano importanti aspetti come il rispetto dei termini programmati, la chiarezza e la sinteticità della documentazione che gli viene inviata.

- *L'atteggiamento degli auditor verso gli auditati* può influenzare la percezione che essi hanno dell'Internal Audit. La disponibilità e l'apertura al confronto sono elementi chiave per stabilire un'interazione costruttiva con i manager ed evitare la nascita di conflitti.
- La *conoscenza dell'Internal Audit* presso le strutture auditate. L'attività di auditing può essere promossa all'interno dell'organizzazione attraverso diverse iniziative, ad esempio la formazione erogata alle altre funzioni su alcuni problemi specifici (e.g. introduzione di nuove normative), oppure attraverso workshop e momenti di incontro informale. Queste iniziative consentono agli auditati di familiarizzare con l'Internal Audit, comprenderne e apprezzarne la natura e i benefici; inoltre evitano che si creino delle false aspettative, in quanto permettono agli auditor di spiegare in modo chiaro cosa l'Internal Audit può e non può fare.

Accanto a questi fattori che possono essere determinati dagli auditor, ne sono emersi altri, altrettanto rilevanti in termini di impatto sulla soddisfazione degli auditati, ma meno controllabili.

Tra i fattori non direttamente controllabili dagli auditor in particolare

- Il primo è più che altro di natura strutturale e consiste nelle *risorse disponibili per l'Internal Audit*. Di fatto, la disponibilità di adeguate risorse influenza le attività che una funzione di Internal Audit è in grado di svolgere, ad esempio la possibilità di dedicare alcune risorse all'attività di promozione e marketing.
- Un secondo aspetto è invece più di tipo "culturale" e comprende *l'attenzione del top management verso problemi specifici* e in generale i KPI e le principali aree di rischio dell'organizzazione. Questi elementi contribuiscono ad incrementare l'attenzione che i manager ai vari livelli assegnano ad un certo problema e, indirettamente, fanno sì che essi prestino maggiore attenzione anche a tutti quegli strumenti (tra cui l'Internal Audit) che li possono supportare per risolverlo.

4. Conclusioni

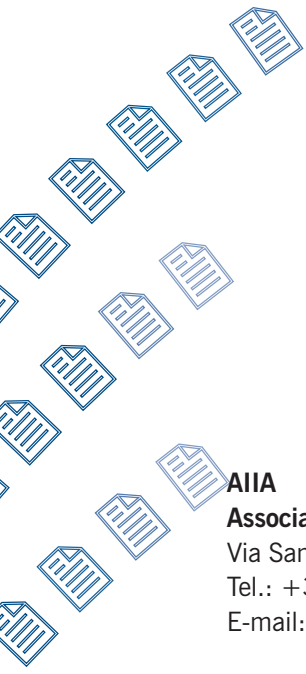
In conclusione, si può dire che il quadro emerso dalla ricerca presenti luci e ombre sulla relazione tra auditati e internal auditor. Nei casi analizzati, il livello di soddisfazione dei manager è risultato molto diverso, in funzione sia del tipo di Internal Audit implementato in ciascuna realtà aziendale, sia della capacità degli auditor di comunicare chiaramente la loro “mission” ai manager.

Questo mette in luce l'importanza che riveste per la funzione di Internal Audit la chiara definizione dei propri obiettivi (cioè quale tipo di internal audit si vuole adottare) e la successiva esplicitazione di questi obiettivi agli auditati. Il primo punto, definizione degli obiettivi della funzione di audit è solo apparentemente semplice. Infatti, negli ultimi anni si è assistito ad un allargamento delle attività che possono essere svolte dagli internal auditors, incorporando aspetti quali il risk management, la corporate governance. A fronte di questo allargamento delle attività in relazione a cui l'internal auditing può ricoprire un ruolo significativo, le risorse dedicate alle strutture di auditing sono sicuramente cresciute, ma non in modo proporzionale; quindi gli internal auditors si trovano a dover fare delle scelte, decidendo quali attività svolgere e con che grado di approfondimento. Queste scelte hanno poi un riflesso rilevante sulla necessità di investire risorse e sviluppare adeguate competenze necessarie per svolgere tali attività.

Una volta decisa la “mission” delle funzioni di auditing, si rende necessario trasmetterla chiaramente all'interno dell'organizzazione, in modo tale che gli auditees sappiano quali servizi possono essere loro forniti dalle strutture di auditing e quali invece no. In questa sede ci si scontra in diversi casi con alcuni preconcetti sull'internal auditing, che possono derivare dal carattere ispettivo che esso aveva in origine; quindi diventa importante riuscire a comunicare chiaramente questo cambiamento agli auditati.

L'analisi dei driver della soddisfazione degli auditees ha sottolineato l'esistenza di molteplici elementi che possono influenzare la percezione che i manager hanno dell'Internal Audit. Alcuni di questi fattori sono controllabili dagli internal auditor e possono essere usati come leva per migliorare il livello di soddisfazione degli auditati, in particolare le competenze, le modalità di conduzione degli interventi di auditing, la capacità di interazione con gli auditees, la diffusione di una adeguata conoscenza dell'Internal Audit.

Altri elementi, come le risorse e il commitment del management, non sono direttamente controllabili, ma rappresentano un “vincolo”, che tuttavia non può essere trascurato se si vuole comprendere a fondo gli impatti dell'Internal Audit sull'organizzazione.



AIIA

Associazione Italiana Internal Auditors

Via Santa Tecla, 5 – 20122 Milano (Italia)

Tel.: +39 02 36581500 – Fax: +39 02 8699 5492

E-mail: info@aiiaweb.it – Sito Internet: www.aiiaweb.it