

# LE QUALITÀ DELL'INTERNAL AUDIT RISK BASED

In un contesto in evoluzione, in cui i rischi percepiti cambiano velocemente, le opportunità da cogliere sono molte. Il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, con il Risk Manager e l'Internal Audit, gioca un ruolo strategico e determinante per il successo e il valore



[WWW.KEISDATA.IT](http://WWW.KEISDATA.IT)

La generazione di valore è da sempre il fine ultimo di qualsiasi organizzazione o società. Ma come si misura il valore? Oggi si può esprimere con tante variabili, non solo con i ricavi, il fatturato o l'ebitda. Certo, i numeri dicono tanto ma è necessario saperli leggere e contestualizzare per comprendere lo stato di salute della società.

Quello che è certo è che l'azienda, soprattutto in tempi difficili come quelli attuali, deve ricercare e mantenere il più efficace ed efficiente equilibrio tra i propri processi aziendali. Temi come sostenibilità, *cyber security*, *privacy*, anticorruzione, salute e sicurezza, PNRR, gestione degli effetti della pandemia come le crisi produttive e l'inflazione, portano a nuovi e diversi scenari che impatteranno il modo di fare business e il funzionamento delle aziende.

Nuovi scenari e nuovi rischi che, se affrontati con basi solide, nei giusti tempi con qualità, competenza e adeguati sistemi di controllo interno e gestione dei rischi, rappresenteranno delle opportunità in grado di incidere in modo positivo sul valore dell'azienda.

## L'IMPORTANZA DI UN SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE DEI RISCHI

Il Codice di *Corporate Governance* (già Codice di Autodisciplina) definisce il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (anche "SCGIR") come "l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi". Raccomanda, inoltre, di integrare tale Sistema nei più generali assetti organizzativi e di governance, nonché di tenere in considerazione modelli di riferimento e *best practice* esistenti in ambito nazionale e internazionale. Viste le peculiarità e il

posizionamento tipicamente a riporto del board, il Sistema di Controllo deve poter contare su competenze e professionalità qualificate dei suoi attori e sulla tecnologia, adottando metodologie e strumenti che consentano, in modo integrato ed evoluto, di accompagnare l'azienda nel percorso di crescita. Il governo dei rischi, oltre a preservare l'approccio "difensivo" a tutela del valore, per esempio di adeguamento "passivo" alle normative, deve essere un fattore davvero abilitante del cambiamento adottando un approccio proattivo nella ricerca continua delle corrette e puntuali soluzioni per il presidio dei rischi e la contestuale generazione del valore.

Quindi, come definito anche nel *CoSO Framework* e ripreso nelle più recenti adozioni di modelli di *Integrated Risk Management (IRM)*, per contribuire in modo concreto alla generazione del valore e mantenere l'organizzazione aziendale costantemente orientata sugli obiettivi di business nel rispetto di leggi e regolamenti, integrità delle informazioni e tutela del patrimonio aziendale, il SCIGR deve operare in modo sinergico e integrato e affidarsi a soluzioni tecnologiche.

Tra i diversi esponenti e professionisti coinvolti, il Risk Manager e l'Internal Auditor, ognuno con le proprie caratteristiche, competenze, responsabilità e possibilità di accesso a dati e informazioni, sono a tutti gli effetti i principali attori e orchestratori di un efficace SCIGR.

## IL RUOLO DELL'INTERNAL AUDIT

L'Internal Audit è la figura di riferimento nel sistema di controllo e, come definito dagli standard internazionali della professione, svolge un'attività indipendente e obiettiva di *assurance* e consulenza finaliz-

zata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Nel rispetto di principi di integrità, obiettività e indipendenza, la sua missione è quella di proteggere e accrescere il valore dell'organizzazione, fornendo *assurance* obiettiva e *risk based*, consulenza e competenza.

In un contesto di mercato nel quale, oltre alle sempre presenti variabili politiche, economiche, tecnologiche e ai continui interventi legislativi e regolamentari, sono subentrati nuovi elementi come l'effetto delle restrizioni dovute alla situazione di emergenza sanitaria, o l'effetto inflattivo, le aziende si trovano a dover fronteggiare nuovi livelli di dinamismo e complessità a cui corrispondono rischi e opportunità. In questo scenario, la figura dell'Internal Audit ha dovuto rivedere e aggiornare modalità, tempistiche e strumenti della propria attività per poter considerare gli effetti prodotti dalle nuove aspettative di assurance dei diversi *stakeholder*.

La sfida dell'Internal Audit è quindi quella di sapersi posizionare come una figura strategica all'interno dell'azienda. Rappresenta la figura di raccordo tra obiettivi, rischi, processi operativi e *compliance*: è il miglior alleato del Risk Manager e supporta il management nell'avere piena consapevolezza dei rischi e nella predisposizione dei migliori e giusti controlli per una corretta e adeguata gestione del business.

## L'EVOLUZIONE DELL'INTERNAL AUDIT: INTEGRAZIONE E SISTEMI

In Italia, ancorché attesa per gli emittenti titoli quotati, la costituzione di una struttura di Internal Audit, e in parte del Sistema di Controllo Interno, non è ad oggi generalmente obbligatoria, a eccezione di alcuni settori regolamentati. È però importante sottolineare come sia in atto un progressivo cambiamento culturale: si assiste a una sua crescente diffusione anche in realtà di minori dimensioni.

Il contributo dell'Internal Audit, oltre che dalle sue competenze ed esperienza, dipende dalla comprensione del contesto, dal grado di interazione con il management e dalla capacità di analizzare i dati e le informazioni. Diventa quindi utile, se non indispensabile, poter disporre di un sistema di GRC (*Governance, Risk Management and Compliance*) ossia di un insieme di strumenti, strutture organizzative,

norme e regole aziendali volte a consentire una conduzione dell'azienda sana, corretta e coerente con gli obiettivi.

Soluzioni in Excel, pur avendo aspetti positivi per la loro flessibilità e facilità d'uso, possono essere valide in una prima fase di impostazione di un modello integrato ma non possono essere certo una soluzione efficace e duratura. L'Internal Audit, e più in generale il Sistema di Controllo Interno, deve poter disporre di soluzioni di GRC avanzate in grado di elaborare in modo strutturato grosse quantità di dati e informazioni, consentire analisi "multidimensionali" e simulazioni per scenari di rischio, generare un *reporting* rispondente alle esigenze, garantire un *work flow* e un flusso informativo tempestivo e sicuro e all'occorrenza capaci di integrarsi con i sistemi aziendali.

È chiaro che solo grazie a una cultura aziendale al passo con i tempi e l'adozione di soluzioni di GRC è quindi possibile:

- disporre di una visione olistica e integrata dei rischi e dei controlli aziendali;
- disporre di situazioni sempre aggiornate, documentate e tracciate;
- condividere un linguaggio comune;
- ridurre le ridondanze ed evitare disallineamenti;
- evidenziare interdipendenze e agevolare interlocuzione fra il business e le funzioni aziendali che operano sul SCIGR;
- mettere a fattor comune il patrimonio di dati e informazioni disponibili nei sistemi informativi aziendali e automatizzare le attività di controllo di secondo e terzo livello;
- intercettare con tempestività situazioni di rischio, anomalie o frodi;
- ampliare il perimetro di verifica e monitoraggio del sistema di controllo interno;
- disporre di un sistema di reporting a più livelli e maggiormente tempestivo.

Il cambiamento che ogni realtà sta necessariamente affrontando rappresenta una vera sfida, ma soprattutto un'opportunità per l'adozione di sistemi di GRC a supporto dell'intero SCIGR. Soluzioni verticali non sono oggi una efficace risposta; la parola chiave è integrazione, lo scambio di dati e informazioni tra rischi, processi e controlli in linea con gli obiettivi. Il risultato: il valore positivo per l'azienda nella sua complessità.