

Nuovi standard internazionali per l'Internal Audit

Parere dell'esperto

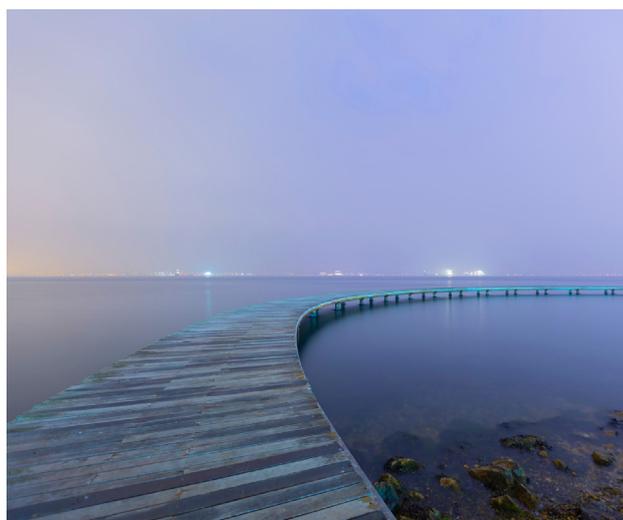
Nuove sfide e opportunità della funzione di internal audit

di **Sergio Daneluzzi**

Principal - Grant Thornton FAS

La funzione di *internal audit* svolge un ruolo cruciale all'interno delle organizzazioni, specialmente per quelle vigilate, cioè, sottoposte a regolamenti specifici da parte delle autorità di vigilanza. Le società vigilate, che operano in ambiti come il settore bancario, finanziario e assicurativo, sono soggette a stringenti normative di *compliance* e *governance*. Di conseguenza, la funzione di *internal audit* deve essere particolarmente robusta, indipendente ed efficace nel monitorare i rischi e garantire che le attività aziendali siano conformi alle leggi e alle regolazioni in vigore. Con l'introduzione dei nuovi standard di *internal audit* (rilasciati nell'anno 2024 ed entrati in vigore nel 2025) le caratteristiche delle...

continua all'interno



Overview

I nuovi Standard per l'internal audit: una visione strategica del futuro

di **Renato Sesana**

Partner - Grant Thornton FAS

Il **9 gennaio** scorso si è concluso il periodo di transizione e sono ufficialmente entrati in vigore i nuovi standard globali per l'*internal audit* elaborati dall'*Institute of Internal Auditors* (gli "Standard"). La nuova versione attua una sostanziale riorganizzazione degli Standard (la cui versione precedente risale al 2017) e dei relativi documenti di corredo (ad es., *Implementation Guides*), unificandoli e razionalizzandoli nel tentativo di dare ulteriore slancio alla professione dell'*internal auditing* in un momento fondamentale per la sua crescita. Al di là della nomenclatura e delle novità operative, ciò che veramente cambia nell'approccio degli Standard è la presa di consapevolezza dell'importanza...

continua all'interno

Approfondimento

Global internal audit Standards 2024: cosa sono e cosa cambia

di **Nicola Merighi**

Manager - Grant Thornton FAS

I nuovi *Global Internal Audit Standards* (gli "Standard"), rilasciati dall'*Institute of Internal Auditors* ("IIA") nel gennaio 2024 ed entrati in vigore il **9 gennaio** scorso, riorganizzano e razionalizzano il *framework* operativo per l'*internal auditing* in modo sostanziale. Da un punto di vista generale, i nuovi Standard condensano in un solo documento sia i principi di comportamento (gli standard professionali veri e propri) che le relative linee guida applicative (ad es., *Implementation Guides*), inserendo le "indicazioni per l'implementazione" e gli "esempi di conformità" immediatamente in calce ai singoli Standard, migliorandone così la comprensione e...

continua all'interno





Overview

I nuovi Standard per l'Internal Audit: una visione strategica del futuro

di **Renato Sesana**

Partner - Grant Thornton FAS

Il **9 gennaio** scorso si è concluso il periodo di transizione e sono ufficialmente entrati in vigore i nuovi standard globali per l'*internal audit* elaborati dall'*Institute of Internal Auditors* (gli "Standard").

La nuova versione attua una sostanziale riorganizzazione degli *Standard* (la cui versione precedente risale al 2017) e dei relativi documenti di corredo (ad es., *Implementation Guides*), unificandoli e razionalizzandoli nel tentativo di dare ulteriore slancio alla professione dell'*internal auditing* in un momento fondamentale per la sua crescita.

Al di là della nomenclatura e delle novità operative, ciò che veramente cambia nell'approccio degli *Standard* è la presa di consapevolezza dell'**importanza strategica** della funzione d'*internal audit*, tanto per la capacità di garantire, attraverso indipendenza ed autorevolezza, l'adeguata ed efficace implementazione della strategia dell'organizzazione, quanto per l'attitudine a proiettare quella stessa funzione di garanzia e senso di sicurezza verso gli *stakeholders*, la società civile ed il legislatore (nazionale o sovranazionale che sia).

In questo senso, le principali novità degli *Standard* riguardano:

- l'enfaticizzazione del **valore strategico dell'internal audit**, attraverso la costruzione di un Piano di *audit* basato sulla profonda conoscenza da parte del *Chief Audit Executive* (il "CAE") dei meccanismi operativi e decisionali dell'organizzazione nonché l'elaborazione di una "strategia per la funzione *internal audit*" capace di allineare "gli obiettivi strategici e il successo dell'organizzazione", con le "aspettative del *Board*, del *Top Management* e degli altri *stakeholder* chiave";
- una maggiore attenzione per gli aspetti di **trasparenza e comunicazione**, sia internamente che esternamente, con l'intento di favorire un dialogo più aperto tra la funzione di *internal audit* e le altre aree dell'organizzazione, migliorando la condivisione delle informazioni e delle decisioni a livello complessivo, anche attraverso la promozione di un'etica condivisa e l'esercizio di un adeguato scetticismo professionale;
- un approccio olistico e di ampio respiro nella **gestione del rischio**, sia in senso conservativo che evolutivo, rispettivamente valutando l'adeguatezza del sistema di controllo interno rispetto alle principali tipologie di rischio (finanziario e non) e considerando le possibili evoluzioni del *business* e del contesto in cui esso si colloca, a partire alle sfide legate all'innovazione tecnologica e ai rischi emergenti (ad es., cybersicurezza, digitalizzazione dei processi aziendali, eventi di portata globale, ecc.); inoltre, spetta al CAE verificare l'approccio dell'organizzazione al *risk appetite* condiviso;



- la massimizzazione dell'autorevolezza della funzione d'*internal audit* e dei relativi *auditors*, attraverso un'ulteriore stretta sui requisiti di **indipendenza, oggettività, imparzialità, competenza e diligenza** al fine di mantenere intatta ed inattaccabile la proiezione di sicurezza che la funzione di *internal audit* e gli *auditors* sono chiamati a garantire, essendo capaci di resistere a pressioni e condizionamenti ed operando unicamente sulla base del proprio giudizio professionale, con l'obiettivo di verificare l'efficace attuazione degli obiettivi dell'organizzazione;
- l'enfaticizzazione del **miglioramento continuo** e della **formazione professionale** che richiede la capacità della funzione di *internal audit* di fissare obiettivi strategicamente orientati rispetto ai quali misurare le proprie *performance*, nonché la necessità di pianificare l'aggiornamento e l'acquisizione delle competenze professionali necessarie a garantire l'efficacia della Strategia di *audit*, anche in relazione ad un contesto globalizzato in continua evoluzione.

In questa prospettiva, emergono chiaramente le lezioni apprese nell'ultimo quinquennio; se gli standard precedenti si concentravano principalmente su rischi legati a *compliance* e *governance*, i nuovi Standard includono i rischi legati alle tecnologie emergenti (ad es.: cybersicurezza, intelligenza artificiale, protezione e gestione dei dati ed innovazione digitale), al cambiamento climatico o quelli derivanti da eventi globali imprevedibili (si pensi all'emergenza Covid-19 o alla situazione geopolitica sempre più instabile).

D'altronde, è facile immaginare che molte delle principali sfide del futuro ruoteranno attorno alla capacità delle organizzazioni di garantire un'adeguata raccolta ed elaborazione dei **dati "strategici"** (nel senso di capacità d'individuare, raccogliere ed elaborare adeguatamente i dati sulla base dei quali prendere decisioni di carattere programmatico e strategico), mantenendo al tempo stesso l'indipendenza, l'intraprendenza e la diversificazione decisionale tipiche dei contesti innovativi e imprenditoriali, senza schiacciarsi pedissequamente su soluzioni standardizzate offerte dalle nuove tecnologie.

Al di là dei possibili futuri, tuttavia, i nuovi Standards già tracciano questo solco, richiedendo alle funzioni d'*internal audit* di pianificare strategicamente i loro interventi, presupponendo una conoscenza trasversale e profonda del settore di operatività della singola organizzazione assolutamente non banale; proprio in tali contesti, l'intervento di un consulente esterno può giocare un ruolo fondamentale.

Infatti, grazie ad una prospettiva multisettoriale e ad una metodologia attenta ai profili olistici delle organizzazioni, Grant Thornton non solo è in grado di accompagnare i propri clienti in un'approfondita *Gap Analysis* rispetto ai nuovi Standard, ma rappresenta un interlocutore privilegiato proprio per l'elaborazione di Piani di *audit* strategicamente orientati.

Per dubbi, chiarimenti o, semplicemente, se desiderate saperne di più, vi invitiamo a leggere i prossimi approfondimenti o a contattarci ai recapiti indicati.



Il parere dell'esperto

Nuove sfide e opportunità della funzione di Internal Audit

di **Sergio Daneluzzi**

Principal - Grant Thornton FAS

La funzione di *internal audit* svolge un ruolo cruciale all'interno delle organizzazioni, specialmente per quelle vigilate, cioè, sottoposte a regolamenti specifici da parte delle autorità di vigilanza. Le società vigilate, che operano in ambiti come il settore bancario, finanziario e assicurativo, sono soggette a stringenti normative di compliance e governance. Di conseguenza, la funzione di *internal audit* deve essere particolarmente robusta, indipendente ed efficace nel monitorare i rischi e garantire che le attività aziendali siano conformi alle leggi e alle regolazioni in vigore. Con l'introduzione dei nuovi standard di *internal audit* (rilasciati nell'anno 2024 ed entrati in vigore nel 2025), le caratteristiche delle funzioni di *internal audit* nei **settori vigilati** possono essere utilizzate come punto di riferimento per le società industriali e commerciali, con maggiore incisività rispetto al 2017, per l'adozione e l'implementazione di nuove normative, con l'obiettivo di migliorare il controllo interno, la gestione dei rischi e la trasparenza nelle organizzazioni.



La funzione di *internal audit*, come il contesto di riferimento, si è evoluta nel tempo, adattandosi alle nuove esigenze di *compliance*, alla crescente complessità dei rischi e alle normative internazionali.

Ad oggi, con l'espansione della regolamentazione e l'emergere di rischi più complessi (come i rischi operativi, tecnologici, di frode e reputazionali), la funzione di *audit* ha assunto una dimensione più ampia.

Le società vigilate, come banche, istituzioni finanziarie e assicurative, sono soggette a rigorosi controlli da parte delle **autorità di vigilanza**, che richiedono una gestione attenta dei rischi e una reportistica trasparente.



In questo contesto, la funzione di internal audit deve svolgere un ruolo cruciale, valutando l'efficacia del sistema di controllo interno e verificando che le politiche aziendali, i processi e le procedure siano adeguati a mitigare i rischi e garantire la conformità alle normative.

Deve anche gestire i rischi, monitorando costantemente l'andamento e proponendo misure correttive o preventive per ridurre eventuali problematiche. Inoltre, l'*internal audit* è responsabile di verificare che tutte le operazioni e le pratiche aziendali siano conformi alle normative di vigilanza, come quelle stabilite dalla Banca d'Italia, dalla CONSOB o dall'IVASS. Infine, deve fornire una valutazione indipendente, garantendo che le decisioni siano basate su evidenze oggettive, senza conflitti di interesse, e assicurando che la direzione aziendale riceva informazioni tempestive e accurate. L'*internal audit* deve operare con un elevato livello di indipendenza dal management, un aspetto fondamentale per garantire l'affidabilità delle attività di controllo e audit e preservare la trasparenza nell'organizzazione.

A partire dal **9 gennaio**, le funzioni di *internal audit* delle società non vigilate, pur non essendo soggette agli stessi obblighi normativi o alle aspettative stringenti delle autorità di vigilanza, conformandosi ai nuovi saranno portate ad adottare un approccio simile a quello delle società vigilate. In particolare, applicando una serie di principi che, sebbene in vigore dal 2017, alla luce dei nuovi standard, assumono una rilevanza più forte e incisiva.

Queste funzioni non dovranno più limitarsi a un ruolo di mera sorveglianza, ma dovranno esercitare un'influenza significativa sulle decisioni strategiche dell'azienda, agendo in totale indipendenza e seguendo rigorosi standard di autonomia.

In tal senso, la funzione di *internal audit* dovrà riferire direttamente al Consiglio di amministrazione, garantendo l'assenza di interferenze da parte del management e promuovendo la trasparenza necessaria per costruire un clima di fiducia all'interno dell'organizzazione. Infine, è previsto un rafforzamento dei meccanismi di autovalutazione e **benchmarking**, per garantire che le funzioni di internal audit siano in grado di svolgere il proprio ruolo in modo efficace, efficiente e indipendente.

La funzione di *internal audit* nelle società vigilate offre un punto di riferimento utile per l'implementazione dei nuovi standard appena entrati in vigore. Le pratiche di *audit* robuste, indipendenti e orientate alla gestione del rischio, già adottate dalle società vigilate, possono fungere da *benchmark* per altre organizzazioni che desiderano migliorare il proprio sistema di controllo interno. La crescente complessità dei rischi e delle normative richiede un adeguamento continuo delle pratiche di *internal audit*, affinché possano affrontare efficacemente le sfide del panorama economico e regolamentare odierno.



L'adozione di tecnologie avanzate, la promozione dell'indipendenza dell'*audit* e una gestione dei rischi più proattiva sono elementi fondamentali per garantire che la funzione di *internal audit* risponda in modo adeguato alle necessità delle organizzazioni nel 2025 e oltre. Il nostro servizio di *audit e compliance* specifico per gli istituti finanziari, si distingue proprio per la capacità di affrontare in modo concreto e mirato le sfide del settore.

Adottiamo un approccio basato su **dati e analisi avanzate**, intervenendo su aree chiave come la compliance normativa e la gestione dei rischi. Collaboriamo con i nostri clienti, in particolare con le varie funzioni coinvolte negli *audit* per identificare e mitigare rischi specifici, trasformando le lacune operative in opportunità di miglioramento.

**Get exclusive content.
Follow us on**





Approfondimento

Global Internal Audit Standards 2024: cosa sono e cosa cambia

di **Nicola Merighi**, Manager - Grant Thornton FAS

I nuovi *Global Internal Audit Standards* (gli “Standard”), rilasciati dall’*Institute of Internal Auditors* (“IIA”) nel gennaio 2024 ed entrati in vigore il **9 gennaio** scorso, riorganizzano e razionalizzano il *framework* operativo per l’*internal auditing* in modo sostanziale.

Da un punto di vista generale, i nuovi *Standard* condensano in un solo documento sia i principi di comportamento (gli *standard* professionali veri e propri) che le relative linee guida applicative (ad es., *Implementation Guides*), inserendo le “*indicazioni per l’implementazione*” e gli “*esempi di conformità*” immediatamente in calce ai singoli *Standard*, migliorandone così la comprensione e l’implementazione.

Scompare, inoltre, la distinzione tra requisiti vincolanti, precedentemente caratterizzati dall’imperativo “*deve*” e requisiti che potevano essere disapplicati in presenza di giustificazione, caratterizzati dal condizionale “*dovrebbe*”. I nuovi *Standards* configurano come vincolanti (“*mandatory*”) tutti i requisiti indicati, ma consentono alle funzioni di *internal audit* di distaccarsene ad una condizione: implementare adeguate azioni alternative (“*alternative actions*”) che siano “*idonee a soddisfare la finalità dello Standard*” col quale non è possibile essere *compliant*; spetterà poi al *Chief Audit Executive* (“*CAE*”) documentare adeguatamente tali azioni, che andranno almeno richiamate già all’interno dell’*Audit Charter*.

In questo senso, in chiusura del documento, si dedica uno specifico approfondimento all’*internal auditing* nel settore pubblico, dettando una serie di linee guida e requisiti peculiari volti a garantire che le particolarità di questo settore siano adeguatamente considerate dagli *internal auditors* che vi operano.

Strutturalmente, il documento si divide in 5 Sezioni (“*Domains*”), 15 Principi e 52 *standards*, sommariamente sintetizzati nel seguito:

I. “*Purpose dell’Internal Auditing*”: potrebbe essere definita il manifesto dell’*internal auditing*, in quanto, pur non contenendo principi né *standards*, ha lo scopo di supportare *internal auditors* e *stakeholders* “*nel comprendere e divulgare il valore dell’internal auditing*”. L’aspetto più interessante di questa breve, ma significativa, Sezione risiede nel suo valore programmatico, che esplicitamente assegna all’*internal auditing* un ruolo d’interesse pubblico collocandolo a garante della **strategia** dell’organizzazione, sia nei confronti del *Board* che nei confronti delle istituzioni e della società civile.

II. “*Etica e professionalità*”: contiene 5 Principi (1-5) divisi in 13 *Standards* che sostituiscono il precedente Codice Etico dell’IIA, delineando i comportamenti attesi da parte degli *internal auditors*, CAE inclusi, nonché per qualsiasi altro individuo o entità che fornisca servizi di *internal auditing*. Le novità di maggiore interesse di questa Sezione risiedono nell’invito agli *internal auditors* ad esibire coraggio professionale quando messi a confronto con situazioni difficili e ad esercitare scetticismo professionale nel condurre le attività di *audit*.



III. “Governo della funzione Internal Audit”:

contiene 3 Principi (6-8) divisi in 9 Standards che definiscono gli elementi essenziali dell’impianto organizzativo (Mandato, Audit Charter, ecc.) della funzione di *internal audit*.

Particolare attenzione meritano i numerosi (ed innovativi) richiami al CAE, che deve essere in grado di comunicare e condividere col Board e col Top Management l’importanza della funzione di *internal audit* ed il perimetro del relativo mandato di *audit*.

IV. “Gestione della funzione Internal Audit”:

contiene 4 Principi (9-12) divisi in 16 Standards che disciplinano i requisiti fondamentali della struttura operativa, relazionale e delle responsabilità della funzione di *internal audit*.

Questa Sezione, che rappresenta l’altro lato della medaglia della Sezione I, si rivolge direttamente al CAE, imponendogli la necessità di **pianificare strategicamente** attraverso:

- a. acquisizione di informazioni su tutti i principali aspetti di *governance* dell’organizzazione, dai *framework* di controllo utilizzati, al *risk appetite*, passando per il *business plan*;
- b. uniformazione e governo delle metodologie, degli strumenti e della formazione del personale della funzione di *internal audit*, uniti alla capacità di selezionare e mantenere le risorse quantitativamente e qualitativamente adeguate ad implementare la strategia di *audit*;
- c. pianificazione basata su un **assessment annuale**, opportunamente **documentato**, di strategie, obiettivi e rischi dell’organizzazione;

- d. comunicazione efficace, sia verso il Board ed il Top Management, che verso gli auditati;
- e. coordinamento con gli altri *provider* di *assurance* dell’organizzazione, per massimizzare la copertura dei rischi e l’efficienza operativa.

Inoltre, quasi nascosta nello Standard 11.3, relativo alla comunicazione dei risultati, si trova la definizione di “*Tematiche di rilievo*” (“*Themes*”), che rappresentano il vero e proprio “filo rosso” del nuovo approccio disegnato dagli Standard per l’*internal auditing*: la capacità di garantire la visione d’insieme e l’approccio olistico che consentano di investigare, comprendere e, in ultima analisi, affrontare tematiche sistemiche all’interno dell’organizzazione.

V. “Svolgimento delle attività di Internal Auditing”:

contiene 3 Principi (13-15) divisi in 14 Standards che disciplinano gli elementi operativi dell’attività di *internal auditing*.

L’ultima Sezione è sostanzialmente una puntuale sintesi delle *best practices* che si sono andate sviluppando negli ultimi anni. La differenza principale rispetto al passato sta nel livello di dettaglio che caratterizza i nuovi Standard, i quali si premurano di fornire indicazioni operative precise su come strutturare, effettuare, comunicare e condividere un intervento di *audit* e i suoi risultati.



Go beyond business as usual