



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

La Funzione di revisione interna in Banca d'Italia e il suo sviluppo nel "new normal"

Intervento di GianLuca Trequattrini
Revisore Generale

Seminario del Servizio Revisione interna
Roma, 11 novembre 2021

1. La mission dell'*internal audit*

L'importanza dell'*internal audit* all'interno delle organizzazioni, sia pubbliche sia private, è cresciuta significativamente negli ultimi 60 anni; in conseguenza di questa evoluzione, alla Funzione – il cui scopo originario era quello di proteggere le aziende dalle frodi del personale e dalle perdite di denaro e di altre attività – fa capo oggi un'ampia responsabilità verso le imprese e i loro *stakeholders*. Essa contribuisce, infatti, attraverso la prestazione di servizi di *assurance* e di consulenza, al miglioramento dei meccanismi di governo aziendale e a un utilizzo più efficiente e funzionale delle risorse organizzative ed economiche.

In Banca d'Italia la trasformazione della Funzione è resa con immediatezza dal cambio della denominazione che avvenne nel 2009, da quella tradizionale di "Ispettorato Banca" a quella, più moderna ed evocativa, di "Revisione interna". Ovviamente non si è trattato solo di un'innovazione terminologica, ma del segno più evidente di un cambiamento che si è realizzato progressivamente, incidendo in profondità su approcci metodologici, strumenti d'indagine e tecniche di analisi.

L'intento che ispirava gli interventi del vecchio Ispettorato era fondamentalmente quello di accertare il pieno rispetto delle regole aziendali da parte delle strutture; non è un caso che le ispezioni non fossero annunciate e che l'analisi preparatoria fosse sostanzialmente assente, come se l'effetto "sorpresa" dovesse colpire in egual misura i soggetti a cui erano rivolti gli accertamenti e le stesse persone incaricate di condurli.

Le ispezioni a spettro esteso, che abbracciavano in modo ecumenico tutte le attività della struttura ispezionata, oggi si sono notevolmente ridotte; il loro posto è preso da interventi revisionali su processi trasversali che consentono di valutare l'intera filiera produttiva concentrandosi sull'adeguatezza dei controlli in relazione ai rischi.

La Funzione ha compiuto negli anni la transizione da un approccio ispirato al mero riscontro della corretta applicazione della normativa a un metodo *risk*

based finalizzato ad accertare l'idoneità dei meccanismi di governo, degli assetti organizzativi e dei sistemi di controllo alla gestione dei rischi. È stata una "rivoluzione copernicana", resa possibile anche dall'apertura verso l'esterno sollecitata sia dall'evoluzione qualitativa della professione sia dalla fattiva partecipazione alle sedi di cooperazione internazionale e agli organi di coordinamento dell'Eurosistema. L'attività è oggi esercitata in conformità con i criteri stabiliti a livello internazionale ed è coerente con gli standard e le migliori pratiche rinvenibili sul mercato; una quota sempre più rilevante è svolta nell'ambito e per conto del Sistema Europeo delle Banche Centrali (SEBC) e del Meccanismo di vigilanza unico (SSM). Il confronto e lo scambio di esperienze e di prassi operative che ne sono conseguiti hanno certamente influito sulla crescita della Funzione.

In linea con gli orientamenti definiti a livello internazionale e specificamente con la *mission* formulata dall'*Institute of Internal Auditors*, si può affermare che scopo dell'*internal audit* anche in Banca d'Italia è quello di **"proteggere e accrescere il valore dell'organizzazione"**. Declinare questa *mission* in atti concreti è un compito non facile; richiede di aggiungere ai consolidati oggetti di *audit – performance*, sistemi informativi, *compliance*, rispondenza delle strutture – nuovi ambiti di indagine quali, ad esempio, la reportistica sull'impegno ambientale e sociale e la qualità dei contesti lavorativi.

Ciò significa anche che nella scheda degli obiettivi di un moderno *internal audit* uno degli argomenti fondamentali diviene la tutela del capitale reputazionale, a cui si affidano l'autorevolezza e la credibilità delle istituzioni e delle imprese. Le implicazioni che ne derivano sulle caratteristiche professionali dei revisori del 21° secolo non sono di poco conto: accanto alle doti di equilibrio, dedizione all'azienda, autonomia di giudizio, competenza, è richiesto lo sviluppo di attitudini innovative in termini di empatia, capacità di ascolto, comunicazione.

In altri termini, è divenuta più complessa la gestione dei rischi che ogni organizzazione è chiamata a fronteggiare, poiché il mutamento degli scenari comporta inevitabilmente l'emergere di nuovi rischi e pone la necessità ineluttabile di saperli intercettare, misurare e tenere sotto controllo. D'altra parte, nuovi scenari offrono anche opportunità inaspettate, che occorre saper cogliere per promuovere il costante miglioramento del sistema aziendale e del suo prodotto; il contributo dell'*internal audit* è su questo fronte determinante e sempre più centrale, come *advisor* del Vertice e dell'alta dirigenza.

2. L'attività di revisione e l'emergenza pandemica

La pandemia ha impresso una forte accelerazione all'evoluzione dello scenario in cui si iscrive la Revisione interna. La tenuta e la validità delle mappature dei rischi sono state messe a dura prova dall'eccezionalità della situazione; le stesse condizioni di esercizio dell'attività hanno sperimentato modalità nuove, impensabili in precedenza.

Il sistema di gestione dei rischi della Banca ha, nel complesso, resistito bene all'impatto della crisi. L'Istituto ha risposto efficacemente alla fase più dura della pandemia, quella delle restrizioni e dei *lockdowns*, continuando a garantire i servizi

alla collettività e l'espletamento dei compiti istituzionali. Le iniziative infrastrutturali, organizzative e normative prontamente adottate, unite a una diffusa dematerializzazione dei processi di lavoro, hanno consentito di reggere l'urto di una situazione senza precedenti.

La "nuova normalità" definisce lo sfondo di un contesto che propone sfide complesse, determinanti per il futuro, che dobbiamo accettare, pur nella consapevolezza che le nostre generazioni non sono forse in grado di coglierne appieno la portata e le conseguenze sui rapporti di produzione e sugli assetti organizzativi. È necessario rivedere i processi di lavoro per dare enfasi a rischi non preventivabili prima del Covid; tale esercizio non può fare a meno di un'ampia e proficua collaborazione tra le strutture, al fine di perseguire una visione olistica dei rischi aziendali. In quest'ottica, è indifferibile procedere a un sostanziale adeguamento del sistema *Operational Risk Management* (ORM), preordinato a identificare e allocare i rischi aziendali, secondo una logica di aggiornamento costante, superando l'idea che si tratti di un oneroso esercizio burocratico senza apprezzabili benefici per le strutture e promuovendone la piena integrazione nei criteri di gestione dei processi.

È proprio in quest'ambito che la Revisione interna, nell'attuazione della sua funzione originaria di protezione dell'organizzazione, deve accreditarsi come un *partner* affidabile, in grado di offrire al Vertice la sua conoscenza dei sistemi di gestione dei rischi e dei controlli, e promuovere la diffusione di un approccio culturale che integri i controlli nei processi aziendali, dei quali costituiscono un valore aggiunto e non una sorta di sovrastruttura a cui guardare e da cui guardarsi con *suspicious eyes*.

Ciò implica la necessità di mantenere un dialogo aperto, continuo e bidirezionale con le strutture e, in particolare, con le linee di *business*, sempre nel rispetto dell'indipendenza, che mai come ora non si può e non si deve tradurre in isolamento, in separazione.

3. Le sfide del "new normal"

Dalla pandemia abbiamo appreso lezioni importanti, che vanno tesaurizzate e applicate ai nostri comportamenti; anche questa è una sfida che dobbiamo raccogliere e gestire.

In primo luogo, deve essere fermo l'impegno a mantenere standard elevati di azione minimizzando l'impatto sui soggetti interessati dalle attività revisionali, anche attraverso l'innovazione e la razionalizzazione dei processi di lavoro. Per accrescere il valore aggiunto del servizio fornito, occorre orientarlo verso una valutazione prospettica

delle attività revisionate, che consideri non solo lo *status quo*, ma anche i cambiamenti prevedibili dei processi, con un approccio *forward looking*. A tal fine l'azione va focalizzata sui rischi di maggiore rilevanza, attraverso una pianificazione mirata delle attività e delle singole revisioni e una durata degli accertamenti proporzionale alle situazioni di rischio rilevate, mettendo a frutto l'esperienza maturata durante l'emergenza sanitaria per assicurare efficienza e flessibilità dei processi anche in una situazione di normalità.

Sul piano della metodologia di indagine, abbiamo condotto una riflessione per capire quali effetti permanenti si possono ipotizzare in conseguenza delle modalità operative che siamo stati costretti a utilizzare durante l'emergenza pandemica. Prima della crisi sanitaria, le verifiche sono sempre state condotte "in presenza"; ma il *modus operandi* è stato rapidamente ridefinito, grazie anche alla flessibilità delle procedure di lavoro e al supporto dell'informatica. Le revisioni condotte con modalità *off-site* hanno consentito di completare il piano degli interventi programmati senza ridurre l'efficacia dell'azione.

È intuitivo che una revisione compiuta esclusivamente da remoto non è priva di rischi, soprattutto per la difficoltà, se non l'impossibilità, di cogliere gli elementi soft e di contesto, che potrebbe indebolire la qualità dell'*assurance* e, nel lungo termine, l'efficacia stessa dell'azione e la sua capacità di apportare miglioramenti ai processi.

La relazione con le strutture oggetto di *audit* è un tratto qualificante, fondamentale dell'attività revisionale e non può essere affidata esclusivamente alla mediazione dei supporti informatici; non vanno sottovalutate, inoltre, le esigenze di protezione della riservatezza delle informazioni acquisite e scambiate nel corso degli accertamenti.

Naturalmente, non intendo negare che le modalità di svolgimento di incarichi revisionali da remoto abbiano rivelato aspetti positivi, destinati a essere incorporati d'ora in avanti nello strumentario della Revisione interna: maggiore efficienza nella programmazione delle attività, contrazione dei tempi, flessibilità nell'organizzazione delle riunioni, possibilità di coinvolgere con immediatezza soggetti che operano a grande distanza. È altrettanto intuitivo che molto dipende dalla natura e dalle caratteristiche dei processi revisionati.

Il giusto equilibrio tra verifiche a distanza e in presenza diviene la chiave di volta della transizione alla "nuova normalità", che va ricercata sia nel singolo incarico sia nella pianificazione delle attività, e non può prescindere da una fattiva collaborazione delle strutture.

4. Le leve gestionali

La Revisione interna può svolgere un ruolo ambizioso e contribuire significativamente alla costruzione e al consolidamento dell'immagine di una Banca che assolve i suoi compiti in modo trasparente, sostenibile, inclusivo, rendendo costantemente conto del proprio operato. Allo stesso tempo, deve continuare ad assicurare un apporto di qualità alle attività di *audit* dell'Eurosistema, del SEBC e del SSM, nel segno della reputazione e dell'autorevolezza che ha guadagnato nel tempo; in questo senso, alla partecipazione

qualificata nell'*Internal Auditors Committee* (IAC) della BCE deve corrispondere un'adeguata rappresentanza sia nelle Audit Task Force permanenti sia in quelle periodicamente costituite a fronte di specifiche esigenze.

La condizione necessaria per assolvere compiti più pregnanti e incisivi è un elevato livello di fiducia nei confronti della Funzione non solo da parte del Vertice, ma anche dell'intera organizzazione. Per alimentare il processo di accumulazione di questo bene immateriale, la Revisione deve essere in grado di corrispondere alle aspettative dei suoi *stakeholders*, sviluppando le leve gestionali di cui dispone. Mi limito a citarne tre: le risorse, la comunicazione e la programmazione.

Il capitale umano è di qualità elevata. Il suo tessuto connettivo è fatto di senso dell'Istituzione, dedizione al lavoro, rigore analitico, imparzialità. In apertura di questo intervento ho anticipato che oltre a queste doti oggi occorre svilupparne altre, quali la curiosità per l'innovazione, l'apertura al dialogo, l'attitudine a comunicare.

Il tema della comunicazione è cruciale. Su questo fronte sono stati compiuti progressi importanti, ma dobbiamo sforzarci di fare di più, adottando un approccio orientato a una comunicazione efficace che agevoli la condivisione e l'attuazione degli indirizzi e delle proposte e rafforzi la legittimazione della Funzione.

Non è solo un problema di comunicazione "verticale", cioè di come rendere agli organi di vertice – senza perdere il beneficio della sintesi – il senso e la profondità analitica delle indagini; c'è anche un problema di comunicazione "orizzontale", cioè di come condividere – senza violare i canoni della necessaria riservatezza – gli esiti degli accertamenti con una platea più estesa di quella risultante da una rigida applicazione del principio "*need to know*", contribuendo fattivamente alla ricerca e all'attuazione di soluzioni efficaci alle criticità individuate, nonché alla diffusione delle migliori pratiche riscontrate. Ne risulterebbe valorizzato il ruolo di *advisor* della Revisione.

Quanto alla pianificazione, l'obiettivo che si deve porre la Funzione è una più attenta individuazione delle aree di intervento, privilegiando gli ambiti operativi in cui si annidano i rischi maggiori. A tal fine è ancora una volta indispensabile il continuo confronto con le strutture e con i gestori dei processi e avere chiare le aspettative di copertura da parte degli *stakeholders* sia interni (intendendo con questi ultimi principalmente il Vertice, il Comitato di audit, ma anche i Capi delle Strutture) sia esterni, quali gli utenti dei servizi della Banca, le banche e gli altri soggetti vigilati e, in generale, la collettività. Esempi di potenziale copertura su quest'ultimo versante non mancano: dalla qualità dei servizi all'utenza, al *FinTech*, alla *cyber resilience*.

La Revisione interna, quando non è percepita con diffidenza, è generalmente accostata alla dimensione più burocratica e meno creativa della multiforme attività della Banca d'Italia. Eppure ha un contenuto "poetico" perché, come afferma Platone nel Simposio:

"tutto ciò che fa passare una qualsiasi cosa dalla non-presenza alla presenza è *ποίησις* (poiesis), è condur fuori".

In questo senso, decisamente diverso dal significato estetico che di norma caratterizza la parola poiesis, i revisori hanno un compito poetico, che è quello di fare opera di verità (*ἀλήθεια*), di svelare, di portare i fatti aziendali alla luce con un linguaggio adatto, che non deve temere di far emergere i rischi (il "linguaggio arrischiante" di cui parla Heidegger in Essere e Tempo).

