



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Indipendenza, autonomia, competenza: le dimensioni dell'internal audit in Banca d'Italia

Intervento di GianLuca Trequattrini
Revisore Generale

Seminario del Servizio Revisione interna
Centro convegni Carlo Azeglio Ciampi
Roma, 24 novembre 2023

1. Il compito dell'internal audit è di proteggere e accrescere il valore dell'organizzazione, contribuendo a fornire ai suoi organi decisionali una visione olistica dei rischi a cui essa è esposta attraverso servizi di *assurance* e consulenza caratterizzati da obiettività e neutralità, in un'ottica di miglioramento continuo dell'organizzazione. Non divergono da quelli generali i concetti in cui si declina in Banca la *mission* della Revisione interna.

Nel *mission statement* che apre il Documento Programmatico del Servizio si legge che "*REV fornisce al Vertice e alle altre Strutture aziendali servizi indipendenti di revisione e consulenza finalizzati a valutare l'adeguatezza e a migliorare l'efficacia dei meccanismi di funzionamento aziendale e dei sistemi di gestione del rischio e di controllo*". E ancora che "*promuove la diffusione all'interno della Banca di una cultura dei rischi e dei controlli che ne integri la gestione nei processi aziendali*", concludendo che "*il Servizio intende svolgere tali attività tenendo presenti le aspettative degli stakeholder, le strategie della Banca e il contesto di riferimento*".

In questa stessa sede, lo scorso anno ho richiamato l'evoluzione sperimentata dalla Funzione nel corso della storia del nostro Istituto, partendo da lontano, da quando Stringher decise di istituire i Funzionari generali collocandoli al livello più alto dei collaboratori della Direzione Generale (oggi diremmo il livello Board -1); accanto alle figure dell'Avvocato generale, del Ragioniere generale e del Segretario generale c'era quella dell'Ispettore generale, a dimostrazione dell'importanza che il Vertice della Banca già allora annetteva alla funzione ispettiva interna.

Il percorso compiuto negli anni è stato veramente notevole: da tempo non siamo più (e non veniamo percepiti come) i poliziotti aziendali; i metodi e le procedure del vecchio Ispettorato banca appartengono ormai alla storia. 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 assistito questo tracciato evolutivo.

Ma tutto questo ora è accademia, rischierebbe di tradursi in vano autocompiacimento se non fossimo in grado di definire le condizioni che consentono alla Funzione di stare al passo con le sfide poste da un mondo che cambia continuamente e muta le aspettative dei nostri stakeholder, interni ed esterni.

La prima e fondamentale condizione, appartenente al patrimonio genetico stesso dell'internal audit, si estrinseca nelle due dimensioni dell'indipendenza di giudizio e dell'autonomia operativa. Si tratta di due dimensioni solo apparentemente coincidenti, su cui è necessario fare alcune precisazioni: nella *Practice Guide* dell'*Institute of Internal Auditors* (IIA) l'indipendenza di giudizio è qualificata come *objectivity*, l'autonomia come *independence*. Possiamo allora provare a definire l'indipendenza come la capacità della Funzione di esprimere il proprio giudizio professionale in modo imparziale, in assenza di condizionamenti e conflitti di interesse, e l'autonomia come la capacità di dotarsi di regole e procedure operative coerenti con il quadro normativo interno, di selezionare le priorità di intervento e allocare le proprie risorse liberamente.

2. La letteratura accademica ha diffusamente trattato il tema dell'indipendenza dell'internal auditor; alcuni autori sono giunti a paragonare l'indipendenza per l'internal auditing al giuramento di Ippocrate per la medicina. Per capire le ragioni di tale rilevanza occorre partire dai fondamenti ontologici dell'internal audit, che afferiscono alla teoria dei costi di agenzia. Essa identifica le organizzazioni come un insieme di contratti tra i proprietari di risorse economiche (*principal*) e i manager, ossia coloro che sono incaricati di gestire e controllare tali risorse (*agent*). Gli agenti hanno maggiori informazioni rispetto ai proprietari e tale asimmetria informativa influisce negativamente sulla capacità di questi ultimi di controllare che i manager agiscano nel loro interesse. La teoria assume che entrambi si comportino razionalmente e quindi massimizzino la propria funzione di utilità: ciò pone le condizioni per l'insorgere di comportamenti dettati da *moral hazard* in cui i manager sono indotti ad agire contro l'interesse dei proprietari, i quali hanno limitate possibilità di svolgere un adeguato monitoraggio su di essi. In questo scenario l'internal audit rappresenta il costo sostenuto dai proprietari per proteggere i propri interessi economici e contenere il *moral hazard*. In virtù di questo, la responsabilità del controllo interno è assegnata al Board (espressione dei proprietari); se dunque la funzione dell'internal audit è quella di tutelare gli interessi dei principali rispetto all'operato degli agenti, la sua indipendenza è un requisito indispensabile.

La dimensione dell'autonomia operativa è legata a un delicatissimo equilibrio che va ricercato sul piano squisitamente organizzativo, perché il problema è individuare procedure che assicurino l'autonomia necessaria a garantire l'indipendenza di giudizio non perdendo mai di vista il perseguimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione. Problema di non agevole soluzione: qualora la Funzione non disponesse di autonomia non potrebbe esprimere le sue valutazioni con terzietà e imparzialità, secondo il suo carattere

identitario; tuttavia, una eccessiva lontananza dal *business* dell'organizzazione potrebbe comprometterne la capacità di fornire anche supporto strategico all'alta direzione.

È importante non dimenticare che i revisori, in quanto membri dell'organizzazione, sono "*incorporati in reti di relazioni interpersonali*" multistrato con superiori e colleghi e che devono poter accedere – sempre nel rispetto del principio del *need-to-know* – alle informazioni necessarie a svolgere il loro lavoro senza interferenze o intermediazioni, con una linea di riporto adeguata a discutere i risultati delle verifiche e le procedure di follow-up.

Risulta chiaro quanto sia delicato l'equilibrio tra indipendenza, autonomia operativa e capacità di contribuire agli obiettivi strategici dell'organizzazione, presidiandone i rischi attuali e potenziali. La soluzione definita dalla Banca comporta un certo grado di separatezza dell'*internal audit* dal resto dell'organizzazione e, come abbiamo visto poc'anzi, non potrebbe essere altrimenti, anche se è in atto una tendenza a valorizzare sempre più i benefici che può apportare una maggiore armonizzazione delle attività di audit con quelle istituzionali e aziendali.

Continuo a ritenere che il posizionamento organizzativo della Funzione ne garantisca adeguatamente l'indipendenza, come viene riconosciuto ogniqualvolta intervenga un *assessment* esterno sulla nostra Revisione. La dipendenza funzionale dal Direttorio intermediata dal Revisore Generale assicura infatti alla Funzione una costante linea di riporto con l'organo esecutivo, che consente di raccoglierne le indicazioni e di iscrivere gli interventi di audit entro le coordinate della strategia aziendale; il legame con il Consiglio Superiore per il tramite del Comitato consultivo in materia di revisione interna promuove un collegamento efficace con l'organo che presiede alla governance aziendale. Il Comitato (composto da tre membri del Consiglio Superiore e da un membro del Collegio Sindacale in qualità di osservatore) esercita un'attività di supervisione sulla revisione interna, sull'adeguatezza della sua performance e sulla conformità dell'azione agli standard internazionali.

Configurazioni strutturali diverse potrebbero essere giudicate lesive dell'indipendenza; potrebbe divenire complicato giustificare un assetto non speculare a quello riservato all'*internal audit* nelle altre Banche centrali dell'Eurosistema. Lo stesso Internal Auditors Committee (IAC) della BCE – nell'ambito del quale godiamo di grande autorevolezza – potrebbe sentirsi in dovere di muovere obiezioni formali, che forse non mancherebbero di produrre effetti pratici non positivi.

A livello operativo, la tendenza a una maggiore integrazione con le altre funzioni dell'organizzazione ci ha portato a ricalibrare i nostri modelli operativi per allineare le tempistiche del ciclo di audit (pianificazione, esecuzione, rendicontazione) agli obiettivi strategici, alle politiche di accettazione/tolleranza del rischio, alla frequenza del cambiamento, adattando priorità e metodologie alla dinamicità del contesto nell'ottica di aggiungere valore all'organizzazione. In sede di pianificazione abbiamo intensificato il confronto con gli stakeholder interni raccogliendo i loro suggerimenti e condividendo le loro esigenze; i risultati degli interventi revisionali sono comunicati puntualmente a tutti i punti dell'organizzazione che ne sono interessati.

Personalmente sono convinto dell'assoluta necessità del dialogo tra l'internal audit e le altre funzioni a presidio dei rischi aziendali, nell'ovvio rispetto delle specifiche prerogative, fermo restando che il ruolo dell'internal audit (terza linea) rimane ben distinto da quello del risk management (seconda linea) e delle unità operative (prima linea), in quanto solo alla Revisione interna compete verificare che il sistema di controllo e gestione dei rischi sia adeguato ed efficace.

3. In prospettiva, credo fermamente che l'obiettivo della Funzione sia puntare all'eccellenza e ciò richiede il compimento di azioni su più livelli: i) in primo luogo, occorre promuovere qualità e innovazione mediante standard ben definiti favorendo, da un lato, una cultura che premi il miglioramento continuo e, dall'altro, garantendo l'allineamento del piano/programma di audit con il profilo di rischio e i cambiamenti dell'organizzazione (di fatto quindi anticipando tempestivamente le esigenze e gli sviluppi nel contesto di riferimento); ii) in secondo luogo, serve sfruttare la tecnologia in tutti gli ambiti di operatività, affinché l'analisi dei dati e delle informazioni sia sempre più focalizzata sui profili di rischio, in modo da migliorarne la comprensione e la valutazione e contribuire a individuare eventuali anomalie.

Sul primo versante, ci tengo a mettere in evidenza l'integrazione dei fattori ESG nella cultura e nei processi decisionali dell'organizzazione e la conseguente rivisitazione del tradizionale paradigma aziendale all'insegna delle 3 p (*planet, people, profit*), che impongono all'internal audit uno sforzo importante ai fini dello sviluppo di un assetto adeguato ad affrontare la sfida della sostenibilità. In particolare, l'internal audit può offrire un apporto in sede di pianificazione strategica nell'individuazione dei principi di sostenibilità da inglobare negli obiettivi di medio e lungo periodo e accompagnare la funzione di *risk management* verso un modello che integri le nuove fattispecie di rischio legate ai profili della sostenibilità. Non meno rilevante è il compito che, in tale contesto, l'internal audit è chiamato a svolgere nell'adeguamento del sistema di reporting, contribuendo a far crescere la capacità dell'azienda di offrire agli *stakeholder* una visione sempre più chiara e integrata dei propri processi, riguardo alle informazioni sia finanziarie che non finanziarie.

La parte che la Revisione può recitare in questo scenario dipende, da un lato, dalla sua capacità di farsi percepire come funzione in grado di portare all'azienda un valore aggiunto nel processo di cambiamento e, dall'altro, dalla sua abilità di calibrare attentamente l'azione sulla base dell'evoluzione dell'organizzazione nel campo della sostenibilità. La salvaguardia dell'indipendenza non può e non deve rappresentare un alibi per evitare di raccogliere la sfida.

Sul secondo punto, l'impatto dirompente della tecnologia, oltre che rappresentare fonte di indiscutibili opportunità, espone l'organizzazione a nuovi e significativi rischi, di cui è fondamentale avere piena consapevolezza per poterli gestire con strumenti efficaci. La rivoluzione digitale in corso sta infatti trasformando le organizzazioni secondo varie direttrici: da ambiente fisico a virtuale, da «stand alone e non integrato» a «connesso e integrato», da entità chiuse a piattaforme aperte e condivise. Ne consegue la necessità per

l'internal audit di acquisire differenti competenze, metodologie e strumenti di lavoro per comprendere l'impatto delle tecnologie sul *business* e per poterle impiegare a propria volta.

4. La competenza è la dimensione dell'internal audit che dà profondità alle altre due, cioè all'indipendenza e all'autonomia, perché se il revisore non ha conoscenze adeguate sulla materia oggetto di audit non può applicare uno spirito critico nel valutare le informazioni acquisite dalle strutture sottoposte a revisione né formulare giudizi obiettivi e scevri da condizionamenti. Ciò non significa che l'auditor debba possedere lo stesso livello di conoscenza del business, ma il grado necessario per poter svolgere efficacemente l'incarico con autorevolezza.

Alcune organizzazioni hanno introdotto programmi di rotazione delle risorse dall'internal audit alle funzioni di business e viceversa: in questa maniera la Funzione è in grado di acquisire internamente competenze di business e allo stesso tempo di rilasciare nell'organizzazione conoscenze sul sistema dei controlli e di gestione dei rischi, in un connubio ad alto valore sinergico che può generare un impatto positivo, da un lato, sul livello di precisione e di utilità dei *findings* formulati dalla funzione di internal audit e, dall'altro, sul grado di accettazione delle raccomandazioni da parte delle unità revisionate.

La condivisione di esperienze prodotta da questi scambi può avere risvolti positivi in termini di efficienza complessiva del sistema aziendale e, in certa misura, di motivazione delle persone, ma vi sono implicazioni di altra natura che vanno attentamente ponderate. I programmi di rotazione possono essere molto efficaci per consentire all'internal audit di raggiungere un livello di competenze adeguato, ma richiedono certamente grande attenzione all'impatto che potrebbero avere sull'indipendenza del revisore per la possibile comparsa di conflitti d'interesse, attuali e potenziali.

Mi limito quindi a raccomandare ai revisori di curare – come già fanno – il loro aggiornamento professionale, perché un adeguato livello di conoscenza deve essere non solo posseduto, ma anche mantenuto nel tempo.

Ci tengo infine a ribadire ancora una volta che il capitale umano di cui dispone la funzione di revisione interna è di qualità elevata. Il suo tessuto connettivo è fatto di senso di appartenenza all'Istituzione, dedizione al lavoro, rigore analitico, imparzialità; in questi tre anni in cui ho avuto il ruolo di Revisore Generale ho spesso sollecitato i colleghi a sviluppare sempre più le abilità relazionali, quali la capacità di comunicare chiaramente (anche al di là del mero adempimento di requisiti normativi d'informativa, come tratto distintivo e qualificante del mandato), l'attitudine di ascoltare gli altri, di negoziare, di gestire conflitti.

Il confronto è il fattore dinamico da cui la Funzione può trarre continui stimoli al miglioramento. Una certa tendenza all'isolamento, assecondando l'atteggiamento di diffidenza che gli stakeholder interni assumono tradizionalmente nei confronti di chi svolge attività ispettive e di controllo, non contribuirebbe al progresso dell'internal audit. Come osserva Aristotele nel Libro V dell'Etica Nicomachea, *"non è tra due medici che nasce una comunità di scambio, ma tra un medico e un contadino, e in generale tra individui differenti, non uguali"*.

