

PIÙ CONTROLLO ALLA PERFORMANCE

Il Comitato Finanziario di AIIA, alla luce dei mutamenti di contesto intervenuti negli ultimi anni, ha ritenuto opportuno costituire un nuovo Gruppo di Lavoro, coordinato da Alessandro Falcone di Intesa Sanpaolo, per procedere alla revisione dei KPI presentati nel 2011

di **Valentina Bertin** e **Lina Santucci**

A partire dal 2011, anno di pubblicazione del primo *White Paper* dedicato ai KPI Audit, è iniziato un lungo periodo di sperimentazione, che ha confermato la forte utilità degli indicatori finalizzati a misurare l'efficacia e l'efficienza delle Funzioni di Internal Audit (FIA), in particolare per valutare le prestazioni e il contributo alla "creazione di valore aziendale" dell'Internal Audit, rispondere alla necessità di dar conto ai referenti interni all'azienda (top management, organi societari) ed esterni (Regulator e Assessor) dei risultati raggiunti

rispetto agli obiettivi fissati dalla Funzione e monitorare il "Programma di assurance e miglioramento della qualità", richiesto dagli standard professionali. Il GdL voluto dal Comitato Finanziario di AIIA, valutato l'ottimo lavoro svolto dal precedente team, ha ritenuto che non fosse necessario stravolgere il documento pubblicato nel 2011 e si è dato i seguenti obiettivi:

- aggiornare e riorganizzare i KPI esistenti introdotti nel precedente *White Paper*;
- individuare nuovi indicatori legati ai principali elementi evolutivi intervenuti nel modello di Audit negli ultimi anni. In particolare: Sistema dei Controlli Interni Integrato, framework

SREP, Risk Culture, Piano di Audit pluriennale, Risk Assessment e nuovi skill professional;

- predisporre un Indicatore unico in grado di esprimere una valutazione di sintesi dell'efficacia e dell'efficienza della FIA;
- proporre un modello di rappresentazione dei risultati conseguiti dall'Internal Audit;
- promuovere un confronto periodico tra le FIA delle società del settore finanziario.

L'AGGIORNAMENTO

In continuità con il precedente Paper è stata confermata la metodologia Balanced Scorecard, considerata

best practice a livello internazionale nell'implementazione dei modelli per la misurazione delle performance di qualità; è stata però integrata la prospettiva "Organi Societari/Audit Committee" con l'ottica dei Regulator/Assessor. È stata inoltre mantenuta la riconduzione degli obiettivi di performance a un set di KPI di 1° e 2° livello¹, confermando 15 KPI di 1° livello rispetto ai 18 del 2011 (i tre mancanti sono stati classificati come KPI di 2° livello) e sono stati confermati anche tutti i precedenti 47 KPI di 2° livello. Le schede dei KPI di 1° livello sono state poi riorordinate per macro-obiettivo di appartenenza ed è stata svolta un'attività di fine tuning su alcuni KPI di 2° livello.

IL NUOVO MODELLO KPI

Il Gruppo di Lavoro ha individuato:

- 4 nuovi KPI di 1° livello relativi a SREP Coverage, Partecipazione ai progetti aziendali, Long Term Plan e Risk Assessment. Accanto è riportato il riepilogo del set finale dei 19 KPI Misurabili di 1° livello, con specifica indicazione delle nuove schede;
- 37 nuovi KPI di 2° livello, soprattutto in ambito di Sistema dei Controlli Interni Integrato e di skill professionali/competenze;
- 21 indicatori di performance tra i KPI di 2° livello già esistenti che, una volta aggregati, consentono di misurare come l'Audit contribuisca alla diffusione e promozione della Risk Culture.

UNA VISIONE GLOBALE

L'Indicatore Unico è uno strumento di misurazione di sintesi dell'efficacia e dell'efficienza della FIA tramite l'aggregazione dei KPI utilizzati. In particolare, tale indicatore esprime in un'unica misura il valore del processo di Audit agli stakeholder, fornendo una visione globale delle prestazioni degli Auditor. L'utilizzo di un indicatore di sintesi offre il vantaggio di

KPI DI PRIMO LIVELLO

● novità

OBIETTIVI DI PERFORMANCE

ADEGUATEZZA DELLE PERSONE PER NUMERO E PROFESSIONALITÀ/COMPETENZE

KPI DI 1° LIVELLO

- Dimensionamento della Funzione IA
- Competenze degli Internal Auditor
- Formazione fruita dagli Internal Auditor

UTILIZZO DELLE PERSONE, DELLE RISORSE ECONOMICHE E TECNOLOGICHE

- Distribuzione attività degli Internal Auditor
- Strumenti Audit di controllo
- Utilizzo delle risorse economiche rispetto al budget

ADEGUATEZZA DELLA COPERTURA DI AUDIT

- Copertura del Piano rispetto al Target
- Copertura effettiva rispetto al Piano
- SREP Coverage
- Long Term Plan

AZIONE DELLA FUNZIONE IA NEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNO (SCI)

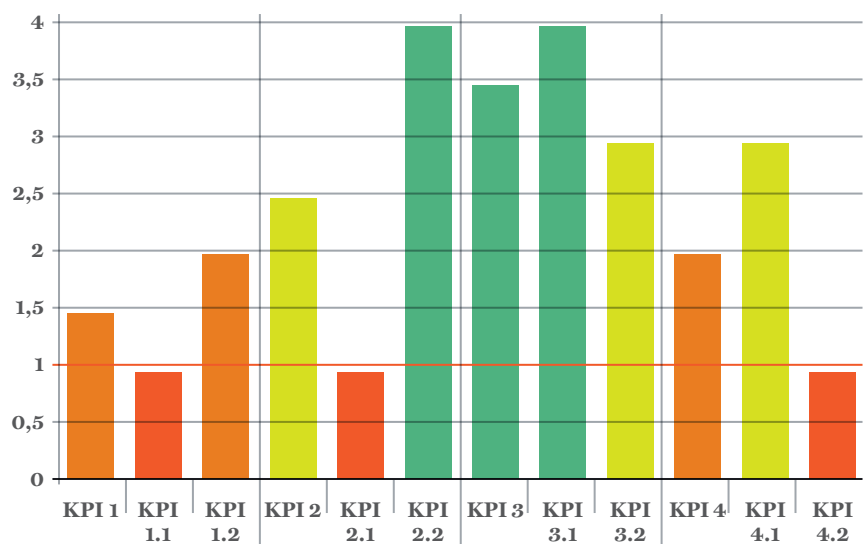
- Andamento criticità rilevate
- Livello di proposte accolte
- Partecipazione ai progetti aziendali
- Coerenza tra giudizi di Audit e altri indicatori aziendali di rischio/anomalia
- Risk Assessment
- Giudizi delle Autorità di Vigilanza

RENDICONTAZIONE E LIVELLO DI RELAZIONE

- Frequenza ed efficacia degli incontri con il management/organi societari/FAC
- Survey interna - Feedback da rilevazione interna alla Funzione
- Client Survey - Indagine e feedback dai clienti dell'IA

COLPO D'OCCHIO

Nell'esempio pubblicato in questa pagina, il grafico a barre riporta ipotetici indicatori quantitativi e giudizi qualitativi per i singoli KPI (es. KPI 1.1, KPI 1.2 eccetera), poi raggruppati in KPI di sintesi (es. KPI 1, KPI 2), dove la colorazione delle barre è in grado di indicare immediatamente all'utente se il valore mostrato è Non adeguato (rosso), Parzialmente adeguato (arancione), In prevalenza adeguato (giallo) o Adeguato (verde).



evitare la presentazione e l'interpretazione di un grande numero di KPI elementari, consentendo così analisi più semplici e veloci, soprattutto in termini comparativi.

La metodologia suggerita per la costruzione dell'Indicatore Unico è quella dello "scaling", che permette di sintetizzare sia indicatori quantitativi, sia giudizi qualitativi, in un unico indice, a condizione che il livello di risposta di ogni indicatore sia mappato su una scala omogenea. L'indicatore di sintesi può essere rappresentato graficamente secondo differenti modalità, quali per esempio: grafici a radar, a cruscotto, istogrammi eccetera. Nella pagina precedente, è riportata a titolo esemplificativo una rappresentazione grafica a barre.

MODELLO DI RAPPRESENTAZIONE

Il modello di rappresentazione dei risultati mette a disposizione dei vari interlocutori (Organi societari, top management della FIA, Regulator e Assessor) una sintesi dei KPI, per valutare l'efficacia e l'efficienza dell'operato della Funzione rispetto alle strategie e agli obiettivi definiti, per intercettare eventuali carenze segnalate dai KPI sotto performanti e per monitorarne il superamento.

Il modello proposto è composto da quattro sezioni: *Framework metodologico*, dove è contenuto un breve cenno al Programma di Assurance e di Miglioramento della Qualità; *Contesto di riferimento*, nel quale sono descritti gli interventi significativi che hanno caratterizzato le attività della FIA nell'anno; *Executive Sum-*

¹Gli indicatori di 1° livello rappresentano, più appropriatamente, famiglie di indicatori all'interno delle quali si possono individuare, a seconda delle diverse situazioni e realtà aziendali, i veri e propri indicatori (KPI di 2° livello) con i quali poter misurare e valutare nel concreto le performance della Funzione di Internal Audit.

RAPIDITÀ DI ANALISI, VALORE AGGIUNTO

Quanto è sentito il tema della misurazione delle performance della Funzione IA all'interno della sua struttura, anche in considerazione delle richieste di informativa che pervengono dai diversi stakeholder?

La misurazione delle performance della funzione di Internal Audit, le cui fondamenta sono storicamente rappresentate da meri aspetti connessi all'efficienza operativa, trova slancio nell'evoluzione che il modello di Audit ha avuto negli ultimi anni. In particolare, voglio segnalare il re-focusing delle attività secondo logiche SREP oriented, al fine di internalizzare l'approccio di vigilanza anche su tematiche strategiche (per esempio, Business Model Analysis); la multidisciplinarietà, ovvero visione d'insieme e focus crescente su competenze statistico-matematiche (model risk), big data, digital banking e robotic; la reattività al cambiamento, poiché viviamo un contesto in continua evoluzione (trasformazioni, acquisizioni e integrazioni societarie); il ruolo attivo nell'ambito del coordinamento tra funzioni di controllo, al fine di rafforzare il "so what?" a beneficio degli organi sociali; e, infine, la crescente aspettativa da parte dell'Autorità di Vigilanza con riferimento al ruolo dell'Internal Audit, anche di coordinamento, pivot e trasversalità di approccio. Questi aspetti come altri, che caratterizzano il nostro lavoro di tutti i giorni, rafforzano sempre più l'opportunità di misurare e valorizzare, tramite un framework di Key Performance Indicator, l'efficace "messa a terra" della vision di medio-lungo periodo, anticipando e correggendo eventuali trend anomali.



LUCA VEGHINI,
*Responsabile Servizio Audit
Direzionale e Metodologie UBI Banca*
Laureato in Economia e Commercio
all'Università di Verona, ha conseguito
un MBA all'University of California.
Dopo dieci anni in una primaria società
di consulenza, è in UBI Banca da ottobre
2015.

Quali sono i fattori critici di successo per lo sviluppo degli indicatori?

Composizione, competenze e formazione delle risorse umane, ottimale utilizzo delle risorse economiche, rispetto della pianificazione, durate medie di esecuzione, balance tra attività di assurance e non assurance, SREP e risk coverage, questionari di gradimento, andamento finding.

Questi sono alcuni dei principali fattori con cui possiamo apprezzare efficacia ed efficienza, qualità, nonché il rispetto degli standard metodologici della professione, anche in un'ottica di mantenimento della certificazione esterna (Quality Assurance Review). Ma non solo: completezza e integrità del modello dati sottostante, nonché rapidità di analisi e di rendicontazione, rappresentano i fattori critici di successo e la sfida che si trova ad affrontare chi deve sviluppare tali indicatori. Sintesi, immediatezza e rappresentatività costituiscono, invece, il diktat cui ispirarsi al fine di fornire valore aggiunto agli stakeholder.

mary, dove vengono rappresentati i risultati dei KPI, tramite livelli di sintesi differenti, utilizzando l'Indicatore Unico; *Action Plan*, dove sono catalogati e aggiornati i principali punti di miglioramento rilevati dall'analisi dei KPI. In sintesi è l'elenco dei punti di debolezza in essere e del relativo stato di risoluzione.

KPI STRUTTURALI

È stata elaborata una proposta di dieci KPI strutturali fra quelli di 2° livello ritenuti "chiave", ma non esclusivi, che costituiscono la struttura minima per la valutazione delle performance della FIA e che si caratterizzano per essere: rilevanti, facilmente calcolabili e di univoca interpretazione. La mancata valorizzazione di tali KPI non consente di fatto di esprimere un'adeguata valutazione delle performance della Funzione. Tali KPI strutturali, oltre a rappresentare il kit minimo per valutare la FIA, possono essere utilizzati anche per eventuali confronti fra i peer, incluse survey anonime.

KPI 2.0

Un approccio semplice, l'uso di indicatori di facile interpretazione e l'individuazione dei KPI strutturali, ha permesso di elaborare una "versione 2.0" dei KPI Audit che risulta applicabile anche per le realtà più piccole. Si ritiene inoltre che l'uso dei KPI possa consentire di valutare con oggettività anche il livello di outsourcing nel caso di esternalizzazione delle attività. Vista la velocità con cui il nostro mondo evolve, il GdL ha fissato due anni di tempo per valutare la necessità di effettuare una nuova revisione di questo importante strumento di controllo della FIA. Il nuovo documento è a disposizione dei soci AIIA ed è consultabile sul sito www.aiaaweb.it, ove è possibile vedere un video esplicativo che presenta le principali novità introdotte dal GdL.

STRUMENTO UTILE, MA SERVE UN RODAGGIO

Considerando il suo ruolo di stakeholder della Funzione IA, come vede l'utilizzo di KPI per valutare il valore apportato dall'Audit nella realtà aziendale in cui opera?

Negli intermediari finanziari, l'adozione di KPI consente di compiere un passo avanti nelle practice di IA. Il loro utilizzo contribuisce a limitare il rischio di autoreferenzialità dell'IA e offre agli stakeholder elementi utili per valutare in modo più oggettivo il livello di adeguatezza della funzione stessa. Tutti i processi che partono da una fase di autodiagnosi sono utili e positivi. Un altro elemento interessante del modello proposto è la sua potenziale applicabilità anche ad altre funzioni aziendali di controllo.

Il modello è quindi un elemento importante, copre le sue attese?

Direi di sì. Lo sforzo compiuto dall'AIIA rappresenta un'evoluzione verso il sostanziale miglioramento della misurazione della performance. Particolarmente interessanti sono le integrazioni riferite al processo SREP e gli indicatori sulla risk culture. I rischi nel sistema finanziario, infatti, sono sempre più complessi, appaiono spesso interconnessi (rischi nei gruppi compositi e assoggettati a diverse regolamentazioni), hanno una manifestazione con nuove configurazioni (pensiamo al cyber risk) oppure risultano di difficile identificazione preventiva (come quelli emergenti dal mondo fintech). Un approccio integrato e strutturato ma allo stesso tempo semplice e di facile interpretazione, come quello proposto, è quindi da valutare in senso favorevole.



CARLO ARLOTTA
Partner della società milanese di consulenza Consilia Business Management, specializzata su temi di Corporate Governance, Risk Management e Internal Audit per banche e intermediari finanziari. Laureato in Scienze Economiche all'Università Cattolica, è anche docente a contratto (dal 2005) di Compliance e gestione dei rischi presso il dipartimento di Economia dell'Università dell'Insubria di Varese.

Che cosa ne pensa dell'introduzione dell'Indicatore Unico di Performance?

Se la sua costruzione avviene mediante l'aggregazione pesata dai KPI utilizzati e, successivamente, con il meccanismo dello scaling, si sintetizzano gli indicatori sia quantitativi sia qualitativi, cercando di identificare scale e soglie realistiche, raggiungibili e condivise, mi sembra che possa rappresentare una sintesi di misurazione molto interessante. Credo tuttavia che occorrerà del tempo per valutarne l'effettiva affidabilità segnaletica. La consistenza di applicazione avrà bisogno di confronto e profondità di rilevazione.

L'accettazione da parte di soggetti interni o esterni dovrà passare attraverso azioni di miglioramento. Sarà cioè necessario un periodo iniziale di rodaggio nel quale attivare un processo iterativo, nel tentativo di intercettare meglio alcuni fenomeni o interpretare e risolvere eventuali carenze emerse dal processo.