Internal Auditing Competency Framework™

Global Practice Guide

Allineata con i Global Internal Audit Standards

The Institute of Internal Auditors

Tradotto da:

Associazione Italiana Internal Auditors

GENERAL GUIDANCE

Ringraziamenti

Guidance Development Team

Saeed AlNaimi, CIA, Arabia Saudita

Emre Alpargun, CIA, Stati Uniti

Amanda Black, Stati Uniti, IIA Global

Ann Brook, CIA, QIAL, Regno Unito

Christina Brune, Stati Uniti, IIA Global

Irina Goranova, CIA, Bulgaria

Abhishek Gupta, esperto di audit interno, Stati Uniti

Charith Anuradha Leelarathne, CIA, Sri Lanka

Marina Liakopoulou, CIA, Grecia

Zameer Shaikh, CIA, Emirati Arabi Uniti

Paul Thompson, CIA, Australia

Bereket Woldeselassie, CIA, CCSA, CFSA, Etiopia

Global Guidance Council Reviewers

Gally Amazan, Haiti

Hassan Khayal, CIA, CRMA, Emirati Arabi Uniti

Taizo Ikeda, CIA, CRMA, Giappone

International Internal Audit Standards Board Reviewers

Marthin Grobler, CIA, CRMA, Sudafrica

Angela Simatupang, CIA, CRMA, Indonesia

IIA Standards and Guidance

Benito Ybarra, CIA, CFE, CISA, CCEP, Vicepresidente esecutivo

Katleen Seeuws, CIA, CGAP, CRMA, CFE, Vicepresidente

David Petrisky, CIA, direttore (responsabile del progetto)

The IIA ringrazia i seguenti organi di controllo per il loro supporto: Global Guidance Council, International Internal Audit Standards Board e International Professional Practices Framework Oversight Council.

International Professional Practices Framework (IPPF)

In generale, un **framework** fornisce uno schema che facilita lo sviluppo, l'interpretazione e l'applicazione coerenti di un insieme di conoscenze utili a una disciplina o a una professione. L'International Professional Practices Framework (IPPF)® ha lo scopo di organizzare quell'insieme di conoscenze, promulgato dall'Institute of Internal Auditors, per la pratica dell'attività di Internal Auditing. L'IPPF comprende i Global internal Audit Standards™, i Requisiti Tematici e le Global Guidance.

International Professional Practices Framework®
(IPPF)

L'IPPF supporta l'Internal Auditor e i suoi stakeholder, a livello mondiale, nel rispondere attivamente alle sempre maggiori richieste di attività di Internal Audit di elevata qualità in contesti ambientali e organizzativi che possono variare per scopo, dimensioni e struttura.

Global Guidance

Le **Global Guidance** completano gli Standard fornendo informazioni non obbligatorie, consigli e best practice per l'esecuzione delle attività di Internal Auditing. Sono promosse dall'IIA attraverso processi formali di revisione e approvazione.

Le Global Practice Guides forniscono esempi di approcci, processi step-by-step ed esempi su argomenti quali:

- servizi di assurance e advisory;
- pianificazione, svolgimento e comunicazione dell'incarico;
- servizi finanziari;
- frodi e altri rischi pervasivi;
- strategia e gestione della funzione Internal Audit;
- settore pubblico;
- sostenibilità.
- Le Global Technology Audit Guides® (GTAG®) forniscono agli Auditor le conoscenze necessarie per svolgere servizi di assurance o advisory sui rischi e controlli di Information Technology e Information Security di un'organizzazione.

Questa Global Guidance è a disposizione di tutti i soci IIA.

Contenuti

Executive Summary **1**

Introduzione **2**

La competenza nei Global Internal Audit Standards **3**

Sezione II: Etica e professionalità 4

Sezione III: Governo della funzione Internal Audit 5

Sezione IV: Gestione della funzione Internal Audit 5

Sezione V: Svolgimento delle attività di Internal Auditing 8

Internal Auditing Competency Framework **9**

Struttura dell'Internal Auditing Competency Framework 9

Sottocategorie di conoscenza e abilità 9

Livelli di competenza 11

Aspettative sul livello professionale 12

Utilizzo del Competency Framework **16**

A livello individuale 16

In qualità di Chief Audit Executive 17

Allegato A. Standard di riferimento **20**

Allegato B. Glossario **21**

Allegato C. Template **25**

Executive Summary

L'Internal Auditing Competency Framework™ è uno strumento fondamentale per definire e valutare le competenze richieste nella professione dell'Internal Audit. Definisce le competenze in quattro macrocategorie e 28 sottocategorie di conoscenze e abilità, che possono essere adattate per rispecchiare le priorità e la struttura dell'organizzazione. Il framework definisce quattro livelli distinti di competenza, che vanno da una conoscenza di base a un livello di expertise elevato, in linea con i ruoli e le responsabilità tipicamente presenti nelle organizzazioni. Per ogni sottocategoria, il framework descrive le caratteristiche degli Internal Auditor che dimostrano livelli crescenti di competenza nel proprio lavoro, evidenziando sia la crescita individuale sia la capacità complessiva della funzione Internal Audit.

L'Internal Auditing Competency Framework Practice Guide propone un approccio integrato per comprendere e presidiare le competenze necessarie a fornire servizi di Internal Auditing di valore. La guida:

- identifica le parti dei Global Internal Audit Standards più rilevanti per la gestione e lo sviluppo delle competenze;
- fornisce un'overview dell'Internal Auditing Competency Framework;
- si basa sul presupposto che ogni ruolo comporti specifiche aspettative in termini di competenze, le quali possono variare a seconda dell'organizzazione.

La Competency Framework Practice Guide è allineata ai requisiti previsti dai Global Internal Audit Standards, che definiscono gli obblighi per i singoli Internal Auditor, i responsabili dell'incarico e i Chief Audit Executive. I professionisti di una funzione Internal Audit sono responsabili dello sviluppo delle competenze necessarie per rendere possibile e rafforzare la loro capacità di fornire assurance, advisory, approfondimenti e previsioni, come descritto nel Purpose of Internal Auditing.

La presente Practice Guide è accompagnata da una serie di template per supportare l'implementazione del framework al fine di:

- valutare le competenze sia a livello individuale che collettivo;
- sviluppare piani di formazione e di allocazione delle risorse;
- allineare le competenze della funzione alle priorità dell'organizzazione, al piano strategico dell'Internal Audit e ai fattori di mercato.

L'utilizzo di questi template per valutare e documentare la gestione e lo sviluppo delle competenze consente inoltre al CAE di dimostrare la conformità ai numerosi requisiti previsti dagli Standard, come descritto nella conformance checklist allegata.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Introduzione

L'attività di Internal Audit è più efficace quando viene svolta da professionisti competenti in conformità con i Global Internal Audit Standards. Il glossario degli Standard definisce **competenza** come "l'insieme delle conoscenze e delle capacità sia tecniche che comportamentali".[1]Per gli Internal Auditor, "competenza" comprende la capacità di fornire, secondo un approccio risk-based, **servizi imparziali di assurance e advisory.** "Competenza" comprende anche le conoscenze e le abilità necessarie per coinvolgere il **Board** e il **Top Management** al fine di istituire e supervisionare una funzione Internal Audit efficace ed efficiente. Internal Auditor competenti consentono alla **funzione Internal Audit** di creare, proteggere e sostenere il valore dell'organizzazione, soddisfacendo così il Purpose dell'Internal Auditing.

Note

I termini in **grassetto** sono definiti nel glossario (Allegato B).

Gli Standard utilizzano termini specifici, definiti nel glossario, che è necessario comprendere e adottare al fine di implementarli correttamente.

Gli Standard utilizzano la parola "deve" nei requisiti e le parole "dovrebbe" e "può" per specificare pratiche comuni e raccomandate nelle indicazioni per l'implementazione.

Gli Standard relativi al Principio 3 "Dimostrare la competenza" sottolineano che i singoli individui sono responsabili dello sviluppo e dell'applicazione delle competenze necessarie per adempiere alle proprie responsabilità professionali, mentre i CAE devono garantire che la funzione Internal Audit possieda nel suo insieme le competenze necessarie per svolgere i servizi descritti nell'**Internal Audit Charter**. Di conseguenza, un competency framework per l'Internal Auditing dovrebbe supportare le valutazioni delle competenze e dei livelli di **professionalità** dei singoli Internal Auditor e della funzione Internal Audit nel suo complesso.

L'Internal Auditing Competency Framework Practice Guide fornisce indicazioni pratiche per gli Internal Auditor, i CAE e altri professionisti con l'obiettivo di definire e soddisfare le aspettative associate ai rispettivi ruoli. Il documento si articola in tre componenti principali:

- l'individuazione dei requisiti previsti dagli Standard relativi alle competenze professionali;
- l'Internal Auditing Competency Framework, che identifica le principali categorie di conoscenze e abilità, associandovi le caratteristiche dei livelli di competenza;
- una sezione che fornisce delle indicazioni sulle modalità con cui utilizzare il competency framework e i template allegati per aiutare ad identificare e valutare le competenze rilevanti, promuovere lo sviluppo professionale continuo e conformarsi ai requisiti previsti dagli Standard.

Il framework e i relativi template sono flessibili e possono essere adattati alle necessità di ciascuna organizzazione, riflettendo il giusto equilibrio di competenze e livelli di esperienze desiderati.

1. L'Internal Auditing Competency Framework utilizza per semplicità solo i termini "conoscenze" e "abilità".

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

La competenza nei Global Internal Audit Standards

Gli Standard guidano la pratica professionale dell'Internal Auditing a livello mondiale e rappresentano la base per valutare e migliorare la qualità della funzione Internal Audit. In tema di competenze, gli Standard prevedono requisiti obbligatori e pratiche raccomandate affinchè i singoli Internal Auditor e la funzione Internal Audit nel suo complesso abbiano la capacità di fornire servizi di valore.

Le competenze attese sono definite in base ai ruoli:

- i Chief Audit Executive hanno la responsabilità di guidare, gestire e contribuire alla **governance** della funzione Internal Audit;
- gli Internal Auditor possono ricoprire ruoli di supervisione e/o operativi contribuendo alla gestione della funzione e allo svolgimento di servizi di assurance e advisory;
- i membri del Board, responsabili della supervisione della funzione Internal Audit, dovrebbero conoscere l'International Professional Practices Framework, nonché i principi di governance, **risk management** e i principali processi organizzativi.

Una panoramica delle Sezioni degli Standard illustra come vengono espresse queste aspettative:

- **Sezione II:** Etica e professionalità. "Dimostrare la competenza" è il terzo Principio, i relativi Standard coprono le responsabilità dei singoli Internal Auditor e del Chief Audit Executive per quanto riguarda le competenze dell'intera funzione Internal Audit.
- **Sezione III:** Governo della funzione Internal Audit. Le competenze attese dal Chief Audit Executive e le relative responsabilità del Board sono delineate nei principi e negli Standard relativi all'indipendenza e alla supervisione della funzione.
- **Sezione IV:** Gestione della funzione Internal Audit. Le competenze del CAE e di altri manager sono descritte come fondamentali per la pianificazione strategica, la gestione delle risorse, la comunicazione efficace e il miglioramento della qualità.
- **Sezione V:** Svolgimento delle attività di Internal Auditing. Le competenze relative alla gestione dei progetti, all'analisi dei dati e alla comunicazione sono indispensabili per soddisfare i principi e gli Standard legati alla pianificazione, esecuzione e rendicontazione dei servizi di assurance e advisory.

Sebbene si possa sostenere che la competenza sia rilevante per ogni principio e requisito, di seguito sono riportati i riferimenti specifici agli Standard che esplicitano le aspettative in materia di competenza.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Sezione II: Etica e professionalità

I principi, gli Standard e i requisiti della Sezione II si concentrano principalmente sulle caratteristiche individuali. Tuttavia, alcuni requisiti si estendono alle responsabilità del CAE nella gestione delle competenze collettive della funzione per soddisfare le aspettative del Board e del Top Management. Il livello in cui tali aspettative vengono soddisfatte determina in larga misura il valore percepito della funzione Internal Audit, rafforzando così la necessità di acquisire e sviluppare competenze adeguate.

Per i singoli individui, l'**integrità** è descritta come un fondamento imprescindibile della competenza e di altre qualità professionali. Fornire intenzionalmente informazioni errate sulla propria competenza o sulle proprie qualifiche, è un esempio di comportamento non etico. Allo stesso modo, ci si aspetta che gli Internal Auditor competenti siano consapevoli, gestiscano i pregiudizi personali ed esercitino lo **scetticismo professionale** nella valutazione delle evidenze.

Principio 3 Dimostrare la competenza

Gli Standard sottolineano che la competenza è un elemento necessario per soddisfare il Purpose dell'Internal Auditing. All'interno di questo principio, i requisiti sono organizzati in due Standard:

- **Standard 3.1 Competenza** Stabilisce il collegamento tra gli Standard e le conoscenze, le competenze e le capacità necessarie per adempiere alle responsabilità degli Internal Auditor, compreso il CAE;
- **Standard 3.2 Aggiornamento professionale continuo** Richiede agli Internal Auditor di sviluppare continuamente le proprie competenze, compreso il mantenimento delle certificazioni professionali.

In linea con questi Standard, la Competency Framework Practice Guide si rivolge ai singoli Internal Auditor, compresi i CAE, sia in qualità di professionisti sia in quanto responsabili della guida della funzione Internal Audit.

Per i singoli Internal Auditor

Lo Standard 3.1 afferma che: "Ogni Internal Auditor è responsabile dello sviluppo continuo e dell'applicazione delle competenze necessarie per adempiere alle proprie responsabilità professionali". Analogamente, lo Standard 3.2 richiede agli Internal Auditor di "mantenere e sviluppare continuamente le proprie competenze per migliorare l'efficacia e la qualità dei servizi di Internal Audit". Queste affermazioni sottolineano l'importanza della responsabilità individuale e della motivazione personale nell'acquisire la formazione necessaria e nel cogliere le opportunità di sviluppo.

Le indicazioni per l'implementazione dello Standard 3.1 raccomandano che gli Internal Auditor sviluppino competenze in diverse macrocategorie. Il template A1 del file Excel allegato alla Practice Guide fornisce una classificazione completa e flessibile di conoscenze e abilità e una matrice che esplicita degli esempi di competenze per ciascun livello professionale e area tematica.

Per i Chief Audit Executive

Lo Standard 3.1 stabilisce la necessità che il CAE comprenda le competenze necessarie per fornire i servizi descritti nell'Internal Audit Charter e documenti in quale misura l'attuale team di Internal Auditor, inclusi eventuali fornitori esterni utilizzati dalla funzione IA, possiedano tali competenze.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Sezione III: Governo della funzione Internal Audit

Gli Standard della Sezione III e i relativi requisiti descrivono le responsabilità del Chief Audit Executive nel gestire la funzione, mentre le condizioni essenziali descrivono le attività che il Board e il Top Management intraprendono per consentire alla funzione Internal Audit di perseguire il Purpose dell'Internal Auditing. I principi di governance comprendono l'attribuzione di autorità, il posizionamento organizzativo e la supervisione della funzione. Così come il **Mandato di Internal Audit** determina la domanda di servizi di Internal Audit, le decisioni di governance influenzano la qualità e la quantità delle competenze necessarie della funzione Internal Audit.

Inoltre, gli Standard della Sezione III specificano le competenze per due ruoli: i Chief Audit Executive e i valutatori esterni.

Standard 7.2 Qualifiche del Chief Audit Executive

Lo Standard 7.2 stabilisce che il CAE ha la responsabilità di fornire al Board le informazioni necessarie per comprendere le qualifiche e le competenze necessarie per gestire la funzione Internal Audit e soddisfare le aspettative del Board. Analogamente, le condizioni essenziali prevedono che il Board e il Top Management collaborino per determinare le competenze necessarie per il CAE.

Una condizione essenziale per il Board si riferisce specificamente alla gestione della funzione Internal Audit, come descritto nella Sezione IV, sottolineando che le conoscenze e le competenze della funzione dovrebbero essere allineate ai principi di pianificazione strategica, gestione delle risorse, comunicazione efficace e garanzia della qualità. Le indicazioni per l'implementazione contenute nello Standard 7.2 forniscono esempi generali delle competenze auspicabili per i CAE oltre ad altre raccomandazioni utili.

Standard 8.4 Quality assessment esterno

Lo Standard 8.4 richiede che i quality assessment esterni, comprese le autovalutazioni con convalida indipendente, siano eseguiti da un "valutatore o da un gruppo di valutatori qualificati e indipendenti". Almeno una persona all'interno del team di assessment deve essere in possesso della certificazione CIA® in corso di validità. La certificazione CIA attesta una sufficiente comprensione degli Standard e un impegno verso l'etica e la professionalità.

Sebbene l'unico requisito obbligatorio per i quality assessment esterni sia la presenza nel team di valutazione di almeno un membro in possesso di una certificazione CIA attiva, le indicazioni per l'implementazione suggeriscono di considerare anche altri fattori rilevanti, come le competenze specifiche in ambito Internal Audit e l'allineamento con le priorità dell'organizzazione.

Sezione IV: Gestione della funzione Internal Audit

Le aspettative sulla capacità del CAE di gestire la funzione dovrebbero essere allineate ai requisiti della Sezione IV. Le competenze rilevanti sono organizzate nei quattro principi descritti di seguito. I livelli di competenza di coloro che gestiscono la funzione Internal Audit influenzano in modo significativo la capacità della funzione di fornire servizi di assurance e advisory di valore.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Principio 9 Pianificazione strategica

Gli Standard associati a questo principio riconoscono che, per fornire servizi di assurance, advisory, approfondimenti e previsioni che generino valore, gli Internal Auditor devono comprendere non solo i concetti generali dei processi di governance, risk management e controllo, ma anche le strategie, gli obiettivi, i **rischi** e il contesto esterno delle organizzazioni in cui operano. Per allineare le attività della funzione Internal Audit alle priorità dell'organizzazione, il CAE deve conoscere il contenuto e i piani di applicazione della strategia aziendale e implementare **metodologie** di Audit adeguate.

Standard 9.1 Comprensione dei processi di governance, risk management e controllo

Questo Standard stabilisce che il CAE deve comprendere i processi di governance, risk management e controllo dell'organizzazione per fornire servizi di assurance e advisory. I requisiti e le indicazioni per l'implementazione forniscono esempi di tali processi, ma intendono fornire un framework esaustivo per l'identificazione delle competenze rilevanti.

Standard 9.2 Strategia dell'Internal Audit

La strategia dell'Internal Audit deve includere la vision, gli obiettivi strategici e le iniziative di supporto per la funzione Internal Audit. Gli obiettivi definiscono i target raggiungibili al fine di realizzare la vision. Almeno uno degli obiettivi dovrebbe stabilire un livello di competenza target per ogni sottocategoria di competenze per adempiere efficacemente al Mandato di Internal Audit. Le iniziative a supporto della strategia dovrebbero includere opportunità per aiutare gli Internal Auditor nello sviluppo continuo verso i livelli di competenza desiderati. Altre iniziative per rafforzare l'efficacia e l'efficienza dei servizi di assurance e advisory a livello organizzativo possono includere l'impiego della tecnologia, il coordinamento con altri fornitori di assurance e l'esternalizzazione di alcune attività. Le competenze complessive della funzione dovrebbero tradursi nella capacità di fornire assurance, advisory, approfondimenti e previsioni in linea con le aspettative del Board e del Top Management.

Standard 9.3 Metodologie

Il CAE deve stabilire metodologie e fornire formazione per attuare la strategia dell'Internal Audit, sviluppare il **piano di Internal Audit** secondo un approccio risk-based ed essere conforme agli Standard. Le metodologie della funzione Internal Audit stabiliscono approcci coerenti per coinvolgere il Board e il Top Management nei processi di governance e gestionali, nonché per svolgere servizi di assurance e advisory di elevata qualità. La formazione sulle metodologie e le opportunità di implementarle aiutano gli Internal Auditor nel rafforzare le proprie competenze sia nella gestione della funzione sia nell'esecuzione degli incarichi.

Principio 10 Gestire le risorse

Questo principio e i relativi Standard riconoscono che l'erogazione di servizi di Internal Audit richiede risorse adeguate e gestite in modo appropriato. Le competenze hanno un valore di mercato, quindi i CAE, i membri del Board e del Top Management dovrebbero determinare il fabbisogno di risorse della funzione Internal Audit sulla base di una valutazione delle competenze e dei livelli di professionalità richiesti, i ruoli professionali in grado di garantire le competenze desiderate e i costi correnti di tali competenze.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Standard 10.2 Risorse Umane

Il CAE ha la responsabilità di garantire che le risorse umane della funzione Internal Audit, siano esse dipendenti o collaboratori esterni, abbiano le competenze necessarie per svolgere i servizi descritti nell'Internal Audit Charter e nella strategia dell'Internal Audit. Le risorse umane devono essere adeguate (ossia in possesso delle conoscenze e delle competenze ai livelli richiesti per supportare le priorità dell'organizzazione), sufficienti e impiegate efficacemente.

Lo Standard 10.2 richiede inoltre che il CAE valuti e sviluppi le competenze dei singoli attraverso la formazione e altri strumenti, in coerenza con quanto previsto anche dagli Standard 3.1 e 9.3.

Principio 11 Comunicare in modo efficace

Gli Standard associati a questo Principio riguardano un gruppo specifico di competenze: le capacità comunicative. Dalla costruzione di relazioni alla comunicazione efficace dei risultati, i requisiti evidenziano l'importanza di ottenere il consenso e l'impegno del management nell'affrontare i rischi significativi e nel considerare le raccomandazioni dell'Internal Audit. Senza un effettivo riscontro su questi aspetti, la comunicazione non può dirsi realmente efficace, a prescindere dalla sua forma tecnica o stilistica.

Principio 12 Migliorare la qualità

Il CAE e gli altri soggetti con responsabilità di supervisione garantiscono la qualità della funzione Internal Audit attraverso lo sviluppo, l'implementazione e la supervisione di processi volti ad assicurare la conformità agli Standard e il raggiungimento di relativi indicatori di performance. Le competenze necessarie per svolgere queste attività includono, in primo luogo, la conoscenza delle componenti dell'International Professional Practices Framework (IPPF), soprattutto del **programma di assurance e miglioramento della qualità**, e, in secondo luogo, un'etica e una professionalità ineccepibili.

Standard 12.1 Quality assessment interno

Il CAE è responsabile di garantire che le risorse assegnate allo svolgimento dei quality assessment interni abbiano un'adeguata conoscenza delle componenti dell'IPPF e delle metodologie adottate dalla funzione Internal Audit.

Standard 12.2 Misurazione delle performance

I requisiti previsti dallo Standard includono l'identificazione di obiettivi misurabili per la funzione Internal Audit e l'implementazione di un processo volto a registrare e monitorare il raggiungimento o l'avanzamento di tali obiettivi. Alcuni obiettivi e indicatori di performance possono essere direttamente associati a specifiche competenze. Ad esempio, il monitoraggio del completamento dei progetti rispetto ai target stabiliti è un chiaro indicatore delle competenze in ambito di project management. Altri indicatori possono essere collegati alle competenze in modo più indiretto. Ad esempio, il livello di soddisfazione **degli stakeholder** è spesso influenzato da una combinazione di elementi, quali: la capacità comunicativa e di analisi dei dati degli Internal Auditor, la conoscenza dei processi aziendali e altre competenze rilevanti.

Standard 12.3 Supervisione e miglioramento delle performance dell'incarico

Le competenze legate alla supervisione e al miglioramento delle performance di altri dipendono da un'avanzata capacità di implementare sia le metodologie definite per l'esecuzione delle attività di Internal Audit, sia le competenze professionali. Ad esempio, sono incluse in questo tipo di competenze la capacità di comunicare in modo efficace feedback e di motivare o affiancare i collaboratori per migliorare le loro performance e rafforzare le loro competenze.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Sezione V: Svolgimento delle attività di Internal Auditing

I principi della Sezione V sono generalmente allineati a un approccio di project management nella pianificazione, conduzione e comunicazione **dei risultati dei servizi di Internal Audit**. Le **attività oggetto di analisi** –in un incarico di assurance o di advisory - sono tipicamente i processi di governance, risk management e controllo. Pertanto, le competenze necessarie per svolgere i servizi di Internal Audit coprono tutte le aree tematiche del Competency Framework.

L'applicazione delle competenze alle aree di conoscenza dovrebbe generare preziosi approfondimenti e previsioni dell'esposizione a rischi potenziali, l'identificazione di opportunità di miglioramento, di analisi **delle root cause** degli scostamenti rispetto ai **criteri** di valutazione, di raccomandazioni per il disegno o l'implementazione di controlli e nella definizione di piani d'azione condivisi.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Internal Auditing Competency Framework

L'Internal Audit Competency Framework fornisce esempi di azioni che rappresentano livelli progressivi di competenza in specifiche sottocategorie di conoscenze e abilità. I livelli di competenza dovrebbero essere generalmente correlati al valore dell'approfondimento e della previsione che ci si può aspettare o che si può fornire. Gli esempi riportati nel template A1 costituiscono un riferimento di base per la valutazione, sia individuale sia collettiva dei livelli di competenza. Il template A2 fornisce esempi di tematiche o processi rilevanti per ciascuna sottocategoria. Il CAE dovrebbe modificare le sottocategorie di competenza in funzione delle priorità dell'organizzazione.

Struttura dell'Internal Auditing Competency Framework

Il Competency Framework è composto da:

- Quattro macrocategorie:
  - Competenze di Internal Auditing.
  - Competenze professionali.
  - Competenze di governance e risk management.
  - Competenze nei processi operativi.
- Sottocategorie di conoscenza e abilità all'interno di ciascuna macrocategoria.
  - Le sottocategorie dovrebbero essere modificate per enfatizzare gli argomenti rilevanti e allinearsi alla struttura, ai processi e alle priorità dell'organizzazione.
- Livelli di competenza e relative caratteristiche da utilizzare per valutare la competenza, descrivendo comportamenti progressivamente più complessi all'interno delle sottocategorie di conoscenza e abilità.

Sottocategorie di conoscenza e abilità

La figura 1 mostra le sottocategorie di conoscenza e abilità all'interno di ciascuna macrocategoria. Il template A1 fornisce le caratteristiche associate ai quattro livelli di competenza per ogni sottocategoria. Le caratteristiche non sono esaustive: posso essere descritte caratteristiche analoghe anche per argomenti o processi rilevanti inclusi in ciascuna sottocategoria, che sono riportate nel template A2.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Figura 1. Macrocategorie e sottocategorie di conoscenza e abilità

Macrocategoria	Sottocategoria di conoscenza e abilità
Competenze di Internal Auditing	International Professional Practices Framework
	Etica e professionalità
	Programma di assurance e miglioramento della qualità
	Metodologie di Audit
	Assurance integrata e coordinata
	Risultanze dell'Audit
Competenze professionali	Leadership
	Comunicazioni ufficiali
	Negoziazione e gestione dei conflitti
	Analisi dei dati
	Project management
Competenze di governance e risk management	Governance
	Strategia
	Enterprise Risk Management
	Compliance
	Frode
	Resilienza organizzativa
	Sostenibilità
Competenze nei processi operativi	Contabilità
	Gestione delle relazioni con i clienti
	Cybersecurity
	Finance
	Risorse umane
	Information Technology
	Marketing
	Vendite
	Gestione della Supply Chain
	Altri settori, funzioni o processi significativi

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Le sottocategorie di conoscenze e abilità fornite rappresentano un punto di partenza. Il CAE dovrebbe rivederle e modificarle per allinearle a quelle dell'organizzazione:

- gestione delle performance o categorie di sviluppo professionale;
- priorità e aree operative;
- raggruppamenti significativi di obiettivi, rischi e controlli.

Le sottocategorie non si escludono a vicenda: ad esempio, le sottocategorie "Programma di assurance e miglioramento della qualità" e "Etica e professionalità" potrebbero essere considerate parte della sottocategoria International Professional Practices Framework (IPPF), poiché tali argomenti sono definiti negli Standard, che fanno parte dell'IPPF. Queste categorie sono state separate per enfatizzare le aree su cui concentrare l'attenzione, anche se possono esserci sovrapposizioni concettuali. Le valutazioni delle competenze dovrebbero cercare di riflettere i risultati raggiunti in queste aree.

Livelli di competenza

I quattro livelli di competenza del Competency Framework riflettono una progressiva complessità e responsabilità. Le caratteristiche associate a ciascun livello di competenza e riportate nel template A1, sono state sviluppate per riflettere le migliori pratiche a livello mondiale, sebbene il contesto di ciascuna organizzazione possa differire. Ad esempio, le competenze richieste a un Senior Auditor possono differire leggermente in base alla regione geografica di appartenenza, al settore e alla natura delle organizzazioni.

Le caratteristiche generali di ciascun livello di competenza sono descritte di seguito:

- **Base.** L'individuo ha una conoscenza di base degli elementi della sottocategoria, generalmente acquisita tramite attività di formazione. Tuttavia, l'individuo presenta un'esperienza limitata nell'applicazione delle conoscenze, nell'applicazione concreta delle competenze o nell'analisi dei processi organizzativi.
- **Intermedio.** L'individuo è in grado di applicare alcune conoscenze, eseguire alcune attività o lavorare su determinati processi. Ad esempio, può contribuire all'integrazione di conoscenze e competenze in un incarico di Audit, ma potrebbe non essere considerato pronto a guidarne uno in autonomia.
- **Avanzato.** L'individuo dimostra la capacità di guidare o supervisionare un incarico di assurance o di advisory oppure di erogare una sessione di formazione relativa ad una competenza o sottocategoria di competenze.
- **Esperto.** L'individuo dimostra una padronanza completa della sottocategoria di conoscenza e abilità ed è in grado di fornire approfondimenti, previsioni e valore aggiunto. L'individuo è considerato come un advisor di fiducia dal Board e dal Top Management e come un leader di pensiero o un modello di riferimento da altri Internal Auditor.

Le aspettative per i livelli di competenza possono variare in base alle caratteristiche dell'organizzazione, all'area geografica, al settore, alle dimensioni della funzione Internal Audit e altro ancora. Non esistono regole universalmente adottate per collegare i livelli di competenza con i ruoli professionali e il loro valore. Tuttavia, i livelli di competenza sono tipicamente correlati al livello del ruolo professionale ricoperto, in linea con le dinamiche di mercato. Nel determinare le aspettative di competenza associate a ciascun ruolo, i CAE dovrebbero considerare i vincoli e le aspettative dell'organizzazione, le condizioni di mercato e le pratiche più diffuse.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Impatto delle certificazioni e dell'esperienza

Molti Internal Auditor ottengono certificazioni professionali per dimostrare competenza e credibilità in specifiche aree tematiche. L'IIA rilascia certificazioni come l'Internal Audit Practitioner™ (IAP), il Certified Internal Auditor® (CIA®) e la Certification in Risk Management Assurance® (CRMA®) ai professionisti che dimostrano di aver compreso le conoscenze e le competenze rilevanti e di saper soddisfare gli standard di esperienza previsti. Ottenere una certificazione attesta coerenza professionale e adesione alle pratiche più diffuse.

La Competency Framework Practice Guide non stabilisce in che modo il conseguimento di una certificazione dovrebbe riflettersi nella valutazione dei livelli di competenza individuali nelle singole sottocategorie. Il giudizio professionale deve essere sempre applicato quando si valuta la competenza di un individuo rispetto a caratteristiche standardizzate.

Sebbene i livelli di competenza siano correlati all'esperienza maturata da una persona in un'abilità o area tematica, l'esperienza da sola non è sufficiente a determinare il reale livello di competenza di un individuo. La competenza dipende anche dalla difficoltà, dall'ampiezza, dalla profondità e dalla complessità delle esperienze. Le caratteristiche dei livelli di competenza definite nel Competency Framework fanno riferimento a risultati specifici (i.e. concreti e osservabili), che gli individui potrebbero non essere in grado di dimostrare pur avendo un'ampia esperienza. Al contrario, persone con un'esperienza relativamente limitata possono dimostrare un buon livello di competenza grazie al conseguimento di risultati specifici.

Inoltre, la Competency Framework Practice Guide non specifica un limite temporale né una data di scadenza per l'impatto delle esperienze passate sulla competenza attuale. È possibile che la competenza in alcune aree tematiche, in particolare quelle soggette a frequenti cambiamenti, come l'information technology e la cybersecurity, si riducano nel tempo. Per tali competenze, la formazione professionale continua può contribuire a mantenere il livello di competenza. Tuttavia, la formazione da sola potrebbe non essere sufficiente per progredire al livello successivo. In genere è necessario disporre di molteplici evidenze concrete che dimostrino il raggiungimento degli obiettivi attesi.

Aspettative sul livello professionale

Gli Standard menzionano solo tre ruoli all'interno della funzione Internal Audit: Internal Auditor, responsabile dell'incarico e Chief Audit Executive. Tuttavia, la pratica professionale a livello globale ha di fatto portato a una standardizzazione di alcuni ruoli associandoli a specifiche competenze e livelli di esperienza e professionalità. Le caratteristiche, le competenze e le aspettative associate ai ruoli descritti di seguito possono rappresentare dei punti di riferimento. Le aspettative descritte nei role profile rappresentano esempi, non requisiti o livelli minimi attesi.

L'elemento principale che differenzia un livello professionale dall'altro è il numero di competenze che vengono sviluppate, piuttosto che la presenza di specifiche sottocategorie di conoscenza e abilità indicate nei template. Ad esempio, un responsabile dell'incarico possiede in genere livelli di competenza avanzati in diverse sottocategorie, mentre un Senior Auditor (generalista) ha competenze di livello intermedio con pochi o nessun ambito in cui ha raggiunto un livello avanzato. Il Senior Auditor (generalista) potrebbe dover progredire fino a raggiungere una competenza avanzata in diverse sottocategorie prima di essere preso in considerazione per il ruolo di responsabile dell'incarico.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Gli utenti dei template del Competency Framework dovrebbero adattare i titoli e le aspettative dei role profile in funzione delle caratteristiche della propria situazione organizzativa e/o considerarne l'utilizzo come strumento di supporto per proporre aggiornamenti nei livelli professionali degli Internal Auditor.

Entry-level e Staff Auditor

I ruoli entry-level sono spesso rivolti a neolaureati, la cui formazione è ritenuta sufficiente a garantire almeno una consapevolezza e una comprensione (competenza di base) degli argomenti rilevanti. Questi candidati possono essere assunti come tirocinanti, apprendisti o Staff Auditor. Gli Staff Auditor possono avere una certa esperienza, ma sia i profili entry-level sia quelli di staff necessitano di supervisione per svolgere efficacemente i servizi di Internal Audit.

Molte organizzazioni cercano candidati entry-level con una laurea in economia, contabilità o finance, che forniscono una conoscenza base su concetti e metodologie di Auditing, sulle strutture organizzative, sulle principali funzioni e processi aziendali, oltre che sui fondamentali in merito ai processi di governance, risk management e controllo. Tuttavia, le organizzazioni possono attribuire valore anche ad altre competenze professionali rilevanti, come l'analisi dei dati, la comunicazione e il project management, e possono essere interessate a candidati con esperienza in ambiti operativi come il marketing, l'information technology o la cybersecurity.

Senior Auditor (generalista e specialista)

Il titolo di Senior Auditor viene spesso utilizzato per indicare che la persona ha raggiunto una competenza intermedia nell'Internal Auditing e nelle competenze professionali, e in genere ha più anni di esperienza rispetto a uno Staff Auditor. I Senior Auditor possono essere chiamati a eseguire la **pianificazione** e lo svolgimento **dell'incarico** sotto la direzione di un supervisore più qualificato, ma con un grado di autonomia maggiore rispetto a un Entry-Level o a uno Staff Auditor. In alcune funzioni Internal Audit, ai Senior Auditor (generalisti) può essere richiesto di supervisionare il lavoro degli Staff Auditor.

I professionisti che passano all'Internal Audit provenendo da altre funzioni aziendali possono avere un'esperienza e una competenza significativa in ambito di governance, risk management e processi operativi tale da essere considerati Senior Auditor (specialisti) in virtù del valore di mercato delle loro competenze, anche se possiedono un livello di padronanza di base nelle competenze specifiche di Internal Auditing. In generale, i Senior Auditor dovrebbero dimostrare almeno una padronanza intermedia nelle competenze di Internal Auditing dopo un periodo di tempo ragionevole all'interno della funzione Internal Audit.

Lead Auditor (supervisore dell'incarico e tecnico)

Il livello di Lead Auditor indica solitamente un responsabile dell'incarico e/o una figura professionista con competenze tecniche di livello avanzato, il cui valore di mercato risulta superiore a quello di un Senior Auditor. I job title correlati possono includere Lead Auditor, Technical Auditor e Audit Manager.

I responsabili dell'incarico dovrebbero guidare la pianificazione dell'incarico, che comprende l'esecuzione di **risk assessment**, la definizione delle priorità degli obiettivi aziendali da includere nell'ambito di ciascun incarico e lo sviluppo di un programma di lavoro per raggiungere gli **obiettivi dell'incarico**.

I Technical Auditor sono in genere responsabili della pianificazione e dello svolgimento delle attività relative a una o più aree in cui hanno una padronanza avanzata, pur non essendo responsabili dell'intero

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

incarico di Audit. Un responsabile dell'incarico o un Technical Auditor dovrebbero dimostrare un livello di preparazione avanzato in almeno alcune delle competenze di Internal Auditing e professionali nonché in più di una delle abilità legate a governance, risk management e processi operativi rilevanti per l'organizzazione.

Senior Audit Manager e Director (non Chief Audit Executive)

Gli Internal Auditor responsabili della gestione degli incarichi e della supervisione di altri Internal Auditor ricevono in genere la qualifica di Senior Manager o Director, a seconda delle loro competenze, del valore di mercato e di fattori specifici dell'organizzazione o della funzione Internal Audit. Nelle funzioni Internal Audit di piccole dimensioni o in quelle in cui il CAE ricopre un ruolo con qualifica dirigenziale, le aspettative attribuite al Senior Audit Manager possono essere simili a quelle di un Director (non CAE) in un'organizzazione di dimensione più grande. Nelle funzioni Internal Audit in cui il CAE supervisiona Director e Senior Manager, le aspettative di competenza per i Director sono in genere più elevate di quelle previste per i Senior Manager. Sia i Director (non CAE) sia i Senior Manager dovrebbero dimostrare un livello di competenza almeno avanzato in tutte le competenze dell'Internal Auditing. I Director (non CAE) di solito possiedono una padronanza di livello esperto in una o più sottocategorie, riflettendo così il maggiore valore di mercato associato al loro ruolo.

Chief Audit Executive

I CAE dovrebbero dimostrare almeno un livello di padronanza avanzata in tutte le competenze di Internal Auditing e in tutte le competenze professionali, con un livello di padronanza esperto nella maggior parte di esse. In generale, dovrebbero anche avere una competenza di livello esperto per alcune tematiche di governance e risk management.

Le competenze in ambito Internal Auditing, professionali, di governance e risk management riguardano la capacità del CAE di:

- contribuire alla governance e alla strategia della funzione Internal Audit;
- guidare e coordinare gli Internal Auditor;
- comunicare e negoziare efficacemente all'interno dell'organizzazione;
- fornire consulenza al Board e al Top Management su come migliorare l'efficacia dei processi di risk management dell'organizzazione;
- applicare tecniche avanzate di analisi e monitoraggio continuo del rischio;
- fornire una leadership di pensiero sui trend emergenti in materia di rischio, sulle aspettative regolamentari e sulle pratiche più diffuse in materia di Enterprise Risk Management.

Quando il CAE assume l'incarico dopo aver lavorato in una funzione diversa oppure in un'organizzazione o settore diversi, il Board dovrebbe essere consapevole del fatto che potrebbe possedere solo un livello di padronanza base o intermedio in alcune sottocategorie. In tali casi, il Board può attendersi che il CAE sviluppi determinate competenze fino a raggiungere un livello avanzato di professionalità entro un periodo di tempo ragionevole.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Componente dell'Audit Committee

I componenti dell'Audit Committee sono in genere altamente qualificati e con una significativa esperienza (dirigenti attuali o con una consolidata esperienza pregressa). In quanto tali, di solito possiedono competenze di livello esperto in alcune sottocategorie, in particolare nelle competenze di governance, risk management e processi operativi, ambiti nei quali hanno maturato una precedente esperienza professionale. I componenti dell'Audit Committee dovrebbero avere una conoscenza avanzata delle competenze di Internal Auditing e delle competenze professionali. Tuttavia, qualora i nuovi componenti dell'Audit Committee presentino livelli di conoscenza base o intermedi per alcune competenze di Internal Auditing, il CAE ha la responsabilità di fornire loro le informazioni e il confronto necessario per accrescere i loro livelli di competenza in un periodo di tempo ragionevole.

Quality Assessment Team Leader

Il leader di un team di quality assessment, o l'individuo responsabile del quality assessment, possiede generalmente una padronanza di livello esperto nella maggior parte delle competenze dell'Internal Auditing, in particolare nel programma di assurance e miglioramento della qualità. I valutatori possono trarre beneficio dal completamento di una formazione specifica sulle metodologie di quality assessment.

Un team di quality assessment esterno deve avere almeno una persona in possesso della certificazione CIA che ricopra il ruolo di responsabile o che partecipi al lavoro. Il possesso di una certificazione CIA conferisce un certo livello di credibilità e riflette l'adesione agli Standard etici e professionali.

I team di quality assessment interno non sono soggetti all'obbligo della certificazione CIA. Tuttavia, la qualità di tali valutazioni dipende in larga misura dalle competenze e dalla professionalità del valutatore.

I leader dei team di quality assessment interni ed esterni dovrebbero inoltre possedere una padronanza avanzata delle competenze dei processi operativi rilevanti per l'organizzazione, in modo da fornire supporto su come allineare la strategia, la pianificazione e le risorse della funzione Internal Audit al fine di garantire il massimo valore aggiunto al Board e al Top Management.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Utilizzo del Competency Framework

La Competency Framework Practice Guide fornisce una metodologia per valutare le competenze sia a livello individuale che a livello collettivo. La guida aiuta sia i singoli professionisti sia i responsabili a identificare le aree di forza individuali e collettive e i gap tra le competenze desiderate e quelle attualmente possedute, che possono alimentare i piani di sviluppo professionale e di allocazione delle risorse.

Queste valutazioni dovrebbero essere effettuate con regolarità al fine di garantire che il valore dei servizi di Internal Audit continui a soddisfare le aspettative degli stakeholder.

A livello individuale

Il template A3 - Valutazione delle competenze individuali - viene utilizzato per valutare la padronanza nelle diverse sottocategorie, confrontando le competenze documentate di un Internal Auditor con le caratteristiche associate a livelli di competenza via via più complessi e di valore in tali aree. L'autovalutazione è utile per identificare i punti di forza e le relative debolezze, che dovrebbero definire un piano di formazione per mantenere e rafforzare specifiche competenze. Il template A3 include anche una colonna per la registrazione delle precedenti valutazioni di competenza, utile per identificare le aree di sviluppo professionale e per dimostrare il raggiungimento di piani formativi o degli obiettivi precedentemente definiti.

Il responsabile del soggetto valutato dovrebbe esaminare l'autovalutazione e fornire un riscontro, poiché potrebbe valutare in modo diverso le competenze e quindi attribuire un livello differente. Il responsabile può anche identificare sottocategorie diverse o aggiuntive che l'individuo dovrebbe sviluppare, ad esempio per allinearsi alle esigenze aggregate di competenza della funzione Internal Audit.

Anche se non esiste un collegamento esplicito o automatico tra lo sviluppo delle competenze e l’avanzamento di carriera, gli esempi di Role Profile contenuti nei template B1-B9 sono utili per confrontare le competenze valutate di un individuo con le aspettative tipiche per il ruolo attuale o per quello a cui ispira. Il confronto tra la valutazione delle competenze di un individuo e gli esempi del Role Profile può fornire la prova che l'individuo è un buon candidato per una promozione oppure dimostrare se sia necessario rafforzare determinate competenze per soddisfare le aspettative del ruolo attualmente ricoperto. Nel template A3 è prevista una colonna dedicata alla documentazione delle azioni da intraprendere da parte del professionista e del suo responsabile per raggiungere il livello di competenza atteso in ciascuna sottocategoria nel periodo successivo. La colonna "Altre note" può essere utilizzata per annotare osservazioni o ulteriori evidenze a supporto della valutazione delle competenze o della definizione del piano di sviluppo professionale.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

In qualità di Chief Audit Executive

Il CAE dovrebbe esaminare le sottocategorie del template A1 e il contesto aggiuntivo del template A2 al fine di garantire che il Competency Framework sia allineato con le priorità dell'organizzazione. Se si aggiungono nuove sottocategorie o si accorpano quelle esistenti, tali modifiche dovrebbero essere estese a tutti gli altri template per assicurare una coerenza metodologica.

Il CAE e altri soggetti con responsabilità di supervisione dovrebbero utilizzare il template A3 per esaminare **periodicamente** le autovalutazioni delle competenze individuali e fornire feedback e attività di coaching. Nel caso in cui il livello di autovalutazione di un soggetto valutato risulti inferiore o superiore alla valutazione del responsabile, possono esserci differenze nelle aspettative legate al ruolo attuale oppure divergenze nella percezione sui risultati ottenuti. Il confronto può contribuire a favorire un allineamento reciproco, comprese le azioni da intraprendere da entrambe le parti e i percorsi formativi e di sviluppo adeguati da perseguire. Tali confronti dovrebbero rappresentare una componente dell'approccio del CAE per promuovere lo sviluppo individuale e raggiungere gli obiettivi di competenza per la funzione Internal Audit.

Il template A4 Valutazione delle competenze collettive viene utilizzato per riassumere i livelli di competenza degli Internal Auditor. Include colonne per la registrazione delle valutazioni di competenza collettive precedenti e attuali, gli obiettivi da raggiungere nei periodi futuri e le azioni da intraprendere da parte del CAE. Il livello di competenza desiderato dovrebbe essere coerente con la strategia della funzione Internal Audit e con le priorità dell'organizzazione. La definizione di obiettivi e il monitoraggio del progresso verso il loro raggiungimento favoriscono il miglioramento continuo e aiutano il CAE a dimostrare la conformità agli Standard.

Dopo aver verificato che le sottocategorie di competenze siano allineate con le priorità dell'organizzazione e aver valutato le competenze collettive, il CAE dovrebbe identificare i gap tra i livelli di competenza desiderati e quelli attualmente posseduti e definire le modalità per ottenere le risorse necessarie. L'approccio può includere attività formative, assunzioni mirate e il ricorso all'**outsourcing** (coinvolgendo anche altre funzioni interne all'organizzazione). Il CAE può utilizzare la documentazione risultante dalla valutazione collettiva delle competenze per motivare le richieste di risorse finanziarie, umane e tecnologiche necessarie a supportare la strategia della funzione Internal Audit e a realizzare il piano di Audit.

Se l'Internal Audit Charter prevede che la funzione fornisca servizi di advisory, il CAE dovrebbe assicurarsi che la funzione possieda almeno un livello di competenza avanzato nelle aree rilevanti di governance, risk management e processi operativi. Il raggiungimento del livello di competenza di esperto in aree critiche indica che la funzione Internal Audit e il CAE sono advisor fidati del Board e del Top Management.

Determinare le competenze necessarie per gli incarichi di Audit

I responsabili dell'incarico devono determinare le competenze necessarie per fornire approfondimenti e previsioni di valore negli incarichi di assurance e di advisory. Tali incarichi traggono beneficio da livelli adeguati di competenza nelle sottocategorie di conoscenze e abilità. I responsabili dell'incarico dovrebbero confrontare le competenze individuali con i risk assessment, gli obiettivi e l'ambito dell'incarico per identificare le risorse con punti di forza rilevanti e costruire un team con competenze complementari.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Se un incarico richiede una competenza in una specifica sottocategoria di conoscenza o abilità che gli Internal Auditor non possiedono, il responsabile dell'incarico dovrebbe discutere la situazione con il CAE. Il CAE dovrebbe stabilire se è possibile ottenere altre risorse o modificare il **programma di lavoro dell'incarico** per sfruttare le competenze delle risorse disponibili.

Al termine di un incarico, i feedback forniti dal responsabile dell'incarico possono essere utilizzati come evidenze oggettive per supportare o aggiornare le valutazioni delle competenze individuali.

Rapporti con il Board e il Top Management

Il CAE ha la responsabilità di comunicare al Board e al Top Management se la funzione Internal Audit possiede un mix di competenze adeguato e sufficiente. Come indicato dagli Standard, le competenze appropriate si allineano alle priorità dell'organizzazione e la "sufficienza" si riferisce alla quantità di risorse disponibili per eseguire gli incarichi di Audit.

Il CAE può utilizzare i risultati della valutazione delle competenze collettive per supportare le comunicazioni periodiche con il Board e con il Top Management sull'adeguatezza e la sufficienza delle risorse della funzione Internal Audit. Allo stesso modo, se un CAE ritiene che la funzione Internal Audit non stia generando il valore atteso, potrebbe essere necessario rivedere i livelli di competenza collettiva.

Il CAE dovrebbe consultarsi con il Board e con il Top Management per stabilire indicatori per valutare le performance legate alle competenze della funzione Internal Audit, come il conseguimento e il mantenimento delle certificazioni professionali, il completamento di percorsi formativi specifici o lo svolgimento di determinati incarichi. Il processo di gestione delle performance dovrebbe includere anche la definizione di obiettivi di competenza per il CAE, nonché la condivisione delle autovalutazioni con il Board e il Top Management. Gli indicatori di performance del CAE e della funzione dovrebbero mettere in evidenza un miglioramento continuo.

Valutazione delle performance e promozioni

Le valutazioni delle competenze individuali e collettive dovrebbero essere aggiornate in base alle performance osservate. La frequenza e la metodologia di tali aggiornamenti possono variare. Tuttavia, le modifiche a un livello di competenza assegnato dovrebbero essere supportate da una documentazione di supporto utile a fornire una base oggettiva per la comunicazione, il confronto e la definizione degli obiettivi. I responsabili degli incarichi dovrebbero fornire un feedback sulle prestazioni durante e dopo gli incarichi per supportare le valutazioni sulla competenza. Allo stesso modo, il CAE dovrebbe riesaminare periodicamente i livelli di competenza valutati rispetto agli obiettivi, al fine di verificare se le strategie adottate per lo sviluppo e l'ottenimento di competenze necessarie siano state efficaci o richiedano un adeguamento.

Gli esempi di Role Profile nei template B1-B9 possono essere utili per confrontare le aspettative di competenza associate ai diversi livelli professionali. Un'ipotesi generale è che i ruoli e i livelli professionali aumentino in termini di responsabilità e retribuzione con l'aumentare dei livelli di competenza. Il CAE dovrebbe rivedere gli esempi per verificarne la coerenza con le condizioni di mercato.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Sia i CAE che gli altri responsabili dovrebbero essere consapevoli di come le valutazioni delle competenze individuali si confrontano con le aspettative dei diversi livelli professionali, tenendo conto di tali elementi nelle discussioni relative a promozioni, piani strategici e budget. Le decisioni in merito alla promozione di determinate risorse dipendono da molteplici fattori. Tuttavia, il confronto tra le competenze possedute e le caratteristiche standardizzate dovrebbe migliorare la coerenza e l'oggettività di tali decisioni.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Allegato A. Standard di riferimento

Nella presente guida si è fatto riferimento a:

Principi e Standard
Principio 3 Dimostrare la competenza
Standard 3.1 Competenza
Standard 3.2 Aggiornamento professionale continuo
Standard 7.2 Qualifiche del Chief Audit Executive
Standard 8.1 Interazione con il Board
Standard 8.4 Quality assessment esterno
Principio 9 Pianificare strategicamente
Standard 9.1 Comprensione dei processi di governance, risk management e controllo
Standard 9.2 Strategia dell'Internal Audit
Standard 9.3 Metodologie
Principio 10 Gestire le risorse
Standard 10.2 Risorse umane
Principio 11 Comunicare in modo efficace
Standard 11.2 Comunicazione efficace
Principio 12 Migliorare la qualità
Standard 12.1 Quality assessment interno
Standard 12.2 Misurazione delle performance
Standard 12.3 Supervisione e miglioramento delle performance dell'incarico
Principio 13 Pianificare gli incarichi in modo efficace
Standard 13.5 Assegnazione delle risorse
Principio 14 Condurre l'incarico
Principio 15 Comunicare i risultati dell'incarico e monitorare i piani d'azione

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Allegato B. Glossario

Le definizioni sono tratte dal "Glossario" della pubblicazione Global Internal Audit Standards dell'IIA, edizione 2024, salvo diversa indicazione.

Assurance - Attestazione volta ad aumentare il livello di fiducia degli stakeholder nei processi di governance, risk management e controllo di un'organizzazione riguardo ad un'attività, un tema, una situazione oggetto di audit, rispetto ai criteri stabiliti.

Board - Il massimo organo di governo, quale:

- un Consiglio di Amministrazione;
- un Audit Committee;
- un Consiglio Direttivo o di fiduciari;
- un gruppo di funzionari eletti o nominati politicamente;
- un altro organo che abbia autorità sulle funzioni di governance rilevanti.

In un'organizzazione che prevede più di un organo di governo, il termine "Board" si riferisce all'organo o agli organi autorizzati a conferire alla funzione Internal Audit autorità, ruolo e responsabilità appropriate.

Laddove non esista nessuno dei precedenti, "Board" dovrebbe essere riferito a un gruppo di soggetti o alla persona che agisce come massimo organo di governo dell'organizzazione, ad esempio il CEO.

Chief Audit Executive - La persona che ha la responsabilità di gestire effettivamente le attività della funzione Internal Audit e di garantirne la qualità dei servizi in conformità con i Global Internal Audit Standards. Job title e/o responsabilità specifiche possono variare da un'organizzazione all'altra.

Competenza - Insieme delle conoscenze e delle capacità sia tecniche che comportamentali.

Controllo - Qualsiasi azione intrapresa dal management, dal Board o da altri soggetti per gestire i rischi e aumentare le possibilità di conseguimento degli obiettivi e dei traguardi stabiliti.

Criteri - Detti anche "criteri di valutazione", definiscono, nell'ambito di un incarico, le caratteristiche attese ("to-be") delle attività oggetto di audit.

Funzione Internal Audit - Un singolo individuo o un gruppo di individui responsabili di fornire servizi di assurance e advisory a un'organizzazione.

Governance - L'insieme dei processi e delle strutture implementate dal Board per produrre informazioni, indirizzare, gestire e monitorare le attività dell'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Impatto - Il risultato o l'effetto di un evento. Un evento può avere un impatto positivo o negativo sulla strategia o sugli obiettivi di business di un'organizzazione.

Incarico - Uno specifico intervento di assurance o di advisory, che include più compiti o attività, concepiti per raggiungere un insieme specifico di obiettivi correlati. Si vedano anche le definizioni di "Servizi di assurance" e "Servizi di advisory".

Integrità - Atteggiamento caratterizzato dall'adesione a principi morali ed etici, come l'onestà e il coraggio professionale di agire basandosi su fatti rilevanti.

Internal Audit Charter - Un documento formale, che include il Mandato della funzione Internal Audit e il suo posizionamento all'interno dell'organizzazione, i flussi informativi, l'ambito di copertura, le tipologie di attività e altre specifiche.

Internal auditing - L'Internal Auditing è un'attività indipendente ed obiettiva di assurance e advisory, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di governance, di risk management e di controllo.

Mandato di Internal Audit - L'insieme di poteri, ruoli e responsabilità che possono essere conferiti dal Board e/o da leggi e regolamenti alla funzione Internal Audit.

Manuale di Internal Audit - Documentazione a cura del Chief Audit Executive che definisce le metodologie (policy, processi e procedure) per guidare e gestire gli Internal Auditor della funzione.

Metodologie - L'insieme di policy, processi e procedure definito dal Chief Audit Executive per guidare la funzione Internal Audit e migliorarne l'efficacia.

Obiettivi dell'incarico - Dichiarazioni che definiscono il purpose di un incarico e gli specifici risultati attesi.

Outsourcing - Contratto di esternalizzazione dei servizi di Internal Audit a un fornitore indipendente. L'esternalizzazione può essere completa o parziale (detta anche "cosourcing").

Padronanza - progresso nella conoscenza o nelle abilità.

Periodicamente - A intervalli regolari, in base alle esigenze dell'organizzazione e della funzione Internal Audit.

Pianificazione dell'incarico - Processo nel corso del quale gli Internal Auditor raccolgono informazioni, valutano e assegnano le priorità ai rischi rilevanti dell'attività oggetto di audit, stabiliscono gli obiettivi e l'ambito dell'incarico, identificano i criteri di valutazione e definiscono un programma di lavoro.

Piano di Audit - Un documento, sviluppato dal Chief Audit Executive, che identifica gli incarichi e gli altri servizi di Internal Auditing che si prevede di svolgere durante un determinato periodo. Il piano dovrebbe essere risk-based e dinamico e riflettere adeguamenti tempestivi in risposta ai cambiamenti che interessano l'organizzazione.

Processi di controllo - Le policy, le procedure e le attività disegnate e attuate per assicurare che i rischi siano contenuti entro il livello di risk tolerance di un'organizzazione.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Programma di assurance e miglioramento della qualità – Un programma sviluppato dal Chief Audit Executive per valutare e assicurare la conformità ai Global Internal Audit Standards, il raggiungimento degli obiettivi di performance e il miglioramento continuo della funzione Internal Audit. Il programma prevede valutazioni sia interne che esterne.

Rischio - Un evento incerto che può influire positivamente o negativamente sul raggiungimento degli obiettivi.

Risk Assessment - L'insieme delle azioni volte a individuare e analizzare i rischi rilevanti per capirne gli impatti sul raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione. La significatività dei rischi viene generalmente valutata in termini di impatto e probabilità.

Risk management - L'insieme delle azioni volte a identificare, valutare, gestire e controllare potenziali eventi o situazioni, al fine di fornire una reasonable assurance sul raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Risultati delle attività di Internal Auditing - Esiti, come le conclusioni dell'incarico, le tematiche di rilievo (ad es. le prassi in atto o le root cause) e le conclusioni a livello di business unit o organizzazione.

Risultati dell'incarico - I rilievi e il giudizio di un incarico. I risultati dell'incarico possono anche includere le raccomandazioni e/o le azioni correttive concordate.

Root cause - Il problema principale o il motivo sottostante la differenza tra i criteri e la condition rispetto a un'attività oggetto di Audit.

Scetticismo professionale - Atteggiamento caratterizzato da una valutazione critica dell'affidabilità delle informazioni.

Servizi di advisory - Servizi la cui natura e ambito vengono concordati con gli stakeholder dell'organizzazione, attraverso i quali gli Internal Auditor possono dare supporto senza fornire assurance, né assumersi responsabilità manageriali. Tra gli esempi troviamo la consulenza sulla progettazione e implementazione di nuove policy, processi, sistemi e prodotti; indagini investigative; formazione; facilitazione di confronti e discussioni su rischi e controlli.

Servizi di assurance - Servizi attraverso i quali gli Internal Auditor svolgono esami obiettivi allo scopo di fornire assurance (sopra definita). Alcuni esempi: incarichi di compliance, financial, operational e tecnologici. Gli Internal Auditor possono fornire una limited o una reasonable assurance a seconda della natura, della tempistica e dell'estensione delle procedure eseguite.

Stakeholder - Ciascuno dei soggetti aventi un interesse diretto o indiretto rispetto ai risultati o alle attività di un'organizzazione. Gli stakeholder possono includere il Board, il management, i dipendenti, i clienti, i fornitori, gli azionisti, gli enti regolatori, le istituzioni finanziarie, gli Auditor esterni, il pubblico e altri.

Supervisore dell'incarico - Un Internal Auditor responsabile della supervisione di un incarico di Audit; la supervisione può comprendere la revisione e approvazione di programma di lavoro, carte di lavoro, comunicazione finale e prestazioni dell'incarico, così come la formazione e l'assistenza agli Internal Auditor. Il Chief Audit Executive può essere il supervisore dell'incarico o può delegare tale responsabilità.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Top Management - Il più alto livello di dirigenza di un'organizzazione che è in ultima analisi responsabile nei confronti del Board per l'esecuzione delle decisioni strategiche dell'organizzazione; in genere è un gruppo di persone che include il Chief Executive Officer.

Valutazione dell'incarico – Giudizio professionale complessivo degli Internal Auditor sui risultati dell'incarico. La valutazione dovrebbe indicare se l'esito è stato soddisfacente o insoddisfacente.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

Allegato C. Template

Il framework Microsoft Excel allegato a questa guida contiene i template per presentare e applicare il Competency Framework.

Numero di foglio	Titolo	Descrizione dei contenuti
A1	Competency Framework	Una matrice delle sottocategorie di conoscenza e abilità e dei livelli di competenza, con descrizioni caratteristiche ed esempi per ogni combinazione.
A2	Esempi di sottocategorie di conoscenza e abilità	Esempi di alcuni processi o sotto argomenti chiave che potrebbero essere considerati all'interno di ciascuna sottocategoria di conoscenza e abilità.
A3	Valutazione delle competenze individuali	Un template per registrare le valutazioni delle competenze individuali, per facilitare lo sviluppo e la conformità agli Standard.
A4	Valutazione delle competenze collettive	Un template per registrare le valutazioni delle competenze collettive, per facilitare la pianificazione delle risorse e la conformità agli Standard.
B1	Role profile 1: Entry-Level Internal Auditor	Esempio di una tipica valutazione delle competenze di un entry-level Internal Auditor.
B2	Role profile 2: Staff-Level Internal Auditor	Esempio di una tipica valutazione delle competenze di uno staff-level Internal Auditor
B3	Role profile 3: Senior Internal Auditor (generalista)	Esempio di una tipica valutazione delle competenze di un Senior Internal Auditor (generalista)
B4	Role profile 4: Senior Internal Auditor (specialista)	Esempio di una tipica valutazione delle competenze di un Senior Internal Auditor (specialista).
B5	Role profile 5: Lead Auditor (responsabile dell'incarico)	Esempio di una tipica valutazione delle competenze di un Lead Auditor (responsabile dell'incarico).
B6	Role profile 6: Lead Auditor (tecnico)	Esempio di una tipica valutazione delle competenze di un Lead Auditor (tecnico).
B7	Role profile 7: Senior Audit Manager	Esempio di una tipica valutazione delle competenze di un Senior Audit Manager.
B8	Role profile 8: Internal Audit Director (non CAE)	Esempio di una tipica valutazione delle competenze di un Internal Audit Director (non CAE).
B9	Role profile 9: Chief Audit Executive	Esempio di una tipica valutazione delle competenze di un Chief Audit Executive.
B10	Role profile 10: omponente di Audit Committee	Esempio di una tipica valutazione delle competenze di un componente di Audit Committee.
B11	Role profile 11: Responsabile del team di quality assessment	Esempio di una tipica valutazione delle competenze di un Responsabile del team di quality assessment.
C1	Conformance Checklist	Opportunità di utilizzare il Competency Model e i template allegati per dimostrare la conformità ai requisiti degli Standard.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Tutti i diritti riservati.
Solo per uso personale individuale.

The Institute of Internal Auditors

L'Institute of Internal Auditors (IIA) è un'associazione professionale internazionale che conta più di 260.000 membri a livello globale e che ha rilasciato più di 200.000 certificazioni Certified Internal Auditor® (CIA®) in tutto il mondo. Fondato nel 1941, l'IIA è riconosciuto in tutto il mondo come punto di riferimento per la professione di Internal Audit in materia di Standard, Certificazioni, Formazione, Ricerca e orientamento tecnico. Per ulteriori informazioni, visitare il sito theiia.org.

Disclaimer

L'IIA pubblica questo documento a scopo informativo e formativo. Questo materiale non è destinato a fornire risposte definitive a circostanze individuali specifiche e, pertanto, deve essere utilizzato solo come guida. L'IIA raccomanda di richiedere la consulenza di un esperto indipendente in relazione a qualsiasi situazione specifica. L'IIA non si assume alcuna responsabilità per chi si affida esclusivamente a questo materiale.

Copyright

©2025 The Institute of Internal Auditors, Inc. Tutti i diritti sono riservati. Per l'autorizzazione alla riproduzione, contattare copyright@theiia.org.

Giugno 2025 (Questo documento sostituisce il Competency Framework aggiornato l'ultima volta nel 2022)

The Institute of
Internal Auditors

Global Headquarters
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101