

Comportamento organizzativo

Topical Requirement

Requisito Tematico



The Institute of
Internal Auditors

Tradotto da:



Associazione Italiana
Internal Auditors

Requisito Tematico in materia di Comportamento Organizzativo

L'International Professional Practices Framework® comprende i Global Internal Audit Standards™, i Requisiti Tematici e le Global Guidance. I Requisiti Tematici sono una componente obbligatoria e devono essere utilizzati insieme agli Standards, che costituiscono la base autorevole per le pratiche di Audit richieste.

I Requisiti Tematici forniscono indicazioni chiare agli Internal Auditor, definendo un livello minimo di riferimento per gli incarichi di Audit su aree di rischio specifiche. Il profilo di rischio specifico dell'organizzazione potrebbe richiedere agli Internal Auditor di considerare aspetti aggiuntivi dell'argomento in questione.

La conformità ai Requisiti Tematici aumenta la coerenza con cui vengono svolti i servizi di Internal Auditing e migliora la qualità e l'affidabilità degli incarichi di Audit e dei risultati dell'Internal Audit. In ultima analisi, i Requisiti Tematici valorizzano la professione dell'Internal Audit.

Gli Internal Auditor devono applicare i Requisiti Tematici in conformità ai Global Internal Audit Standards. La conformità ai Requisiti Tematici è obbligatoria per i servizi di assurance e raccomandata per i servizi di advisory.

Il Requisito Tematico si applica quando il tema riguarda uno dei seguenti casi:

- Oggetto di un incarico previsto nel Piano di Audit.
- Individuato durante l'esecuzione di un incarico.
- Oggetto di un incarico richiesto che non era previsto nel Piano di Audit originario.

Deve essere documentata e conservata evidenza della valutazione di applicabilità di ciascun requisito del Requisito Tematico. È possibile che non tutti i singoli requisiti siano applicabili in ogni incarico; qualora alcuni requisiti vengano esclusi, è necessario documentarne le motivazioni e conservarle. La conformità al Requisito Tematico è obbligatoria e sarà oggetto di valutazione durante le attività di quality assessment. Per ulteriori informazioni sulla corretta applicazione dei Requisiti Tematici, consultare il documento "Topical Requirements Application Guidance".

Comportamento organizzativo

Il comportamento organizzativo si riferisce alle scelte osservabili che i dipendenti compiono nello svolgimento del proprio lavoro e dal modo in cui si relazionano con gli altri. Questo comportamento influisce sulle performance e sul raggiungimento degli obiettivi



dell'organizzazione. In poche parole, il comportamento organizzativo rappresenta “il modo in cui si fanno le cose” ed è considerato un sottoinsieme della cultura aziendale.

Un comportamento organizzativo che non supporti il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione o che non soddisfi le aspettative degli stakeholder può portare a risultati negativi per l'organizzazione, i clienti, i dipendenti e la società, anche quando l'organizzazione agisce con buone intenzioni. I processi di controllo dovrebbero essere progettati, svolti, riesaminati e valutati per fornire assurance sul fatto che i rischi legati al comportamento organizzativo siano gestiti in modo appropriato, così come gli altri rischi.

Le pratiche di Internal Audit in questo ambito sono ancora in evoluzione. Questo documento si propone di applicare al comportamento organizzativo un approccio tradizionale risk based, illustrando processi di governance, risk management e controllo che tutte le organizzazioni possono adottare per gestire il rischio derivante da comportamenti organizzativi non allineati alla cultura aziendale. Per indicazioni su come valutare tali requisiti, consultare il documento “Requisito Tematico in materia di Comportamento Organizzativo – User Guide”.



Valutazione e verifica dei processi di governance, risk management e controllo relativi al comportamento organizzativo

Questo Requisito Tematico fornisce un approccio coerente e completo per valutare il disegno e l'implementazione dei processi di governance, risk management e controllo relativi al comportamento organizzativo. I requisiti rappresentano una base minima di riferimento per la valutazione del comportamento all'interno di un'organizzazione.

Governance

Requisiti:

Gli Internal Auditor devono valutare i seguenti aspetti della governance del comportamento organizzativo:

- A.** Il Board esercita la supervisione e il Top Management definisce ruoli e responsabilità per evitare conseguenze indesiderate derivanti da comportamenti organizzativi non allineati. Le conseguenze indesiderate includono conflitti di interesse o processi decisionali poco chiari.
- B.** Il Board esercita la supervisione e il Top Management attribuisce e mantiene la responsabilità individuale e collettiva rispetto ai comportamenti attesi, garantendo che ruoli e responsabilità siano assunti, compresi e costantemente allineati agli obiettivi dell'organizzazione.
- C.** Sono in essere processi di governance per assicurare il periodico monitoraggio, la valutazione e la verifica dell'allineamento tra le evidenze comportamentali e gli obiettivi dell'organizzazione, nonché l'adozione di azioni correttive in caso di disallineamenti.
- D.** Le policy e le procedure relative ai rischi comportamentali sono sottoposte a revisioni periodiche per verificarne la pertinenza e l'accuratezza. Tali policy e procedure sono comunicate in modo efficace e integrate nei processi operativi e decisionali dell'organizzazione.

Risk Management

Requisiti:

Gli Internal Auditor devono valutare i seguenti aspetti della gestione del rischio relativo al comportamento organizzativo:



- A. L'organizzazione ha definito in modo appropriato un approccio per la gestione dei rischi comportamentali, includendo le caratteristiche comportamentali critiche per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.
- B. Il monitoraggio del comportamento organizzativo è adeguato e tempestivo e i risultati sono comunicati agli stakeholder.
- C. Gli scostamenti tra i comportamenti attesi e i comportamenti effettivi, unitamente alle relative analisi delle root cause, sono comunicati in modo efficace e costantemente agli stakeholder.
- D. Gli scostamenti tra i comportamenti attesi e le prassi attuali sono risolti con il contributo degli stakeholder. Le azioni correttive adottate sono monitorate fino al loro completamento e misurate in modo efficace per garantire che siano adeguate ed efficienti.

Controlli

Requisiti:

Gli Internal Auditor devono valutare i seguenti aspetti dei processi di controllo relativi al comportamento organizzativo:

- A. L'organizzazione ha elaborato un approccio per identificare e mitigare gli schemi comportamentali che possono rappresentare rischi per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Tra gli esempi vi sono le valutazioni delle performance e l'analisi del rischio operativo focalizzati sul comportamento.
- B. L'organizzazione definisce una linea chiara e coerente riguardo ai comportamenti attesi e comunica tali aspettative attraverso canali ufficiali e accessibili. Viene definito ed applicato un meccanismo strutturato di feedback per valutare la comprensione e l'adesione dei dipendenti e consentire di intervenire con modifiche quando necessario.
- C. Sono istituiti processi volti ad incoraggiare la segnalazione di comportamenti organizzativi che confliggono con il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Tali processi includono protocolli di protezione del segnalante e di gestione della segnalazione.
- D. Sono implementati programmi di incentivazione, comprendenti remunerazione e premi non monetari, adeguatamente comunicati e allineati agli obiettivi dell'organizzazione e ai requisiti normativi. Sono inoltre previsti disincentivi e sanzioni per comportamenti organizzativi impropri.
- E. È attivo un processo per la gestione delle criticità, che comprende l'identificazione e la correzione di schemi comportamentali non allineati con gli obiettivi dell'organizzazione e l'escalation delle problematiche quando necessario.
- F. Programmi di formazione e sensibilizzazione, progettati per garantire l'allineamento tra comportamento organizzativo e obiettivi dell'organizzazione, sono erogati periodicamente e in modo efficace.
- G. I processi di acquisizione dei talenti e di onboarding sono allineati alle aspettative dell'organizzazione in merito ai comportamenti e includono le competenze comportamentali.



Informazioni sull'Institute of Internal Auditors

L'Institute of Internal Auditors (IIA) è un'associazione professionale internazionale che conta più di 265.000 membri a livello globale e ha rilasciato più di 200.000 certificazioni di Certified Internal Auditor® (CIA®) in tutto il mondo. Fondata nel 1941, l'IIA è riconosciuta in tutto il mondo come leader nella professione dell'Internal Audit per quanto riguarda gli standard, le certificazioni, la formazione, la ricerca e la guida tecnica. Per maggiori informazioni, visitare theiia.org.

Copyright

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

Dicembre 2025



The Institute of
Internal Auditors

Global Headquarters

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

