



a cura di / Cristina Peano
Director

“IA NEVER SLEEPS” LA FILOSOFIA AGILE COME ACCELERATORE DELLE STRUTTURE DI INTERNAL AUDIT

Ridurre tutto a numeri, tempi, performance è cogliere una sola parte delle potenzialità Agile che è soprattutto un formidabile attivatore di professionalità, di team work e business partnership.

C'era una volta, negli anni '90 ... Erano tempi duri per gli sviluppatori di software, costretti a lavorare secondo metodologie di project management altamente strutturate ma poco adattabili alle normali necessità di flessibilità del cliente e agli inevitabili “cambiamenti in corsa”. L'allungamento dei tempi e le rilavorazioni erano all'ordine del giorno.

Era l'11 febbraio 2001 e un manipolo di esperti delle varie metodologie di project management si ritirano per un weekend nelle Wasatch Mountains, Snowbird, Utah. Ne riemersero cambiati: erano diventati **The Agile Alliance**.

Avevano sviluppato una loro filosofia, cui venne dato il nome **AGILE**. Per illustrarla furono necessari “ben” 68 vocaboli – The Agile Manifesto - articolati in 12 principi.

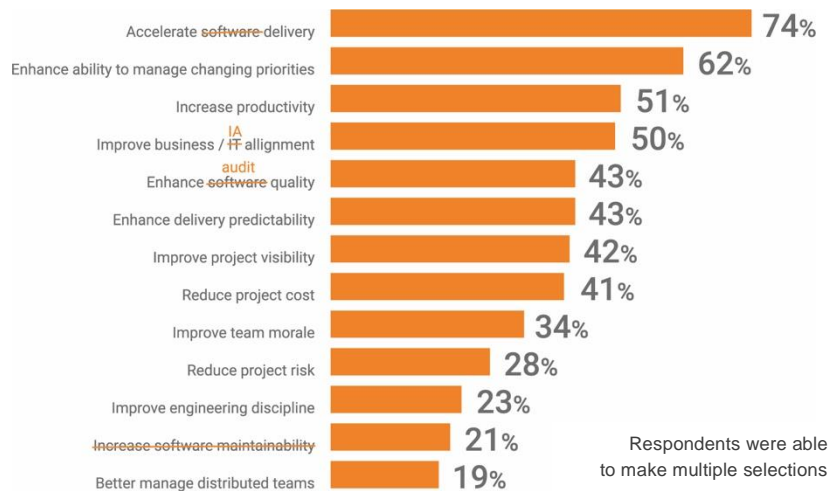
L'obiettivo? Porre le basi per un modus operandi maggiormente “adattivo” rispetto alle esigenze dei clienti (interni ed esterni che siano).

Nei quasi due decenni successivi alla sua creazione, il Manifesto e i 12 principi che lo compongono sono stati abbracciati (in gradi diversi) da innumerevoli individui, team e aziende.

REASONS FOR ADOPTING AGILE

The reasons stated for adopting agile were less about increasing productivity (51% compared to 55% last year), and more about improving team morale (34% compared to 28% last year) and less about reducing project risk (28% compared to 37% last year), and more about reducing project costs (41% compared to 24% last year).

FONTE: 13° ANNUAL STATE OF AGILE REPORT



Sono in corso i primi esperimenti di adozione “in casa” Internal Audit, che come tutte le altre strutture aziendali hanno la necessità di attivare il meglio dalle risorse disponibili, tra queste - in primis - quelle umane.

PRATICHE DIVERSE, ANCHE IN COMBINAZIONE FRA LORO

Ovviamente, il Manifesto dei 17 “rivoluzionari” non dà indicazioni puntuali sulle modalità operative, i tempi, le squadre, le pratiche di confronto. A questo ci hanno pensato, assorbendone i principi fondamentali della frequente iterazione e dell’apprendimento continuo, le numerose metodologie che ne sono derivate: *Scrum ed Extreme Programming* (XP), preferite dagli sviluppatori di software; *Kanban*, originariamente applicato in ambito produttivo; *Lean*, per menzionarne solo alcune.

È la pratica che consiglia poi di cogliere il meglio dell’uno e dell’altro, proprio perché l’obiettivo - come a Snowbird! - è affidare al lavoro collettivo dei professionisti l’opportunità di creare e trasferire un beneficio percepito ai clienti (interni o esterni che siano).

A voi qualche numero

La 13a edizione dell’Annual State of Agile Report evidenzia, tra le ragioni maggiormente adottate per l’adozione di metodologie “agili”:

- l’aumento della produttività, seppur tra le motivazioni indicate dai rispondenti alla survey, cala dal 55% dell’edizione precedente all’attuale 51%;
- il miglioramento dello spirito di squadra, motivazione in crescita al 34% dal 28% della 12a edizione;
- l’enfasi sulla riduzione dei costi di progetto, in crescita dal 24 al 41%.

Negli anni, la riduzione del rischio di progetto, seppur sempre importante, perde punti (dal 37% dell'anno precedente al 28%).

CARI INTERNAL AUDITOR: SARÀ LA VOLTA BUONA CHE SMETTEREMO DI FORMALIZZARE LE CARTE DI LAVORO? SBAGLIATO!

E' invece l'occasione per riflettere sui punti di debolezza delle metodologie e dei processi di Internal Audit in essere, e valutare l'opportunità di integrare - selezionati o tutti - principi del Manifesto, elementi delle metodologie e - se del caso - i relativi tool e tecniche a supporto.

È un percorso di *change management* dell'Internal Audit. Richiede profonda conoscenza degli International Professional Practices Framework (IPPF) - lo storico e costante punto fermo della nostra attività, ma anche apertura ai feedback ricevuti dall'organizzazione e auto-critica costruttiva.

Quale il ritorno?

01. **Efficienza**, riduzione dei tempi di singolo intervento;
02. **Profondità e risk-focus**, verticalizzazione sui temi e rischi di rilievo per l'intera organizzazione;
03. **Resilienza**, adattabilità ai cambiamenti e ai rischi emergenti;
04. **Comunicazione potenziata**, reporting tempestivo ed efficace;

In sintesi, l'orientamento al futuro.

Alcuni esempi nella pratica

Riduzione del «Time to report» attraverso la scomposizione degli interventi in «sprint»	Analisi dei dati strutturata e preventiva a beneficio di più puntuali e risk based perimetrazioni dell'ambito	Esplorare nuove tecnologie a beneficio della riduzione dei tempi, dell'aumento della profondità di analisi e continuità delle attività di monitoraggio e follow-up
Approccio iterativo rispetto ai rischi di volta in volta rilevanti «Follow-the-risk» approach	Intensificata collaborazione e consultazione Audit - Business per il reporting	Flexible smart & digital reporting approach
Aumentata e attiva partecipazione del management (sia lato IA sia business) in periodici cicli di stand-up e sprint-review	Focalizzazione sui risultati e loro condivisione vs. articolati risk assessment e lunghi cicli di reporting	Temi di Audit sempre più allineati alla velocità a cui corre il business

DA DOVE PARTIRE?

Se consideriamo i temi ad oggi nell'agenda dei Responsabili Internal Audit, ovvero l'aumento del valore aggiunto reso all'organizzazione e, in via parallela, l'aumento dell'efficienza operativa, i primi passi di avvicinamento alla filosofia Agile non possono verosimilmente non riguardare:

01. Il ripensamento in ottica collaborativa delle relazioni con i soggetti auditati, prevedendo periodici e ravvicinati momenti di incontro per raccogliere gli spunti e - in via immediata - condividere le risultanze progressivamente raggiunte, avendo così l'occasione di definire e avviare (in anticipo rispetto alla fase di reporting) i piani di azione e restituire al management preziosa visibilità sullo stato delle attività;
02. L'utilizzo di tecnologie innovative ai fini di un boost immediato dell'efficienza delle attività e della profondità dei risultati.

PROGREDIRE INSIEME

Di tecnologia abbiamo scritto su precedenti numeri di Insights ([Insights Settembre 2019](#), [Insights Dicembre 2019](#)) e continueremo a farlo nei prossimi.

Per chi vorrà, continueremo ad approfondire assieme le esperienze e l'applicazione pratica delle metodologie Agile all'Internal Audit.

CONTATTI

— **Cristina Peano** / Director / cristina.peano@protiviti.it

© 2020 Protiviti Srl | Copying or reproducing this material without our written permission is strictly prohibited.