



Informativa IRCA/470:

Schema CPD per la Certificazione dei Corporate Management System Auditor (CMSA)

Scopo e campo di applicazione:

Il presente documento:

1. Illustra le diverse attività di formazione e sviluppo professionale che possono contribuire all'ottenimento e al mantenimento della certificazione CMSA.
2. Delinea come tali attività possano contribuire ad operare ad un livello da Corporate Auditor.
3. Indicano la tipologia di evidenze che, insieme al piano del CPD¹, attesterebbero il raggiungimento di un CPD appropriato e l'efficacia di questi nell'accrescere le competenze richieste.

1.0 Introduzione

Il grado di Corporate Auditor è una certificazione di pregio riservata agli auditor in grado di dimostrare livelli eccezionalmente alti delle competenze specifiche degli auditor. E' rivolto principalmente a quegli auditor che conducono e gestiscono regolarmente audit di organizzazioni grandi e molto complesse, alle quali possono fornire valore aiutando la direzione a raggiungere gli obiettivi aziendali e ad individuare significative opportunità di miglioramento.

Essendo basata sulla competenza, la certificazione CMSA è applicabile ad auditor che operano in qualsiasi campo o settore ed è stata accreditata ISO 17024 dallo UKAS - United Kingdom Accreditation Service - nel rispetto degli standard di certificazione del personale concordati per questo grado.

I programmi di CPD trattati in quest'informativa sono applicabili sia agli auditor che desiderano ottenere la certificazione CMSA sia al mantenimento futuro della certificazione stessa. I programmi di CPD sono basati sulle 8 competenze che devono essere dimostrate in modo soddisfacente per ottenere la certificazione, anche se riconosciamo che alcuni dei programmi potrebbero sovrapporsi coprendo contemporaneamente diverse di queste competenze. Desideriamo evidenziare come quest'informativa non richieda il completamento di corsi di formazione specifici, in quanto non esistono pre-requisiti di questo genere per lo schema Corporate Auditor.

¹ Sviluppo Professionale Continuo, dall'inglese Continuing Professional Development (ndt)



Informativa IRCA/470:

Schema CPD per la Certificazione dei Corporate Management System Auditor (CMSA)

2.0 Competenza: Comprendere l'azienda

Oltre ad una certa familiarità con il settore pertinente dell'azienda, l'auditor CMSA deve avere una buona comprensione della filosofia dell'organizzazione, delle strategie e degli obiettivi aziendali, degli interessi degli stakeholder, dell'infrastruttura legislativa applicabile e delle condizioni di mercato, così come della gestione e funzionamento dei prodotti, servizi e processi coinvolti. Le persone che ricoprono alti ruoli direzionali in un'azienda di tipo *corporate* hanno in genere raggiunto la propria posizione dimostrando un livello eccelso di abilità ed esperienze nel proprio campo. Gli auditor CMSA devono dimostrare di aver adottato le misure opportune per ottenere una comprensione sufficiente del contesto in cui opera l'azienda al fine di poter acquisire credibilità con l'alta direzione e favorire un esito efficace dell'audit.

Tipici programmi di CPD concernenti questa competenza:

1. Istruzione post-scuola secondaria in studi correlati all'economia aziendale, quali l'amministrazione o la gestione aziendale con qualifiche a livelli di laurea o diploma di laurea. Tali programmi gettano le basi per la comprensione di un'attività economica dalle quali ci si può muovere per cogliere specifici aspetti aziendali.
2. Corsi di formazione in argomenti di specifico livello manageriale, quali la pianificazione strategica aziendale, il controllo del budget, marketing e sviluppo commerciale, gestione delle risorse umane, gestione della salute e sicurezza e gestione del rischio d'impresa.
3. Conferenze e seminari su argomenti quali la *business excellence*, le strategie di gestione per la qualità, gli sviluppi normativi, le strategie di outsourcing, ecc.
4. Partecipazione ad incontri organizzati da organismi professionali quali il CQI (sulla qualità ed aspetti correlati), IEMA (sull'ambiente ed aspetti correlati), CIPD (sullo sviluppo del personale) ed associazioni generali quali le Camere di Commercio, i Centri per la Produttività, le Associazioni degli Industriali, ecc.
5. Studio individuale di pubblicazioni di settore come quelle emesse da organizzazioni industriali ed istituti professionali, così come le riviste aziendali ed elettroniche.
6. Appartenenza e partecipazione a forum on line e Gruppi di Interesse Speciale (*in inglese: Special Interest Group - SIG*) in argomenti correlati all'economia e gestione aziendale.
7. Progetti di ricerca per la presentazione di aspetti economico-gestionali a gruppi omologhi od altre organizzazioni, incluse la ricerche condotte come parte integrante di attività di consulenza.

Le evidenze relative al CPD per questa competenza possono essere riscontrate in certificati di formazione e qualifica, liste di presenza, elenchi di abbonamenti a pubblicazioni, elenchi di indirizzi internet consultati e titoli di libri utilizzati, oltre ai verbali di riunioni e lettere di presentazione. L'efficacia del CPD può essere determinata dalla positiva applicazione delle nuove competenze nella conduzione di progetti ed incarichi quali audit complessi.



Informativa IRCA/470:

Schema CPD per la Certificazione dei Corporate Management System Auditor (CMSA)

3.0 Competenza: Pianificare l'audit

Una pianificazione efficace è in genere valutata molto positivamente dalla direzione di una organizzazione di tipo *corporate*. La maggior parte del coinvolgimento quotidiano delle persone appartenenti all'alta direzione riguarda la pianificazione futura della sezione aziendale di cui sono responsabili. L'abilità di pianificare un audit è una competenza base per un auditor, ma il requisito specifico per il grado CMSA è la pianificazione di un audit che tenga in considerazione i rischi più significativi riguardo il raggiungimento degli obiettivi aziendali, il soddisfacimento delle aspettative di clienti e stakeholder ed il rispetto dei requisiti legislativi. Questa competenza deve essere dimostrata nel contesto di un audit che potrebbe coinvolgere più norme di sistemi di gestione, molti siti differenti, la necessità di disporre di esperienza tecnica specifica e richiedere l'uso di diversi auditor per più giorni.

Tipici programmi di CPD concernenti questa competenza:

1. Corsi di formazione in materie quali la pianificazione strategica aziendale, la gestione della logistica, *project management*, *time management*, pianificazione e grado di risposta alle emergenze, *risk management*, ecc.
2. Conferenze e seminari su argomenti quali le metodologie Just In Time, *Lean Manufacturing*, le tecniche 6 Sigma, FMEA, ecc.
3. Coinvolgimento in progetti di consulenza o formazione comprendenti un forte elemento di pianificazione quale ad esempio i progetti di sviluppo IT, pianificazione della qualità, *construction management*, ecc.
4. Studio individuale di pubblicazioni sul *project management* ed il *project planning*, quali quelle emesse da organizzazioni industriali ed istituti professionali, così come le riviste aziendali ed elettroniche.

Le evidenze relative al CPD per questa competenza possono essere riscontrate in certificati di formazione e qualifica, liste di presenza, registrazioni di progetti, elenchi di abbonamenti a pubblicazioni, elenchi di indirizzi internet e testi consultati. La domanda di certificazione al grado di Corporate Auditor richiede l'invio di un piano di audit complesso, corredato dalla descrizione della logica seguita nel redigerlo. Questo piano potrebbe far parte dell'evidenza di CPD relativo a questa competenza. Il rinnovo della certificazione CMSA richiede lo sviluppo e l'attuazione di un piano di CPD. L'efficacia del CPD può essere determinata dalla positiva ultimazione di progetti ed incarichi, inclusi degli audit complessi portati ai risultati desiderati.



Informativa IRCA/470:

Schema CPD per la Certificazione dei Corporate Management System Auditor (CMSA)

4.0 Competenza: Guidare, organizzare e dirigere il gruppo di audit

Per definizione, il corporate management occupa un ruolo dirigenziale in un'organizzazione. La maggior parte dei membri dell'alta direzione avranno esperienza diretta di guida, organizzazione e direzione del proprio team da un punto di vista dirigenziale. Sebbene il guidare, organizzare e dirigere gruppi di auditor siano normali funzioni-chiave del Lead Auditor, il Corporate Auditor deve dimostrare queste competenze nel condurre audit che mettono maggiormente alla prova le sue capacità di leadership. E' probabile che i dirigenti aziendali che lavorano con i Corporate Auditor si aspettino da quest'ultimi la dimostrazione di un livello di leadership e di abilità organizzative grossomodo equivalente alle proprie abilità in questi stessi campi.

Tipici programmi di CPD concernenti questa competenza:

1. Corsi di formazione in materie quali la leadership, la gestione delle persone, processo decisionale, la gestione dei conflitti, coaching, tecniche di facilitazione, ecc.
2. Conferenze e seminari tenuti da dirigenti d'azienda e da rappresentanti eminenti di altri settori nei quali hanno dimostrato chiaramente una leadership fuori dal comune, ecc.
3. Partecipazione a momenti di sviluppo personale, quali sessioni residenziali di *outdoor training*, programmi di test psicometrici, piani di *mentoring*, programmi per dirigenti d'azienda, ecc.
4. Studio individuale di pubblicazioni e testi sulla leadership, il team working ed il team development.

Le evidenze relative al CPD per questa competenza possono essere riscontrate in certificati di formazione e qualifica, liste di presenza, registrazioni di sviluppo personale, elenchi di pubblicazioni e testi consultati. L'efficacia del CPD può essere suffragata da sviluppi di carriera che hanno comportato ruoli da capo-squadra, Lead Auditor, Responsabile di Reparto, ecc.

5.0 Competenza: Gestire il processo di audit

Oltre alle abilità di leadership illustrate al paragrafo precedente, il Corporate Auditor deve dimostrare abilità manageriali in situazioni di audit complessi. Questa competenza si riferisce al lavorare con esito positivo con tutti gli stakeholder coinvolti in un processo di audit al fine di fornire un risultato che risponda pienamente agli obiettivi dell'audit. La dimostrazione di questa competenza implica il coordinamento e la supervisione delle attività del gruppo di audit rimanendo in linea con il piano di audit ed in un contesto di audit complesso, la risoluzione di problemi dell'audit, prendere decisioni in tempi brevi per apportare qualsiasi cambiamento necessario, fare rapporto sui progressi alla direzione aziendale e condividere le informazioni tra i vari membri del gruppo.



Informativa IRCA/470:

Schema CPD per la Certificazione dei Corporate Management System Auditor (CMSA)

Tipici programmi di CPD concernenti questa competenza:

1. Corsi di formazione in materie quali la gestione delle persone, i processi decisionali, la gestione dei conflitti, *team facilitation*, la gestione dello stress, problem solving, gestione del cambiamento, la gestione delle risorse umane, ecc.
2. Conferenze e seminari di associazioni e gruppi di consulenza per il management su aspetti di gestione quali il pensiero creativo, le abilità informative, la pianificazione dell'efficienza, leggi per l'impiego, ecc.
3. Partecipazione a momenti di sviluppo personale, quali programmi di formazione sulla gestione, negoziazione, *coaching*, ecc.
4. Studio individuale di pubblicazioni e testi sulla strategia gestionale e capacità comunicative.

Le evidenze relative al CPD per questa competenza possono essere riscontrate in certificati di formazione e qualifica, liste di presenza, registrazioni di sviluppo personale, elenchi di pubblicazioni e testi consultati. L'evidenza dell'efficacia del CPD potrebbe risiedere in avanzamenti di carriera che implicino ruoli in funzione di capo-squadra, Lead Auditor, una promozione ad un livello manageriale, ecc.

6.0 Competenza: Raccogliere le evidenze dell'audit

Raccogliere le evidenze è una competenza base per qualsiasi auditor a qualunque livello. Ottenere informazioni basate sui fatti su cui effettuare la valutazione della conformità è una normale prassi di audit. Per i Corporate Auditor, questa competenza richiede la dimostrazione della capacità di individuare ed acquisire dati chiave fondati sui fatti utilizzando una gamma di tecniche appropriate attraverso il campionamento basato sul rischio degli elementi rilevanti dei processi complessi. Tutto ciò richiede di prestare la massima attenzione al dettaglio, seguire percorsi di audit chiari e logici, fare un uso efficace degli strumenti di audit quali le check-list di processo redatte individualmente e l'essere a proprio agio quando si lavora con il personale di tutti i livelli dell'organizzazione. Questa competenza richiede inoltre un'efficace analisi dei dati delle evidenze riscontrate e l'applicazione di una valutazione ragionata nel determinare le conseguenze possibili. Il campo d'azione dell'auditor ad un livello *corporate* comprende quindi obiettivi di audit molto vasti e copre un'ampia prospettiva di sistema che include i processi di miglioramento continuo.

Informativa IRCA/470:

Schema CPD per la Certificazione dei Corporate Management System Auditor (CMSA)

Tipici programmi di CPD concernenti questa competenza:

1. Corsi di formazione in materie quali tecniche avanzate di audit, assertività, capacità comunicative, tecniche di interrogazione, abilità di presentazione, analisi del percorso critico, analisi delle cause radice, ecc.
2. Conferenze e seminari su argomenti relativi alle *life skills* (abilità per la vita), innovazione e creatività, conoscenza dei mezzi d'informazione di massa, ecc.
3. Partecipazione a progetti di consulenza o studi che richiedono ricerche in processi quali l'analisi del gap del sistema, la valutazione del rischio ambientale, l'analisi del rischio per la sicurezza, analisi degli infortuni, metodologie di ricerca degli errori, ecc.
4. Studio individuale di pubblicazioni e testi sulle abilità di ascolto, parlare in pubblico, programmi di sviluppo della personalità, di allenamento della memoria, ecc.

Le evidenze relative al CPD per questa competenza possono essere riscontrate in certificati di formazione e qualifica, liste di presenza, registrazioni di sviluppo personale, elenchi di pubblicazioni e testi consultati. L'efficacia del CPD può essere attestata dalla gestione con esito positivo di progetti ed incarichi quali indagini sulle informazioni, valutazione delle prestazioni, riesami del contratto, ecc.

7.0 Competenza: Valutare le risultanze e trarre le conclusioni appropriate

A prescindere dal rigore con cui le evidenze possono essere raccolte, il processo di audit sarà compromesso se l'auditor non sa riconoscere in modo accurato la significatività di tali evidenze in relazione agli obiettivi dell'auditor. Per gli auditor CMSA, questa competenza potrebbe essere dimostrata attraverso un elevato livello di consapevolezza di quei fattori che impattano sull'affidabilità delle risultanze degli audit, ponderando l'impatto reale o potenziale delle risultanze sul sistema, traendo conclusioni basate su informazioni riguardo l'efficacia del sistema e riconoscendo le opportunità per aggiungere valore lungo tutto il processo di audit. Una concreta dimostrazione di questa competenza ad un livello *corporate* potrebbe di norma portare ad un risultato dell'audit molto significativo per tutti gli stakeholder dell'audit.

Tipici programmi di CPD concernenti questa competenza:

1. Corsi di formazione in materie quali le tecniche avanzate di audit, analisi del percorso critico, analisi delle cause radice, tecniche di FMEA, gestione del rischio, ecc.
2. Conferenze e seminari sulle tecniche statistiche, tecniche di analisi dei dati, pensiero laterale, pianificazione operativa, ecc.
3. Partecipazione a studi operativi o gestionali che includono indagini o ricerche per determinare le cause situazionali e l'elaborazione di raccomandazioni per l'azione, ecc.



Informativa IRCA/470:

Schema CPD per la Certificazione dei Corporate Management System Auditor (CMSA)

4. Studio individuale di pubblicazioni e testi sugli argomenti sopra esposti inclusa la *corporate governance*, ecc.

Le evidenze relative al CPD per questa competenza possono essere riscontrate in certificati di formazione e qualifica, liste di presenza, registrazioni di sviluppo personale, elenchi di pubblicazioni e testi consultati. L'evidenza dell'efficacia del CPD può essere determinata dalla riuscita di progetti ed incarichi tra cui l'effettuazione di audit complessi, indagini andate a buon fine, analisi strategiche per es. *business plan* e definizione di obiettivi.

8.0 Competenza: Comunicazione

L'abilità di comunicare in modo efficace è un pre-requisito per una prassi di audit di successo. Questo requisito è collegato alle capacità comunicative scritte ed orali, messe in atto sia all'interno del gruppo di audit che all'esterno. Quando effettuano un audit in un contesto di tipo *corporate*, gli auditor CMSA devono dimostrare abilità di comunicazione bi-direzionale molto efficace e l'utilizzo di competenze linguistiche appropriate, selezionate in relazione all'ambiente di audit corrispondente. La comunicazione dovrebbe essere portata avanti con sicurezza, con un atteggiamento costruttivo volto a generare una buona comprensione dei vari aspetti tra le parti coinvolte ed a portare ad un risultato positivo per l'organizzazione. La comunicazione scritta dovrebbe essere obiettiva, strutturata, concisa, dettagliata e bilanciata.

Tipici programmi di CPD concernenti questa competenza:

1. Corsi di formazione in materie quali abilità di presentazione, capacità comunicative, redazione di rapporti, abilità di negoziazione, ascolto attivo e parlare in pubblico, comprensione dei mezzi di informazione, stesura di saggi, ecc.
2. Conferenze e seminari sulle tecniche di persuasione, per es. formazione per il personale commerciale, ascolto efficace, tecniche di interrogazione, ecc.
3. Preparazione e partecipazione ad eventi in cui sono coinvolti i mezzi di informazione, quali presentazioni, dibattiti, effettuazione di corsi di formazione, ecc.
4. Studio individuale di pubblicazioni e testi su come parlare in pubblico, abilità di presentazione e corsi di *self improvement*, ecc.

Le evidenze relative al CPD per questa competenza possono essere riscontrate in certificati di formazione e qualifica, liste di presenza, registrazioni di sviluppo personale, elenchi di pubblicazioni e testi consultati. L'efficacia del CPD può essere dimostrata dall'aver assunto con successo ruoli comunicativi, dalla pubblicazione di articoli o libri e dalla partecipazione a gruppi di audit complessi.



Informativa IRCA/470:

Schema CPD per la Certificazione dei Corporate Management System Auditor (CMSA)

9.0 Competenza: Adattarsi e cavarsela

Ogni auditor deve trovare il giusto equilibrio tra l'essere troppo assertivo e troppo collaborativo. Il punto di equilibrio varierà a seconda del contesto dell'audit e dei diversi stili gestionali incontrati. L'auditor CMSA deve dimostrare adeguata flessibilità in situazioni mutevoli di audit, essere aperto a nuove idee e nuove tecniche, essere in grado di dissolvere l'ambiguità utilizzando mezzi oggettivi, lavorare sotto pressione in modo produttivo e mantenere il controllo di sé, in particolar modo in circostanze avverse. L'ambiente di tipo *corporate* può sottoporre l'auditor CMSA ad uno stress maggiore del solito, soprattutto in situazioni in cui il risultato dell'audit avrà conseguenze significative sull'organizzazione. Per soddisfare questa competenza, l'auditor dovrebbe essere in grado di realizzare gli obiettivi dell'audit in un modo professionale per ottenere il rispetto della direzione aziendale, oltre che dei membri del gruppo di audit.

Tipici programmi di CPD concernenti questa competenza:

1. Corsi di formazione in materie quali la gestione dello stress, l'intelligenza emotiva, la gestione degli atteggiamenti negativi, la gestione del tempo, la capacità di assegnare le priorità, ecc.
2. Conferenze e seminari sulle tecniche di rilassamento, sviluppare un atteggiamento mentale positivo, tecniche motivazionali, ecc.
3. Partecipazione a seminari di sviluppo personale, test della psicomotricità, profilo della personalità, gestione della rabbia, ecc.
4. Studio individuale di pubblicazioni e testi sull'allenamento mentale, le tecniche di negoziazione, ecc.

Le evidenze relative al CPD per questa competenza possono essere riscontrate in certificati di formazione e qualifica, liste di presenza, registrazioni di sviluppo personale, elenchi di pubblicazioni e testi consultati. L'efficacia del CPD può essere provata dal rispetto delle scadenze di progetto, dalla realizzazione di obiettivi e dal raggiungimento di traguardi in circostanze difficili.

Conclusioni

Sebbene le attività di CPD sopra illustrate possano contribuire allo sviluppo delle competenze richieste per il grado di CMSA, è poco probabile rappresentino l'unico mezzo per ottenere tali competenze. Dato che la competenza è definita come "dimostrata capacità", la dimostrazione della competenza necessita il mettere in pratica l'istruzione, la formazione, le abilità ed esperienze del candidato. E' improbabile che le competenze richieste dal grado CMSA possano essere ottenute solo attraverso la formazione, ma nel tempo esse aumenteranno grazie ad un processo di sviluppo continuo basato sull'applicazione pratica. L'Assessment Centre (Centro di



Informativa IRCA/470:

Schema CPD per la Certificazione dei Corporate Management System Auditor (CMSA)

Valutazione) dell'IRCA fornisce l'opportunità ai candidati di dimostrare di essere pronti ad ottenere il grado CMSA per mezzo della valutazione del livello raggiunto in ogni competenza.

Nel considerare il proprio stato di preparazione alla domanda di certificazione iniziale, i candidati potrebbero desiderare una verifica indipendente delle competenze rilevanti mediante un'analisi "peer to peer" od altri processi di valutazione oggettivi che potrebbero fornire indicazioni circa lo stato di preparazione. Nel caso un candidato non risulti pronto per essere esaminato dall'Assessment Centre o lo frequenti con esito negativo, l'IRCA fornirà un rapporto personale dettagliato nel quale indicherà le aree per ulteriori opportunità di CPD.