



CAEPROGRAM

IL PROGRAMMA ESCLUSIVO
PER I CHIEF AUDIT EXECUTIVE

COME VALUTARE
IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO
E DI GESTIONE DEI RISCHI?

Protiviti

Protiviti è un gruppo multinazionale di consulenza direzionale, specializzato nel creare valore attraverso la sua visione della Governance Aziendale e la capacità di analizzare e gestire il rischio.

Protiviti vanta una presenza internazionale con più di 70 uffici in USA, Canada, Sud America, Sud Africa, Europa, Asia e Australia.

In Italia, Protiviti opera dal 2004 nelle sedi di Milano, Torino e Roma e conta più di 200 professionisti.

Obiettivo di Protiviti è la diffusione della cultura della Gestione dei Rischi nelle aziende, finalizzata ad allineare i processi, i sistemi informativi e l'organizzazione alle migliori prassi internazionali.

   @protiviti

 www.protiviti.it

Per maggiori informazioni:



Emma Marcandalli - Managing Director
emma.marcandalli@protiviti.it
+ 39 02 65506301



Cristina Peano - Associate Director
cristina.peano@protiviti.it
+ 39 02 65506301

Contenuti

- 4 Premessa
- 5 Executive Summary
- 6 Introduzione alla Ricerca
- 10 Dettaglio dei risultati
 - 10 *Sezione I - La Valutazione dei Rilievi di Audit*
 - 19 *Sezione II - La Valutazione d'insieme dell'Area/Processo Auditato*
 - 28 *Sezione III - La Valutazione Complessiva del SCleGR*
- 40 Considerazioni finali
- 43 Appendice

Premessa

PERCHÉ *valutare il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi?*

Innanzitutto perché lo richiede il «Codice di Autodisciplina per le Società Quotate» predisposto dal Comitato per la Corporate Governance, che attribuisce la responsabilità ultima della valutazione periodica di adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi al Consiglio di Amministrazione. Come noto, il Codice di Autodisciplina appartiene alla normativa secondaria e riflette le prassi di governo societario consolidate da operatori quotati italiani.

Più di recente (Ottobre 2017), l'Associazione Italiana delle Aziende Familiari (AIDAF) e l'Università Luigi Bocconi hanno promosso i «Principi per il governo delle Società non quotate a controllo familiare. Codice di Autodisciplina», ad adozione volontaria, che richiamano, ancorché in forma semplificata, principi analoghi a quelli formulati dal Codice di Autodisciplina per le Società Quotate in materia di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

Più articolata e complessa è, invece, la risposta alle seguenti domande:

COME *valutare il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi?*

QUALE *processo implementare e quali attori coinvolgere nella valutazione?*

QUALI *metodologie e strumenti di valutazione utilizzare?*

AIIA e Protiviti hanno dedicato il quarto ciclo di incontri del CAE PROGRAM a questi temi, fornendo l'occasione ai CAE associati di confrontarsi sulle prassi utilizzate nelle proprie organizzazioni ai fini della valutazione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

In tale ambito, AIIA e Protiviti hanno condotto una ricerca, i cui risultati sono rappresentati nel presente documento.

Executive Summary

Nella **valutazione di adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi**, attribuita di norma al Consiglio di Amministrazione, il ruolo del Responsabile della Funzione di Internal Audit è centrale, nonostante l'adozione di processi, metodologie e ruoli molto eterogenei.

Agli estremi opposti si trovano, infatti, Società in cui il **Responsabile Internal Audit** è la figura istituzionalmente deputata a coordinare il processo che porta alla raccolta e al consolidamento delle informazioni necessarie al Consiglio di Amministrazione, e Società in cui tale processo è governato direttamente dagli Organi di Governo deputati (e.g.: Comitato Controllo e Rischi), e il Responsabile Internal Audit è uno - seppur importante - tra i tanti attori coinvolti.

Analogamente, le Società hanno sviluppato e implementato metodologie molto diverse fra loro a supporto della valutazione del SCleGR: agli estremi opposti, troviamo organizzazioni che basano la valutazione esclusivamente sul **giudizio professionale di tipo qualitativo**, altre che, al contrario, applicano **metodologie guidate, anche di tipo quantitativo**.

Dai risultati della ricerca, emerge come le ragioni di tale eterogeneità non siano sempre riconducibili a dimensione, maturità o settore di appartenenza delle singole organizzazioni, bensì, piuttosto, **all'assenza di linee guida istituzionali sul tema, come pure alla differente cultura del controllo e della gestione dei rischi** delle singole realtà aziendali, ovvero, ancora, ai differenti livelli di attenzione sul tema da parte dei Consigli di Amministrazione o - laddove presenti - dei Comitati Controllo e Rischi.

Introduzione alla Ricerca

Metodologia

Modalità di raccolta delle informazioni

La presente ricerca è frutto delle informazioni raccolte, nel periodo febbraio - maggio 2017, tramite una **survey dedicata al tema della Valutazione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi** (di seguito, anche «SCleGR»), rivolta ai Chief Audit Executive (CAE) associati all'AIIA.

I temi affrontati dalla *survey* sono stati ulteriormente sviluppati nell'ambito di **interviste** con alcuni selezionati CAE e dei **momenti di confronto e «live benchmarking»**, tenutisi in occasione delle due sessioni (ristretta ed allargata) del CAE PROGRAM dedicate al tema (rispettivamente, il 17 gennaio e il 4 maggio 2017).

Modello teorico di riferimento

Il questionario utilizzato per la raccolta delle informazioni è stato articolato sulla base del **flusso logico del processo** che conduce alla valutazione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, di seguito rappresentato.

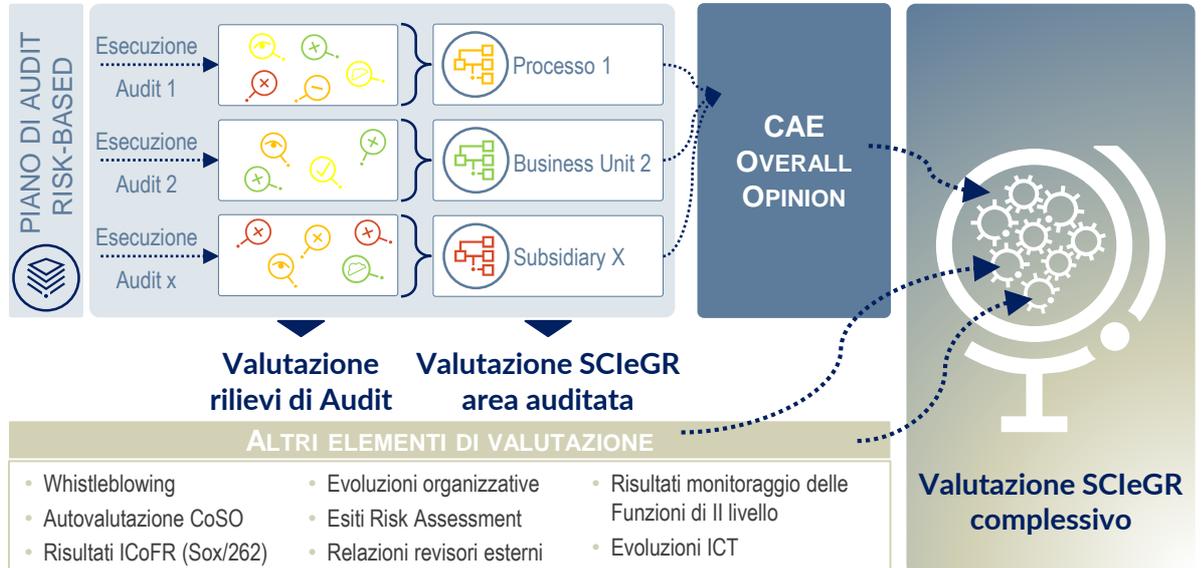


FIGURA 1: MODELLO DI RIFERIMENTO SCHEMATIZZANTE IL TIPICO FLUSSO LOGICO DEL PROCESSO FINALIZZATO ALL'ESPRESSIONE DELLA VALUTAZIONE DEL SCleGR (ELABORAZIONE PROTIVITI PER CAE PROGRAM)

La survey: struttura del questionario

Modalità di analisi e rappresentazione delle informazioni raccolte

In linea con tale modello, **il questionario erogato ai CAE è stato suddiviso in tre sezioni:**

- a. la prima, focalizzata sulla **valutazione dei singoli rilievi derivanti da interventi di Internal Audit**,
- b. la seconda, focalizzata sulla **valutazione del sistema di controllo interno relativo all'area/processo sottoposto ad Internal Audit**,
- c. la terza, dedicata ad indagare la **valutazione complessiva del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi dell'azienda**,

precedute da una parte introduttiva, dedicata alla raccolta di informazioni anagrafiche generali dei rispondenti e relative Società di appartenenza.

Le domande del questionario hanno avuto l'obiettivo di **raccogliere dati e informazioni riguardanti:**

Sezione I - Valutazione dei rilievi di Audit e

Sezione II - Valutazione del sistema di controllo interno relativo all'area/processo sottoposto ad Internal Audit



Metodologie adottate dall'IA ed **elementi** considerati ai fini della valutazione



Livelli di **oggettività vs professional judgment** utilizzati ai fini della valutazione

Sezione III - Valutazione complessiva del SCleGR dell'azienda



Governance del processo di valutazione, ovvero soggetti coinvolti e **ruolo dell'Internal Audit**



Metodologie adottate dal CAE per la redazione dell'*overall opinion*

Le risposte ricevute sono state elaborate e sono di seguito riportate in modalità consolidata, al fine di garantire l'**anonimato** delle Società e dei Chief Audit Executive partecipanti.

Il campione dei rispondenti

Identikit dei
rispondenti alla
survey

Alla survey hanno partecipato **64 CAE** appartenenti a Società/Gruppi, differenti per:

Settore di appartenenza

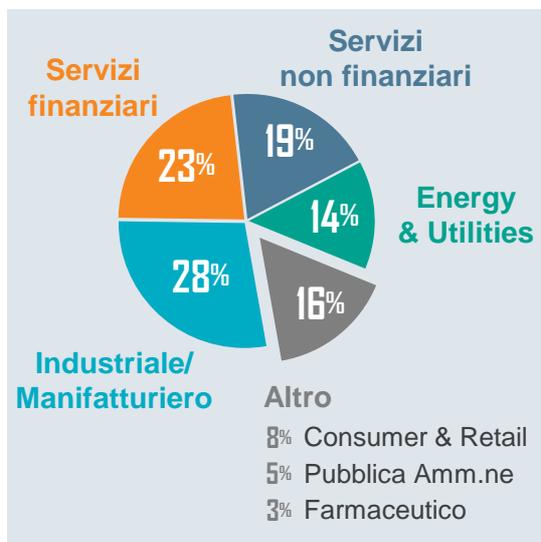


FIGURA 2: SETTORE DI APPARTENENZA DELLE SOCIETÀ RISPONDENTI ALLA SURVEY

Eventuale Mercato di quotazione



FIGURA 3: MERCATO DI QUOTAZIONE DELLE SOCIETÀ RISPONDENTI ALLA SURVEY

Fascia di fatturato

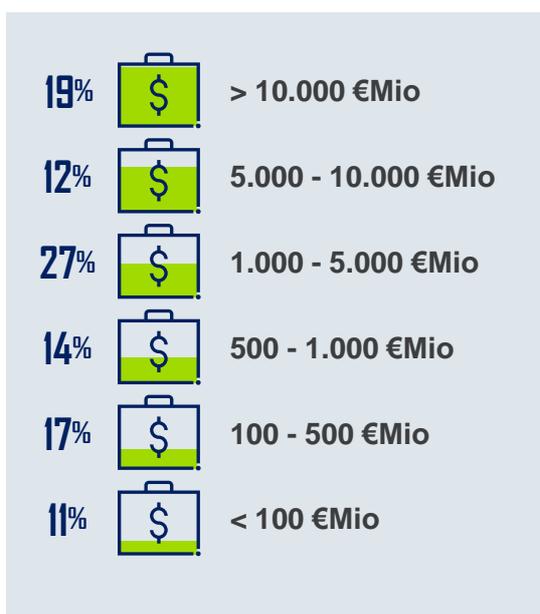


FIGURA 4: FASCE DI FATTURATO DELLE SOCIETÀ RISPONDENTI ALLA SURVEY

Dimensioni della Struttura IA

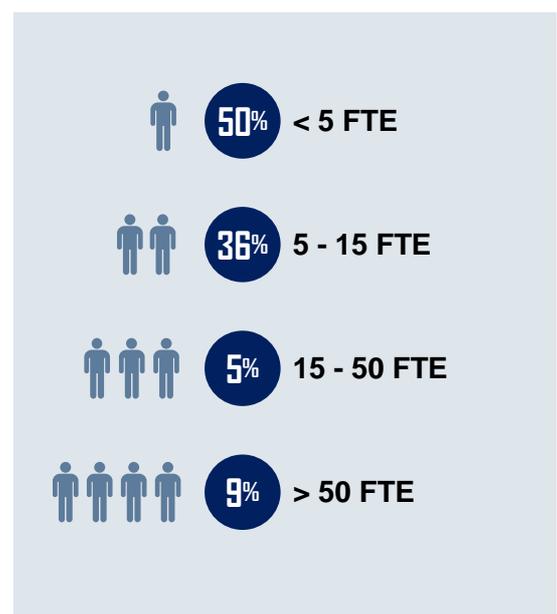


FIGURA 5: DIMENSIONI DELLE STRUTTURE IA RISPONDENTI ALLA SURVEY

Dettaglio dei risultati

Sezione I - La Valutazione dei Rilievi di Audit

Valutazione dei rilievi di audit

Le indicazioni degli Standard IIA

“L’attività di internal audit deve assistere l’organizzazione nel mantenere controlli efficaci attraverso la valutazione della loro efficacia ed efficienza e promuovendo il miglioramento continuo.”

Fonte: “*International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing - Standard 2130: «Controllo»*”
- The Institute of Internal Auditors (2016)

Partendo dall’affermazione sopra riportata, è stata sviluppata la prima sezione del questionario, dedicata alla valutazione dei rilievi di audit. E’ stato, innanzitutto, chiesto ai CAE partecipanti se «la struttura di Internal Audit valuta i singoli rilievi di audit».



FIGURA 6: LA STRUTTURA INTERNAL AUDIT VALUTA I SINGOLI RILIEVI DI AUDIT?

L’Internal Audit e la valutazione dei rilievi di audit

Il **92%** dei partecipanti alla *survey* ha dichiarato di fornire, nell’ambito delle attività di Internal Audit svolte, la **valutazione dei singoli rilievi di audit**.

Dall’analisi dei risultati, **non emergono differenze significative tra le Società quotate e non** (rispettivamente, il 91% e il 93% delle aziende rispondenti esprime una valutazione sui rilievi di audit). A livello di **settore**, invece, **si rileva una percentuale minore (80%) nel settore finanziario**, rispetto agli altri settori (96%).

Nei 5 casi di mancata valutazione dei rilievi di audit (corrispondenti all’8% del totale), i CAE hanno evidenziato le seguenti motivazioni:

- «la **presenza** (considerata sufficiente) **di valutazioni** sul livello di adeguatezza del sistema di controllo interno dell’area auditata»;
- «la **scelta esplicita** di non proporre valutazioni sui singoli rilievi, lasciando ai destinatari dei report di Internal Audit la possibilità di trarre le opportune conclusioni».



Metodologie di valutazione

La metodologia di valutazione dei rilievi di audit

All'interno del campione della ricerca sono presenti differenti **livelli di strutturazione e maturità della metodologia** sviluppata e seguita dalle strutture IA per la valutazione dei singoli rilievi di audit. In particolare:

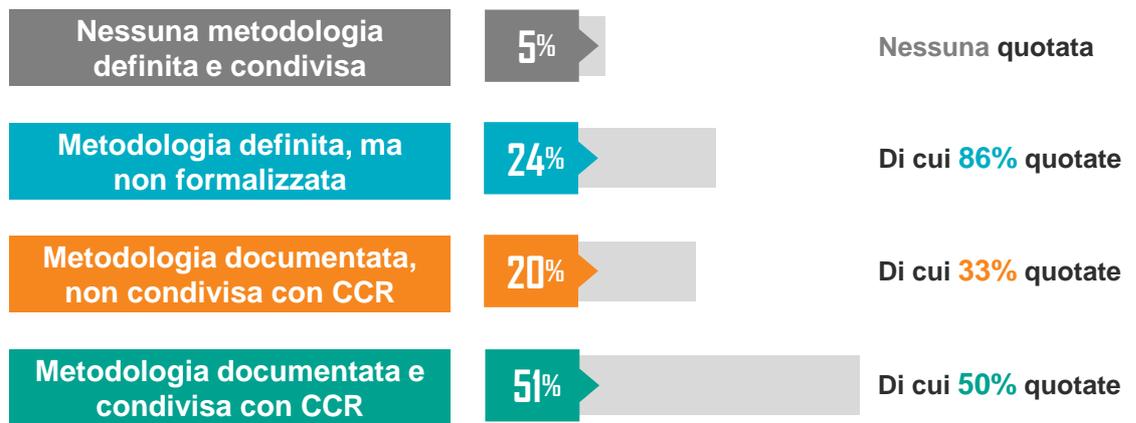


FIGURA 7: QUALE METODOLOGIA È STATA ADOTTATA PER LA VALUTAZIONE DEI RILIEVI DI AUDIT?

Dai commenti forniti dai CAE, emerge che l'assenza di metodologie definite per la valutazione dei rilievi di audit è da attribuirsi ad altre priorità interne alla struttura IA, che ne hanno ritardato lo sviluppo.

Focus: Società Quotate vs Non Quotate

Dall'analisi dei risultati, non emergono correlazioni fra l'appartenenza (o meno) ad un mercato quotato e il livello di sviluppo/formalizzazione della metodologia adottata.



FIGURA 8: LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI RILIEVI DI AUDIT: SOCIETÀ QUOTATE VS NON QUOTATE

Focus: Dimensioni della Società di appartenenza (fatturato)

Così come l'appartenenza ad un mercato quotato, anche le dimensioni societarie (in termini di fatturato) non evidenziano legami con il livello di sviluppo di metodologie di valutazione dei rilievi e relativo livello di formalizzazione e condivisione/approvazione.

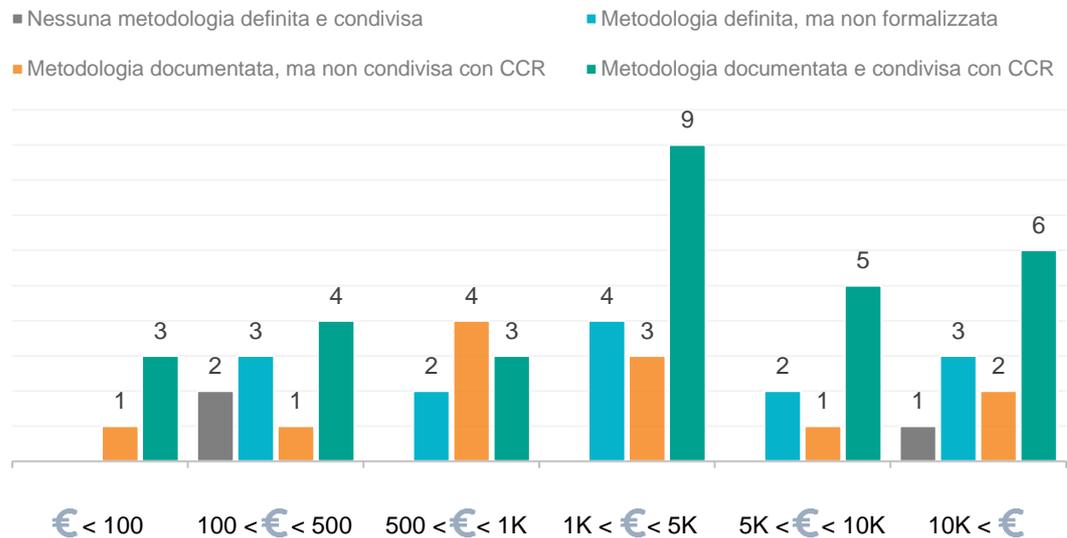


FIGURA 9: LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI RILIEVI DI AUDIT: DISTRIBUZIONE PER FASCIA DI FATTURATO (€Mio)

Focus: Settore di appartenenza

Nella tabella sottostante, si riporta il dettaglio delle risposte ottenute, in base al settore di appartenenza delle Società rispondenti. Anche in questo caso, la distribuzione delle risposte è abbastanza «randomica».

	Nessuna Metodologia definita e condivisa	Metodologia definita, ma non formalizzata	Metodologia documentata, ma non condivisa con CCR	Metodologia documentata e condivisa con CCR
Industriale/Manifatturiero		6	4	7
Servizi finanziari			3	9
Servizi non finanziari		3	1	7
Energy & Utilities	1	1	1	6
Altro	2	4	3	1
Totale	3	14	12	30

FIGURA 10: LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI RILIEVI DI AUDIT: DISTRIBUZIONE PER SETTORE

Focus:
Dimensioni della struttura IA

Anche la numerosità di risorse che compongono le strutture Internal Audit non sembra influenzare in modo significativo il livello di sviluppo della metodologia di valutazione dei rilievi e relativo livello di formalizzazione e condivisione/approvazione.

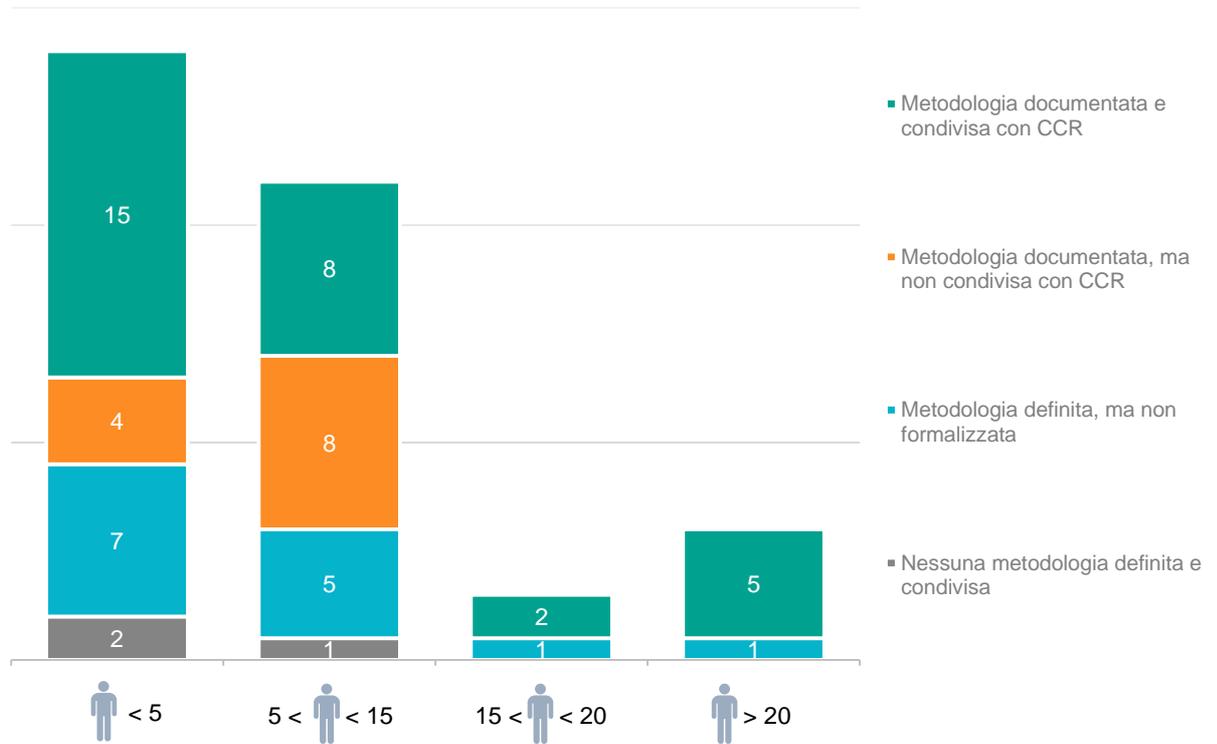


FIGURA 11: LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI RILIEVI DI AUDIT: DISTRIBUZIONE PER DIMENSIONI DELLA STRUTTURA IA (FTE)

Trasversalità di applicazione della metodologia di valutazione

Con riguardo all'applicazione delle metodologie di valutazione (indipendentemente dal loro livello di strutturazione, formalizzazione e condivisione), la maggior parte dei partecipanti alla *survey* (70%) ne ha dichiarato un **uso omogeneo e trasversale rispetto a tutte le tipologie di Internal Audit** svolte dalla Struttura IA.

Solo nel 30% dei casi, le metodologie sono state sviluppate e/o applicate in via differenziata in relazione alla natura dell'incarico (e.g. *compliance testing vs operational audit vs fraud audit vs altre tipologie di interventi*).

Elementi considerati ai fini della valutazione

A prescindere dalla metodologia utilizzata, la valutazione del singolo rilievo si basa su alcuni **elementi ricorrenti**. Tra questi:

- il **70%** dei partecipanti valuta i rilievi di audit tenendo in considerazione la **tipologia e/o la gravità delle singole carenze di controllo**;
- il **54%** dei partecipanti valuta i rilievi di audit tenendo in considerazione la **tipologia e/o il livello di rischio residuo** emerso.

70% Tipologia/gravità della carenza di controllo

54% Tipologia/livello di rischio residuo

7% Scostamento rispetto allo standard atteso

4% Priorità di intervento



Al contrario, solo:

- il **7%** considera lo **scostamento della situazione as-is riscontrata, rispetto a standard di controllo pre-definiti** (e formalizzati);
- il **4%** considera la **priorità di intervento** attribuita a ciascun rilievo emerso.

FIGURA 12: QUALI ELEMENTI GUIDANO L'ATTRIBUZIONE DEL GIUDIZIO AI SINGOLI RILIEVI DI AUDIT?

Dai dati raccolti **non emergono correlazioni evidenti tra gli elementi considerati ai fini della valutazione e la metodologia di valutazione applicata.**

L'impatto dei Follow Up sulla valutazione del singolo rilievo

La **totalità dei partecipanti alla survey ha dichiarato di eseguire interventi di Follow Up.**

Con riferimento all'impatto dei risultati di tali interventi sulla valutazione del singolo rilievo di audit, emerge che **nel 71% dei casi le metodologie utilizzate prevedono un aggiornamento della valutazione del singolo rilievo di audit a seguito dell'esecuzione dei Follow Up.**

Al contrario, nel 29% dei casi la valutazione non subisce aggiornamenti rispetto a quanto condiviso al termine dell'intervento di audit che l'ha generata.



Oggettività vs Professional Judgment

Oggettività vs Professional Judgment

Dall'analisi delle risposte alla *survey*, emerge come le metodologie (indipendentemente dal loro livello di strutturazione, formalizzazione e condivisione) mostrano peculiarità in relazione al **livello di oggettività vs professional judgment**.

Sulla base di tali peculiarità, le metodologie di valutazione utilizzate dai CAE partecipanti alla *survey* possono essere ricondotte a tre principali gruppi:

- valutazione dei rilievi **basata sull'esclusivo o prevalente giudizio professionale** dell'auditor;
- valutazione dei rilievi **guidata da criteri di rating e strumenti** (e.g.: *check list*, linee guida), che indirizzano e supportano il giudizio professionale dell'auditor;
- valutazione dei rilievi come **risultato di un rating** (e.g.: numerico e/o percentile) **proposto da strumenti informatici** implementati a supporto della sistematica applicazione della metodologia di valutazione.

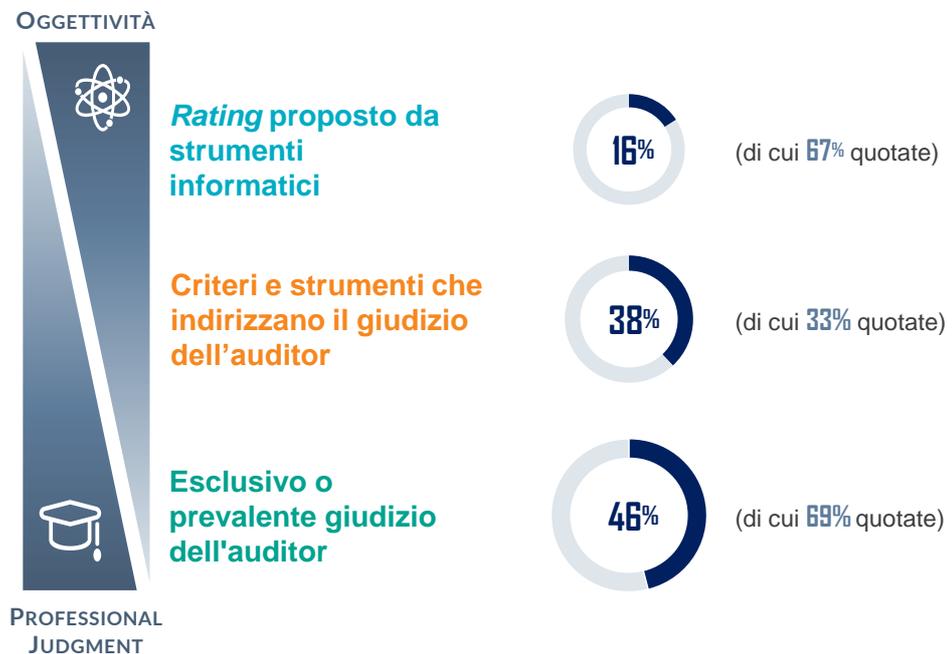


FIGURA 13: PECULIARITÀ DELLA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI RILIEVI DI AUDIT: OGGETTIVITÀ VS PROFESSIONAL JUDGMENT

Focus: Società Quotate vs Non Quotate

Le valutazioni sembrano essere maggiormente guidate da criteri di *rating* e strumenti nelle Società quotate, mentre valutazioni poco o per nulla guidate nelle Società non quotate. Ad ogni modo, come evidenziato dal grafico sottostante, anche i CAE di Società quotate ricorrono spesso all'esclusivo (o prevalente) giudizio professionale nella valutazione dei rilievi di audit.

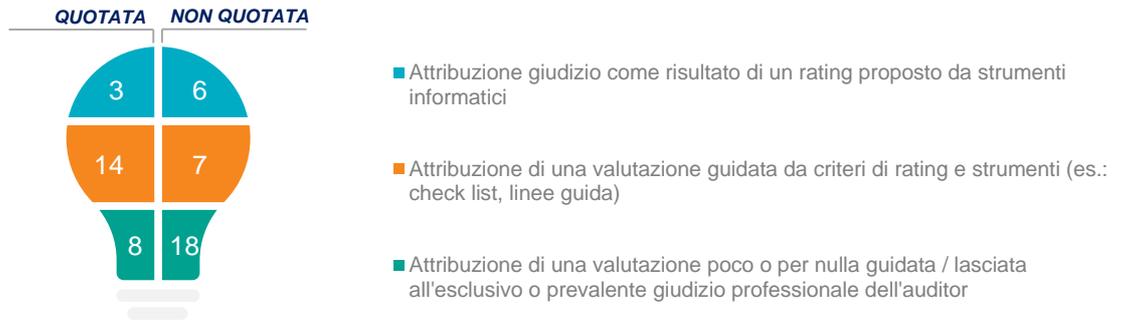


FIGURA 14: OGGETTIVITÀ VS PROFESSIONAL JUDGMENT PER LA VALUTAZIONE DEI RILIEVI DI AUDIT: SOCIETÀ QUOTATE VS NON QUOTATE

Focus: Dimensioni della Società di appartenenza (fatturato)

Spostando il *focus* sulla dimensione societaria, emerge un ampio se non preponderante ricorso all'esclusivo (o prevalente) giudizio professionale presso Società appartenenti a quasi ogni gruppo dimensionale. Viceversa, i RIA di Società con fatturato compreso tra i 500 e i 1.000 €Mio dichiarano di propendere per lo più per valutazioni guidate da criteri di *rating* e strumenti.



FIGURA 15: OGGETTIVITÀ VS PROFESSIONAL JUDGMENT PER LA VALUTAZIONE DEI RILIEVI DI AUDIT: DISTRIBUZIONE PER FASCIA DI FATTURATO (€MIO)

Focus: Settore di appartenenza

Guardando, invece, alla distribuzione delle risposte per settore di appartenenza, si evidenzia un maggior ricorso a metodologie basate sul *professional judgment* nel settore Industriale e nel segmento Energy & Utilities. Al contrario, nei settori dei Servizi finanziari e non, si evidenzia un maggior ricorso a metodologie di valutazione «guidate», ovvero basate su strumenti di *rating*.

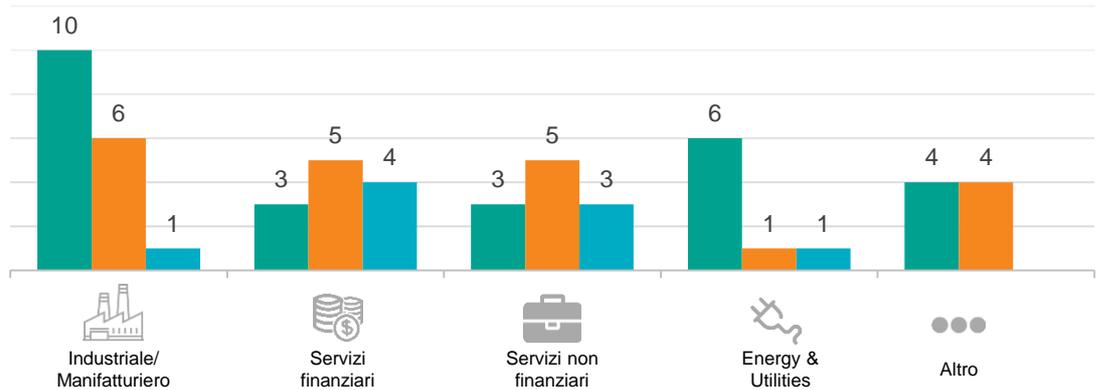


FIGURA 16: OGGETTIVITÀ VS PROFESSIONAL JUDGMENT PER LA VALUTAZIONE DEI RILIEVI DI AUDIT: DISTRIBUZIONE PER SETTORE DI APPARTENENZA

Focus: Dimensioni della struttura IA

La dimensione (in termini di FTE) della struttura IA non sembra influenzare in modo significativo la preferenza per una o per l'altra metodologia. Si assiste, però, ad una predominanza relativa (in percentuale) di applicazione di metodologie di valutazione dei rilievi basate sull'esclusivo (o prevalente) giudizio professionale da parte degli auditor appartenenti alle strutture IA di minori dimensioni.

È interessante notare come *rating* proposti da strumenti informatici siano presenti in strutture di quasi ogni dimensione (ad esclusione del cluster 15-20), con una predominanza assoluta nel cluster 5-15 e una predominanza relativa nel cluster >20.

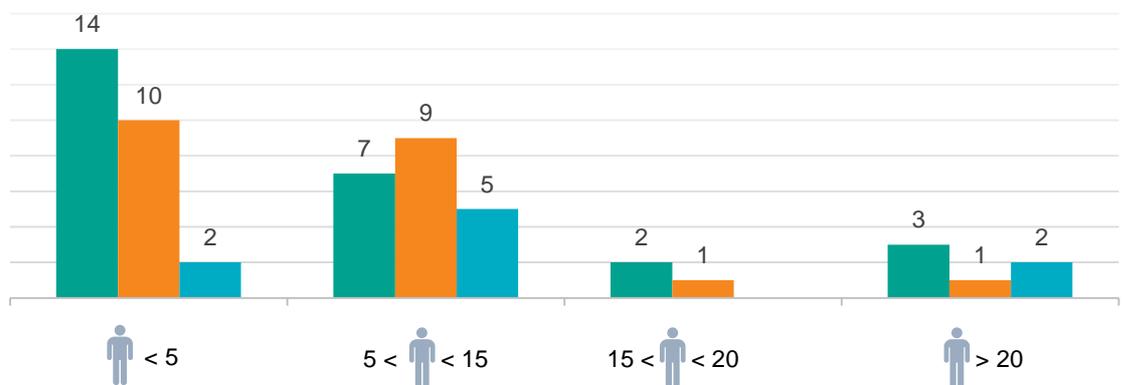


FIGURA 17: OGGETTIVITÀ VS PROFESSIONAL JUDGMENT: DISTRIBUZIONE PER DIMENSIONI DELLA STRUTTURA IA (FTE)

Dettaglio dei risultati

Sezione II - La Valutazione d'insieme dell'Area/Processo Auditato

Valutazione dell'area auditata

Le indicazioni delle Practice Guide

"It is not uncommon for the IA activity to provide opinions at both macro and micro levels, including an opinion on the overall adequacy of the organization's policies, procedures, and processes to support governance, risk management, and internal controls."

Fonte: "IPPF Practice Guide - Formulating and Expressing Internal Audit Opinions" - The Institute of Internal Auditors (marzo 2009)

La seconda sezione della ricerca è dedicata alla **valutazione d'insieme del sistema di controllo interno dell'area/processo auditato**, rilasciata dall'**89% dei CAE partecipanti** alla survey.

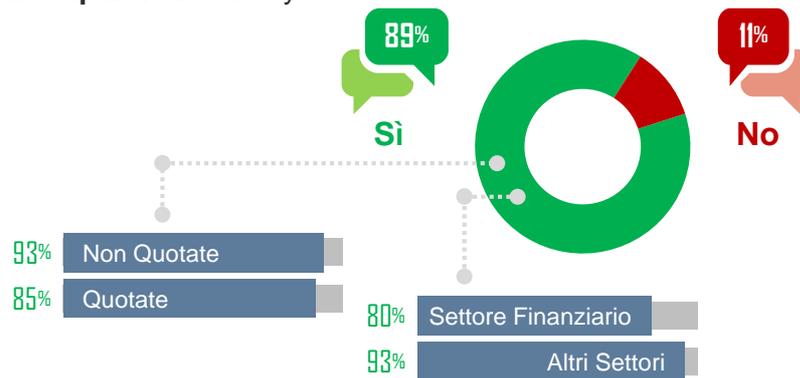


FIGURA 18: LA STRUTTURA INTERNAL AUDIT FORNISCE UNA VALUTAZIONE D'INSIEME DELL'AREA/DEL PROCESSO AUDITATO?

L'Internal Audit e la valutazione dell'area auditata

Rispetto alla valutazione dei rilievi di audit, **la percentuale di Società non quotate** che esprime una valutazione anche per l'area auditata **resta invariata (93%)**; **scende**, invece, **all'85% la percentuale delle quotate** (rispetto al 91%).

Per quanto riguarda il **settore di appartenenza**, l'espressione della valutazione in oggetto avviene - rispetto al campione - nel 100% delle Società appartenenti al settore Energy & Utilities e Servizi non finanziari, nell'89% delle Società Industriali/Manifatturiere e nell'80% delle Società Consumer & Retail e di Servizi finanziari.

Nei 7 casi di assenza di valutazione del sistema di controllo interno dell'area/processo (11% del campione), le motivazioni indicate dai CAE sono riconducibili a:

- «la **presenza (considerata sostitutiva) di valutazioni di singolo rilievo** ovvero la presentazione di una **valutazione di sintesi complessiva nell'ambito della relazione annuale sul SCleGR**»;
- «una **scelta esplicita di non esprimere valutazioni di sintesi al termine dell'intervento di audit**, lasciando ai destinatari dei report di Internal Audit la possibilità di trarre le opportune conclusioni»; «ovvero una scelta legata alla (potenziale) scarsa comparabilità delle differenti aree/processi auditati».



Metodologie di valutazione

La metodologia di valutazione d'insieme dell'area/processo auditato

Analogamente a quanto avviene per la valutazione dei rilievi di audit, anche per la valutazione d'insieme dell'area/processo sottoposto ad audit si rilevano **diversi livelli di strutturazione e maturità della metodologia** sviluppata e seguita dall'IA. In particolare:

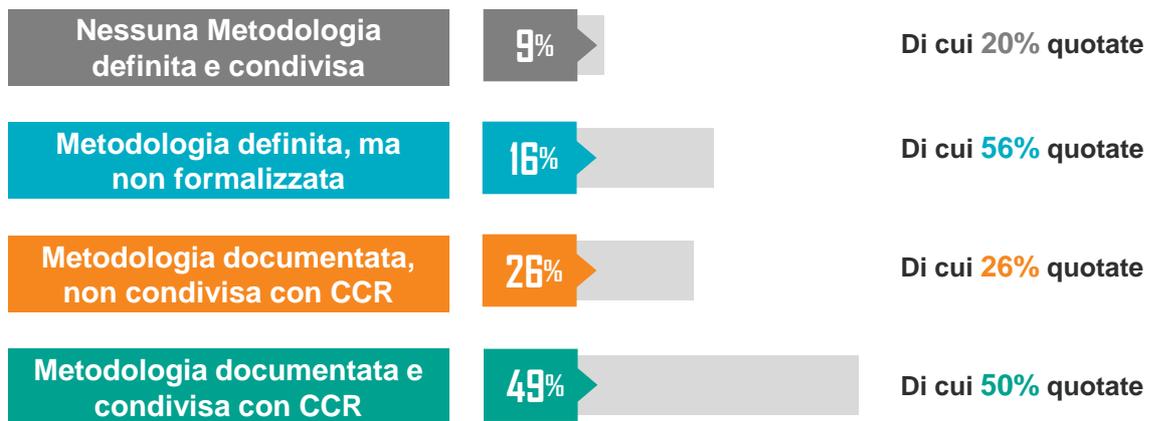


FIGURA 19: QUALE METODOLOGIA È STATA ADOTTATA PER LA VALUTAZIONE DELL'AREA/PROCESSO AUDITATO?

La valutazione d'insieme del sistema di controllo interno dell'area/processo auditato espressa in assenza di metodologie definite è dovuta, secondo i CAE partecipanti, a:

- la scarsa comparabilità delle attività delle varie *business unit*, che renderebbe difficile l'utilizzo di una metodologia unica;
- l'esistenza di priorità interne che ne hanno ritardato lo sviluppo.

Focus: Società Quotate vs Non Quotate

Dall'analisi delle risposte, non emergono legami degni di nota tra il livello di formalizzazione e condivisione/approvazione delle metodologie di valutazione e l'appartenenza ad un mercato quotato.

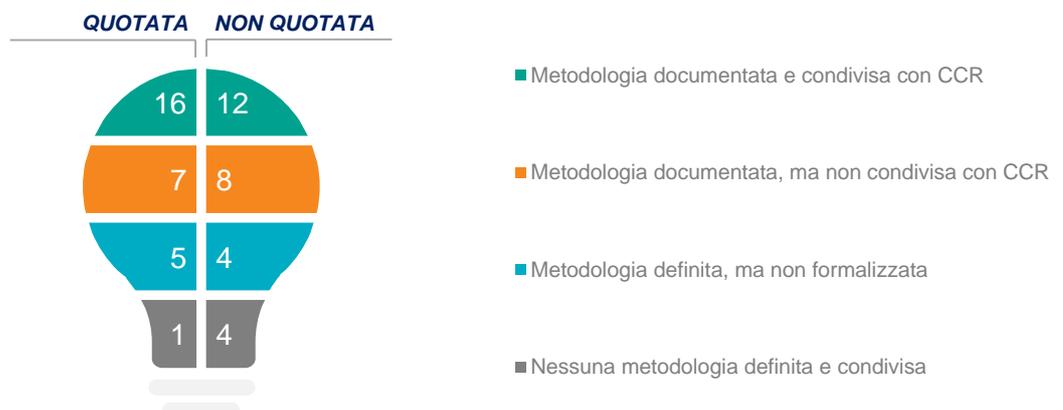


FIGURA 20: LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE D'INSIEME DELL'AREA/PROCESSO AUDITATO: SOCIETÀ QUOTATE VS NON QUOTATE

Focus: Dimensioni della Società di appartenenza (fatturato)

Analizzando la distribuzione delle risposte per fascia di fatturato della Società, emerge come, all'aumentare della dimensione societaria, aumenta anche la presenza di metodologie definite, documentate e condivise con il Comitato Controllo e Rischi (o analogo).

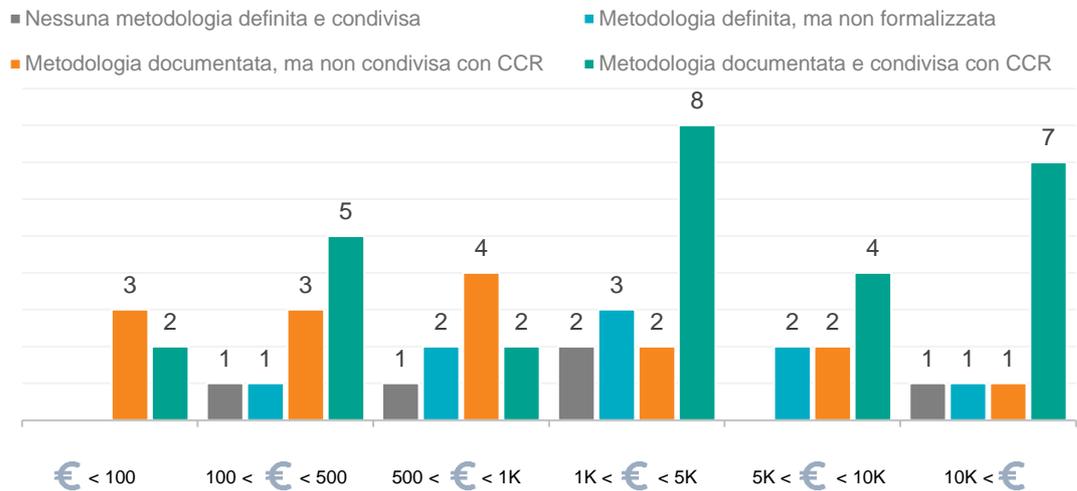


FIGURA 21: LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE D'INSIEME DELL'AREA/PROCESSO AUDITATO: DISTRIBUZIONE PER FASCIA DI FATTURATO (€ Mio)

Focus: Settore di appartenenza

Non si rilevano particolari legami tra il livello di formalizzazione della metodologia di valutazione e il settore di appartenenza dei rispondenti.

	Nessuna Metodologia definita e condivisa	Metodologia definita, ma non formalizzata	Metodologia documentata, ma non condivisa con CCR	Metodologia documentata e condivisa con CCR
Industriale/Manifatturiero	1	3	6	6
Servizi finanziari	1		4	7
Servizi non finanziari		2	3	7
Energy & Utilities	1	2		6
Altro	2	2	2	2
Totale	5	9	15	28

FIGURA 22: LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE D'INSIEME DELL'AREA/PROCESSO AUDITATO: DISTRIBUZIONE PER SETTORE

Focus:
**Dimensioni della
struttura IA**

I risultati della *survey* mostrano chiaramente che all'aumentare delle dimensioni della struttura IA aumenta anche proporzionalmente il livello di formalizzazione, documentazione e condivisione delle metodologie adottate per la valutazione d'insieme dell'area/processo auditato.

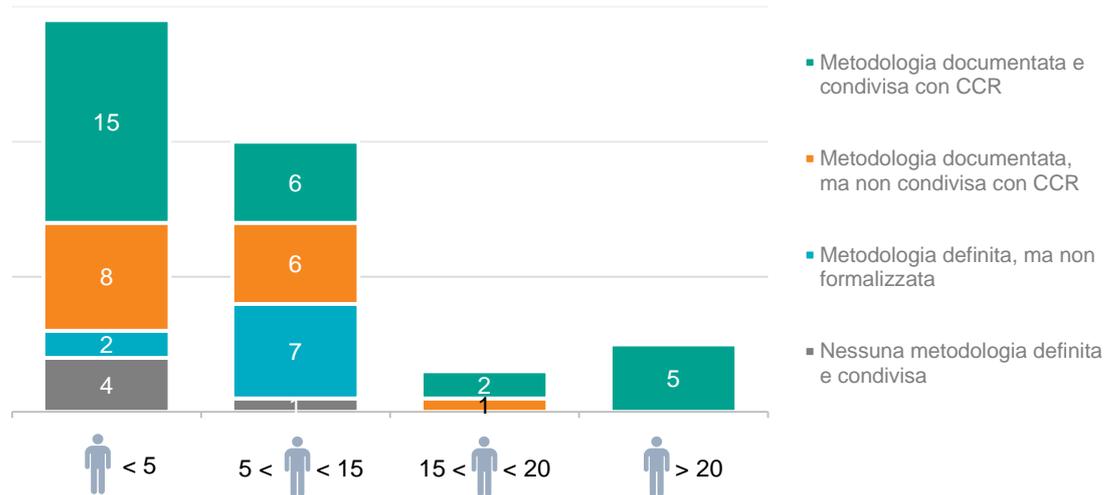


FIGURA 23: LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE D'INSIEME DELL'AREA/PROCESSO AUDITATO: DISTRIBUZIONE PER DIMENSIONI DELLA STRUTTURA IA (FTE)

**Trasversalità di
applicazione
della
metodologia di
valutazione**

Con riguardo all'applicazione delle metodologie di valutazione (indipendentemente dal loro livello di strutturazione, formalizzazione e condivisione), la maggior parte dei partecipanti alla *survey* (il **65%**) ne ha dichiarato un **uso omogeneo e trasversale rispetto a tutte le tipologie di Audit svolte** dalla Funzione.

Pertanto, solo **nel 35% dei casi** le metodologie sono state sviluppate e/o **applicate in via differenziata in relazione alla natura dell'incarico** (e.g. *compliance testing* vs *operational audit* vs *fraud audit* vs altre tipologie di interventi).

Vale qui la pena evidenziare che, a prescindere dalla metodologia utilizzata, il **14%** dei CAE che esprime una valutazione d'insieme sul sistema di controllo interno dell'area/processo **auditato fornisce altresì l'«audit justification»**, esplicitando nel report di audit le motivazioni legate alle valutazioni assegnate.



Oggettività vs Professional Judgment

Oggettività vs Professional Judgment

Come per la valutazione dei singoli rilievi di audit, anche per le metodologie di valutazione dell'area/processo auditato sono emerse peculiarità in merito al livello di oggettività vs *professional judgment* (indipendentemente dal livello di strutturazione, formalizzazione e condivisione della metodologia).

La *survey* evidenzia come le metodologie di valutazione possano essere ricondotte a tre principali gruppi, omogenei rispetto alla classificazione adottata per le metodologie di valutazione dei rilievi di audit, ossia:

- valutazione basata sull'**esclusivo o prevalente giudizio professionale dell'auditor**;
- valutazione guidata da **criteri di rating e strumenti** (es.: *check list*, linee guida) che indirizzano e supportano il giudizio professionale dell'auditor;
- valutazione come **risultato di un rating** (eg: numerico e/o percentuale) **proposto da strumenti informatici**, implementati a supporto della sistematica applicazione della metodologia di valutazione.

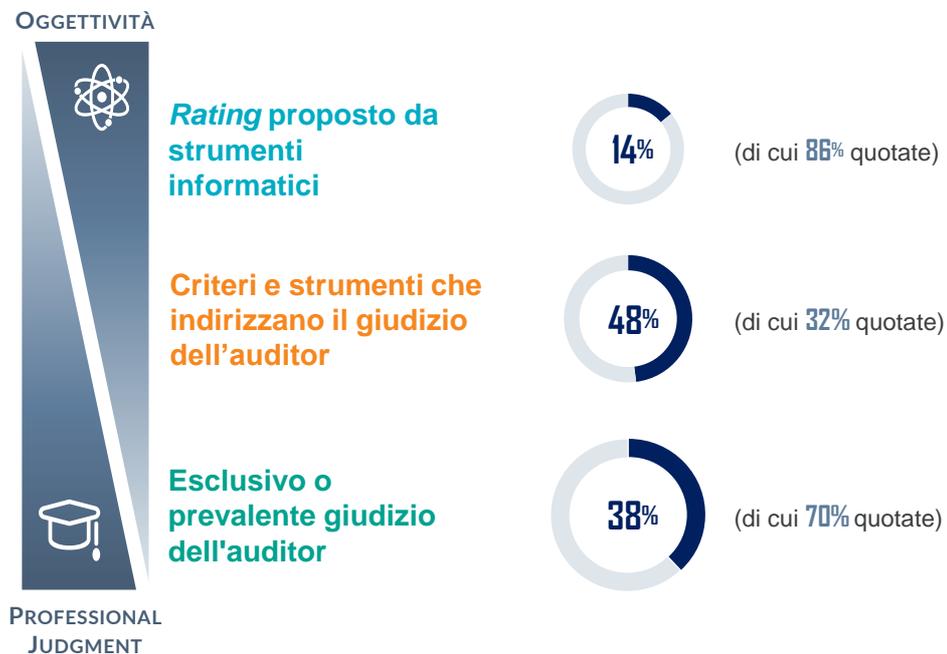


FIGURA 24: PECULIARITÀ DELLA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE D'INSIEME DELL'AREA/PROCESSO AUDITATO: OGGETTIVITÀ VS PROFESSIONAL JUDGMENT

Focus: Società Quotate vs Non Quotate

L'adozione di una metodologia che guidi il giudizio professionale degli auditor, ovvero l'adozione di sistemi e strumenti di *rating*, anche se non strettamente legata al fatto che la Società sia o meno quotata, mostra alcuni *trend* comuni. Dal grafico sottostante emerge, infatti, che:

- la metà dei CAE appartenenti a Società quotate ha adottato metodologie di valutazione basate sull'esclusivo/prevalente giudizio dell'auditor; la restante metà si distribuisce, quasi equamente, tra metodologie guidate e basate su *rating*;
- oltre il 70% dei CAE (17 casi) appartenenti a Società non quotate ha adottato metodologie guidate; un 25% di essi ha, invece, optato per l'adozione di metodologie poco o per nulla guidate; solo in un caso è stata sviluppata una metodologia basata su criteri di *rating* automatico.

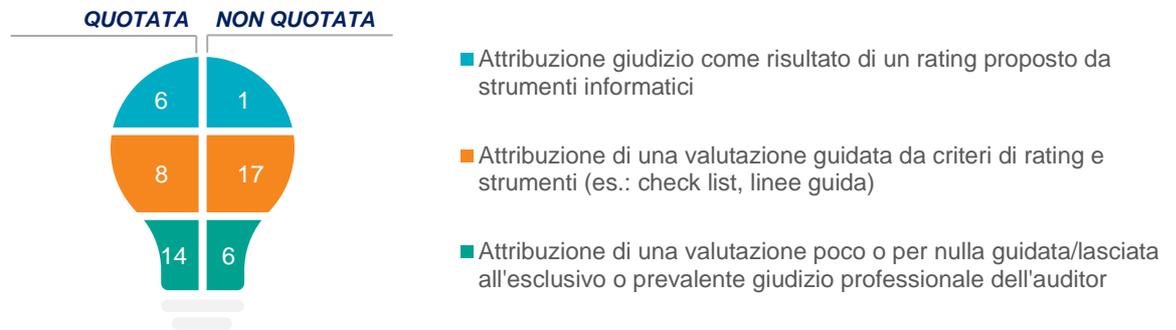


FIGURA 25: OGGETTIVITÀ VS PROFESSIONAL JUDGMENT PER LA VALUTAZIONE D'INSIEME DELL'AREA/PROCESSO AUDITATO: SOCIETÀ QUOTATE VS NON QUOTATE

Focus: Dimensioni della Società di appartenenza (fatturato)

Spostando il *focus* sulle fasce di fatturato delle Società partecipanti, emerge una prevalente valutazione guidata da criteri di *rating* e strumenti nelle società con fatturato inferiore ai 5 miliardi e una prevalente valutazione poco o per nulla guidata nelle società di fatturato superiore.

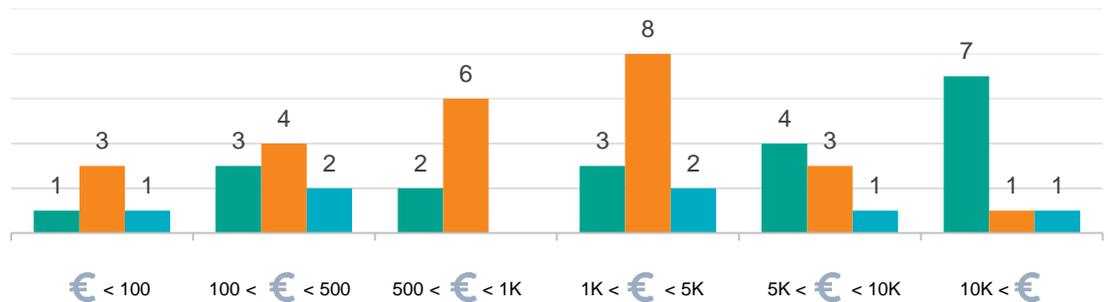


FIGURA 26: OGGETTIVITÀ VS PROFESSIONAL JUDGMENT PER LA VALUTAZIONE D'INSIEME DELL'AREA/PROCESSO AUDITATO: DISTRIBUZIONE PER FASCIA DI FATTURATO (€MIO)

Focus: Settore di appartenenza

Guardando la distribuzione dei dati per settore di appartenenza dei rispondenti, non emergono legami e *trend* significativi nell'adozione di metodologie «guidate» vs basate sul giudizio professionale degli auditor.

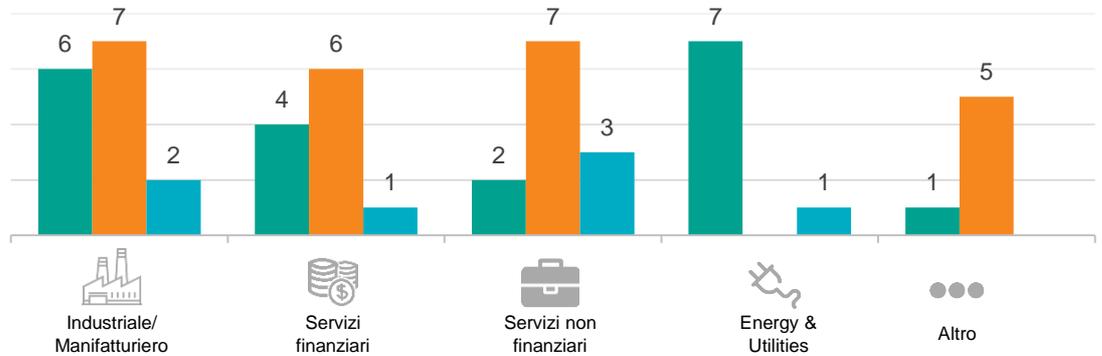


FIGURA 27: OGGETTIVITÀ VS PROFESSIONAL JUDGMENT PER LA VALUTAZIONE D'INSIEME DELL'AREA PROCESSO AUDITATO: DISTRIBUZIONE PER SETTORE

Focus: Dimensioni della struttura IA

La scelta di adottare metodologie di valutazione basate sull'esclusivo/prevalente giudizio professionale ovvero guidate, non sembra essere strettamente legata nemmeno alla dimensione (in termini di FTE) della struttura IA.

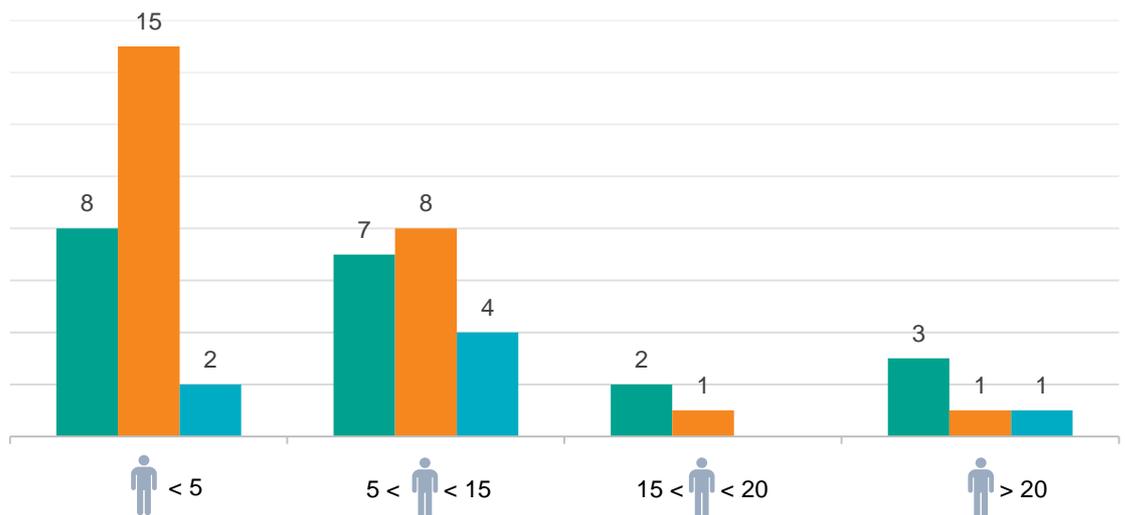


FIGURA 28: OGGETTIVITÀ VS PROFESSIONAL JUDGMENT PER LA VALUTAZIONE D'INSIEME DELL'AREA/PROCESSO AUDITATO: DISTRIBUZIONE PER DIMENSIONI DELLA STRUTTURA IA (FTE)

Elementi considerati ai fini della valutazione

A prescindere dalla metodologia utilizzata, la valutazione d'insieme del SCI dell'area/processo auditato si basa su alcuni elementi ricorrenti. Tra questi:

- l'87% dei partecipanti alla *survey* considera la gravità dei singoli rilievi;
- il 38% di essi, la numerosità dei rilievi;
- il 37% la rilevanza dell'area auditata (e.g.: processo/commessa/*business unit*);
- infine, il 20% dei rispondenti considera altri elementi (e.g.: la rilevanza degli obiettivi di controllo riferibili all'area/processo; il rischio paese/mercato e tempo trascorso dall'ultima revisione).

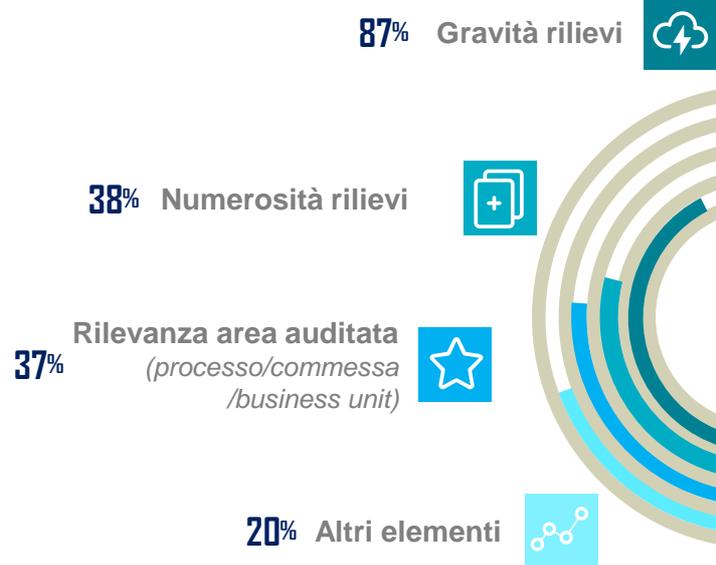


FIGURA 29: QUALI ELEMENTI GUIDANO L'ATTRIBUZIONE DEL GIUDIZIO ALL'AREA/PROCESSO AUDITATO?

Vale qui la pena evidenziare come la **numerosità dei rilievi**, così come gli elementi segnalati a titolo esemplificativo nella categoria «Altro», sono considerati in via prevalente dai CAE che seguono **metodologie oggettive e con utilizzo di strumenti informatici**.

Utilizzabilità di metodologie ad alto grado di oggettività

Tra i CAE che utilizzano metodologie oggettive di valutazione (i.e.: *rating* proposti da strumenti informatici), è diffusa l'opinione che tali metodologie siano proficuamente utilizzabili:

- quando lo scopo dell'audit è abbastanza ampio da coprire più processi e un numero significativo di controlli;
- in realtà complesse, dinamiche e conflittuali («*l'oggettivazione e la ripercorribilità agevola la confrontabilità tra situazioni diverse nel tempo e nelle diverse geografie nonché a gestire eventuali conflitti*»).

Inoltre, due CAE ritengono che tali metodologie siano sempre applicabili (e consigliate), purché gli strumenti informatici (e le regole che li guidano) siano opportunamente «*tailorizzati e customizzati*» in base alla realtà societaria.

La valutazione dei rilievi e del SCI dell'area/processo auditato



La mancata valutazione dei singoli rilievi di audit e del SCI dell'area/processo auditato non vanno sempre di pari passo. In particolare:

- *solo in un paio di casi i CAE non valutano né rilievi di audit, né area/processo auditato;*
- *4 Società valutano i rilievi di audit, ma non l'area/processo auditato;*
- *3 Società non valutano i rilievi di audit, ma esprimono una valutazione d'insieme del SCI dell'area/processo auditato.*

Dettaglio dei risultati

Sezione III - La Valutazione Complessiva del SCleGR

La valutazione del complessivo SCleGR

Le indicazioni
del Codice di
Autodisciplina

(1.C.1) “Il consiglio di amministrazione [...] c) valuta l’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell’emittente nonché quello delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi”.

(7.P.3) “[...] a) ... [il] comitato controllo e rischi [supporta], con un’adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del consiglio di amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi” [...] “b) il responsabile della funzione di internal audit [è] incaricato di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante e adeguato”.

Fonte: “Codice di Autodisciplina” - Comitato per la Corporate Governance (Luglio 2015)
[Analoghe previsioni sono riportate nei “Principi per il governo delle Società non quotate a controllo familiare. Codice di Autodisciplina” - AIDAF (Ottobre 2017)]

Gli Organi
responsabili
della
valutazione del
complessivo
SCleGR

Dei 64 CAE che hanno contribuito alla survey, l’**81%** ha dichiarato che, all’interno della propria Società, ha luogo una **valutazione del complessivo SCleGR dell’azienda**, rilasciata:

- nella maggior parte dei casi (**70%** dei rispondenti), dal **Consiglio di Amministrazione o Comitato endo-consiliare** in suo seno costituito;
- nell’**11%** delle Società rispondenti, da enti differenti quali:
 - Comitato Manageriale,
 - Responsabile Internal Audit,
 - Corte Conti (a norma di legge),
 - Organo collegiale parzialmente assimilabile al Consiglio di Amministrazione,
 - Altro ente in corso di definizione.

Nel restante **19%** delle Società, la valutazione del complessivo SCleGR non ha luogo (o quantomeno non in via formale).



FIGURA 30: QUALE ORGANO ESPRIME UNA VALUTAZIONE SULL’ADEGUATEZZA DEL COMPLESSIVO SCleGR?

Focus: Società Quotate vs Non Quotate

Non stupisce che, all'interno del **94% delle Società quotate** rispondenti alla *survey*, è prevista una valutazione dell'adeguatezza del complessivo SCleGR dell'azienda. Il restante 6% di Società quotate, al cui interno non ha luogo la valutazione del SCleGR, appartengono al settore finanziario.

Tra le non quotate, invece, la percentuale di Società che prevedono una valutazione del complessivo SCleGR scende al 67% (20 Società su 30 rispondenti).



FIGURA 31: LA VALUTAZIONE SULL'ADEGUATEZZA DEL COMPLESSIVO SCleGR: SOCIETÀ QUOTATE VS NON QUOTATE

Focus: Dimensioni della Società di appartenenza (fatturato)

Non emergono legami significativi tra la valutazione del complessivo SCleGR e la dimensione (in termini di fatturato) delle Società rispondenti alla *survey*.

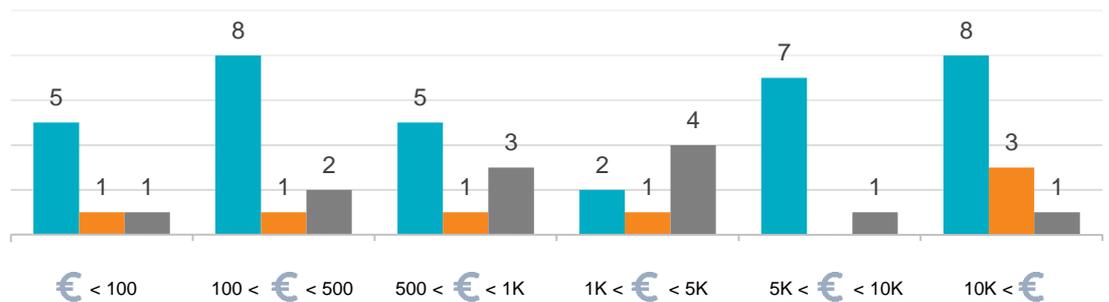


FIGURA 32: LA VALUTAZIONE SULL'ADEGUATEZZA DEL COMPLESSIVO SCleGR: DISTRIBUZIONE PER FASCIA DI FATTURATO (€MIO)

Focus: Settore di appartenenza

Anche spostando il *focus* sul settore di appartenenza delle Società rispondenti, non emergono legami significativi con la valutazioni di adeguatezza del SCIEGR.

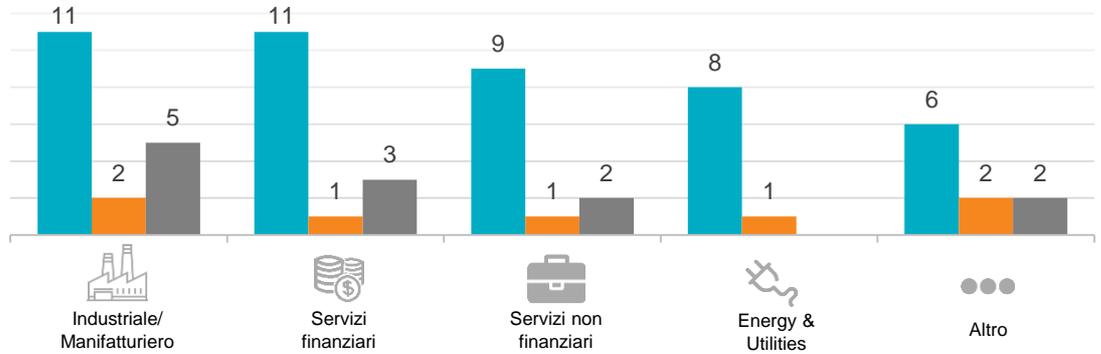


FIGURA 33: LA VALUTAZIONE SULL'ADEGUATEZZA DEL COMPLESSIVO SCIEGR: DISTRIBUZIONE PER SETTORE

Focus: Dimensioni della struttura IA

Allo stesso modo, la dimensione della struttura IA (in termini di FTE) non sembra influenzare la valutazione del complessivo SCIEGR.

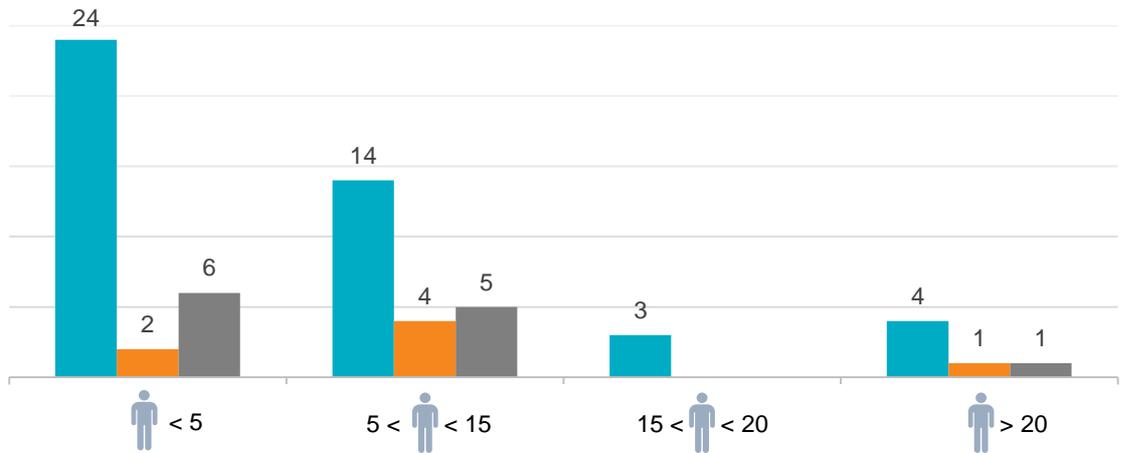


FIGURA 34: LA VALUTAZIONE SULL'ADEGUATEZZA DEL COMPLESSIVO SCIEGR: DISTRIBUZIONE PER DIMENSIONI DELLA STRUTTURA IA (FTE)



Governance e ruolo dell'Internal Audit

Il processo di istruttoria

Ai fini dell'espressione della valutazione sul complessivo SCIEGR dell'azienda, un **processo di istruttoria per la raccolta delle informazioni rilevanti dai competenti assurance provider** e la relativa analisi è di norma attivato all'interno delle Società. Sulla base delle informazioni raccolte attraverso la *survey*, emerge come tale processo si svolga con modalità differenti, così come descritto nella tabella a lato.



FIGURA 35: IL PROCESSO DI ISTRUTTORIA PER LA VALUTAZIONE DEL COMPLESSIVO SCIEGR

Focus: Società Quotate vs Non Quotate

Dall'analisi delle risposte ricevute riguardo il processo di istruttoria per la valutazione del complessivo SCIEGR, non sono emersi elementi di distinzione tra le Società quotate e quelle non quotate.

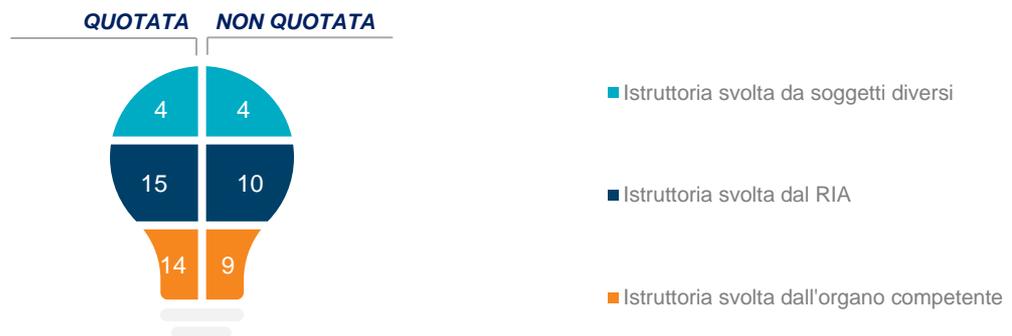


FIGURA 36: L'ISTRUTTORIA PER LA VALUTAZIONE DEL COMPLESSIVO SCIEGR: SOCIETÀ QUOTATE VS NON QUOTATE

Focus:
Dimensioni
della Società di
appartenenza
(fatturato)

Dall'analisi delle risposte ricevute, non sono emersi elementi degni di nota rispetto alla distribuzione delle risposte per settore di appartenenza delle Società rispondenti.

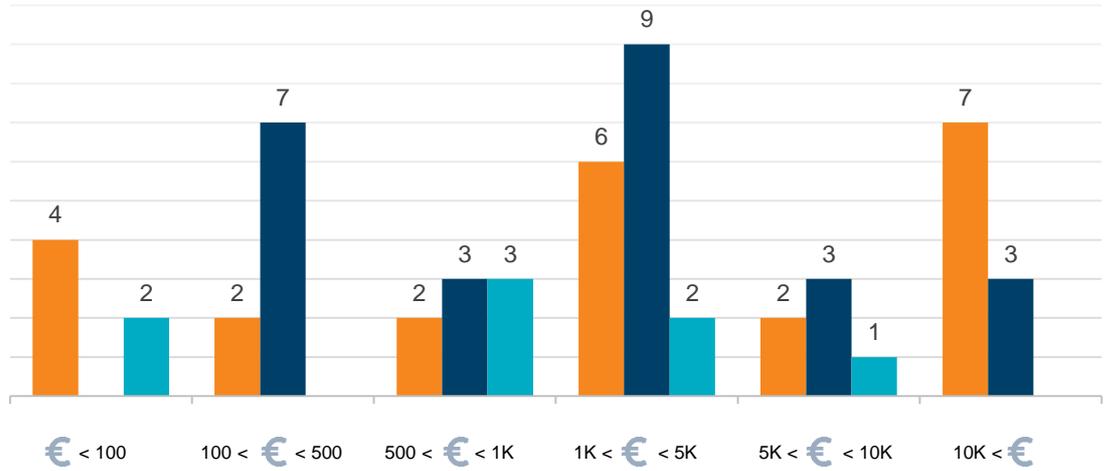


FIGURA 37: L'ISTRUTTORIA PER LA VALUTAZIONE DEL COMPLESSIVO SCIEGR: DISTRIBUZIONE PER FASCIA DI FATTURATO (€MIO)

**Focus: Settore
di appartenenza**

Analizzando la distribuzione delle risposte per settore di appartenenza della Società rispondente, emerge che il CAE ricopre un ruolo centrale nel processo di istruttoria in tutti i settori, eccezion fatta per quello finanziario, dove solo una minoranza dei rispondenti ha dichiarato che è il CAE a raccogliere e sintetizzare le relazioni dei diversi *assurance provider*.

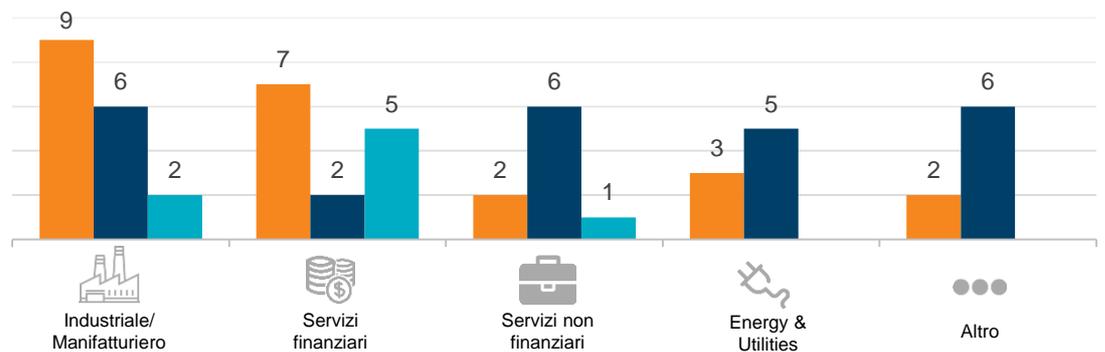


FIGURA 38: LA VALUTAZIONE SULL'ADEGUATEZZA DEL COMPLESSIVO SCIEGR: DISTRIBUZIONE PER SETTORE

Focus:
**Dimensioni della
struttura IA**

Dall'analisi delle risposte ricevute, suddivise per dimensioni della struttura IA (in termini di FTE), non emergono legami significativi rispetto al processo di istruttoria seguito. Si noti in ogni caso una progressiva diminuzione dell'istruttoria in capo a soggetti diversi all'aumentare delle dimensioni della struttura IA.

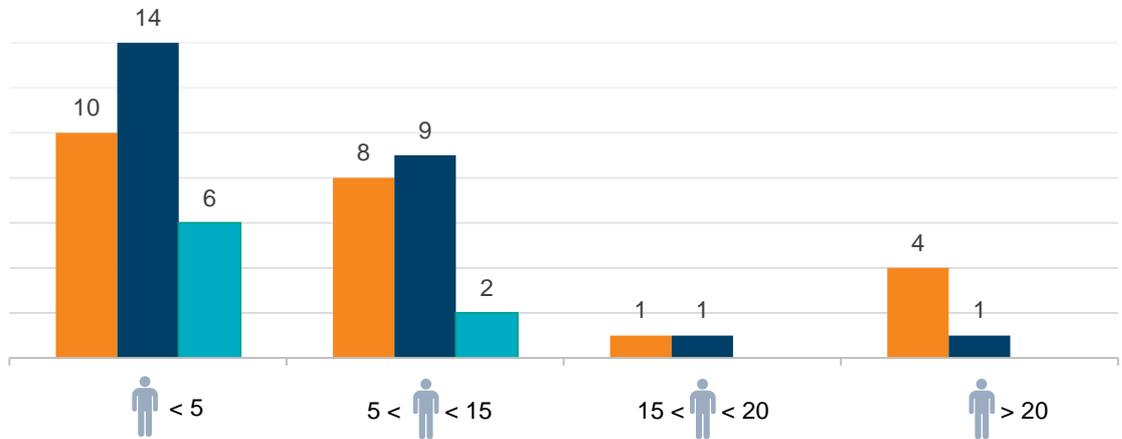


FIGURA 39: L'ISTRUTTORIA PER LA VALUTAZIONE DEL COMPLESSIVO SCIEGR: DISTRIBUZIONE PER DIMENSIONI DELLA STRUTTURA IA (FTE)

**Altre Funzioni
ed Enti coinvolti
(assurance
provider)**

L'indagine ha permesso, inoltre, di identificare quali altre funzioni/organi aziendali contribuiscono al processo di valutazione del SCIEGR, fornendo informazioni utili alla valutazione complessiva (c.d. «assurance provider»). Nella figura sottostante è riportata la frequenza delle risposte per ciascun ente:



FIGURA 40: ENTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL COMPLESSIVO SCIEGR

Il contributo degli *assurance provider*

Tali Funzioni ed Enti, nell'**89%** dei casi, **rilasciano relazioni che sintetizzano le attività svolte**, mentre nell'11% dei casi il relativo contributo non è formalizzato per iscritto.

Inoltre, nel 22% dei casi, essi **corredano le relazioni con *opinion*** rese sotto forma di:

- *positive opinion* (12% dei casi);
- *negative opinion* (10% dei casi).



Per positive opinion si intende l'espressione di una posizione assoluta, eventualmente di tipo binario [...] ovvero attraverso l'uso di scale di adeguatezza o inadeguatezza. Viceversa, nelle negative opinion, tale posizione è condizionata dall'assenza di punti di attenzione con riferimento ad uno specifico obiettivo.

Fonte: "IPPF Practice Guide - Formulating and Expressing Internal Audit Opinions" - The Institute of Internal Auditors (marzo 2009), Libera traduzione

Elementi considerati ai fini della valutazione del SCIEGR

Oltre alle Funzioni ed Enti coinvolti nell'espressione della valutazione, l'indagine ha raccolto informazioni in merito agli elementi a tale scopo considerati, ovvero:

- i risultati delle attività di Follow-Up (indicati dal 95% dei rispondenti);
- gli esiti delle attività di Risk Assessment (68% dei rispondenti);
- i risultati delle attività svolte dalle Funzioni di II livello (56% dei rispondenti);
- le evoluzioni organizzative e/o IT (40% dei rispondenti);
- i risultati delle attività inerenti l'ICoFR (ie.: *Internal Control over Financial Reporting*, quali SOX e 262) (39% dei rispondenti);
- le segnalazioni pervenute attraverso i canali di *whistleblowing* (37% dei rispondenti);
- la maturità del sistema procedurale (35% dei rispondenti);
- le relazioni dei revisori esterni (33% dei rispondenti);
- i risultati dell'autovalutazione sul SCIEGR (basati, ad esempio, sul CoSO Framework) (25% dei rispondenti).

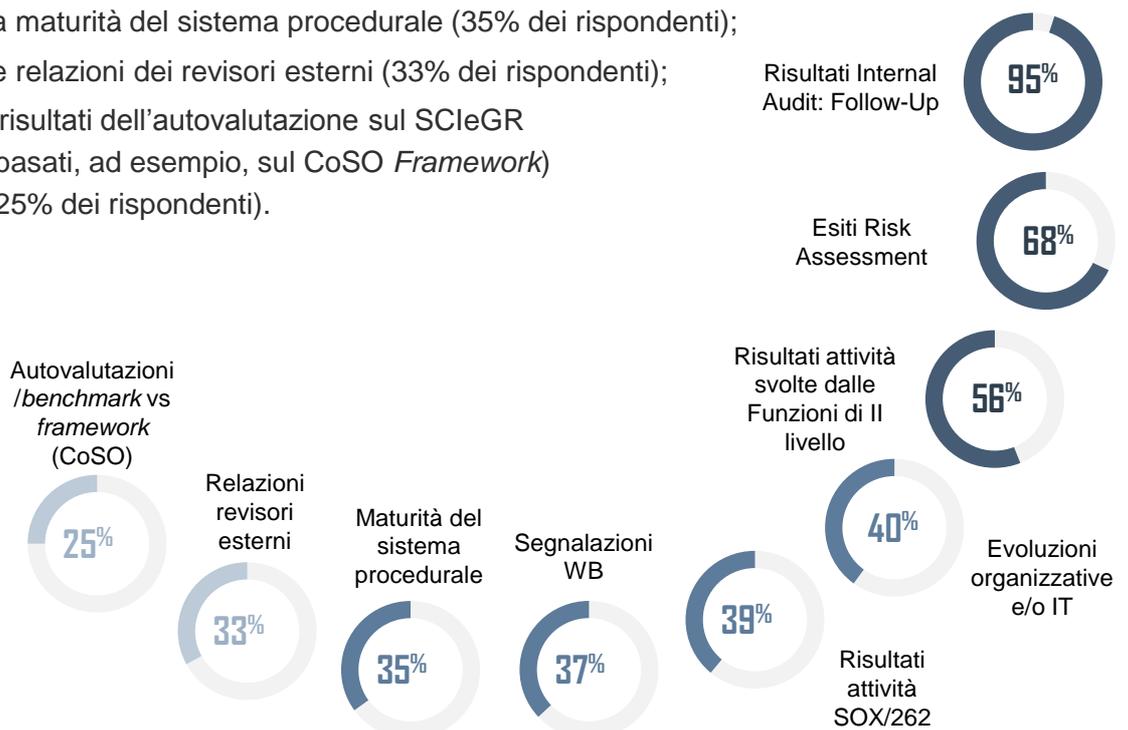


FIGURA 41: ELEMENTI CONSIDERATI AI FINI DELLA VALUTAZIONE DEL COMPLESSIVO SCIEGR

Il ruolo del CAE nella valutazione del SCleGR

La *survey* evidenzia come l'**82% dei CAE** rispondenti dichiarati di **esprimere in via esplicita una *opinion* utile ai fini della valutazione del complessivo SCleGR**, mentre il restante 18% non fornisce alcuna *opinion*.

Con specifico riferimento al primo gruppo, l'*opinion* (resa in forma negativa o positiva) può riguardare il solo ambito di attività della Funzione Internal Audit oppure il complessivo SCleGR, a prescindere dall'ambito delle attività di competenza teorica e/o svolte dalla Funzione medesima.

I risultati di dettaglio sono rappresentati nella figura sottostante.



FIGURA 42: L'OVERALL OPINION ESPRESSA DAL RESPONSABILE INTERNAL AUDIT SUL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI NELL'AMBITO DELLA PROPRIA RELAZIONE

Dall'analisi dei risultati, è emerso che il fatto di essere Società quotata o meno, così come l'appartenenza ad un settore specifico ovvero la numerosità di risorse che compongono le strutture Internal Audit non evidenziano evidenti legami con la tipologia di *opinion* eventualmente espressa dal CAE.



Metodologie utilizzate per l'opinion

Oggettività vs Professional Judgment nell'espressione dell'opinion del CAE

Nell'ambito della ricerca è emerso che, ai fini dell'**espressione della overall opinion sul SCieGR**, i CAE hanno adottato metodologie che mostrano peculiarità in relazione al livello di oggettività vs *professional judgment* previsto.

In particolare, la *survey* ha evidenziato come le metodologie possano essere ricondotte a tre principali gruppi:

- valutazione basata sull'**esclusivo o prevalente giudizio professionale dell'auditor**;
- valutazione **guidata da strumenti** (es.: *check list*, linee guida) che indirizzano e supportano il giudizio professionale dell'auditor;
- valutazione **supportata da strumenti informatici** che propongono *rating* sintetici.

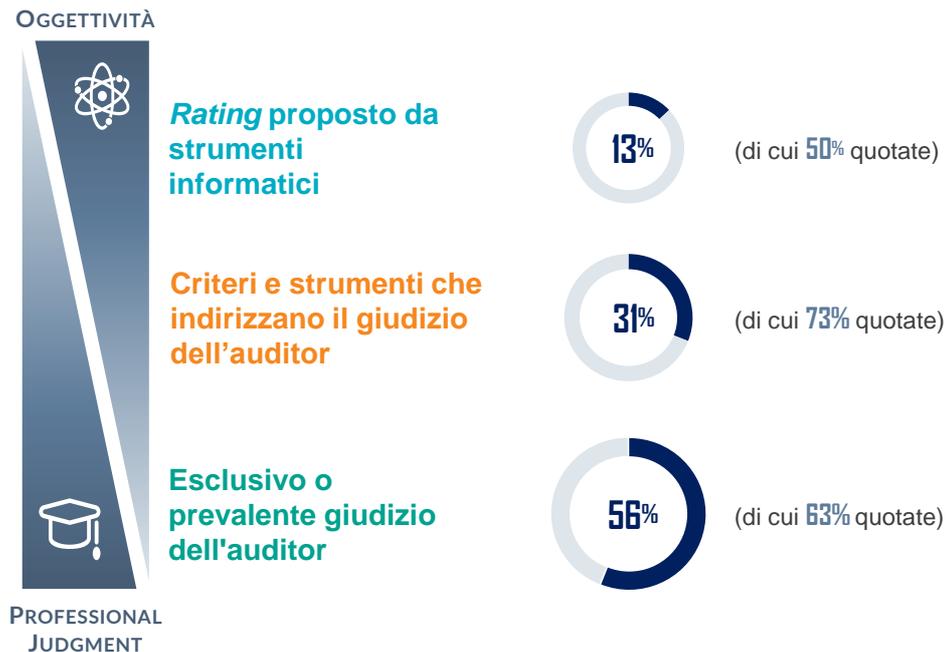


FIGURA 43: PECULIARITÀ DELLA METODOLOGIA ADOTTATA DAI CAE PER L'OPINION SUL SCIEGR: OGGETTIVITÀ VS PROFESSIONAL JUDGMENT

Focus: Società Quotate vs Non Quotate

Dall'analisi dei risultati, emerge come lo stato di Società quotata non influenzi in modo significativo il livello di oggettività vs *professional judgment* impiegato dal CAE per il rilascio dell'*overall opinion* sul SCIEGR.

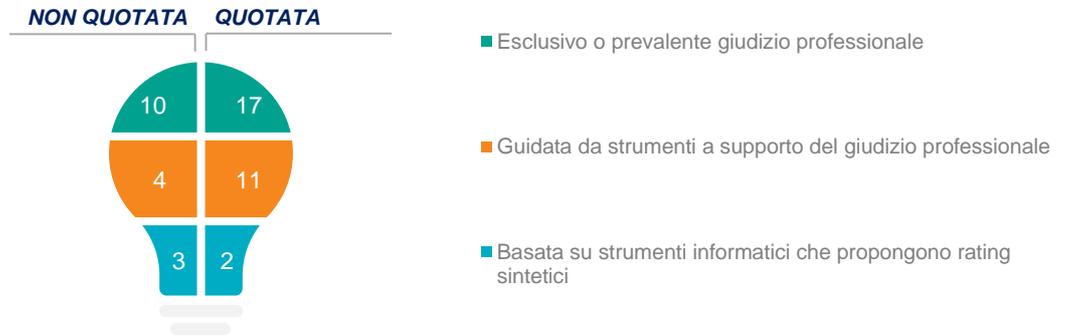


FIGURA 44: OGGETTIVITÀ VS PROFESSIONAL JUDGMENT NELL'OVERALL OPINION SUL SCIEGR: SOCIETÀ QUOTATE VS NON QUOTATE

Focus: Dimensioni della Società di appartenenza (fatturato)

Simili considerazioni possono essere tratte analizzando la distribuzione delle risposte per dimensioni e settore della Società di appartenenza; queste due dimensioni non sembrano influenzare la metodologia adottata per la redazione dell'*opinion*.

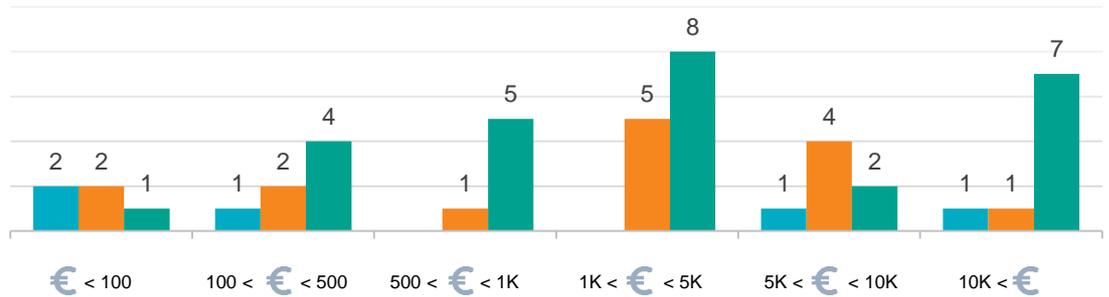


FIGURA 45: OGGETTIVITÀ VS PROFESSIONAL JUDGMENT NELL'OVERALL OPINION SUL SCIEGR: DISTRIBUZIONE PER FASCIA DI FATTURATO (€MIO)

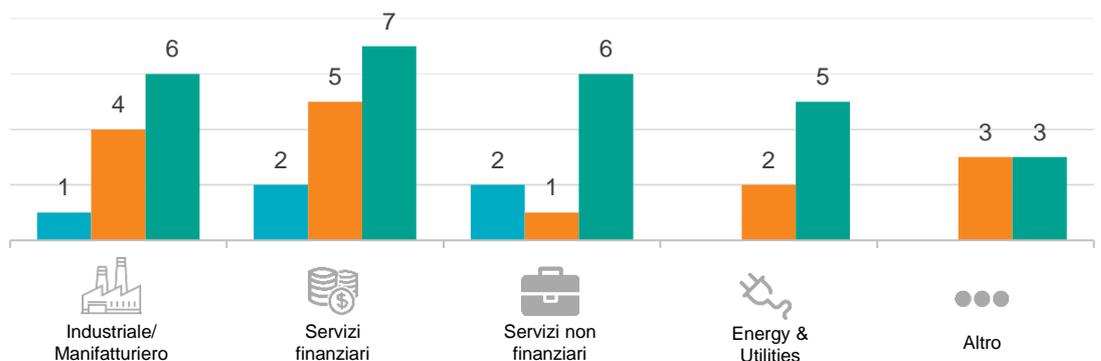


FIGURA 46: OGGETTIVITÀ VS PROFESSIONAL JUDGMENT NELL'OVERALL OPINION SUL SCIEGR: DISTRIBUZIONE PER SETTORE

**Focus:
Dimensioni della
struttura IA**

Infine, l'analisi dei risultati non ha evidenziato legami nemmeno tra la dimensione della struttura IA (in termini di FTE) e la metodologia adottata per il rilascio dell'*opinion*. Si noti l'assenza dell'utilizzo di criteri e strumenti a supporto della valutazione nelle società con dimensioni della struttura IA maggiori,

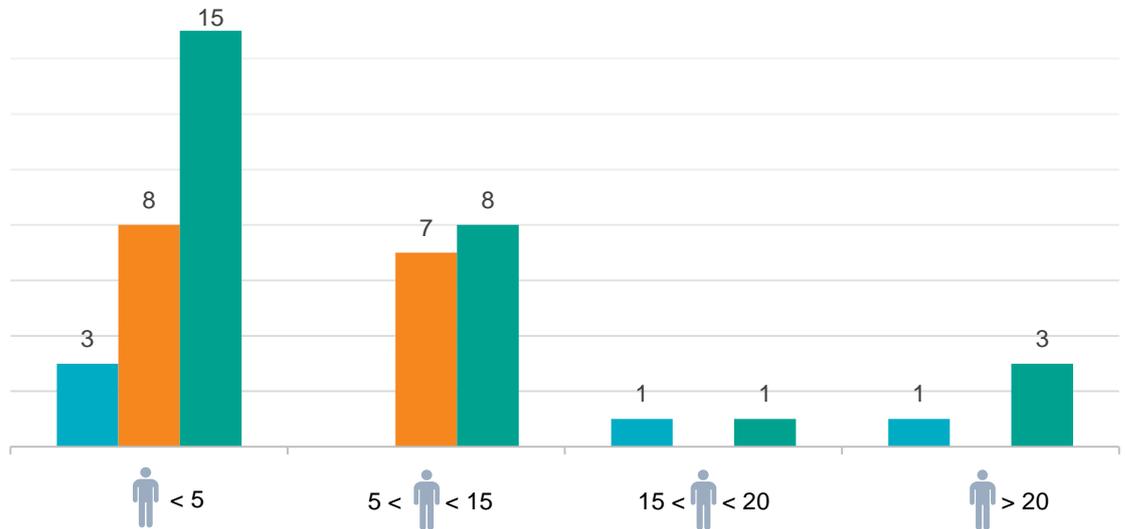


FIGURA 47: OGGETTIVITÀ VS PROFESSIONAL JUDGMENT NELL'OVERALL OPINION SUL SCI EGR: DISTRIBUZIONE PER DIMENSIONI DELLA STRUTTURA IA

Considerazioni finali

Punti di forza e aree di miglioramento

Nell'ambito della *survey*, è stato richiesto ai CAE di indicare i punti di forza e le aree di miglioramento delle metodologie seguite ai fini delle valutazioni in oggetto (di rilievo di audit, dell'intera area/processo auditato, del complessivo SCleGR).

Tra le principali risposte, si evidenziano le seguenti:

Tipologia valutazione	 Punti di forza	 Aree di miglioramento
Rating con strumenti informatici	<ul style="list-style-type: none"> • Obiettività e Trasparenza • Standardizzazione e comparabilità • Sistematicità e omogeneità • Ripercorribilità 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione variabili di rischio • Curva di apprendimento «ripida» • Incremento automazione/SW a supporto • Adattabilità vs contesto aziendale
Valutazione guidata da criteri/strumenti	<ul style="list-style-type: none"> • Semplicità e Flessibilità • Oggettività • Standardizzazione, omogeneità 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione variabili di rischio • Affinamento/incremento criteri valutazione • Utilizzo <i>tool IT</i> a supporto • Manutenzione nel tempo
Prevalenza Professional Judgment	<ul style="list-style-type: none"> • Semplicità (anche nella condivisione) • Flessibilità • Conoscenza del business e dei rischi • Apporto dei vari livelli struttura IA 	<ul style="list-style-type: none"> • Oggettività • Formalizzazione e condivisione metodo • Definizione linee guida • Concentrazione nel centro della scala

Suggerimenti dagli Stakeholder

La *survey* ha, infine, posto il *focus* sul pensiero degli *stakeholder* dell'Internal Audit, ovvero Comitato Controllo e Rischi/Audit Committee, Consiglio di Amministrazione, *Process Owner* e simili.

Ai CAE partecipanti è stato richiesto di evidenziare le (eventuali) indicazioni, richieste o suggerimenti pervenuti ad essi da tali Enti.

A livello generale, si rileva come richieste e/o suggerimenti da parte degli *stakeholder* siano pervenuti in misura piuttosto limitata. In particolare:

- nel **23%** delle Società rispondenti sono state ricevute richieste/suggerimenti sulla **valutazione dei singoli rilievi di audit**;
- nel **16%** delle Società, sulla **valutazione dell'area/processo auditato**;
- nel **14%** delle Società, sulla **valutazione complessiva del SCleGR**.

Con riferimento ai primi due punti, le osservazioni hanno riguardato per lo più:

- il monitoraggio di raccomandazioni e *remediation*, suggerendo un monitoraggio continuativo, anche attraverso strumenti dedicati;
- i rischi sottostanti i rilievi di audit, suggerendo una rappresentazione del relativo impatto, in via residuale e a livello di Gruppo;
- la qualità, migliorabile, della descrizione dei rilievi;
- l'aumento del livello di omogeneità e standardizzazione delle metodologie *seguite*, così da permettere maggiori livelli di comparabilità dei risultati e identificazione *trend*;
- la riduzione dei livelli di *rating*, a scopo semplificazione.

Con riferimento alla **valutazione complessiva del SCleGR**, le osservazioni hanno riguardato per lo più l'auspicata semplificazione del reporting e il coinvolgimento delle altre funzioni/organi deputati al controllo.

Appendice

Documenti rilevanti sul tema

- *“Codice di Autodisciplina”, (2015) Comitato per la Corporate Governance per le Società quotate*
- *“Principi per il governo delle Società non quotate a controllo familiare. Codice di Autodisciplina”, (2017) AIDAF*
- *“Formulating and Expressing Internal Audit Opinions”, IPPF Practice Guide, (marzo 2009) The Institute of Internal Auditors*
- *“A Comprehensive Assessment Model (CAM) for Enterprise Risk Management”
C. Dittmeier, P. Casati; (2014) IIARF Paper*
- *“La valutazione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR) e il reporting dell’Internal Audit”, (2014) Paper AIIA & KPMG*

Ringraziamenti

Esprimiamo un sentito ringraziamento a tutti i Chief Audit Executive che hanno permesso di realizzare la presente ricerca e contribuito al successo delle due sessioni del CAE PROGRAM (ristretta e allargata), dedicate alla Valutazione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, condividendo le practice in essere presso le organizzazioni cui fanno parte e mettendo a disposizione dell'Associazione il loro tempo, la loro esperienza e il loro punto di vista.





CAEPROGRAM

IL PROGRAMMA ESCLUSIVO
PER I CHIEF AUDIT EXECUTIVE