



protiviti[®]
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

Financial Reporting:

**il sistema di controllo interno
e gestione dei rischi a 10 anni
dall'introduzione della Legge 262/05 in Italia**

Prassi applicative e tendenze evolutive

Powerful Insights. Proven Delivery.®

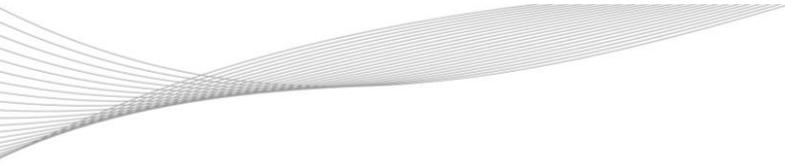


Il presente Working Paper è proprietà di Protiviti Srl.

I suoi contenuti non possono essere riprodotti, in tutto o in parte, o citati per la distribuzione senza il preventivo consenso scritto di Protiviti Srl.

Indice

Introduzione.....	1
Il campione analizzato	3
I risultati della ricerca - Overview	5
I risultati della ricerca - Dettagli.....	9
Sezione 1 - Framework generale e disegno dei controlli.....	9
Sezione 2 - Monitoraggio e testing periodico	15
Sezione 3 - Livello di maturità del Framework 262	18
Considerazioni conclusive.....	21



Introduzione

Dieci anni di Legge Risparmio in Italia: quali risultati e quali prospettive?

Sono ormai trascorsi 10 anni dall'introduzione nell'ordinamento italiano della Legge 262/05 (c.d. Legge Risparmio) che, analogamente a quanto avvenuto negli Stati Uniti a seguito dell'introduzione del *Sarbanes Oxley Act (SOX)*, ha avuto importanti riflessi sulla *Governance* e sul sistema di controllo interno aziendale, con particolare riferimento alla gestione e rilevazione dei fatti amministrativi e contabili.

La nuova figura del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari (di seguito, anche DP), introdotta dalla norma, ha assunto via via un ruolo di primaria importanza nell'assetto organizzativo e di governo delle Società quotate.

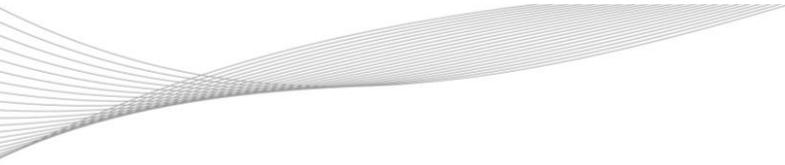
Trascorso un intero decennio di applicazione, Protiviti ha condotto un'indagine, rivolta ai Dirigenti Preposti di un campione rappresentativo di Società quotate e/o controllate dal MEF (Ministero dell'Economia e delle Finanze), con l'obiettivo di rilevare, da un lato, le prassi applicative più comuni e diffuse e, dall'altro, di analizzare l'efficacia delle misure introdotte a presidio dei rischi sul *Financial Reporting*.

La ricerca ha analizzato inoltre, anche alla luce delle recenti novità normative introdotte in tema di falso in bilancio e autoriciclaggio, le possibili evoluzioni future e gli impatti per i Dirigenti Preposti e per il vertice aziendale.

Nel presente documento si riportano i principali risultati della ricerca e si forniscono alcuni spunti interpretativi con riferimento alle risposte ottenute.

Buona lettura.

Protiviti Srl



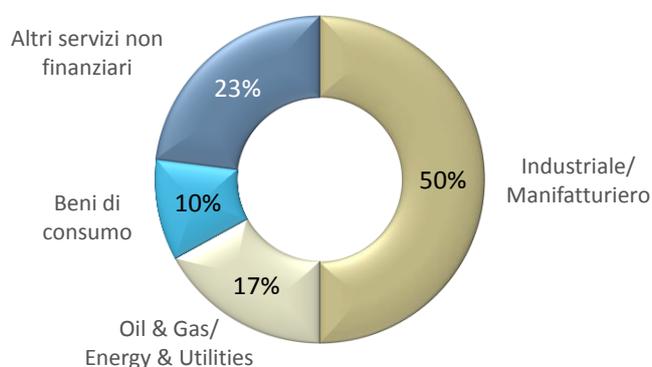
Il campione analizzato

Le Società del campione di ricerca: settori di appartenenza, volumi d'affari e anno di adozione della 262

L'indagine è stata condotta nei mesi di giugno e di luglio 2015 analizzando Gruppi e Società quotate alla Borsa di Milano e/o controllate dal MEF, con fatturato superiore ai 50 milioni di Euro (esercizio 2014).

Alla ricerca hanno aderito oltre 30 tra Società (17%) e Gruppi di Società (83%), operanti nei seguenti settori¹:

Figura 1 - Settore di appartenenza del campione

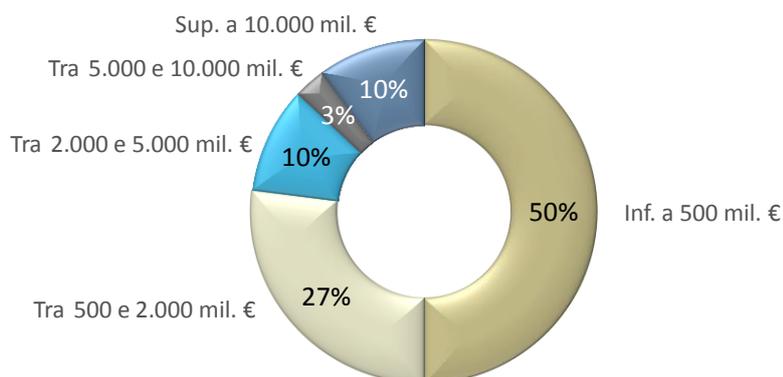


Per quanto concerne l'aspetto dimensionale, il campione si suddivide tra:

- **Società di minori dimensioni** (50%) che nel 2014 hanno registrato un volume d'affari inferiore a 500 Milioni di Euro e un organico inferiore a 1.000 dipendenti o compreso tra 1.000 e 5.000 dipendenti;
- **Società di medie dimensioni** (27%) che nel 2014 hanno registrato un volume d'affari compreso tra 500 e 2.000 Milioni di Euro, con un numero complessivo di dipendenti compreso tra 1.000 e 5.000 (in alcuni casi anche superiore ai 5.000 dipendenti);
- **Società di maggiori dimensioni** (23%) che nel 2014 hanno registrato volumi d'affari eccedenti i 2.000 Milioni di Euro e hanno in media oltre 5.000 dipendenti.

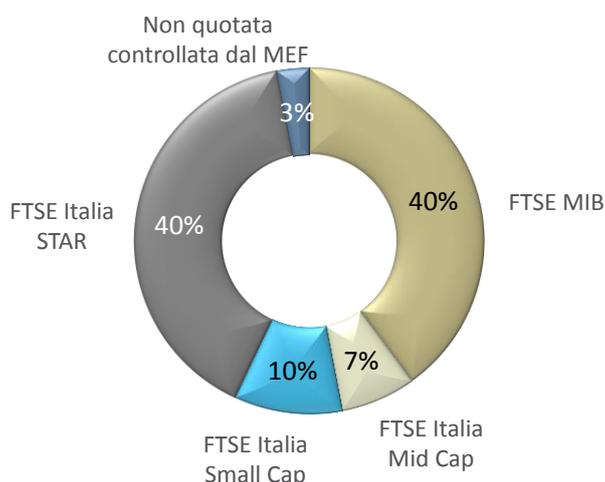
¹ L'indagine non ha riguardato Gruppi e Società del settore finanziario.

Figura 2 - Dimensioni del campione (Volume di affari 2014)



All'interno del campione si rileva una prevalenza di Società quotate ai segmenti di mercato di Borsa Italiana FTSE MIB e FTSE Italia STAR (entrambi con una percentuale del 40%).

Figura 3 - Mercato di appartenenza del campione



Oltre l'85% delle Società e dei Gruppi presenti nel campione analizzato ha provveduto ad adeguarsi alle previsioni della Legge 262/2005 nell'arco del triennio immediatamente successivo all'introduzione del testo normativo (2006-2008).

La restante parte ha provveduto ad adeguarsi in un momento successivo, anche in ragione della quotazione sul Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana avvenuta in anni successivi all'introduzione della Legge 262/2005 nell'ordinamento italiano.

È importante dunque sottolineare che la quasi totalità delle Società e dei loro Dirigenti Preposti ha maturato un'esperienza di almeno 7-8 anni di applicazione della Legge 262.

I risultati della ricerca – *Overview*

Il sistema 262: uno strumento davvero efficace per la gestione dei rischi sul Financial Reporting?

I primi 10 anni di applicazione della Legge Risparmio sono coincisi con la più grande crisi finanziaria dell'ultimo secolo, che ha dato l'avvio, sin dal 2007-2008, a un ciclo congiunturale negativo che ancora oggi si ripercuote sul quadro macroeconomico nazionale e internazionale.

Tale quadro di difficoltà, caratterizzato in Italia da un prolungato scenario recessivo, non ha agevolato il compito delle aziende chiamate a soddisfare, da un lato, le primarie esigenze di sopravvivenza e continuità del business e, dall'altro, a rispondere ai dettami e vincoli normativi sempre più onerosi e stringenti, introdotti dal legislatore per garantire una maggiore trasparenza, a tutela dei risparmiatori e della comunità finanziaria.

In un simile contesto, l'indagine condotta da Protiviti ha evidenziato come, in linea generale, le aziende italiane abbiano "assorbito" abbastanza bene l'impatto delle novità introdotte dalla normativa, cercando di adottare soluzioni "equilibrate" fin dalla sua prima adozione.

Il quadro d'insieme è generalmente positivo, con alcuni elementi ricorrenti ...

Di seguito si riporta una sintesi degli aspetti più significativi e ricorrenti, così come emersi dall'analisi delle risposte ottenute:

- Il quadro d'insieme evidenzia un certo grado di **confidenza** e di **maturità** nell'utilizzo dei modelli 262, anche se **l'analisi dei rischi** sul *Financial Reporting* per la definizione e l'aggiornamento del perimetro 262 appare ancora **non sistematica** in 3 casi su 10.
- Il **disegno** dell'impianto 262 appare sufficientemente **articolato** anche se **non sempre omogeneo**, probabilmente per via della necessità di trovare un livello di formalizzazione adeguato e agevole per il suo mantenimento nel tempo.
- A partire dalla prima adozione, l'impianto 262 non è stato sottoposto a **revisione e/o aggiornamento**, se non per esigenze derivanti da cambiamenti significativi dell'assetto societario e dei processi aziendali.
- Le responsabilità per la gestione e il monitoraggio dell'impianto 262 sono chiaramente individuate, anche se spesso emerge una **sovrapposizione di ruoli** tra l'attività di disegno dei controlli e il *testing* degli stessi.
- L'impegno profuso nella gestione del sistema 262, come di altre iniziative di *Compliance* (es. D.Lgs. 231/01) potrebbe

essere **ridotto** in favore di iniziative ritenute più sostanziali, quali l'*audit* di tipo operativo e/o investigativo.

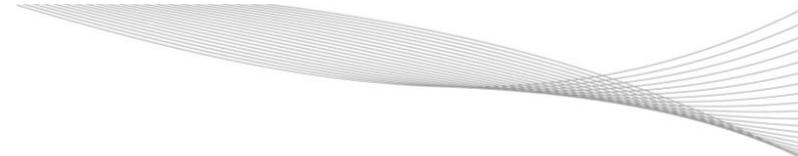
- Il monitoraggio periodico (*testing*) potrebbe essere reso più efficiente aumentando i **controlli informatici** e introducendo **logiche di test automatizzate** (i.e. *continuous auditing*) che consentano un monitoraggio più tempestivo e una più ampia copertura della popolazione di transazioni da verificare.
- Nonostante il sistema 262 non sia stato finora oggetto di particolare attenzione da parte di Autorità di Vigilanza e/o dei revisori esterni, ci si attende un **aumento del “profilo di rischio 262”**, anche in virtù delle recenti novità normative introdotte in Italia in tema di falso in bilancio.

Nel quadro di una generale consapevolezza e maturità sui sistemi 262 implementati, i risultati emersi dall'indagine forniscono tuttavia alcuni spunti che si ritiene utile portare all'attenzione degli addetti ai lavori, quali elementi di riflessione e di approfondimento sulle possibili evoluzioni dei modelli 262 a tendere.

In particolare, soprattutto nei casi in cui l'impianto 262 non sia mai stato sottoposto ad aggiornamento dal momento della sua prima adozione, appare opportuno per le aziende analizzare criticamente il sistema in essere, identificando gli eventuali ambiti di miglioramento e razionalizzazione, focalizzandosi sui seguenti aspetti:

*... e alcuni possibili
ambiti di intervento*

- **Rivalutazione del profilo di rischio 262** (c.d. *risk scoring*), eventualmente ripensando i criteri e le soglie di materialità alla base della scelta del livello di documentazione e dell'ampiezza dell'attività di *testing* da svolgere.
- **Analisi della catena interna di responsabilità** e definizione di un corretto bilanciamento tra l'attività di gestione, manutenzione e aggiornamento dell'impianto documentale 262 (disegno delle procedure amministrativo-contabili e relativo sistema dei controlli) e l'attività di monitoraggio periodico (*testing*) con l'obiettivo di ridurre al minimo e/o eliminare eventuali situazioni di conflitto in essere.
- Progressiva **introduzione di sistemi di *continuous monitoring/auditing***, che consentano di automatizzare i controlli e i test sulle transazioni contabili ricorrenti, con il duplice obiettivo di ridurre i tempi dedicati alle attività di monitoraggio e aumentare il livello di *assurance* sul sistema di controllo 262.

- 
- In aggiunta al punto precedente, evoluzione verso modelli di **“Compliance integrata”**, che prevedano l’analisi, in maniera sistematica e continuativa, degli aspetti 262 nell’ambito di un più ampio sistema di controllo dei processi operativi e di business.

In ottica futura, pertanto, l’evoluzione dei sistemi 262 dovrà necessariamente passare attraverso la ricerca di soluzioni in grado di ridurre al minimo gli aspetti formali e burocratici, in favore di strumenti moderni, efficaci nel garantire adeguata copertura dei rischi sul *Financial Reporting* e il più possibile integrati all’interno del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.



I risultati della ricerca – Dettagli

Sezione 1 – Framework generale e disegno dei controlli

Gli elementi costitutivi dell'impianto 262

Tra le Società e Gruppi che hanno risposto al questionario, l'impianto 262 in essere è costituito in prevalenza dai seguenti elementi, **utilizzati e mantenuti** con continuità nel corso dell'esercizio (tra parentesi la % di risposte ottenute sul singolo elemento):

- Set di procedure amministrativo-contabili (87%)
- Matrici dei controlli a livello di processo (83%)
- Processo periodico di *risk scoring* (60%)
- Matrici dei controlli IT (50%)

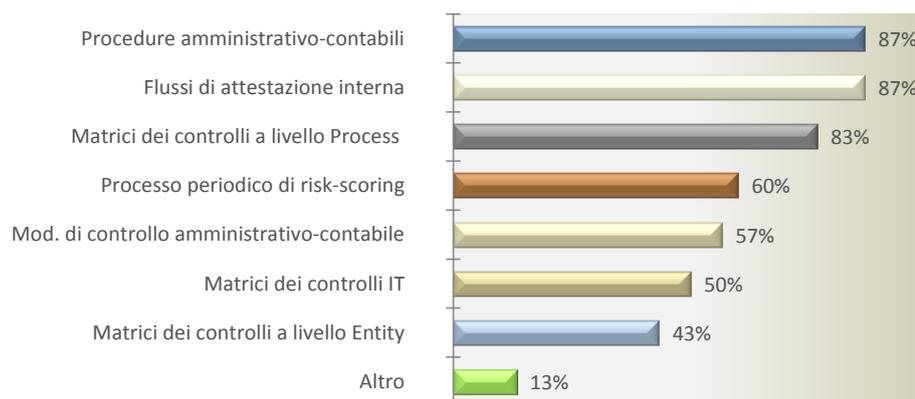
Meno frequente (43%) è invece il ricorso all'utilizzo di matrici di controlli c.d. a livello *Entity*.

Il 57% dei rispondenti ha, inoltre, provveduto a formalizzare uno specifico Modello di controllo amministrativo-contabile, contenente le linee guida per la gestione e manutenzione del sistema di controllo interno 262.

Nella quasi totalità dei casi (87%) sono attivi meccanismi e flussi di attestazione interna a supporto delle dichiarazioni periodiche rese dal Dirigente Preposto e dall'Amministratore Delegato.

L'adozione di tale soluzione appare evidentemente dettata dalle crescenti dimensioni e complessità organizzative che caratterizzano i Gruppi di Società del campione, ma anche dalla necessità di allocare le responsabilità (dei diversi attori coinvolti) nell'ambito delle entità giuridiche appartenenti al Gruppo.

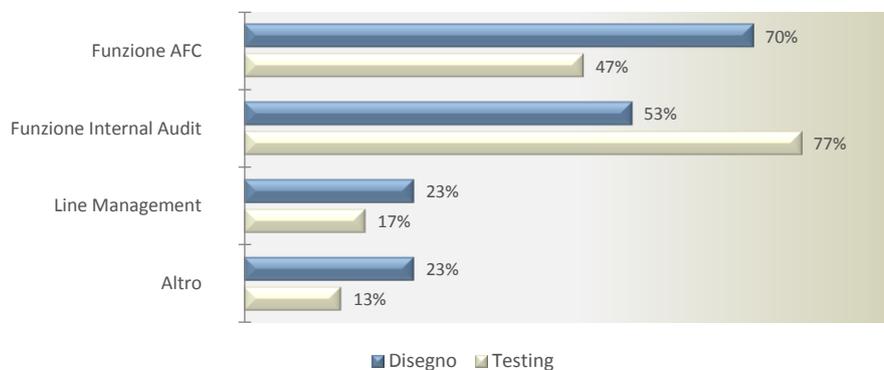
Grafico 1 - Gli elementi costitutivi dell'impianto 262



Le strutture interne responsabili della gestione e manutenzione dell'impianto 262

Le Società partecipanti sono state chiamate anche a fornire indicazioni circa il coinvolgimento delle diverse strutture aziendali, sia con riguardo al processo di gestione e manutenzione dell'impianto 262 (c.d. *disegno*), sia con riferimento alle attività di verifica dell'adeguatezza ed effettiva operatività del sistema di controllo interno 262 (c.d. *testing*).

Grafico 2 - Ownership interna del sistema di controllo 262 (disegno e testing)



Dall'analisi dei risultati emerge chiaramente che nella maggior parte dei casi (70% circa) il **disegno dell'impianto 262** è affidato prevalentemente alla Funzione AFC. All'interno di tale *cluster*, circa il 40% dei rispondenti ha deciso di affidare **esclusivamente** alla Funzione AFC la gestione e manutenzione dell'impianto 262; negli altri casi, invece, la Funzione AFC condivide tale responsabilità con una (o più) funzioni aziendali, in particolare: l'*Internal Audit*, il Management di linea e/o la Funzione Sistemi Informativi.

Circa un terzo delle Società analizzate ha ritenuto invece opportuno affidare integralmente il disegno del sistema 262 a funzioni diverse da AFC e, più in particolare, alla Funzione *Internal Audit* (nel 17% dei casi) o, meno frequentemente, alla Funzione *Compliance*, al *Risk Officer* e al Management di linea.

Con riguardo alle **attività di testing periodico**, nel 77% dei casi le attività di verifica di adeguatezza e effettiva operatività dell'impianto 262 sono affidate alla Funzione *Internal Audit*. All'interno di questo *cluster*, nel 40% dei casi la Funzione *Internal Audit* condivide la responsabilità del *testing* periodico con altre Funzioni, prevalentemente AFC e Management di linea.

Nel restante 23% del campione, invece, le attività di *testing* sono svolte da soggetti diversi dall'*Internal Audit*, in prevalenza dalla Funzione AFC, spesso coadiuvata dal Management di linea.



Solamente nel 27% dei casi presi in considerazione l'attività di disegno 262 è svolta da Funzione diversa da quella incaricata di svolgere il testing periodico, nel rispetto del principio di segregazione dei ruoli e delle responsabilità. Tale soluzione, sebbene risulti quella preferibile, molto spesso appare non facilmente percorribile a causa di vincoli organizzativi e risorse limitate dedicabili da parte delle aziende.

Il perimetro 262: modalità e frequenza di aggiornamento

L'analisi delle risposte mostra come circa il 60% delle Società provveda ad aggiornare il perimetro di intervento 262 **con cadenza annuale**, attraverso un'analisi dei rischi formalizzata e condivisa con gli Organi di Controllo aziendali. In alcuni casi (9% del totale), tale attività è svolta addirittura con cadenza semestrale.

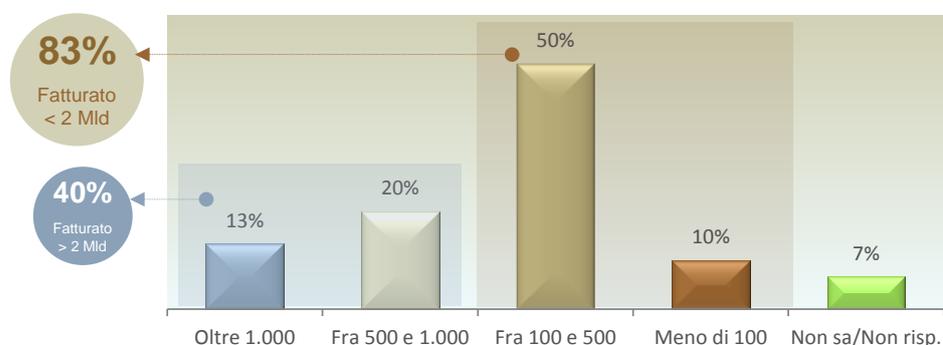
Al contrario, circa il 30% delle Società appartenenti al campione provvede ad effettuare un aggiornamento del perimetro 262 con analisi formale dei rischi **solo in base a specifiche necessità**, ad esempio a seguito di mutamenti organizzativi rilevanti ovvero dietro specifiche richieste formulate dagli Organi di Controllo societari.

*I controlli 262:
numerosità e
tipologia*

Con riferimento alla numerosità dei controlli² censiti all'interno dell'impianto 262, oltre l'80% del campione evidenzia la presenza di un numero di controlli superiore a 100; in particolare, nel 50% dei casi le risposte si collocano nella fascia compresa tra 100 e 500 controlli.

Non mancano comunque casi di Società e Gruppi all'interno dei quali sia censito un numero molto maggiore di controlli; in particolare: per il 20% dei rispondenti il numero di controlli è compreso tra 500 e 1.000, mentre per un altro 13% il numero di controlli è superiore a 1.000.

Grafico 3 - La numerosità dei controlli 262



In relazione alla tipologia dei controlli censiti, il campione in esame evidenzia per il 50% un bilanciamento tra controlli manuali e controlli automatici, mentre ancora il 43% del campione dichiara una prevalenza di controlli di tipo manuale.

In linea generale, comunque, la maggioranza dei rispondenti (87%) ritiene adeguato il numero di controlli censiti, mentre soltanto nel 7% dei casi tale numero è ritenuto "ridondante".



La numerosità dei controlli, unita alla prevalenza di controlli manuali, potrebbe comunque generare un "appesantimento" dell'impianto 262, in particolare per l'attività di monitoraggio e di manutenzione periodica.

² Ai fini della presente ricerca si considerano i controlli 262 censiti a livello complessivo e quindi, nel caso di Gruppi societari, oltre alla capogruppo sono indicati i controlli delle Società controllate e collegate consolidate.

Le procedure amministrativo-contabili: le prassi diffuse ...

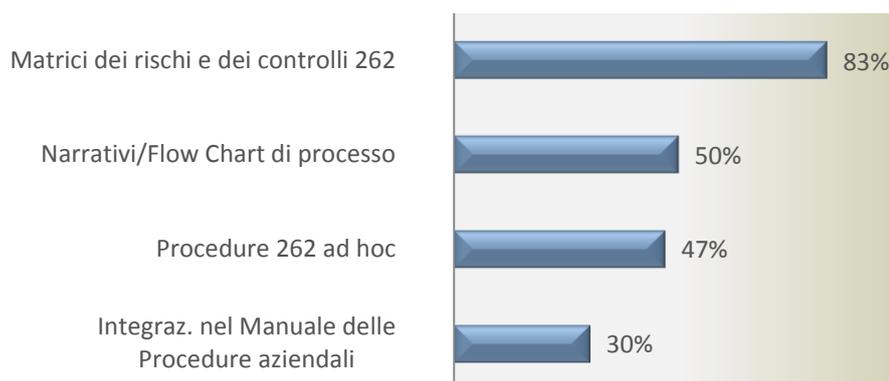
L'esistenza di adeguate procedure amministrativo-contabili è uno dei presupposti "cardine" della Legge 262/05. Occorre, dunque, che la Società sia dotata di un corpo documentale a supporto dei processi che alimentano il *Financial Reporting*.

L'indagine ha voluto approfondire le modalità con cui tali procedure sono state predisposte, approvate e diffuse all'interno dell'azienda.

Sebbene l'87% del campione analizzato dichiara di aver elaborato procedure amministrativo-contabili ai fini 262, soltanto nel 47% dei casi sono stati predisposti documenti *ad-hoc*, mentre nel 30% dei casi queste sono state integrate nel manuale delle procedure aziendali.

L'impianto documentale 262 è inoltre corredato, nell'83% dei casi, da matrici dei rischi e dei controlli (c.d. *Risk & Control Matrix* - RCM) e nel 50% dei casi da documenti narrativi e/o *flow chart* di processo.

Grafico 4 - Le modalità di formalizzazione delle procedure 262



Sono presenti casi in cui il corpo documentale 262 è costituito esclusivamente da RCM (10%) ovvero da narrativi e/o *flow-chart* di processo (13%).



Questi risultati denotano una certa eterogeneità di formalizzazione, probabilmente dettata dall'esigenza, da parte del Management, di non "appesantire" troppo il corpo documentale/procedurale aziendale e, di conseguenza, l'attività di aggiornamento dello stesso. La prassi e la dottrina prevalente suggeriscono, tuttavia, la predisposizione di adeguate procedure e di idonee matrici dei controlli quali elementi minimi dell'impianto documentale 262.

... e gli iter approvativi

Per quanto attiene i meccanismi di approvazione delle procedure amministrativo-contabili, il 20% del campione dichiara di non seguire nessuno specifico *iter*, mentre nel 10% dei casi è prevista una validazione da parte dei responsabili di processo.

Nei restanti casi, dove è previsto un ***iter formale di approvazione***, sono adottate le seguenti modalità:

- Approvazione da parte dell'Amministratore Delegato e del Dirigente Preposto (47%);
- Approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione (13%);
- Approvazione da parte del Dirigente Preposto, congiuntamente con i Direttori delle funzioni coinvolte (6%);
- Approvazione da parte del Comitato Controllo e Rischi (3%).

In un solo caso si evidenzia il coinvolgimento della Direzione Risorse Umane e Organizzazione nell'approvazione delle procedure.

Sezione 2 – Monitoraggio e *Testing* periodico

Le strutture di controllo coinvolte nel testing 262 periodico

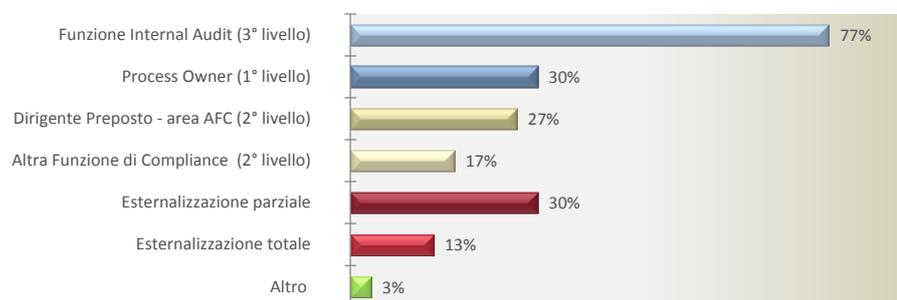
Nelle fasi di monitoraggio periodico dei controlli 262, le Società rispondenti dichiarano di coinvolgere diverse strutture e diversi livelli di controllo societario.

La maggioranza del campione analizzato (77%) dichiara il prevalente coinvolgimento della Funzione di *Internal Audit*.

In oltre la metà dei casi in cui sono svolte attività di verifica indipendente da parte della Funzione *Internal Audit* è comunque previsto il coinvolgimento di altre funzioni di controllo aziendali: in particolare, nel 30% circa dei casi sono coinvolti direttamente i *process owner*, mentre in oltre il 40% dei casi è previsto il coinvolgimento di funzioni di controllo di secondo livello (direttamente il Dirigente Preposto e/o Funzioni di *Compliance*, ove esistenti).

Infine, nel 43% circa del campione, l'attività di *testing* è demandata a soggetti esterni, parzialmente o completamente.

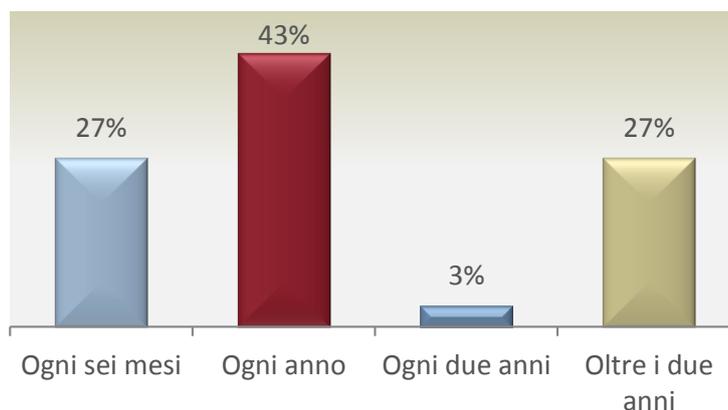
Grafico 5 - Gli attori coinvolti nell'attività di *testing* 262



La frequenza di completamento dei cicli di test e il monitoraggio dei piani di azione

Il 27% delle Società dichiara di portare a termine il ciclo di test dei controlli 262 semestralmente, mentre il 43% dichiara di completare tale ciclo entro l'anno. La restante parte del campione conclude il ciclo completo dei test ogni 2 anni o con frequenza superiore.

Grafico 6 - La frequenza di completamento del ciclo di test dei controlli 262



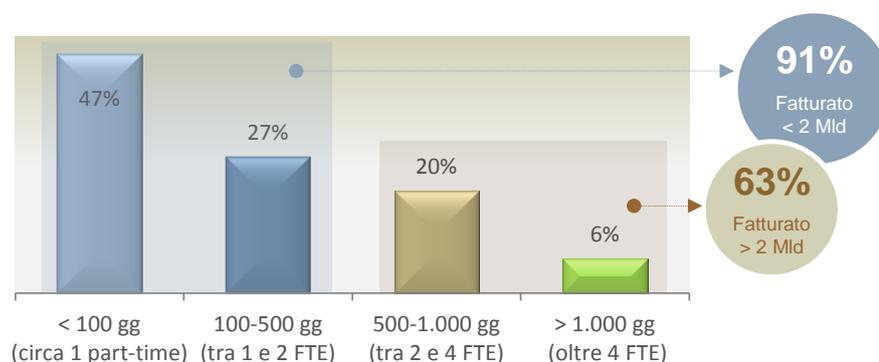
Indipendentemente dai tempi di completamento del ciclo di test dei controlli 262, che può dipendere anche da fattori quali le risorse disponibili e la complessità aziendale, la quasi totalità (97%) del campione analizzato dichiara di monitorare le criticità emerse e la messa in opera dei piani di azione definiti per la loro risoluzione, con frequenza **almeno annuale**. Più in particolare, nel 70% dei casi l'attività di monitoraggio delle azioni correttive è svolta ogni sei mesi.

Le risorse in campo per l'attività di testing 262

Con riferimento alle risorse impiegate nell'attività di *testing*, circa la metà del campione (47%) evidenzia un impegno, in termini di giornate/uomo impiegate, equivalente a una risorsa (*FTE - full time equivalent*) part-time.

La maggioranza del campione, tuttavia, dedica a tale attività almeno una risorsa *full-time*, con alcuni casi in cui le risorse dedicate sono superiori a 2 FTE (20%) ovvero a 4 FTE (7%).

Grafico 7 - Le risorse impegnate nel monitoraggio 262





Considerando il tempo legato al coinvolgimento dei referenti di processo sottoposti a verifica periodica, alle attività di reporting periodico agli Organi di Controllo, nonché l'eventuale ricorso all'esternalizzazione (si veda Grafico 5 a pagina 15), è ragionevole ipotizzare che l'effettivo impegno di risorse nel monitoraggio dell'impianto 262 sia superiore rispetto a quanto emerso dalle risposte ottenute.

L'emissione di un parere sull'adeguatezza del sistema di controllo interno 262

Nella maggioranza dei casi (57%), le attività di verifica non comportano il rilascio di un **parere o giudizio**, né interno né esterno, sul sistema di controllo interno 262 (c.d. *opinion*).

All'interno del restante 43%, in soli tre casi il sistema 262 è stato oggetto di *opinion* da parte del revisore (o altro soggetto esterno): tra questi, in un solo caso l'*opinion* è resa sotto forma di *Positive Assurance* (cioè con espressione di giudizio sul sistema di controllo interno 262 **nel suo complesso**).

In tutti gli altri casi, il giudizio è reso da parte della Funzione di *Internal Audit*, sotto forma di *Gap Analysis memorandum*, con evidenza delle eventuali criticità emerse e con indicazione dei suggerimenti per la loro risoluzione e/o di *Negative Assurance*, con espressione di giudizio sul sistema di controllo interno 262, limitato alle sole evidenze emerse dal monitoraggio svolto.

Sezione 3 – Livello di maturità del Framework 262

Le strutture di controllo coinvolte nel testing 262 periodico

Circa il 40% delle Società partecipanti alla ricerca dichiara di non aver mai provveduto, dalla data di prima adozione, ad eseguire interventi di **aggiornamento** e/o modifica sostanziale dell'impianto 262 in essere.

Per il restante 60%, le esigenze di modifica e/o aggiornamento sono derivate in prevalenza da fattori evolutivi interni (i.e., cambiamenti organizzativi rilevanti, introduzione di sistemi ERP, esternalizzazione dei processi amministrativi), oppure da necessità di ampliamento del perimetro di riferimento emerse a seguito dell'esercizio periodico di *risk scoring* 262 svolto.

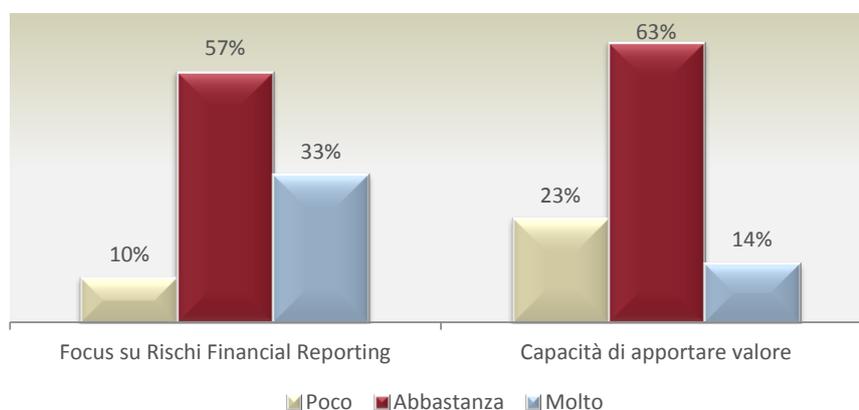


Dalle risposte ottenute, non emergono situazioni in cui l'aggiornamento dell'impianto 262 sia stato dettato da logiche di razionalizzazione e semplificazione. L'evoluzione dei sistemi 262 in essere è scaturita soprattutto da ragioni di tipo organizzativo.

Il valore percepito e i possibili ambiti di miglioramento

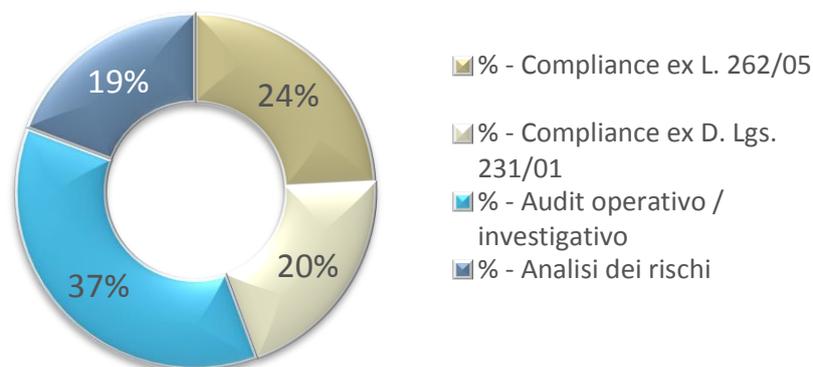
La maggioranza delle Società ritiene che il proprio sistema di controllo interno 262 sia adeguatamente **focalizzato sui rischi** connessi al *Financial Reporting* e sufficientemente in grado di apportare **valore** in azienda, tenuto conto dei costi sostenuti per il proprio mantenimento. Se ne deduce, dunque, un generale livello di soddisfazione in merito all'adeguatezza e maturità dei modelli implementati.

Grafico 8 - Elementi di valutazione dell'impianto 262



All'interno del campione analizzato, emerge altresì come le Società privilegino allocare più tempo in attività di *audit* di tipo operativo/investigativo, rispetto ad iniziative di *Compliance*.

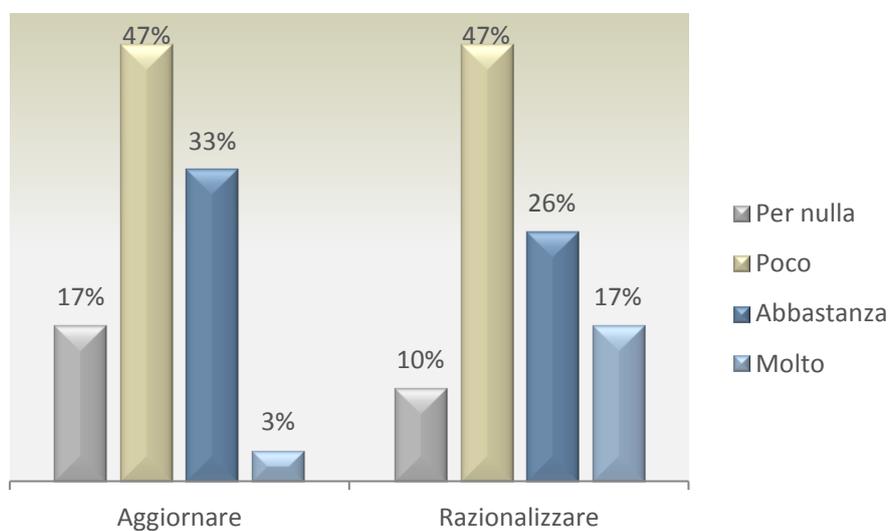
Grafico 9 - La ripartizione degli impegni per la Compliance 262



La ricerca e l'evoluzione verso sistemi di "Compliance integrata", nei quali l'analisi dei processi aziendali da un punto di vista operativo include anche la verifica del rispetto della normativa, è certamente la soluzione più idonea a rispondere a tale esigenza.

Nonostante il generale grado di soddisfazione sul livello di adeguatezza e maturità dei sistemi di controllo 262 in essere, oltre il 40% del campione analizzato ritiene necessario intervenire per aggiornare e/o razionalizzare gli stessi.

Grafico 10 - Le esigenze di aggiornamento/razionalizzazione



Tra le possibili **evoluzioni migliorative**, emerge come i seguenti elementi potrebbero apportare significativi benefici:

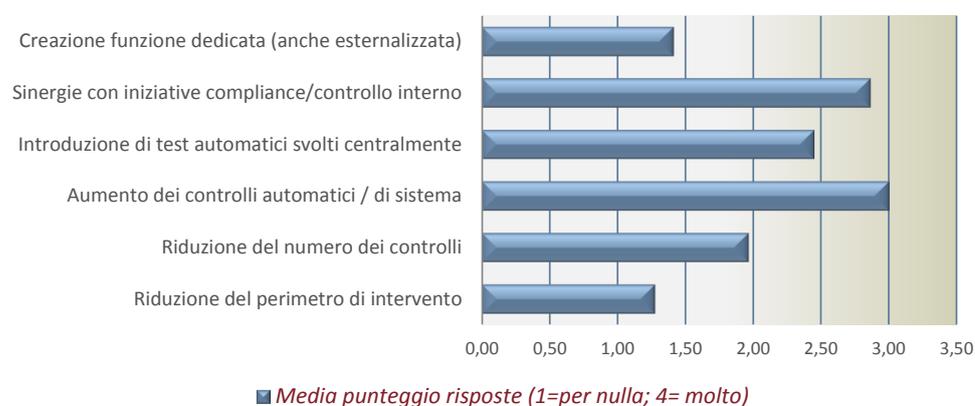
- Aumento dei controlli automatici/di sistema;
- Introduzione di meccanismi di test automatici svolti centralmente (i.e., a livello di Capogruppo);
- Aumento delle sinergie con altre iniziative di *Compliance*/ controllo interno in essere (es. 231).

Questi tre elementi hanno ricevuto (rispetto agli altri) il numero maggiore di risposte medio-alte e paiono dunque prioritari per l'evoluzione dei modelli 262 a tendere.

Un altro elemento che pare incontrare il favore di alcuni partecipanti è la riduzione del numero dei controlli 262 in essere.

Infine, gli ultimi due elementi proposti all'interno del questionario come possibili punti di miglioramento (la riduzione del perimetro d'intervento e la creazione di una Funzione dedicata) sembrano essere meno rilevanti per le Società.

Grafico 11 - I possibili elementi migliorativi dell'impianto 262



Il trend generale sembra volto alla ricerca di maggiore efficienza del sistema di gestione dell'impianto 262, attraverso una più spinta automazione dei controlli e, soprattutto, mediante maggiori sinergie tra le attività di controllo svolte per diverse finalità.

Considerazioni conclusive

Il controllo e la vigilanza esterna quale fattore critico per aumentare l'efficacia dell'impianto 262 esistente

Nell'ultima sezione del questionario, l'indagine ha inteso rilevare il livello di attenzione, nei riguardi dei modelli e dei sistemi di controllo interno 262, avuto da parte delle Autorità di Vigilanza e controllo esterno nel corso del primo decennio di applicazione della norma.

All'interno del campione analizzato è emerso che solo in un caso l'impianto 262 è stato sottoposto a verifica (da parte di Consob), mentre altri 3 casi dichiarano di aver sottoposto il sistema 262 a verifica da parte del revisore (o altro soggetto esterno), come precedentemente indicato al paragrafo 2, pag 17.

Nella maggioranza dei casi, come sopra descritto, la verifica del corretto funzionamento del sistema di controllo interno 262 è svolta internamente (dalla Funzione di *Internal Audit* e/o da altre Funzioni interne).

In un simile contesto, la maggioranza del campione analizzato (circa il 60%) ritiene che l'introduzione di un sistema di *Governance* chiaro, di standard applicativi definiti e univoci, nonché di organismi esterni deputati al controllo (sull'esempio della normativa SOX americana) possa contribuire ad aumentare l'efficacia complessiva dell'impianto 262 definito.

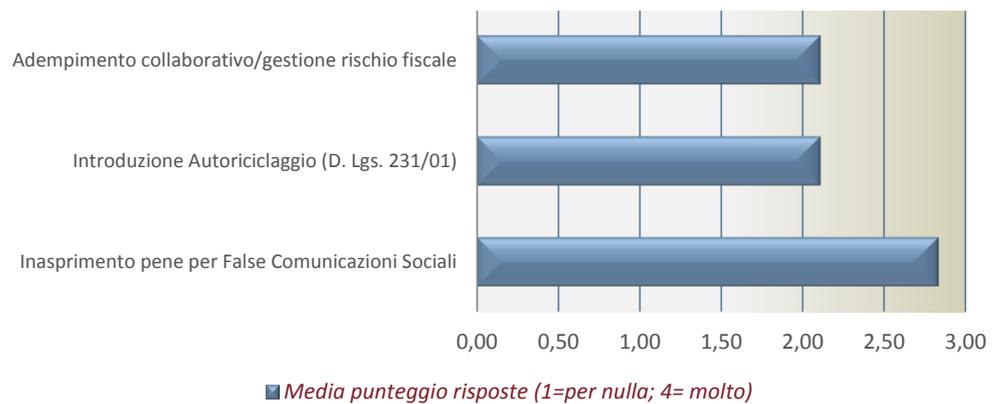
Inoltre, circa il 70% del campione ritiene che le recenti evoluzioni normative in materia di **falso in bilancio** (in particolare, l'inasprimento delle pene per il reato di false comunicazioni sociali – Artt. 2621 e 2622 cc) avranno come conseguenza l'aumento del profilo di rischio 262 per le Società e per i Dirigenti Preposti, comportando la necessità di rafforzare i presidi di controllo in essere.



A seguito delle modifiche normative introdotte, appare opportuno, da parte delle aziende, procedere a una rivalutazione del profilo di rischio 262 (c.d. "scoping"), eventualmente ripensando le soglie di materialità alla base della scelta del livello di documentazione e dell'ampiezza dell'attività di testing da svolgere.

In misura minore, anche se pur sempre considerate rilevanti da circa il 30% del campione, sono indicate le novità in materia di *autoriciclaggio* e di adempimento collaborativo/gestione del rischio fiscale, recentemente introdotte nell'ordinamento normativo.

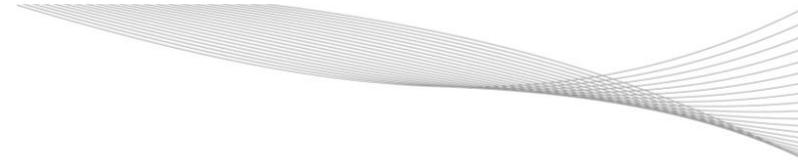
Grafico 12 - L'impatto dei recenti sviluppi normativi sul profilo di rischio 262



*Un bilancio dei primi
10 anni di applicazione*

In conclusione, l'80% del campione ritiene che l'eventuale semplificazione dell'impianto 262 non debba necessariamente essere guidata da logiche di mera riduzione dei costi di *Compliance*, quanto piuttosto da interventi volti a privilegiare maggiormente la sostanza dei controlli, in luogo di elementi formali e burocratici.

L'esperienza dei primi 10 anni di applicazione della norma, comunque, nella maggioranza dei casi ha evidenziato un significativo contributo al miglioramento dei processi amministrativo-contabili e più in generale ha aumentato la confidenza degli Organi Amministrativi e di Controllo sui processi che presiedono l'informativa finanziaria.



Contatti Protiviti Italia

Ufficio di Milano

Via Tiziano, 32
20145 Milano
Tel.: +39 02 6550 6301
Fax: +39 02 6550 6333

Ufficio di Roma

Via Tirso, 26
00198 Roma
Tel.: +39 06 4204 9801
Fax: +39 06 4744 399

Ufficio di Torino

Via Viotti, 1
10121 Torino
Tel.: +39 011 7771 811
Fax: +39 011 7771 888

contatti@protiviti.it

www.protiviti.it