



UNIVERSITÀ DI PISA

DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA E MANAGEMENT

Corso di laurea magistrale:
Banca, Finanza Aziendale e Mercati Finanziari

L'INTERNAL AUDIT NELLE IMPRESE DI
ASSICURAZIONE ALLA LUCE DI SOLVENCY II

Relatore:
Prof.ssa Antonella Cappiello

Candidata:
Rosy Frugolino

Anno Accademico 2014/15

INDICE

Introduzione	pag. 3
---------------------------	--------

1. L'Internal Audit

1. Definizione	pag. 7
2. Organizzazione professionale	pag. 11
2.1 Il Codice etico	pag. 12
2.2 Gli Standard IIA	pag. 14
2.3 Le competenze professionali	pag. 16
3. Posizionamento della funzione	pag. 18
4. Tipologie di Internal Audit	pag. 20
4.1 Operational Audit	pag. 21
4.2 Compliance Audit	pag. 22
4.3 IT Audit	pag. 24
4.4 Financial Audit	pag. 25
4.5 Fraud Audit	pag. 27
4.6 Management Audit	pag. 29
5. Aspetti operativi	pag. 31
5.1 Analisi preliminare	pag. 33
5.2 Analisi dettagliata	pag. 35
5.3 Verifica	pag. 35
5.4 Reporting	pag. 36
5.5 Monitoraggio	pag. 38

2. Il sistema di controllo interno delle imprese di assicurazione: aspetti normativi

1. Premessa	pag. 40
2. Interventi normativi a livello internazionale	pag. 41
3. Interventi normativi a livello nazionale	pag. 47
3.1. Circolare Isvap n. 366/D	pag. 48
3.2. Circolare Isvap n. 577/D	pag. 50
3.3. Regolamento Isvap n. 20	pag. 52
4. Solvency II	pag. 55
4.1. Focus sul secondo Pilastro	pag. 61
3. La funzione di Internal Audit nelle imprese di assicurazione	
1. Peculiarità dell'attività assicurativa	pag. 66
2. Rilevanza della funzione di Internal Audit	pag. 70
3. Rapporti relazionali con gli altri organi di controllo	pag. 77
4. L'Internal Audit e il risk management	pag. 88
4. La funzione di Internal Audit alla luce di Solvency II	
1. Solvency II in Italia	pag. 95
2. Evoluzione della funzione di Internal Audit	pag. 99
3. Nuove sfide per l'Internal Audit	pag. 103
Conclusioni	pag. 109
Bibliografia	pag. 112
Sitografia	pag. 115

Introduzione

I cambiamenti verificatisi nei sistemi economici dei Paesi maggiormente industrializzati e le crisi aziendali che sono state registrate nell'ultimo ventennio, hanno messo in luce delle gravi insufficienze nei controlli interni e nella trasparenza informativa, oltre che una tendenza del prevalere di interessi personali rispetto ai principi di correttezza e trasparenza, evidenziando così la necessità di un intervento nei sistemi di controllo.

La costituzione di un efficiente sistema dei controlli interni assume particolare rilevanza nelle imprese di assicurazione, visto il ruolo da esse ricoperto all'interno del sistema economico e finanziario internazionale.

L'intervento legislativo in tema di controlli interni nelle imprese di assicurazione è avvenuto con un certo ritardo rispetto al settore bancario e a quello industriale. Tale ritardo può essere ricondotto alla peculiarità dell'attività assicurativa e al ritardo con cui il fenomeno del mercato globale ha coinvolto il settore assicurativo rispetto agli altri settori.

Alla luce delle limitazioni riscontrate nella normativa in vigore, il legislatore europeo ha deciso intervenire con l'emanazione della Direttiva Solvency II che mira a promuovere una profonda innovazione delle regole di vigilanza prudenziale in ambito assicurativo e a favorire una sempre maggiore convergenza della normativa a livello internazionale e intersettoriale, in modo da garantire a tutti i competitors di operare in condizioni regolamentari equivalenti.

La Direttiva apporta notevoli cambiamenti nelle modalità di valutazione della solvibilità delle imprese di assicurazione, propone un sistema che permette di individuare l'effettivo livello di rischio cui l'impresa è esposta ed incentiva quest'ultima ad adottare idonee misure per la sua gestione.

Uno dei principali obiettivi della Direttiva, consiste proprio nell'incentivare le singole imprese di assicurazione a misurare e gestire correttamente tutte le

tipologie di rischio cui esse stesse sono esposte nello svolgimento della loro attività.

Solvency II, nel suo secondo Pilastro, definisce la normativa riguardante la corporate governance, il risk management e il sistema dei controlli interni, ed è in quest'ambito che valorizza la funzione di Internal Audit.

Il sistema dei controlli interni di un'impresa può essere definito come l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte all'ottimizzazione del suo profilo di rischio; è possibile individuare tre livelli di controllo all'interno del sistema.

I *controlli di primo livello* - conosciuti come controlli di linea - consistono nelle attività poste in essere dalle unità operative al fine di garantire il corretto svolgimento delle operazioni di competenza; la responsabilità di tale livello è attribuita al management operativo che nel corso dell'operatività giornaliera identifica, misura, valuta e gestisce i rischi derivanti dallo svolgimento dell'attività di propria competenza.

I *controlli di secondo livello* consistono nei processi di individuazione, valutazione, gestione e controllo dei rischi legati all'operatività garantendone coerenza rispetto agli obiettivi aziendali e prevedendo l'applicazione di criteri di segregazione che consentano un efficace monitoraggio. Rientrano in questo livello l'organismo di vigilanza, il controllo di gestione, il dirigente preposto e il risk manager.

L'attività di *controllo di terzo livello* è svolta dalla funzione di Internal Audit con l'obiettivo di fornire periodicamente un'assurance obiettiva al vertice aziendale sul corretto funzionamento del sistema di controllo e della gestione dei rischi aziendali nel suo complesso.

L'Internal Audit non svolge un'attività di carattere esclusivamente ispettivo, ma anche di tipo consulenziale e propositivo; esso infatti non si limita a segnalare violazioni, criticità e anomalie ma fornisce suggerimenti, soluzioni ed interventi migliorativi che devono essere condivisi con il management in modo da concordare i tempi d'intervento e le risorse necessarie.

L'IIA definisce l'Internal Audit come "un'attività indipendente e obiettiva di assurance e di consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto, in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance".

È fondamentale che a tale funzione venga attribuito un certo grado di indipendenza, solo in questo modo è possibile garantire lo svolgimento dell'attività in maniera oggettiva e libera da influenze.

Un fattore che contribuisce a garantire l'indipendenza è la posizione organizzativa: secondo la linea gerarchica gli internal auditors dipendono dall'Alta Direzione societaria, ma funzionalmente è loro preclusa ogni dipendenza da qualunque livello operativo, essi non possono infatti assumere responsabilità gestionali in attività operative.

Nel 1999, con la Circolare Isvap n. 366/D, è stata resa obbligatoria l'istituzione della funzione di Internal Audit all'interno dell'organizzazione delle imprese di assicurazione; gli interventi normativi successivi hanno continuato ad evidenziare l'importanza della funzione e ne hanno ampliato compiti e responsabilità.

La rilevanza della funzione di Internal Audit è stata riconosciuta in tempi abbastanza recenti; in passato, infatti, tale funzione era considerata semplicemente un'attività rivolta al controllo contabile e finanziario dell'impresa.

Il presente lavoro mira ad esporre l'evoluzione della funzione in esame, con particolare riguardo per i cambiamenti che verranno introdotti con Solvency II, la cui entrata in vigore è prevista per il 1° gennaio 2016.

Il primo capitolo espone le caratteristiche operative e le diverse tipologie di Internal Audit, soffermandosi sulla posizione ricoperta all'interno della struttura organizzativa dell'impresa.

Il secondo capitolo mostra l'evoluzione che ha subito nel tempo la normativa in tema di controlli interni nelle imprese assicurative, con riguardo non solo alla normativa nazionale ma anche ai diversi provvedimenti adottati a livello europeo.

Il legislatore ha sempre posto particolare attenzione a queste tematiche in quanto la costituzione di un sistema di controllo interno efficace ed idoneo alla gestione dei rischi, è fondamentale ai fini di un corretto funzionamento e un buon andamento dell'impresa.

Il terzo capitolo si sofferma sul fondamentale ruolo ricoperto dalla funzione di Internal Audit all'interno del sistema dei controlli interni delle imprese di assicurazione.

È necessario articolare tale funzione tenendo conto delle necessità e delle caratteristiche peculiari dell'impresa, oltre che definire stabili rapporti con gli altri organi all'interno del sistema di governance.

Non è pensabile la costituzione di un sistema di governo e controllo a "compartimenti stagni" in cui i vari attori non dialogano e collaborano tra di loro, tale soluzione comporterebbe solo una duplicazione di attività e dunque di costi anziché contribuire all'efficacia ed efficienza del sistema.

Nel capitolo conclusivo viene analizzato l'impatto che l'entrata in vigore di Solvency II avrà sulla funzione di Internal Audit.

In particolare, la nuova normativa evidenzia ulteriormente quanto sia importante garantire alla funzioni di Internal Audit un elevato grado di indipendenza, ai fini dello svolgimento dell'attività di assurance a supporto del Consiglio di Amministrazione.

Con riferimento a competenze e responsabilità della funzione, quanto dettato dalla normativa risulta essere in linea con quanto già enunciato dagli Standard pubblicati dall'*Institute of Internal Auditors*.

Vedremo dunque come Solvency II non apporta dei veri e propri cambiamenti, ma contribuisce a favorirne un ulteriore sviluppo della funzione di Internal Audit.

CAPITOLO PRIMO

L'INTERNAL AUDIT

Sommario: 1. Definizione; 2. Organizzazione professionale; 2.1. Il Codice etico; 2.2. Gli Standard IIA; 2.3. Le competenze professionali; 3. Posizionamento della funzione; 4. Tipologie di Internal Audit; 4.1. Operational Audit; 4.2. Compliance Audit; 4.3. IT Audit; 4.4. Financial Audit; 4.5. Fraud Audit; 4.6. Management Audit; 5. Aspetti operativi; 5.1. Analisi preliminare; 5.2. Analisi dettagliata; 5.3. Verifica; 5.4. Reporting; 5.5. Monitoraggio

1. Definizione

La funzione di Internal Audit ha subito nel tempo una notevole evoluzione; da attività rivolta principalmente alla verifica della conformità normativa, essa riveste oggi un ruolo chiave nell'ambito del controllo sistemico, della consulenza e della governance in generale. I soggetti incaricati allo svolgimento di tale funzione, hanno il compito principale di verificare l'adeguatezza e il rispetto delle procedure di controllo esistenti, monitorando il funzionamento dei controlli sul fronte dell'economicità, dell'attendibilità del sistema informativo e del rispetto delle leggi e dei regolamenti.

Secondo i parametri internazionali, l'Internal Audit ha il compito di monitorare il sistema di controllo interno nel suo complesso e di riportare, quanto emerso dall'attività svolta, al vertice aziendale e all'organo amministrativo.

L'evoluzione della funzione di Internal Audit può essere dedotta osservando l'evoluzione che la sua definizione ha subito negli anni¹:

- nel 1947, l'Internal Audit era considerata un'attività principalmente rivolta all'osservazione e alla valutazione dei problemi contabili e finanziari dell'impresa;

¹ AIIA, *Manuale di internal auditing*, AIIA, Milano, pp. 48-49

- nel 1957, si affida all'Internal Audit il compito di esaminare non solo la contabilità e le operazioni finanziarie, ma anche le altre attività dell'impresa;
- nel 1971, l'Institute of Internal Auditors indica una nuova definizione, più articolata e più vicina alla complessità della realtà aziendale moderna: “l'Internal Audit è, nell'ambito di un'impresa, una funzione autonoma di esame e di analisi, svolta ad utilità dell'Alta Direzione, per la valutazione dell'insieme sistematico delle funzioni amministrative e gestionali dell'impresa stessa. Trattasi di una funzione di controllo esercitata al più alto livello, per delega dell'Alta Direzione, il cui ruolo consiste nell'osservazione e nell'espressione di un parere professionale circa l'efficace e il corretto esercizio degli altri dispositivi di salvaguardia, costituenti il sistema dei controlli interni aziendali.”;
- nel 1999, l'Institute of Internal Auditors (IIA) aggiorna e definisce la missione, i contenuti e le caratteristiche dell'attività: “L'internal auditing è un'attività indipendente e obiettiva di assurance e di consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto, in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance”.

L'evoluzione osservata, è da ricondursi all'acquisizione della consapevolezza che le problematiche di natura contabile non esauriscono il panorama della gestione aziendale, ma ne rappresentano solo una parte limitata alla corretta formalizzazione delle vicende aziendali e dei connessi esiti.

Analizzando l'ultima definizione data dall'Institute of Internal Auditors, osserviamo che:

1. l'Internal Audit è un'attività *indipendente*, tale indipendenza è garantita dalla posizione organizzativa (diretto collegamento con il Consiglio di

Amministrazione), la funzione viene pertanto svolta senza interferenze e nel pieno adempimento delle proprie responsabilità;

2. l'Internal Audit è un'attività *obiettiva*, è infatti svolta in modo imparziale e regolata dagli Standard Internazionali; vi è uno stretto legame tra indipendenza ed obiettività: per essere indipendente, l'internal auditor deve poter svolgere la propria attività senza vincoli e con obiettività ma, al tempo stesso, la valutazione può essere obiettiva solo se all'attività di internal auditing è assicurata la necessaria indipendenza;
3. l'attività di Interna Audit viene qualificata come un'attività di *assurance* e di *consulenza*: per assurance si intende un'attività rivolta al miglioramento della qualità delle decisioni, procurando nuove informazioni oppure rendendo più affidabili e/o rilevanti quelle già disponibili; la consulenza consiste nella capacità di formulare proposte per quanto concerne l'impostazione e la pianificazione del sistema di controllo interno;
4. infine, dalla definizione si evince che la finalità principale della funzione di auditing consiste nel miglioramento dell'*efficacia* e dell'*efficienza* dell'organizzazione. L'efficacia può essere definita come la capacità di un'organizzazione di realizzare i propri obiettivi; l'efficienza è, invece, il rapporto tra il grado di raggiungimento degli obiettivi e la quantità delle risorse impiegate, essa introduce il concetto di ottimizzazione del controllo e di valutazione professionale del punto di equilibrio tra i costi e i benefici di eventuali controlli aggiuntivi.

Oggi, l'Internal Audit è una delle funzioni che più incisivamente possono contribuire all'integrità e all'ottimizzazione della gestione aziendale.

Il suo ruolo è, fondamentalmente, quello di assistere tutti gli organi di direzione, di supportare il vertice e il management aziendale in modo da assicurare un'efficace governo dei processi, con uno specifico focus sulla ricerca dell'equilibrio tra il sistema di controllo interno e la mitigazione dei rischi nell'ambito del risk management.

L'Internal Audit non ha poteri decisionali, le scelte su come gestire i rischi e il sistema di controllo interno spettano al management. Il Responsabile Internal Audit, in relazione alla natura e alla rilevanza di quanto osservato, ha il compito di definire le tecniche di audit da applicare e di decidere se informare o meno il management.²

Le motivazioni che hanno portato all'istituzione della funzione di Internal Audit sono diverse. La motivazione principale può essere individuata nella possibilità di disporre di un gruppo di persone che, professionalmente, svolgono analisi e valutazioni sul sistema di controllo interno e sull'utilizzo delle risorse da parte dell'impresa.

Ulteriori motivazioni possono essere riscontrate: nella possibilità di affiancare i revisori esterni nei programmi di revisione dei bilanci; nella possibilità che l'Internal Audit rappresenti una fase nella formazione dei quadri o dei responsabili di funzioni amministrative e/o gestionali; la possibilità di disporre di professionisti che forniscono consulenza, in materia di controllo interno, alle altre unità aziendali.

Gli scopi della funzione di Internal Audit possono essere così sintetizzati:³

- analizzare e valutare lo stato, l'adeguatezza e l'applicazione dei controlli operativi, patrimoniali, finanziari e contabili;
- valutare e indirizzare l'introduzione di nuovi controlli, sulla base di ragionevoli relazioni di costo/beneficio;
- accertare il grado di rispetto delle politiche, dei piani e delle procedure, stabiliti dall'Alta Direzione, in un quadro unitario e globale;
- accertare il grado di esattezza e di accuratezza delle registrazioni economiche, finanziarie e patrimoniali, nell'ambito del sistema contabile aziendale e in aderenza alle norme di legge, nonché a corretti principi contabili;
- accertare il livello di protezione dei beni patrimoniali contro qualsiasi tipo

² Anaclerio, Miglietta, Squaiella, *Internal auditing. Dalla teoria alla pratica*, IPSOA, 2007, p. 51

³ AIIA, *Manuale di internal auditing*, AIIA, Milano, p. 50

- di danno, sottrazione e impropria destinazione;
- accertare il grado delle condizioni di attendibilità del sistema informativo rivolto alla Direzione;
 - valutare i presupposti per la razionale predisposizione e l'economico utilizzo degli strumenti e delle risorse a disposizione delle singole funzioni gestionali;
 - raccomandare i miglioramenti realizzativi e le innovazioni strutturali e gestionali idonee a promuovere l'efficienza e l'efficacia operativa e funzionale del “sistema azienda”.

2. Organizzazione professionale

Attualmente sono presenti due associazioni di riferimento per la professione di internal auditor:

1. l' Institute of Internal Auditors (IIA), a livello mondiale
2. l'Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA), a livello nazionale.

L'IIA è stato fondato nel 1941 a New York, è stata la prima associazione professionale a promuovere la funzione di internal auditing.

Essa costituisce il “portavoce globale” della professione facendo leva sui risultati raggiunti negli anni e fornendo servizi innovativi ai suoi membri, in termini di strumenti tecnici e pratici che consentano alle varie risorse impegnate in attività di auditing di creare valore aggiunto.⁴

Tramite conferenze, corsi di formazione, incontri, seminari e altre attività, l'IIA cerca di sviluppare le capacità individuali degli internal auditors, al fine di ampliarne compiti e funzionalità.

L' AIIA costituisce il riferimento associativo nazionale per la professione di Internal Audit, nasce come filiazione italiana dell'IIA.

L'attività svolta dall'associazione consiste principalmente: nella promozione

⁴ AIIA, *Manuale di internal auditing*, AIIA, Milano, p.68

dell'inserimento e nel potenziamento dell'Internal Auditing all'interno delle aziende di medie e grandi dimensioni e degli enti pubblici; nel migliorare e sviluppare la preparazione professionale degli associati; nel curare la formazione di nuove leve; nel mantenere contatti con internal auditor di altre nazioni, favorendo lo scambio di esperienze tra gli associati; nel promuovere iniziative per la diffusione dei principi di Internal Auditing in Italia.

L'IIA ha pubblicato nel 1999 il Professional Practices Framework (PPF), contenente:

- il Codice etico della professione;
- gli Standard internazionali IIA;
- le Guide interpretative agli Standard;
- best practices (materiale di studio e informativo).

Il Codice etico è un insieme di principi morali e di regole che i singoli auditor e le organizzazioni che offrono servizi di internal audit, devono rispettare nello svolgimento della professione.

Gli Standard professionali IIA delineano i principi base per lo svolgimento dell'attività di auditing.

Le Guide interpretative offrono una chiave di lettura degli Standard professionali e agevolano la loro applicazione pratica nei diversi contesti; possono riguardare l'applicazione di pratiche professionali in specifici contesti organizzativi, particolari tipologie di audit, o questioni relative a conformità a leggi o regolamenti.

2.1 Il Codice etico

Il codice etico è uno strumento necessario per l'esercizio dell'attività professionale di Internal Audit, attività fondata sulla fiducia nell'obiettività dei suoi servizi di assurance riguardanti la governance, la gestione dei rischi e il

controllo.

Il Codice Etico si applica sia ai singoli individui, sia alle strutture che forniscono servizi di internal auditing. Il mancato rispetto del Codice Etico da parte dei membri dell'IIA, dei detentori delle certificazioni professionali e di coloro che si candidano a riceverle, è soggetto a sanzioni.

I principi che l'internal auditor è tenuto ad applicare sono:

1. Integrità

Garantisce lo stabilirsi di un rapporto fiduciario e costituisce, quindi, il fondamento dell'affidabilità del suo giudizio professionale. È necessario che l'auditor: operi con onestà, diligenza e senso di responsabilità; rispetti la legge e divulghi informazioni aziendali all'esterno solo se richiesto dalle leggi e dai principi professionali; non sia consapevolmente coinvolto in nessuna attività illegale, né intraprenda azioni che possano indurre discredito per la professione o per l'organizzazione per cui opera.

2. Obiettività

Nel raccogliere, valutare e comunicare le informazioni attinenti all'attività o il processo in esame, l'internal auditor deve manifestare il massimo livello di obiettività professionale. L'internal auditor deve valutare in modo adeguato tutti i fatti rilevanti, senza venire indebitamente influenzato da altre persone o da interessi personali nella formulazione dei propri giudizi.

3. Riservatezza

L'internal auditor deve rispettare il valore e la proprietà delle informazioni che riceve ed è tenuto a non divulgarle senza autorizzazione, salvo che lo impongano motivi di ordine legale o deontologico.

L'auditor deve utilizzare con cautela le informazioni acquisite nel corso dell'incarico, non deve utilizzarle né per vantaggio personale né secondo modalità contrarie alla legge.

4. Competenza

Nell'esercizio dei propri servizi professionali, l'internal auditor utilizza

tutte le conoscenze, competenze e esperienze che possiede. È necessario che effettui la prestazione solo qualora presenti le conoscenze necessarie e in pieno accordo con gli Standard internazionali.

2.2 Gli Standard IIA

Come già accennato, gli Standard internazionali IIA delineano i principi base per lo svolgimento dell'attività di internal auditing.

Gli Standard e la normativa in tema di corporate governance costituiscono la parte “oggettiva” della professione, accanto a quella “soggettiva” costituita dalle competenze e dalle esperienze del singolo professionista. Essi rappresentano, pertanto, un importante punto di riferimento per chi svolge la professione, ma anche una garanzia per gli organi societari, il management e gli stakeholders sul corretto ed efficiente svolgimento delle attività di audit.

Gli Standard della professione si suddividono in: Standard di connotazione e Standard di prestazione.

Gli *Standard di connotazione* prescrivono i connotati che i soggetti dediti all'attività di internal auditing devono necessariamente possedere; si suddividono in quattro categorie:

1. Finalità, autorità e responsabilità

l'attività di internal auditing deve essere definita in un formale mandato scritto, approvato dagli Organi competenti, che ne precisi finalità, autorità e responsabilità, e che la tuteli da interferenze e restrizioni.

2. Indipendenza e obiettività

l'indipendenza della funzione è assicurata da un adeguato posizionamento gerarchico e dall'obiettività dei suoi componenti.

3. Competenza e diligenza professionale

gli internal auditors devono possedere le conoscenze, la capacità e le competenze necessarie all'adempimento delle loro responsabilità individuali.

4. Programma di assicurazione e miglioramento qualità

il programma, nel suo insieme, deve tendere ad assicurare che l'attività sia svolta secondo quanto indicato nel mandato, che risponda ai criteri di efficacia ed efficienza e che fornisca un valore aggiunto che sia effettivo e percepito come tale.

Gli *Standard di prestazione* descrivono la natura dell'attività di internal audit e forniscono criteri qualitativi in base ai quali valutarne l'effettuazione; sono previste sette categorie, le quali si focalizzano sulla natura dell'attività, sulle varie fasi di gestione e sul processo di internal auditing, fornendo criteri qualitativi per la valutazione delle prestazioni dei servizi.

Le sette categorie degli Standard di prestazione sono:

1. Gestione dell'attività di Internal Auditing

tale categoria indica i compiti del responsabile dell'Internal Auditing, che deve essere in grado di gestire efficacemente l'attività per assicurare la creazione di valore aggiunto all'interno dell'organizzazione; i compiti principali assegnati al responsabile riguardano: la realizzazione del piano audit; la pianificazione adeguata delle risorse; la predisposizione di adeguate politiche e procedure; la comunicazione periodica al management e al consiglio di amministrazione sullo stato di avanzamento del piano.

2. Natura dell'attività

viene definito il contenuto dell'attività, che in particolare mira a: assistere l'organizzazione nel monitoraggio e nella valutazione dell'efficacia dei sistemi di risk management; supportare l'azienda nel mantenere un valido sistema di controllo interno; valutare e procurare suggerimenti che siano idonei a migliorare il processo di governance.

3. Pianificazione dell'incarico

è necessario che per ciascun incarico venga predisposto un piano che indichi: obiettivi; ambito di copertura; allocazione delle risorse;

programmi di lavoro.

4. Svolgimento dell'incarico

si esplica l'attività da effettuare ai fini del raggiungimento degli obiettivi dell'incarico, focalizzandosi sulla capacità di: identificare le informazioni; effettuare appropriate analisi e valutazioni; documentare le informazioni essenziali per supportare i risultati e le valutazioni finali.

5. Comunicazione dei risultati

vengono indicate: le modalità di comunicazione; la qualità delle comunicazioni in termini di chiarezza, accuratezza e obiettività; la gestione di eventuali errori o omissioni; l'eventuale non conformità agli Standard nello svolgimento dell'incarico.

6. Processo di monitoraggio

è previsto l'obbligo, per il responsabile dell'Internal Audit, di creare e mantenere un sistema di monitoraggio sul seguito delle risultanze degli incarichi svolti; è un processo finalizzato alla rilevazione dell'implementazione, da parte del management, delle azioni correttive indicate.

7. Assunzione del rischio da parte del Management

se il management accetta un livello di rischio ritenuto eccessivo dall'Internal Audit, è previsto che il responsabile della funzione di Internal Audit attivi un processo di comunicazione con il Management e, in caso di permanente disaccordo, con il vertice aziendale.

2.3 Le competenze professionali

Nello svolgimento della funzione di Internal Audit, grande importanza viene attribuita alle competenze professionali degli auditors.

L'evoluzione della funzione ha comportato una rivisitazione delle competenze e delle conoscenze che il singolo auditor deve possedere.

Oggi l'auditor non coincide più con la figura del professionista specializzato in

una determinata materia, ma ricopre il ruolo del professionista con una conoscenza integrata di più discipline. Tale definizione generalista trova conferma nel contenuto degli Standard internazionali che specificano l'importanza nel bagaglio di competenze professionali dell'internal auditor dei seguenti elementi: conoscenza dei principi del management; cognizioni di contabilità, economia, diritto commerciale, legislazione fiscale e finanza; comprensione dei sistemi informatici.

Il responsabile internal auditing deve assicurare che le persone assegnate a ciascun incarico posseggano collettivamente le conoscenze, le capacità e le competenze necessarie per lo svolgimento del lavoro.

Gli internal auditors hanno la responsabilità di assicurare il mantenimento e la crescita delle proprie competenze, magari anche tramite il conseguimento di certificazioni professionali. Le certificazioni costituiscono uno strumento di garanzia dell'eccellenza professionale raggiunta dall'internal auditor, e testimoniano il possesso dei requisiti professionali. Oltre all'esperienza acquisita durante l'attività operativa, le certificazioni costituiscono un ulteriore modo per acquisire competenze e conoscenze che consentono all'operatore di supportare il management aziendale in modo efficiente.

Oltre a queste competenze tecniche, gli auditors dovrebbero possedere anche alcune qualità personali, quali: una buona capacità di ascolto, di relazione e di comunicazione; attitudine all'esposizione in forma orale e scritta; capacità di mantenersi neutrale rispetto all'ambiente che lo circonda.

Gli internal auditor tendono ad assumere una posizione sempre più centrale, ampia e dinamica, caratterizzata dall'affiancamento delle tradizionali attività di assurance a quelle più propriamente consultive. Il campo d'azione e le competenze richieste sono crescenti, da ciò consegue che crescenti sono gli interlocutori con i quali l'internal auditor deve rapportarsi ai vari livelli dell'organizzazione, diventa pertanto necessario mettere in pratica e rafforzare la capacità di comprendere e gestire le emozioni, motivazioni e comportamenti

propri e degli altri in un contesto relazionale.⁵

3. Posizionamento della funzione

Determinante, ai fini del successo della funzione di Internal Audit, è un posizionamento all'interno della struttura gerarchica aziendale che garantisca l'indipendenza organizzativa.

È necessario che venga garantito all'Internal Audit una posizione di prestigio professionale, che gli consenta di:

- raggiungere gli obiettivi in piena autonomia operativa;
- essere indipendente dal settore oggetto di verifica;
- poter esprimere liberamente giudizi imparziali.

Per tali ragioni è necessario che l'Internal Audit dipenda dal massimo livello aziendale. Esso è idealmente collocato in posizione di dipendenza funzionale dal Comitato per il controllo interno, dal Consiglio di Amministrazione o da un organismo equivalente, e in posizione di dipendenza gerarchica dal vertice manageriale dell'organizzazione (amministratore delegato o direttore generale)⁶.

Il riporto funzionale del responsabile internal auditing dall'Organo di governo, e quello amministrativo dal senior management dell'organizzazione, facilitano l'indipendenza organizzativa. In ogni caso, il responsabile internal auditing deve riportare ad un soggetto che sia dotato, all'interno dell'organizzazione, dell'autorità necessaria a garantirne l'indipendenza e ad assicurare un ampio ambito di copertura, una adeguata considerazione alle relazioni di audit e un'appropriata risposta alle raccomandazioni emesse.⁷

La dipendenza funzionale tipicamente indica che l'Organo di governo:

- approvi il Mandato complessivo dell'attività di Internal Audit;

5 P. Giansante, *Internal Auditing. Contenuto, struttura e processo*, GAIA Srl, 2009, p. 148

6 Carolyn A. Dittmeier, *Internal Auditing*, Egea S.p.a., Milano, 2007, p. 201

7 Cfr. Guida interpretativa IIA 1110-2, "Indipendenza ed obiettività"

- approvi l'internal audit risk assessment ed il relativo piano di audit;
- riceva dal responsabile internal auditing comunicazioni sui risultati dell'attività svolta o su altre materie considerate di rilievo (in queste comunicazioni sono inclusi sia i colloqui riservati con il responsabile di internal auditing, sia la conferma annuale circa lo stato di indipendenza organizzativa dell'attività di internal audit);
- approvi tutte le decisioni relative alla valutazione delle prestazioni, alla designazione o alla rimozione dell'incarico del responsabile internal auditing,
- approvi la retribuzione annuale del responsabile internal auditing e i relativi adeguamenti;
- richieda gli opportuni approfondimenti al management e al responsabile internal auditing, allo scopo di sincerarsi se sussistano limitazioni di budget o di copertura che possano impedire all'attività di internal audit di adempiere alle proprie funzioni.

La dipendenza gerarchica è la relazione all'interno della struttura amministrativa che facilita l'operatività quotidiana dell'attività di internal audit.

La dipendenza gerarchica include:

- processi di budget e di contabilità analitica;
- gestione delle risorse umane, compresa la valutazione delle prestazioni e la remunerazione del personale;
- flussi informativi e comunicazioni interne;
- gestione delle policy e procedure dell'attività di internal audit.

L'attività di Internal Audit deve essere libera da interferenze nella definizione dell'ambito di copertura, nell'esecuzione del lavoro e nella comunicazione dei risultati. L'indipendenza è inoltre favorita da ulteriori fattori, e richiede in ogni caso: la facoltà di iniziativa per quanto riguarda la scelta del settore da sottoporre

a verifica e le modalità di svolgimento dell'attività di accertamento; accesso illimitato all'intera documentazione aziendale; assenza di impedimenti a controllare qualsiasi evento aziendale nel momento ritenuto più opportuno, anche con variazione del programma prestabilito; garanzie di libertà nell'esprimere obiettivamente i risultati degli accertamenti.

4. Tipologie di Internal Audit

Da funzione inserita all'interno dell'organizzazione aziendale per un semplice adempimento formale, si arriva oggi ad avere una piena consapevolezza della funzionalità dell'attività di Internal Audit.⁸

Gli sviluppi in tema di corporate governance e di controlli interni, hanno comportato una crescente attenzione verso questa attività ed un ampliamento delle sue funzioni.

L'ampiezza e la complessità degli incarichi assegnati, richiede la disposizione di personale competente e specializzato nel settore in cui l'impresa opera.

Per il raggiungimento dei diversi obiettivi prefissati, è necessario che all'interno dell'attività di audit vengano identificate le diverse tipologie, che si differenziano per l'oggetto dell'audit e per le metodologie utilizzate; le tipologie di audit cui si fa riferimento sono:

1. Operational Audit;
2. Compliance Audit;
3. IT Audit;
4. Financial Audit;
5. Fraud Audit;
6. Management Audit.

La distinzione tra le varie tipologie di Audit opera solo a livello teorico, sul piano operativo risulta difficile schematizzare le diverse tipologie di audit in

⁸ A. Saponaro, "Nuovi standard dell'internal audit", Riviste24, maggio 2009, p. 426

quanto queste risultano essere fortemente correlate tra di loro.

A prescindere dalle diverse tipologie indicate, in generale l'attività di Internal Audit si distingue in servizi di assurance e servizi di consulenza.

I servizi di assurance vedono l'attività di internal auditing focalizzata su un'obiettiva valutazione dei fatti che permette all'auditor di formulare un giudizio professionale e indipendente sull'analisi effettuata; con i servizi di consulenza, invece, l'auditor analizza i processi e formula dei consigli finalizzati al rafforzamento di questi, nell'ottica del risk management e del controllo interno.⁹

4.1 Operational Audit

L'Operational Audit mira all'accertamento dei presupposti per un efficiente ed economico impiego e conservazione delle risorse aziendali, intese nella loro più ampia accezione di beni, energie fisiche, componenti umane, attività gestionali e coordinazioni produttive.¹⁰

Questa tipologia di audit si concentra su un'analisi trasversale delle diverse funzioni aziendali, in modo da individuare eventuali problematiche di integrazione ed efficienza.

È un'attività focalizzata sull'analisi della capacità delle strutture aziendali di conseguire gli obiettivi prefissati attraverso lo studio dei processi che ne sono a fondamento e, nel caso, rilevandone potenziali miglioramenti; la principale finalità è, dunque, quella di verificare se i risultati fissati dall'alta direzione sono perseguibili dalle diverse strutture aziendali interessate e compatibili con i processi aziendali che ne sono a supporto.

Oltre che sulla verifica della possibilità di conseguimento degli obiettivi prefissati, l'attività in esame mira anche alla valutazione del grado di economicità raggiunta dalle unità organizzative in termini di efficacia ed efficienza nella realizzazione dei risultati stessi.

⁹ Carolyn A. Dittmeier, *Internal Auditing*, Egea, Milano, 2007, p. 227

¹⁰ AIIA, *Manuale di internal auditing*, AIIA, Milano, p. 101

L'attività svolta dall'Operational Audit prevede una prima fase di studio del contesto generale, al fine di delinearne gli obiettivi che il management intende perseguire, i potenziali rischi cui si espone l'impresa nel perseguimento di tali obiettivi, le macrofasi del processo, le strutture aziendali interessate, gli attori principali, i sistemi informatici significativi e il flusso informativo generale fino al top management interessato. Successivamente si prosegue con una dettagliata analisi del processo nelle sue diverse fasi, con la rilevazione di eventuali carenze o difetti di strutturazione. Infine, l'attività svolta da questa tipologia di Audit si conclude con una verifica focalizzata sui rischi che appaiono maggiormente rilevanti, così come emerge dall'attività svolta in precedenza.¹¹

L'attività di Operational Audit è caratterizzata dall'utilizzo di specifici strumenti e metodologie, tra cui il flowcharting, l'analisi dei rischi e delle loro fonti e l'analisi delle banche dati.

L'attività esaminata permette di ottenere la rappresentazione di un quadro completo e sintetico della funzionalità globale del sistema di operazioni, quadro fortemente significativo per l'Alta Direzione in termini di riscontro degli indirizzi strategici enunciati.

Dall'analisi effettuata dall'auditor possono essere individuate le soluzioni per un miglioramento dei processi esaminati, l'obiettivo che l'Operational Audit intende raggiungere è, infatti, quello della creazione di valore attraverso un continuo miglioramento dei processi aziendali.

Questa tipologia di Audit è quella a maggior contenuto consulenziale a servizio del management e del vertice aziendale i quali, in condivisione con l'internal auditor, hanno la possibilità di intraprendere le azioni correttive e le linee risolutive ipotizzate.

4.2 Compliance Audit

L'attività di Compliance Audit verifica la conformità delle attività e dei

¹¹ Carolyn A. Dittmeier, *Internal Auditing*, Egea S.p.a. , Milano, 2007, p. 229

processi attuati dall'azienda a leggi, processi e procedure operative, regolamenti, codici di condotta, al fine di prevenire il rischio di non conformità dell'attività aziendale a tali norme con conseguenti sanzioni ed effetti negativi sulla reputazione aziendale.

Le regole oggetto di attenzione sono costituite sia dalla normativa esterna che dalla normativa interna che le organizzazioni aziendali emanano, per espliciti rinvii di legge o su base esclusivamente volontaria, al fine di meglio disciplinare l'attività. La normativa interna è costituita da: principi aziendali; politiche e linee guida; procedure; disposizioni operative; prescrizioni contrattuali.

Questa tipologia di Internal Audit fornisce un servizio di assurance alle strutture aziendali che si occupano dell'emanazione e dell'applicazione dei regolamenti interni.

Non tutte le aziende dispongono di un buon sistema di procedure interne. Nelle aziende che ne sono dotate, il controllo del rispetto degli obblighi di legge dovrà essere inserito nell'ambito del compliance auditing delle procedure aziendale; nelle aziende con regolamenti interni non aggiornati o non adeguatamente chiari sulle modalità operative di gestione dei processi, l'internal audit dovrà ricorrere all'operational audit che, tramite l'analisi del processo e dei relativi rischi, sarà in grado di fornire le necessarie valutazioni sulle esigenze di completamento dell'impianto normativo interno.¹²

Per lo svolgimento di questa tipologia di attività è necessario che l'internal auditor disponga di un'elevata conoscenza della normativa che interessa l'impresa di riferimento, esso inoltre individua le possibili implicazioni che l'evoluzione della normativa esterna ha sulla regolamentazione interna.

La Guida interpretativa AIIA con riferimento ai programmi di compliance, enuncia che: “ I programmi di compliance aiutano le organizzazioni a prevenire violazioni non intenzionali, intercettare eventuali comportamenti illeciti e scoraggiare violazioni volontarie da parte dei dipendenti. Essi possono inoltre contribuire a documentare richieste di indennizzo assicurativo, a circoscrivere le

¹² Carolyn A. Dittmeier, *Internal Auditing*, Egea S.p.a. , Milano, 2007, p. 231

responsabilità civili di amministratori e dirigenti, a creare o rafforzare l'immagine aziendale e a valutare il merito di un'eventuale richiesta di risarcimento danni”.¹³

4.3. IT Audit

Le tecnologie informatiche ricoprono un ruolo fondamentale all'interno delle strutture aziendali. Esse sono oggi notevolmente avanzate e anche se risultano essere fondamentali per lo svolgimento dell'attività d'impresa, ne costituiscono allo stesso tempo una minaccia. Quanto maggiore è il loro utilizzo, tanto elevata deve essere l'attenzione riposta nella sicurezza informatica.

Di fronte a strutture aziendali dotate di crescenti applicativi informatici, la funzione di Internal Audit ha dovuto accrescere le sue competenze in questo campo in modo da non risultare inefficace nello svolgimento della sua attività di revisore interno. È così che si assiste allo sviluppo dell'Information Technology Audit.

Questa specifica tipologia di Audit analizza i processi, i sistemi e gli applicativi informatici utilizzati nell'impresa ed esamina il loro grado di sicurezza.

L'attività svolta può essere schematizzata in quattro fasi:¹⁴

1. pianificazione e organizzazione
2. acquisizione e realizzazione delle soluzioni IT
3. erogazione del servizio IT e assistenza
4. monitoraggio

Nello svolgimento della sua attività, l'IT Audit può collaborare con l'Operational Audit o con il Compliance Audit per svolgere un lavoro caratterizzato da un approccio integrato, oppure può svolgere un progetto a sé stante focalizzato sul sistema di controllo interno IT.

¹³ Cfr. Guida interpretativa IIA 2100-5

¹⁴ Carolyn A. Dittmeier, *Internal Auditing*, Egea S.p.a., Milano, 2007, p. 233

Questa tipologia di Audit svolge anche una funzione di supporto alle altre tipologie che necessitano di un ausilio in materia informatica.

4.4. Financial Audit

Il Financial Audit è un'attività rivolta alla verifica delle operazioni aziendali sotto il profilo contabile e finanziario, nonché degli altri aspetti connessi.

Nell'ambito di questa tipologia di Internal Audit, è possibile individuare due classi di attività:

- audit al sistema dei controlli interni;
- audit al bilancio sociale.

L'attività di Financial Audit rivolta al sistema dei controlli interni, è un'attività di audit procedurale; essa coinvolge l'intero sistema dei controlli istituiti nelle diverse articolazioni funzionali dell'azienda (contabili, amministrativo-funzionali e gestionali). I compiti e le responsabilità dell'Internal Audit riguardano le seguenti aree: adeguatezza dei controlli contabili; adeguatezza dei controlli amministrativo finanziari e gestionali; adeguatezza del sistema generale dei controlli interni; attendibilità e integrità delle informazioni destinate all'Alta Direzione; salvaguardia del patrimonio; aderenza delle operazioni e dei comportamenti individuali alle previste norme procedurali; congruità delle procedure di controllo, di attuazione operativa e di definizione dei relativi traguardi al conseguimento degli obiettivi particolari e globali definiti dall'Alta Direzione.¹⁵

L'audit al bilancio richiede competenze su specifiche tematiche, come la conoscenza dei principi contabili e di revisione, la disciplina giuridica del bilancio di esercizio e la tecnica di ragioneria.

Il bilancio costituisce la principale fonte informativa per gli stakeholders, è

¹⁵ AIIA, *Manuale di internal auditing*, AIIA, Milano, p.99

quindi fondamentale garantirne l'attendibilità in ogni momento. Proprio per garantire l'attendibilità dei valori riportati in bilancio, per alcune categorie di società è prevista la revisione di quest'ultimo o la certificazione contabile da parte di soggetti esterni professionalmente riconosciuti e capaci di formulare un giudizio indipendente.

Nello svolgimento dell'attività di revisione interna, la scelta delle voci di bilancio da sottoporre a verifica, può essere direttamente effettuata dall'Internal Audit sulla base di un programma ciclico, o ponendo attenzione sulle posizioni con elevato valore assoluto o caratterizzate da un eccezionale andamento quantitativo nel tempo; più frequentemente, la scelta viene effettuata dall'Alta Direzione che mira alla salvaguardia delle proprie istituzionali responsabilità.

Così come previsto dagli Standard internazionali, è importante che vi sia un coordinamento tra l'attività di internal auditing e quella di external auditing, al fine di garantire un'adeguata copertura dei rischi concernenti l'informazione fornita attraverso il bilancio e una minimizzazione delle duplicazioni nelle attività svolte.

L'attività di Internal Audit di tipo finanziario/contabile, può pertanto essere svolta come segue:

1. collaborazione con il revisore esterno nella verifica di determinate voci di bilancio; si tratta di un'attività focalizzata sulla verifica della correttezza dei dati relativi a una specifica data o periodo, prendendo in esame documentazione a campione per accertarne l'affidabilità.
2. revisione dei processi aziendali di tipo amministrativo-contabile che sono alla base della formulazione del bilancio; tale attività pone maggiore attenzione sull'adeguatezza dei controlli interni, con particolare riguardo per quello di tipo amministrativo-contabile, e assume caratteristiche di un Compliance e/o Operational Audit focalizzato sui processi contabili.

Il revisore, nello svolgimento del proprio lavoro e nella presentazione dei risultati, deve esporre i problemi individuati nella loro integrale configurazione

sistematica, effettuando una considerazione globale che includa gli aspetti contabili, procedurali, operativi ed efficientistici.

4.5. Fraud Audit

Il Fraud Audit è una tipologia di Internal Audit finalizzata all'identificazione delle frodi subite dall'azienda.

La frode viene definita come la messa in atto di irregolarità e atti illeciti caratterizzati da comportamenti intenzionali finalizzati a trarre in inganno, essa può essere effettuata a svantaggio o vantaggio dell'organizzazione e da persone operanti all'interno e all'esterno della stessa.¹⁶

L'azione fraudolenta mira ad attentare l'integrità del patrimonio sociale attraverso un raggiramento del sistema dei controlli interni oppure sfruttando l'individuazione di punti deboli del sistema stesso.

È difficile che auditor riesca ad individuare tutte le frodi poste in essere ai danni dell'azienda, pertanto l'attività primaria da esso svolta è finalizzata alla prevenzione della frode.

La più efficace forma di prevenzione consiste nella presenza di un valido sistema di controlli interni, è pertanto necessario accertare l'esistenza di un sistema adeguato, rivolto a prevenire e scoraggiare le forme di frode note o prevedibili.

L'obiettivo fondamentale del Fraud Audit è quindi costituito dalla prevenzione delle frodi tramite la costituzione e il mantenimento di un appropriato ed adeguato sistema i controlli interni.

Il Fraud Audit è costituito da tre tipologie di attività:¹⁷

1. Audit ai fini del rafforzamento del sistema di controllo preventivo; consiste nell'analisi del sistema, focalizzata in tutto o in parte sui rischi di frode, in grado di individuare e valutare preventivamente "aree grige"

¹⁶ Cfr. Guida interpretativa IIA 1210.2

¹⁷ Carolyn A. Dittmeier, *Internal Auditing*, Egea, Milano, 2007, p. 238

aziendali che potrebbero essere sfruttate ai fini di attività fraudolenta.

2. Audit ai fini dell'identificazione di atti sospetti;
tramite i "red flag", segnali conosciuti di allarme, il Fraud Audit riesce ad individuare sospetti casi illeciti; nel momento in cui si individua un illecito, l'auditor deve precedere con la sua analisi e valutare se avviare ulteriori accertamenti o effettuare una segnalazione al management.
3. Audit ai fini dell'investigazione di gravi sospetti di atti illeciti
per lo svolgimento di quest'attività è richiesta una certa conoscenza delle diverse tipologie di frode, dei modi con cui queste vengono commesse e degli indicatori che ne possono segnalare la presenza; è stata costituita una certificazione specifica per lo svolgimento di quest'attività, il "Certified Fraud Examiner", rilasciata da un'associazione professionale dedicata.

A seguito dell'individuazione di attività fraudolente, l'auditor deve effettuare le relative segnalazioni e informare i responsabili aziendali evitando diretti contatti con le persone indiziate, contatti di competenza degli organi impegnati nel sistema di controllo interno, oppure di organi specializzati nei problemi di sicurezza e negli affari legali dell'azienda. Tale comportamento permette di evitare che l'auditor subisca menomazioni sul piano della propria professionalità e consente che gli accertamenti soggettivi vengano svolti da esperti con le necessarie cautele.

Le frodi, come anticipato, possono essere compiute a vantaggio o svantaggio dell'impresa. Esempi di frodi a vantaggio dell'impresa sono: vendita o cessione di beni fittizi o scorrettamente rappresentati; pagamenti impropri; intenzionale omissione nella registrazione o comunicazione di informazioni significative, al fine di fornire un quadro economico-patrimoniale migliorato; frodi fiscali. Tra i casi di frode a svantaggio dell'impresa, invece, è possibile individuare: accettazione di tangenti; dirottamento, a favore di terzi, di transazioni potenzialmente profittevoli per l'impresa; appropriazione illecita di beni o denaro; occultamento o falsificazione di dati; richieste di pagamento per merci o

servizi non realmente forniti dall'organizzazione.

4.6. Management Audit

Il Management Audit consiste nell'attività di revisione aziendale, ovvero è un'attività rivolta alla verifica della coerenza tra gli obiettivi aziendali prefissati e l'operato di tutti coloro che, a diversi livelli gerarchici, rivestono ruoli direzionali e di supervisione.

È un'attività che si differenzia dalla consulenza aziendale in quanto quest'ultima consiste in un'attività di indagine commissionata dall'azienda e svolta da un organismo esterno ed indipendente, al fine di valutare l'organizzazione in atto e fornire eventuali raccomandazioni per aumentarne l'efficienza.

L'intervento del Management Audit può essere rivolto a qualsiasi fascia manageriale (per esempio: primi, secondi o terzi livelli gerarchici), oppure può riguardare i manager di una o più funzioni aziendali (per esempio: produzione; amministrazione; commerciale; ecc.).¹⁸

Questa tipologia di Internal Audit, nello svolgimento del suo ruolo, valuta e analizza:¹⁹

- la congruità, la realizzabilità e l'aderenza dell'organizzazione aziendale agli obiettivi definiti e ai traguardi indicati;
- la situazione aziendale corrente in rapporto al generale ambiente esterno e al comparto industriale o commerciale;
- il ritorno reddituale attuale sugli investimenti, con riguardo alle generali condizioni interne dell'impresa ed in rapporto ai tassi di ritorno registrati in passato;
- le condizioni dei rapporti tra l'azienda e i propri azionisti, nonché tra l'azienda e i potenziali investitori;

¹⁸ Carolyn A. Dittmeier, *Internal Auditing*, Egea S.p.a., Milano, 2007, p. 243

¹⁹ AIIA, *Manuale di internal auditing*, AIIA, Milano, p. 110

- il rapporto degli utili lordi di esercizio sulle vendite, tenuto conto del comparto industriale;
- grado di fluidità, regolarità e trasparenza, oppure conflittualità, tra la Direzione ed il personale, in relazione ai problemi e alle circostanze interne ed esterne all'azienda;
- constatazione della rilevanza e dell'efficacia dell'impegno e dei compiti assunti dalla Direzione ai diversi livelli (esecutivo, decisionale e realizzativo), in rapporto agli obiettivi politici e strategici dell'azienda;
- le politiche finanziarie e i connessi dispositivi di controllo;
- le condizioni di ottimizzazione economico-gestionale delle funzioni di produzione, vendita e distribuzione, anche in rapporto alle condizioni correnti in analoghe imprese del settore;
- efficienza del controllo organizzativo e ricerca della ragionevole convalida dell'organizzazione stessa sul piano di una dinamica tendenza all'ottimizzazione.

Dall'osservazione dell'attività di competenza del Management Audit, è possibile dedurre che risulta fondamentale, per il successo di tale attività, la sensibilità con cui l'auditor riesce a inquadrare le decisioni prese dal management all'interno dalla strategia imprenditoriale dell'azienda. Per condurre gli accertamenti indicati e formulare proposte innovative e correttive, è necessario che l'auditor sia abile ed abbia una certa esperienza ed autorevolezza.

Nello svolgimento dell'attività di analisi e verifica, il parametro di riferimento adottato dall'auditor, è costituito dall'insieme degli obiettivi aziendali prefissati, dal contesto ambientale, dalle risorse dedicate e dall'esistenza di processi più o meno adeguati.

Il Management Audit è la tipologia di Internal Audit meno diffusa, probabilmente a causa dell'elevata sensibilità dell'oggetto di analisi e della responsabilità a carico dell'auditor.

5. Aspetti operativi

L'attività di Internal Audit si svolge secondo un processo che mira al raggiungimento dell'obiettivo finale e alla creazione di valore aggiunto.

Indipendentemente dalla tipologia di Audit, è possibile individuare diverse fasi del processo, ciascuna delle quali è caratterizzata da: il compimento di determinate azioni; l'utilizzo di determinati strumenti e tecniche; il rilascio di determinati documenti (output).

Le tipiche fasi dell'attività di audit sono:

1. Analisi preliminare;
2. Analisi dettagliata;
3. Verifica;
4. Reporting;
5. Monitoraggio (Follow up).

Nonostante l'attività di auditing sia strutturata e standardizzata, ampi spazi di manovra vengono lasciati all'auditor che dovrà utilizzare le sue capacità personali, l'esperienza e la professionalità acquisita, per lo svolgimento delle funzioni assegnate.²⁰

Nelle diverse fasi elencate, l'auditor adotta un diverso grado di dettaglio.

La fase iniziale è caratterizzata da un basso grado di dettaglio; essa consiste nella raccolta di informazioni generali sull'area da auditare, le quali permettono all'auditor di acquisire familiarità con la struttura oggetto di verifica ed, eventualmente, accrescere le sue conoscenze in merito.

Nelle fasi successive si ha un graduale aumento del dettaglio d'analisi (l'auditor approfondisce ed analizza le informazioni precedentemente raccolte), per poi tornare ad un basso grado di dettaglio nella fase di reporting in cui vengono sintetizzati e formalizzati i risultati ottenuti.

Risulta essere fondamentale, ai fini del successo dell'attività di auditing, un'adeguata pianificazione iniziale del lavoro in modo da definire gli obiettivi da

²⁰ Carolyn A. Dittmeier, *Internal Auditing*, Egea S.p.a. , Milano, 2007, p. 291

conseguire, l'ambito dell'audit, il programma di audit, e le risorse umane, finanziarie ed informatiche necessarie.

Nel pianificare l'incarico, l'auditor deve considerare:²¹

- gli obiettivi e le modalità di controllo dell'andamento dell'attività oggetto di audit;
- i rischi significativi dell'attività, i propri obiettivi risorse e operazioni, nonché le modalità di contenimento dei rischi entro i livelli di accettabilità;
- l'adeguatezza e l'efficacia dei processi di governance, di gestione dei rischi e di controllo dell'attività oggetto di audit, in riferimento a un quadro o un modello di riferimento riconosciuto;
- le possibilità di apportare significativi miglioramenti ai processi di governance, di gestione dei rischi e di controllo dell'attività oggetto di audit.

Il Responsabile Internal Audit, al fine di indirizzare le attività in una prospettiva di efficacia ed efficienza, dovrà porre in essere una triplice attività di pianificazione; dovrà infatti redigere: una programmazione pluriennale; una programmazione annuale; e una programmazione di dettaglio (mensile/trimestrale).

Eccetto che per gli incarichi di Fraud Audit, l'avvio dell'attività viene comunicata ai destinatari interessati tramite la "lettera di notifica", redatta in base a specifiche esigenze di comunicazione e informazione, al fine di dare consapevolezza alle persone interessate all'evento e ottenerne la necessaria collaborazione. Solitamente essa contiene:

- obiettivi e ambiti di copertura dell'audit;
- aspetti generali dell'intervento di audit;
- data di inizio di attività e tempi necessari per il completamento

21 Cfr. Standard IIA 2201, "*Elementi della pianificazione*"

dell'incarico;

- indicazione del project manager;
- indicazione delle procedure adottate.

In seguito alla notifica dell'incarico, il team audit può dare inizio al processo di analisi.

5.1. Analisi preliminare

L'analisi preliminare ha lo scopo di permettere all'auditor di acquisire familiarità con le attività, i rischi e i controlli dell'area da analizzare; pertanto l'auditor deve raccogliere informazioni sufficienti, affidabili, rilevanti e utili per conseguire gli obiettivi dell'incarico,²² quali ad esempio: obiettivi di business; budget, risultati operativi e dati economico-finanziari; materiale tecnico riguardante l'attività da esaminare; dati indicativi di rischi potenziali e dei controlli in atto.

In seguito alla raccolta di queste macro-informazioni è possibile definire con maggior dettaglio, o apportare modifiche agli elementi di pianificazione e ai contenuti della lettera di notifica.

In termini di operatività, questa fase prevede:

1. una macroanalisi del flusso del processo con la delimitazione di attività, responsabilità e sistemi di riferimento;
2. l'identificazione degli obiettivi del processo condivisi con il management;
3. l'avvio di brainstorming sui rischi potenziali, anche insieme al management;
4. l'individuazione di possibili indicatori di performance e di rischio;
5. l'esame della documentazione e dei report pertinenti relativi a precedenti incarichi di audit;

²² Cfr. Standard IIA 2310, "Raccolta delle informazioni"

6. l'effettuazione di interviste sulla percezione del raggiungimento degli obiettivi;
7. l'analisi preliminare del processo/attività, anche con tecniche di flowchart.

La fase di analisi preliminare di conclude con la redazione del "planning memorandum" che indica l'oggetto, gli obiettivi e le modalità di svolgimento dell'incarico. Se elaborato con cura, questo documento di pianificazione interna, costituisce già una parte essenziale del report finale dell'internal audit e una delle migliori modalità per documentare in sintesi e con chiarezza le logiche che hanno ispirato l'approccio di audit.

5.2. Analisi dettagliata

In questa fase di audit vengono approfondite le informazioni ritenute significative in base all'analisi preliminare, e sviluppate le conoscenze per programmare le verifiche previste nella fase successiva.

L'analisi dettagliata comprende la mappatura del processo, che si avvale di: macroanalisi del processo; flowchart delle attività; matrici rischi e controlli.

La macroanalisi del processo, avviata nella fase precedente, viene adesso completata con informazioni più dettagliate.

La macroanalisi permette di conoscere il flusso di informazioni o i passaggi significativi nelle varie operazioni relativi a determinate attività di processo, al fine di ottenere un'analisi delle principali attività e delle funzioni coinvolte, evidenziandone il grado di integrazione o il grado di coinvolgimento interfunzionale.²³

I flowchart delle attività permettono di analizzare il flusso procedurale e quello interfunzionale, e consentono inoltre di comprendere i rischi operativi, tenendo conto degli obiettivi di business e di governo rilevati nella fase di analisi preliminare.

²³ Carolyn A. Dittmeier, *Internal Auditing*, Egea S.p.a. , Milano, 2007, p. 309

Il flowchart traccia l'intero flusso caratteristico del processo, includendo informazioni quali: soggetti incaricati all'elaborazione, approvazione o integrazione del documento o dei dati; utilizzo di più copie documentali o flussi informatici di dati per il trattamento separato ai fini contabili, gestionali o amministrativi.

Solitamente, le diverse funzioni di Internal Audit ricorrono a software disponibili sul mercato per la realizzazione dei flowchart.

La matrice rischi e controlli è uno strumento di analisi dei rischi e valutazione preliminare dei controlli presenti.

Conclusa l'analisi dettagliata, sarà possibile formulare il l'*Audit Program* che esplica le procedure di verifica audit da effettuare nel corso dell'attività; sulla base di tali procedure l'internal auditor esporrà le sue considerazioni e raccomandazioni.

Le principali finalità dell'*Audit Program* sono:

1. sintetizzare i contenuti del lavoro da svolgere;
2. specificare le modalità di attuazione del lavoro;
3. lasciare traccia del lavoro svolto e degli auditor che lo hanno realizzato;
4. agevolare la supervisione e il controllo sull'attività di audit.

L'*Audit Program* deve essere approvato dal responsabile Internal Audit prima della sua utilizzazione e in seguito ad ogni eventuale modifica.²⁴

5.3. Verifica

L'attività di verifica consiste nell'effettuare i test necessari alla raccolta di informazioni che costituiscono il materiale di base raccolto dall'auditor sul quale si fondano i giudizi, le critiche e le raccomandazioni dell'auditor stesso.

In generale, in questa fase si mira a: verificare se quanto rilevato nelle analisi precedenti, coincide con quanto viene praticato; verificare il rispetto delle procedure aziendali; riscontro con gli indicatori di efficienza del processo di

²⁴ Cfr. Standard IIA 2240, "*Programma di lavoro*"

controllo; analisi di dati e indicatori.

Conclusa l'attività di verifica, le informazioni raccolte possono essere classificate in base:

- alla loro natura: evidenze fisiche; evidenze testimoniali; evidenze documentali; evidenze analitiche.
- al modo in cui sono originate: evidenze interne; evidenze esterne; evidenze interne-esterne
- in base alla modalità di raccolta: interviste; ricalcolo di dati quantitativi test di dettaglio; ispezioni; scansioni; campionamento statistico; richieste di conferma; procedimenti analitici di auditing.²⁵

Quanto emerso dall'attività di verifica, permetterà agli auditor di effettuare le successive valutazioni e giungere alle conclusioni e raccomandazioni che verranno sintetizzate nel Audit Report.

5.4. Reporting

La fase di reporting è caratterizzata dalla comunicazione dei risultati finali dell'incarico, ai soggetti dell'organizzazione aziendale in grado di assicurarne un seguito adeguato. Prima di tale comunicazione, è previsto che il Responsabile Internal Audit valuti i potenziali rischi, consulti il senior management e controlli la divulgazione delle informazioni disponendo limitazioni sul loro utilizzo.²⁶

Nella in esame possono essere individuati due momenti fondamentali: l'exit meeting e l'Audit Report.

L'exit meeting consiste in un incontro, con il management dell'area auditata e con le strutture che gestiscono processi complementari o di supporto, per la discussione dei risultati riscontrati durante l'attività di internal auditing.

L'obiettivo è quello di presentare le stesse informazioni, rilievi e suggerimenti

²⁵ Carolyn A. Dittmeier, *Internal Auditing*, Egea S.p.a. , Milano, 2007, p. 317

²⁶ Cfr. Standard IIA 2440, "*Divulgazione dei risultati*"

che dovranno essere esplicitati nell'Audit Report, ma adottando una forma di comunicazione più fluida e meno formale che consenta di focalizzare l'attenzione sui contenuti piuttosto che sulla forma. Questa condivisione anticipata dei concetti che l'internal auditor intende portare alla luce, consente un confronto con il management nella revisione del Report prima della sua emissione definitiva.

L'exit meeting risulterà tanto più riuscito quante più saranno le obiezioni emerse e che hanno trovato risposta da parte dei diversi soggetti intervenuti; la riunione permette all'auditor non solo di presentare le proprie conclusioni, ma anche di sfruttare le conoscenze e le competenze dei diversi partecipanti per raccogliere soluzioni a valore aggiunto.

L'Audit Report è il documento formale con cui l'auditor riassume le attività svolte nel corso dell'incarico ed espone le proprie valutazioni e raccomandazioni.

L'obiettivo tipico di questo Report è quello di dare alla Direzione una qualificata informazione sulle anomalie rilevate, con particolare riguardo agli aspetti di operatività, efficienza ed efficacia del sistema dei controlli interni.

L'internal auditor, in qualità di professionista, deve sempre dare garanzia che l'opinione fornita sia basata solo su elementi obiettivamente accertati, ovvero su ciò che egli ha visto e verificato. Per tale motivo è importante rendere noto alla controparte revisionata e ai destinatari della relazione, l'oggetto e le modalità d'esame condotto in fase di verifica.²⁷

Il Report deve contenere:²⁸

- una sintesi del rapporto di audit che illustri le risultanze più importanti e individui le possibilità di miglioramento;
- l'obiettivo dell'audit e la spiegazione delle ragioni che hanno condotto alla sua effettuazione;
- il contesto generale del processo e dell'oggetto di audit;
- la descrizione del lavoro svolto;
- l'identificazione del piano d'azione, indicando nel modo più concreto

²⁷ AIIA, *Manuale di internal auditing*, AIIA, Milano, p. 119

²⁸ R. Moeller, *Brink's Modern Internal Auditing*, VI ed., Wiley, 2005

possibile i responsabili e i tempi previsti per il completamento.

La forma e il contenuto di un Audit Report possono variare notevolmente in funzione del tipo di lavoro svolto,²⁹ in ogni caso dovrebbe esserci una certa coerenza nella forma assunta e dovrebbe essere garantita l'immediata riconoscibilità del documento.

5.5. Monitoraggio

Il monitoraggio, conosciuto anche come "Follow up", consiste in un'attività con cui l'Internal Audit verifica che le azioni correttive indicate vengano effettivamente realizzate.

In fasi di inerzia rispetto all'attuazione delle indicazioni date, l'attività di follow up costituisce uno stimolo per evitare che il processo di cambiamento si interrompa.

A seconda delle raccomandazioni, delle difficoltà e dei costi relativi all'esecuzione delle azioni correttive, è il responsabile dell'Internal Audit a definire la natura, l'ampiezza e le tempistiche delle attività di follow up.

Concretamente, l'attività consiste: nell'avanzamento di richieste al management relativamente all'avanzamento delle attività pianificate; nella richiesta di pianificazione ed esecuzione a scadenza di appositi interventi di audit con un programma di lavoro orientato alla verifica dell'implementazione dei piani d'azione; nella verifica dell'effettivo miglioramento del sistema di controllo interno tramite audit successivi (questo genere di approccio è solitamente perseguito in presenza di rischi significativi il cui mancato presidio rappresenterebbe una minaccia grave al raggiungimento degli obiettivi aziendali).

L'Internal Audit ha quindi il compito di supportare il management in maniera continua, al di là del termine dell'incarico. Assiste il management in termini di aiuto nell'individuazione di soluzioni per il rafforzamento del sistema di controllo interno, anche in presenza di evoluzioni del contesto e dei fabbisogni che

²⁹ Cfr. Guida Interpretativa IIA 2410-1, "Modalità di comunicazione"

possono rendere velocemente obsoleti i piani d'azione.

È inoltre possibile che il management dell'area auditata decida di non mettere in atto le azioni correttive indicate dall'Internal Audit, decida cioè di esporre l'azienda ad un rischio ritenuto eccessivo dal revisore interno; in questo caso, sarà necessaria una discussione tra le due parti e, se il disaccordo persiste, bisognerà tempestivamente comunicare il problema al vertice manageriale.³⁰

30 Cfr. Standard IIA 2600 , " *Accettazione del rischio da parte del management* "

CAPITOLO SECONDO

IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI NELLE IMPRESE DI ASSICURAZIONE: ASPETTI NORMATIVI

Sommario: 1. Premessa; 2. Interventi normativi a livello internazionale; 3. Interventi normativi a livello nazionale; 3.1. Circolare Isvap n. 366/D; 3.2. Circolare Isvap n. 577/D; 3.3. Regolamento Isvap n.20; 4. Solvency II; 4.1. Un focus sul Secondo Pilastro.

1. Premessa

Il sistema dei controlli interni di un'impresa può essere considerato come l'insieme delle procedure volte all'ottimizzazione del suo profilo di rischio.

Esso è strettamente legato al risk management e, grazie alla sua funzione, rappresenta una leva fondamentale per garantire che l'impresa ottimizzi la gestione del rischio.³¹

Il livello di rischio che un'impresa è disposta ad accettare per creare valore, costituisce una delle sfide più cruciali che il management deve affrontare.

Il Codice di Autodisciplina della Borsa afferma che il Consiglio di Amministrazione, nel fissare le linee guida del sistema di controllo interno, deve orientare tali linee guida verso l'individuazione, la gestione e il monitoraggio dei rischi aziendali e adottare criteri compatibili con i principi di sana corretta gestione.

Il sistema di controllo interno è istituito tenendo conto delle peculiarità dell'impresa e del contesto normativo in cui essa opera, fattori che concorrono a determinarne il profilo di rischio. I soggetti coinvolti sono diversi e vanno dalla Proprietà, al Management, ai Comitati per il controllo interno, alla funzione di

31 S. D'Arcangelis, "Controllo Interno", Amministrazione&Finanza, fasc. n. 13, 2007, p. 36

Internal Audit.

Per assicurare il corretto funzionamento e il buon andamento dell'impresa, il sistema di controllo interno deve garantire: l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali; un adeguato controllo dei rischi; l'attendibilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali; conformità a leggi, regolamenti e procedure; salvaguardia di beni aziendali.

Il legislatore ha sempre posto particolare attenzione a queste tematiche al fine di garantire la costituzione di un sistema di controllo interno efficace ed idoneo alla gestione dei rischi, fattore di garanzia della solvibilità dell'impresa.

In questo capitolo verranno esposti i principali interventi normativi in tema di controllo interno, con particolare riguardo per il settore assicurativo.

2. Interventi normativi a livello internazionale

A seguito degli scandali finanziari verificatisi negli anni Settanta negli Stati Uniti, alcune delle più prestigiose associazioni internazionali diedero origine ad una commissione di studio, la *Committee of Sponsoring Organization (CoSO) of the Treadway Commission*, finalizzata ad elaborare un modello di riferimento per il sistema dei controlli interni. Nel 1992 venne così pubblicato il CoSO Report, il quale costituisce un importante punto di riferimento in tema di controlli interni nelle imprese pubbliche e private.

Il documento definisce il controllo interno come un processo svolto dal Consiglio di Amministrazione, dai dirigenti e da altri operatori della struttura aziendale, per il perseguimento dei seguenti obiettivi:

- efficacia ed efficienza delle attività operative;
- attendibilità delle informazioni di bilancio;
- conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore.

Il modello di controllo proposto dal CoSO Report si articola in cinque elementi e una serie di principi per procedere a una valutazione professionale degli stessi. Le cinque componenti sono:

1. Ambiente di controllo

Si fa riferimento alla formalizzazione di ruolo, responsabilità, limiti operativi e deleghe, finalizzati a garantire trasparenza e rispetto dei principi di sana e prudente gestione. In tale ambito le funzioni aziendali devono assicurare: la formalizzazione dei processi interni, con i ruoli e i compiti assegnati per il corretto svolgimento delle responsabilità assegnate; la definizione dei limiti operativi chiari e riscontrabili, unitamente ad un sistema di deleghe di potere articolato; un sistema di comunicazione interna, con indicazione dei destinatari e della tempistica.

2. Valutazione dei rischi

Si fa riferimento all'insieme di attività connesse all'identificazione, alla valutazione, alla gestione ed al monitoraggio dei rischi, nonché alla definizione delle politiche di gestione degli stessi.

3. Attività di controllo

Si fa riferimento al complesso di regole e strumenti che le singole funzioni aziendali adottano per un adeguato processo di controllo e di governo delle attività. Le attività di controllo possono essere distinte in controlli di primo, secondo e terzo livello. I controlli di primo livello fanno riferimento all'attività svolta dal personale non direttivo, ha ad oggetto singole attività ed interviene, in modo automatico o con procedure dedicate, per rettificare le fonti di errore relativo alla singola operazione. I controlli di secondo livello mirano a presidiare, identificando eventuali anomalie, più transazioni e sono quindi effettuati tramite riconciliazioni di dati provenienti da diverse fonti, report di errori o anomalie; sono considerati controlli di secondo livello i controlli di compliance normativo e le attività di pianificazione e controllo di gestione. I controlli di terzo livello si esplicano nella formulazione di un giudizio su una determinata area di attività; tra questi troviamo l'attività di Internal Audit.³²

³² S. Beretta, *Analisi e valutazione del sistema di controllo interno: metodi e tecniche*, Il Sole24Ore, Milano, 2007, p. 44

4. Informazione e comunicazione

Si fa riferimento all'insieme dei meccanismi atti a identificare, raccogliere e diffondere le informazioni pertinenti nella forma e nei tempi che consentono a ciascuna funzione di adempiere le proprie responsabilità.

In tale ambito i sistemi informativi devono altresì assicurare l'assolvimento degli obblighi imposti dalle disposizioni di legge e dalla normativa interna.

5. Monitoraggio

Si fa riferimento alle normali attività operative dell'impresa che devono consentire di identificare in modo tempestivo le anomalie, e di reagire immediatamente ai cambiamenti delle condizioni adottando opportuni rimedi.

Se si guarda al controllo interno come sistema necessario per il buon governo dell'azienda, è possibile individuare due limiti del CoSO Report: un limite è riconducibile agli obiettivi di attendibilità, i quali non fanno riferimento a tutti i report aziendali ma solo ai report finanziari destinati alla pubblicazione; il secondo limite, riguarda il controllo degli obiettivi di efficienza e di efficacia che assume un preminente carattere esecutivo.

Alla luce di questi limiti, agli inizi del 2000 il Committee of Sponsoring Organization ha avviato un'ampia riflessione sul tema della gestione dei rischi aziendali, conclusasi con la pubblicazione nel 2004 dell'*Enterprise Risk Management Framework* (ERM).

Il CoSO definisce l'ERM come "un processo posto in essere dal consiglio di amministrazione, dal management e da altri operatori della struttura aziendale; utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione; progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti di accettabilità e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali."

Il CoSO dà intenzionalmente una definizione estensiva che racchiude i concetti chiave, fondamentali per capire come le aziende devono gestire il

rischio.³³

Rispetto al precedente modello CoSO, l'ERM presenta importanti caratteristiche evolutive:

- consente di governare gli obiettivi strategici, oltre a quelli operativi;
- esalta la definizione e la comunicazione degli obiettivi all'interno dell'organizzazione;
- sottolinea l'importanza dell'ambiente interno nel suo complesso e non solo limitatamente all'ambiente di controllo;
- considera anche i rischi/opportunità potenziali articolando tutte le attività sottostanti alla gestione dei rischi.

Risulta importante sottolineare che l'ERM non costituisce una revisione del precedente CoSO Report: un'organizzazione utilizzerà l'ERM per identificare e gestire i rischi cui è esposta, mentre userà il modello CoSO Report per comprendere e gestire i controlli interni quale parte integrante dell'operatività aziendale.³⁴

L'ERM si sviluppa su tre dimensioni: obiettivi; componenti del sistema; e articolazioni aziendali. Le sue dimensioni possono essere rappresentate graficamente con il seguente cubo:



Figura 1: Le dimensioni dell'ERM

33 (a cura di) IIA e Pricewaterhouse Coopers, *La gestione del rischio aziendale. ERM - Enterprise Risk Management: un modello di riferimento e alcune tecniche applicative*, Il Sole 24Ore, Milano, 2006, p.3

34 Carolyn A. Dittmeier, *Internal Auditing*, Egea S.p.a., Milano, 2007, p. 127

Le colonne verticali del cubo rappresentano le quattro categorie di obiettivi, le righe orizzontali rappresentano le otto componenti e la terza dimensione della matrice rappresenta, infine, le unità operative dell'organizzazione.

Questo schema evidenzia la flessibilità del modello, esso può infatti essere applicato sia all'interno del processo di gestione del rischio aziendale, sia distintamente alle singole categorie di obiettivi, alle componenti e/o alle singole unità operative.

Gli otto elementi che costituiscono il processo sono:

1. Ambiente interno

determina il modo in cui il rischio è considerato affrontato dalle persone che operano in azienda.

2. Definizione degli obiettivi

gli obiettivi devono essere fissati prima di procedere all'identificazione degli eventi che possono potenzialmente pregiudicare il loro conseguimento;

3. Identificazione degli eventi

gli eventi interni ed esterni che influiscono sul conseguimento degli obiettivi aziendali, devono essere identificati distinguendoli tra rischi ed opportunità;

4. Valutazione del rischio

i rischi sono analizzati determinando la probabilità che si verifichino in futuro e il loro impatto, al fine di stabilire come devono essere gestiti. I rischi sono valutati in termini di rischio inerente (rischio in caso di nessun intervento) e di rischio residuo (rischio residuo dopo aver attuato interventi per ridurlo);

5. Risposta al rischio

il management seleziona le risposte al rischio emerso sviluppando interventi per allineare i rischi emersi con i livelli di tolleranza al rischio e di rischio accettabile;

6. Attività di controllo

devono essere definite e realizzate politiche e procedure per assicurare che le risposte al rischio siano efficacemente eseguite;

7. Informazioni e comunicazione

le informazioni pertinenti devono essere identificate, raccolte e diffuse nella forma e nei tempi che consentano alle persone di adempiere correttamente le proprie responsabilità. In linea generale, si devono attivare comunicazioni efficaci, in modo che queste fluiscono per l'intera struttura organizzativa.

8. Monitoraggio

l'intero processo di gestione dei rischi deve essere modificato ove necessario. Il monitoraggio si concretizza in interventi continui integrati nella normale attività operativa aziendale o in valutazioni separate, oppure in una combinazione di due metodi.

L'ERM è un processo interattivo e multidirezionale in cui ognuna delle componenti indicate può influire su un'altra, indipendentemente dalla sequenza del processo.

Gli obiettivi possono essere sintetizzati in quattro categorie:

1. strategici: di natura generale e definiti ai livelli più elevati della struttura organizzativa, allineati e a supporto della mission aziendale;
2. operativi: riguardano l'impiego efficiente ed efficace delle risorse aziendali;
3. di reporting: riguardano l'affidabilità delle informazioni fornite dal reporting;
4. di conformità: riguardano l'osservanza delle leggi e dei regolamenti in vigore.

Il Management deve provvedere a verificare la coerenza degli obiettivi proposti con il rischio accettabile prefissato. Esso guarda al rischio da due

diverse prospettive: probabilità e impatto.³⁵

La probabilità è la possibilità che un evento accada, l'impatto indica invece le conseguenze derivanti dal verificarsi dell'evento. I rischi vengono distinti tra deboli e rischi ad alta probabilità; i primi normalmente non vengono presi in considerazione perché è improbabile che si verifichino, al contrario di quanto avviene con i rischi ad alta probabilità.

Il modo in cui il modello sarà implementato dipende dalle dimensioni dell'azienda, dalla complessità dell'attività che svolge, dal settore economico di appartenenza, dalla cultura e dallo stile manageriale.

In aziende di piccola e media dimensione, per esempio, si avrà un ERM meno formale e strutturato rispetto a quello di aziende di grande dimensione.³⁶

Anche nelle imprese di assicurazione il processo ERM si articola nelle fasi precedentemente esposte. In sede di analisi, è necessario identificare la natura dei rischi cui l'impresa è esposta, la necessità o possibilità di controllo, i risultati derivabili in quanto a perdite od opportunità. Il procedimento comprende valutazioni qualitative e quantitative, non disgiunte da un'attenta valutazione delle possibili relazioni tra i rischi; è dunque possibile che vengano adottate anche metodologie di calcolo della misura della massima perdita potenziale (VaR).³⁷

3. Interventi normativi a livello nazionale

A livello nazionale, la definizione di sistema di controllo interno nelle imprese di assicurazione è stata fornita dall'Autorità di Vigilanza tramite diverse Circolari, le quali talvolta hanno incrementato le attività o le funzioni di controllo, altre hanno reso obbligatorie prassi o strumenti già in uso, ed altre

35 A. Floreani, *Introduzione al risk management. Un approccio integrato alla gestione dei rischi aziendali*, Etas, Milano, 2005, p.85

36 Carolyn A. Dittmeier, *Internal Auditing*, Egea S.p.a., Milano, 2007, p.130

37 A. Cappiello, *Regolamentazione e Risk Management nelle imprese assicurative*, FrancoAngeli, Milano, 2008, p.121

ancora hanno meglio definito compiti, poteri e responsabilità di funzioni già esistenti.

I due motivi fondamentali alla base degli interventi in tema di controllo interno nelle imprese di assicurazione sono: un'idonea ed adeguata gestione dei rischi, a garanzia della solvibilità della compagnia; e la tutela degli assicurati, i quali costituiscono la parte debole del rapporto assicurativo.

Il sistema di controllo interno delle imprese di assicurazione è definito da:

- Circolare n. 366/D del 3 Marzo 1999, "Sistema di controllo interno, ruolo e responsabilità degli organi amministrativi e di controllo";
- Circolare n. 577/D del 30 Dicembre 2005, "Disposizioni in materia di sistemi di controlli interni e di gestione dei rischi";
- Regolamento n. 20 del 20 Marzo 2008, "Disposizioni in materia di controlli interni, gestione dei rischi, compliance ed esternalizzazione delle attività delle imprese di assicurazione, ai sensi degli articoli 87 e 191, comma 1, del decreto legislativo 7 settembre 2005, n. 209 - Codice delle assicurazioni private".

3.1. Circolare Isvap n. 366/D

La Circolare n. 366/D del 3 Marzo 1999 "Sistema di controllo interno, ruolo e responsabilità degli organi amministrativi e di controllo", è una normativa di recepimento delle direttive comunitarie di terza generazione (art. 20, comma 4, del d.lgs. n. 174/1995 e art. 21, comma 4, del d.lgs. n. 175/1995) e richiede alle imprese di assicurazione di adottare adeguate procedure di controllo interno.

La Circolare definisce il sistema di controllo interno come "l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte ad assicurare il corretto funzionamento e il buon andamento dell'impresa". Per raggiungere lo scopo indicato, il sistema di controllo interno deve garantire: l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali; l'attendibilità e l'integrità del sistema informativo; la salvaguardia del patrimonio; la conformità dell'attività d'impresa

alla normativa, alle direttive e alle procedure aziendali.

La definizione data dall'Isvap (oggi Ivass) si allinea in modo parziale a quella contenuta nel CoSO Report; nell'evidenziare che si tratta di un insieme di regole, procedure e strutture organizzative e non di un processo, l'Autorità di vigilanza mirava a definire il sistema di controllo interno come un sistema formato non soltanto da elementi di natura dinamica, come i processi, ma anche da elementi di natura strutturale destinati a rimanere all'interno dell'impresa con maggiore stabilità, come la struttura organizzativa, che nelle imprese di assicurazione costituisce un importante fattore critico di successo per il perseguimento degli obiettivi aziendali.³⁸

La normativa sottolinea l'importanza della "cultura del controllo"; per la costituzione di un adeguato sistema di controllo interno è necessario che il personale, ad ogni livello e funzione, sia consapevole dell'utilità e della necessità dei controlli e riconosca il proprio ruolo e le proprie responsabilità nello svolgimento dei controlli stessi.

La Circolare 366/D introduce l'obbligo della costituzione della funzione di Internal Audit, la quale ha lo scopo di monitorare e valutare l'efficienza e l'efficacia del sistema dei controlli interni anche attraverso attività di supporto e di consulenza alle altre funzioni aziendali.

Oltre al compito, della funzione di Internal Audit veniva definito:³⁹

- la collocazione all'interno della struttura organizzativa tale da garantirne l'indipendenza e l'autonomia;
- i principali poteri: libertà di accesso a tutta la documentazione relativa all'area aziendale oggetto di controllo, autorità necessaria a garantirne l'indipendenza;
- le principali caratteristiche: assenza di responsabilità operative, presenza di specifiche competenze e professionalità all'interno della funzione;
- le principali attività da svolgere;

38 M. Masi, *Il controllo di gestione delle imprese di assicurazione*, FrancoAngeli, Milano, 2000, p. 175

39 E. Parretta, *Controllo interno e assicurazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2007, p.81

- il modus operandi.

Nonostante l'esplicita preferenza per funzioni interne, la Circolare n. 366/D indica la possibilità di esternalizzare la funzione di Internal Audit. In particolare, questa possibilità è consigliata per quelle imprese in cui risulta essere non economico istituire un'apposita funzione, a causa delle caratteristiche operative o delle ridotte dimensioni aziendali. L'affidamento a soggetti terzi era fattibile previa comunicazione, all'Autorità di Vigilanza, degli elementi che consentissero di effettuare una valutazione del rispetto dei criteri di economicità, efficienza ed affidabilità.

3.2. Circolare Isvap n. 577/D

La Circolare n. 577/D del 30 Dicembre 2005 "Disposizioni in materia di sistemi di controlli interni e di gestione dei rischi", è stata emessa dall'Autorità di vigilanza per dare un nuovo stimolo al miglioramento dei sistemi di controllo interno e di gestione dei rischi delle imprese di assicurazione.

La Circolare venne emessa anche in considerazione dell'evoluzione del quadro regolamentare europeo verso un nuovo regime di solvibilità maggiormente orientato ad un approccio per rischi e al rafforzamento dei requisiti qualitativi.⁴⁰

Essa anticipa il progetto comunitario di riforma del sistema di solvibilità delle imprese di assicurazione, conosciuto come Solvency II (di cui si dirà in seguito), che prevede come strumento di vigilanza prudenziale il sistema dell'adeguatezza patrimoniale.

Le nuove disposizioni hanno come obiettivo quello di creare, all'interno delle imprese di assicurazione, un sistema di controlli interni efficace ed efficiente e un sistema di gestione dei rischi che consenta di individuare, valutare e controllare i rischi maggiormente significativi. I rischi individuati dalla Circolare sono: di

⁴⁰ Cfr. Art. 1 della Circolare Isvap n. 577/D

assunzione; di riservazione; di mercato; di credito; di liquidità; operativo; di appartenenza al gruppo; legale; e reputazionale.

Le principali novità rispetto alla Circolare n. 366/D possono essere così schematizzate:⁴¹

- in merito al ruolo degli organi sociali, sono stati definiti in maniera più dettagliata i diversi compiti che questi devono svolgere al fine di definire una valido sistema di controllo interno;
- maggiore rilievo è stato attribuito alle componenti del sistema di controllo interno, quali la cultura del controllo, le attività di controllo e la separazione dei compiti, i flussi informativi e i sistemi informatici;
- con riguardo alla funzione di Internal Audit, sono state attribuite al Consiglio di Amministrazione alcune responsabilità prima spettanti all'Alta Direzione (nomina, approvazione dei piani di audit, riporto);
- in merito al controllo interno nei gruppi assicurativi, si è sottolineata l'importanza del coordinamento per garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale tenendo conto dell'appartenenza al gruppo.

Con la Circolare n. 577/D, l'Autorità di vigilanza ha introdotto l'obbligo di istituire la funzione di Risk Management nelle imprese di assicurazione. Le attività previste per questa funzione sono ampie:

1. concorre alla definizione delle metodologie di misurazione dei rischi: sono dunque richieste competenze matematico/attuariali, conoscenza degli elementi che condizionano tutti i rischi dell'azienda;
2. concorre alla definizione dei limiti operativi assegnati alle strutture operative e definisce le procedure per la tempestiva verifica dei limiti stessi: sono richieste competenze organizzative, informatiche e conoscenze generali dell'azienda;
3. valida i flussi informativi necessari ad assicurare il tempestivo controllo

41 E. Parretta, *Controllo interno e assicurazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2007, p. 83

- delle esposizioni ai rischi e l'immediata rilevazione delle anomalie riscontrate nell'operatività;
4. predisposizione di report nei confronti del Consiglio di Amministrazione riguardo l'evoluzione dei rischi e la violazione dei limiti operativi fissati;
 5. verifica la coerenza dei modelli di misurazione dei rischi con l'operatività svolta dall'impresa e concorre all'effettuazione degli stress-test.

La normativa prevede la trasmissione all'Ivass di una relazione circa il sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi, in occasione della trasmissione del bilancio di esercizio. La relazione deve evidenziare le nuove iniziative eventualmente intraprese, le attività di revisione interna svolte, le eventuali carenze segnalate e le azioni correttive adottate.⁴²

3.3. Regolamento Isvap n. 20

Il Regolamento n. 20 del 26 Marzo 2008, in linea con la Circolare n. 577 del 2005, definisce il sistema dei controlli interni come l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte ad assicurare il corretto e il buon funzionamento dell'impresa coerentemente con gli obiettivi prefissati.

L'Ivass, in preparazione all'entrata in vigore della direttiva Solvency II, ha apportato delle modifiche alla normativa vigente in seguito all'emanazione, da parte dell'EIOPA, degli orientamenti rivolti alle Autorità di vigilanza degli Stati Membri sugli aspetti maggiormente coinvolti dalla nuova direttiva, al fine di facilitare il processo di armonizzazione tra i Paesi dell'Unione Europea e di recepimento delle nuove disposizioni all'interno di ciascuno Stato in materia di solvibilità delle imprese di assicurazione.

Con l'emanazione del Provvedimento n. 17/2014 del 15 Aprile, l'Ivass apporta alcune modifiche ed integrazioni al Regolamento n. 20 in tema di controlli interni, gestione dei rischi, compliance ed esternalizzazione dell'attività di

⁴² Cfr. Art. 19 della Circolare Isvap n. 577/D

assicurazione.

Tra le modifiche apportate è possibile individuare l'introduzione del principio di proporzionalità. L'Art. 4 del Regolamento attualmente in vigore enuncia che il sistema dei controlli interni debba essere "proporzionato alla natura, alla portata e alla complessità dei rischi aziendali, attuali e prospettici, inerenti all'attività d'impresa".

Il Regolamento n.20 del 2008, ha introdotto l'obbligo di istituire la funzione di compliance nelle imprese di assicurazione, nonché la disciplina dell'esternalizzazione delle attività dell'impresa assicurativa.

Per quanto riguarda la compliance, questa deve essere costituita dall'impresa in modo proporzionato alla natura, alla portata e alla complessità dei rischi inerenti all'attività d'impresa. L'istituzione della funzione è formalizzata in una specifica delibera dell'organo amministrativo, che ne definisce le responsabilità, i compiti, le modalità operative, la natura e la frequenza della reportistica agli organi sociali e alle altre funzioni interessate.

La funzione di compliance: identifica in via continuativa le norme applicabili all'impresa e valuta il loro impatto sui processi e le procedure aziendali; valuta l'adeguatezza e l'efficacia delle misure organizzative adottate per la prevenzione del rischio di non conformità alle norme e propone modifiche organizzative e procedurali finalizzate ad assicurare un adeguato presidio del rischio; valuta l'efficacia degli adeguamenti organizzativi conseguenti alle modifiche suggerite; predispone adeguati flussi informativi diretti agli organi sociali dell'impresa alle altre strutture coinvolte.⁴³

Le imprese di assicurazione possono esternalizzare l'attività a condizione che la natura e la quantità delle attività da esternalizzare non determinino lo svuotamento dell'attività dell'impresa cedente. Quando viene affidato ad un terzo l'esecuzione di attività essenziali o importanti, è necessario che le imprese garantiscano che le modalità di esternalizzazione: non rechino pregiudizio alla qualità del sistema di governance dell'impresa; non compromettano i risultati

43 Cfr. Art. 23 del Regolamento Isvap n. 20

finanziari e la stabilità dell'impresa e la continuità delle sue attività; non compromettano la capacità dell'impresa di fornire un servizio continuo e soddisfacente agli assicurati e ai danneggiati; non determinino un ingiustificato incremento del rischio operativo.

La necessità di prevedere una disciplina relativa all'esternalizzazione delle attività aziendali, può essere ricondotta alla crescente tendenza del mercato assicurativo, nazionale ed internazionale, di adottare nuovi modelli organizzativi che prevedono l'affidamento di attività (o di alcune fasi di queste) a soggetti terzi, giuridicamente autonomi, facenti parte o meno del medesimo gruppo.⁴⁴

Il Regolamento Isvap n. 20 attribuisce al Consiglio di Amministrazione la responsabilità finale del sistema dei controlli interni dei quali deve assicurare la costante completezza, funzionalità ed efficacia, anche con riferimento alle attività esternalizzate.⁴⁵

Tra i principali compiti affidati all'organo amministrativo troviamo:⁴⁶

1. l'approvazione dell'assetto organizzativo dell'impresa nonché l'attribuzione di compiti e di responsabilità alle unità operative, curandone l'adeguatezza nel tempo, in modo da poterli adattare tempestivamente ai mutamenti degli obiettivi strategici e del contesto di riferimento in cui la stessa opera;
2. l'approvazione, curandone l'adeguatezza nel tempo, del sistema delle deleghe di poteri e responsabilità, avendo cura di evitare l'eccessiva concentrazione di poteri in un singolo soggetto e ponendo in essere strumenti di verifica sull'esercizio dei poteri delegati, con conseguente possibilità di prevedere adeguati piani di emergenza qualora decida di avocare a sé i poteri delegati;
3. la definizione delle direttive in materia dei sistemi dei controlli interni, rivedendole almeno una volta l'anno e curandone l'adeguamento all'evoluzione dell'operatività aziendale e delle condizioni esterne.

44 Joint Forum, *Outsourcing in Financial Services*, Febbraio 2005

45 L. Selleri, *L'impresa e il rischio. Introduzione all'Enterprise Risk Management*, Università Cattolica, Milano, 2006, p.257

46 Cfr. Art. 5 del Regolamento Isvap n. 20

Nell'ambito di tale direttiva è ricompresa anche la politica relativa alle funzioni di risk management, compliance, e di revisione interna. Verifica altresì che il sistema dei controlli interni sia coerente con gli indirizzi strategici e la propensione al rischio stabiliti e sia in grado di cogliere l'evoluzione dei rischi aziendali e l'interazione tra gli stessi;

4. l'approvazione delle politiche di valutazione attuale e prospettica dei rischi, dei criteri e delle metodologie seguite per la valutazione (con particolare riguardo per quelli maggiormente significativi);
5. l'approvazione della propensione al rischio dell'impresa in coerenza con l'obiettivo di salvaguardia del patrimonio della stessa, fissando i livelli di tolleranza al rischio;
6. l'approvazione delle politiche di sottoscrizione, di riservazione, di riassicurazione e altre tecniche di mitigazione del rischio nonché di gestione del rischio operativo;
7. l'approvazione di un documento, da diffondere a tutte le strutture interessate, in cui sono definiti: i compiti e le responsabilità degli organi sociali, delle funzioni di risk management, compliance e di revisione interna; i flussi informativi tra le diverse funzioni e tra questi e gli organi sociali.

L'Alta Direzione, d'altro canto, è responsabile dell'attualizzazione, mantenimento e monitoraggio del sistema dei controlli interni e di gestione del rischio, in linea con le direttive impartite dall'organo amministrativo.

Essa, in caso di anomalie dei sistemi di controlli interno e di gestione, dà attuazione alle indicazioni che l'organo amministrativo prevede al riguardo e propone al medesimo iniziative di miglioramento.

4. Solvency II

Nel marzo del 2001, la Commissione Europea decise di avviare un progetto di

revisione dell'intero sistema di vigilanza prudenziale sul settore assicurativo, sulle orme di quanto già avvenuto nel settore bancario.

Tale progetto è conosciuto come Solvency II e la sua entrata in vigore, più volte rimandata, è prevista per il 1° gennaio 2016.

L'obiettivo di fondo della normativa è quello di predisporre un sistema di regole più idoneo a riflettere la rischiosità effettiva delle imprese e in grado di fornire a quest'ultime gli incentivi per un'appropriata gestione dei rischi, oltre che promuovere una profonda innovazione delle regole di vigilanza prudenziale in ambito assicurativo e favorire una sempre maggiore convergenza della normativa internazionale ed intersettoriale, così da garantire a tutti i competitors di operare in condizioni regolamentari equivalenti.

Il nuovo impianto regolamentare costituisce un ampio processo di cambiamento e di innovazione nel modello di business delle compagnie, ed è destinato a trasformare criteri e metriche di valutazione dell'intero comparto assicurativo, condizionando di fatto le dinamiche di creazione del valore e le decisioni strategiche e, di conseguenza, la struttura dell'offerta e le dinamiche di mercato. Solvency II non rappresenta solo una normativa per il calcolo dei requisiti patrimoniali, riserve tecniche e fondi propri, ma una riforma con implicazioni ben più profonde, in quanto le nuove regole sono destinate ad avere un impatto, a livello macroeconomico e microeconomico, su tutte le funzioni di azienda, sia all'interno dei processi, sia nelle loro interrelazioni.

Il processo di riforma è stato condizionato da diversi fattori:⁴⁷

- l'evidenza che i vincoli patrimoniali imposti con Solvency I e relativi ai rischi propriamente assicurativi, erano scarsamente adeguati alle caratteristiche operative delle compagnie e non consideravano l'effetto dei rischi finanziari e operativi del portafoglio aziendale;
- l'esperienza maturata nel settore bancario con Basilea II, con particolare riferimento alla volontà di consentire anche alle imprese di assicurazione

⁴⁷ Cosma, Gabbi, Pisani, "*Gli impatti attesi di Solvency 2: the perfect storm?*", *Bancaria*, fasc. 2, 2014, p.62

di dotarsi di modelli interni di misurazione di rischi e della logica di assessment e di dialogo con le Autorità di vigilanza per una migliore calibrazione dei rischi e della solvibilità;

- la necessità di elevare il grado di consapevolezza del rischio assunto, mediante la definizione del risk appetite da parte degli amministratori e la diffusa cultura del rischio a tutti i livelli dell'organigramma.

Nel settore assicurativo, come il quello bancario, si è assistito ad una profonda trasformazione delle norme che lo regolano e, soprattutto, della loro interpretazione da parte degli attori economici: da un sistema caratterizzato da grande rigidità negli anni Settanta, si è passati a uno molto più flessibile negli anni 2000. È importante sottolineare che per flessibilità non si intende scarsità o mancanza di regole, è infatti richiesta una sempre maggiore precisione nella scelta di norme e requisiti specifici, che consentano al sistema di autoregolarsi e sopravvivere autonomamente.

Da qui deriva la maggiore importanza assunta dal sistema dei controlli interni. La necessità di pervenire a un controllo più severo ed efficace della solvibilità delle imprese di assicurazione è giustificata dall'incremento della componente finanziaria nei prodotti assicurativi e dalla struttura del mercato in cui esse operano, orientata ad una crescente competitività.

Il documento MARKT/2095/99⁴⁸ contiene un primo elenco di requisiti che il sistema di solvibilità deve soddisfare:

- proteggere gli assicurati assegnando alle autorità di vigilanza un intervallo di tempo sufficiente per individuare qualunque problema o disfunzione all'interno dell'impresa di assicurazione e porvi rimedio;
- garantire la comparabilità, la trasparenza e la coerenza in modo da creare condizioni di concorrenza uniformi;
- fissare un margine di solvibilità obbligatori che sia più adeguato ai rischi

⁴⁸ Commissione Europea, MARKT/2095/99 “*La revisione della situazione finanziaria globale di un'impresa di assicurazioni (Revisione della Solvibilità II)*”

realmente assunti;

- evitare un'eccessiva complessità;
- tenere conto degli sviluppi del mercato;
- stabilire i principi e non essere eccessivamente prescrittivi;
- dove possibile, fondare il sistema su un'impostazione contabile comune per evitare la duplicazione dei sistemi d'informazione finanziaria;
- evitare che i costi del capitale siano eccessivamente elevati e danneggino pertanto la competitività delle imprese di assicurazione europee a livello mondiale.

Nel novembre 2009 con la Direttiva 2009/138/CE (legge-quadro) viene introdotto il nuovo regime prudenziale. Le nuove disposizioni seguono la cosiddetta procedura Lamfalussy, nuova metodologia per elaborare, approvare ed applicare le regole comunitarie in ambito finanziario; si tratta di un approccio regolamentare articolato su quattro livelli.⁴⁹

1. *Livello 1*: definizione dei principi generali (legge-quadro);
2. *Livello 2*: definizione delle misure di natura tecnica che rendano possibile il conseguimento degli obiettivi posti dal legislatore comunitario;
3. *Livello 3*: responsabilità degli Stati membri di implementare la legislazione di primo e di secondo livello negli ordinamenti nazionali; in particolare il CESR ha il compito di assicurare che la trasposizione delle norme comunitarie a livello nazionale avvenga in maniera uniforme;
4. *Livello 4*: controllo della Commissione sull'attività di effettiva applicazione della legislazione comunitaria da parte dei singoli paesi comunitari.

Grazie all'architettura Lamfalussy, il nuovo regime potrà tenere il passo con l'evoluzione del mercato, il progresso tecnologico e gli sviluppi a livelli

⁴⁹ M. Cristina Quirici, *Il mercato mobiliare. L'evoluzione strutturale e la normativa*, FrancoAngeli, Milano, 2010, pp. 349-350

internazionale della regolamentazione in materia contabile e assicurativa.

Inoltre, anche se i principi di alto livello si applicheranno a tutti gli assicuratori, le misure di esecuzione permetteranno un adeguamento delle disposizioni in modo che possano essere applicate in proporzione alla natura, alle dimensioni e alla complessità di ogni assicuratore.

Favorendo la convergenza delle prassi di vigilanza e la cooperazione tra le Autorità di vigilanza, l'architettura Lamfalussy permetterà altresì un trattamento più armonizzato degli assicuratori in tutta Europa.

La legge-quadro sopraindicata oltre ad indicare disposizioni in materia di solvibilità e di vigilanza prudenziale, costituisce l'occasione per sistematizzare buona parte della normativa comunitaria vigente in materia assicurativa.

I principi fondamentali alla base di Solvency II sono⁵⁰:

- approccio “principle based”;
- visione economica del bilancio;
- approccio prospettico e “risk-oriented”;
- prevalenza della sostanza sulla forma;
- materialità e proporzionalità;
- armonizzazione e convergenza delle pratiche di vigilanza;

Solvency II è articolato su tre Pilastri, analogamente a quanto si verifica nel settore bancario con Basilea II.

Il *Primo Pilastro* definisce i requisiti quantitativi di vigilanza prudenziale, le principali disposizioni riguardano:

- i criteri di valutazione delle attività e delle passività;
- la determinazione dei fondi propri e i criteri per il loro utilizzo ai fini della copertura dei requisiti patrimoniali;
- il calcolo del Solvency Capital Requirement (SCR)
 - formula standard;

50 ANIA, “Rapporto: L'assicurazione Italiana 2006/07”, p. 210

- utilizzo di modelli interni;
- il calcolo del Minimum Capital Requirement (MCR);
- gli investimenti a copertura delle riserve tecniche e del SCR;
- il calcolo dei requisiti patrimoniali per i gruppi di imprese.

Per quanto riguarda il primo punto, la valutazione di attività e passività sarà basata sul principio della valutazione economica, coerente con i valori espressi direttamente o indirettamente dal mercato.

Per l'individuazione dei fondi propri idonei alla copertura dei rischi patrimoniali, verrà effettuata una classificazione articolata su tre categorie, identificate in base ad alcune caratteristiche possedute dai vari elementi del patrimonio, quali: il grado di subordinazione rispetto ai diritti degli assicurati; la capacità di assorbire le perdite in caso di liquidazione dell'impresa; il grado di disponibilità; l'assenza di costi e di obblighi di rimborso.

Con riferimento ai due requisiti patrimoniali indicati da Solvency II, va ricordato che il Solvency Capital Requirement rappresenta la misura destinata a garantire un livello di capitale che consenta all'assicuratore di assorbire significative perdite impreviste e, al contempo, di offrire agli assicurati la ragionevole certezza che i pagamenti saranno regolarmente onorati a scadenza; esso, in altri termini, corrisponde al Value at Risk (VaR) dei fondi propri dell'impresa, con riferimento ad un livello di confidenza del 99,5% e a un orizzonte temporale di un anno. Il SCR potrà essere calcolato tramite la formula standard indicata dalla normativa a livello europeo, oppure tramite un modello interno adottato dalle singole imprese (dietro autorizzazione dell'autorità di vigilanza).

Quanto al Minimum Capital Requirement, esso rappresenta la soglia patrimoniale minima al di sotto della quale le obbligazioni assunte da un assicuratore sono ritenute rappresentative di un livello di rischio inaccettabile per gli assicurati; tale requisito patrimoniale dovrà essere calcolato in modo

verificabile e semplice, e coprirà almeno i rischi di sottoscrizione e di mercato.

Nella sostanza, anche nelle compagnie di assicurazione il legame tra rischi esistenti e il livello di capitale sarà strutturale, portando quindi a premiare le compagnie con una miglior gestione dei propri rischi, dunque con un miglior sistema di controllo interno.

Un aspetto importante del nuovo regime di solvibilità è la possibilità data alle imprese di determinare il proprio requisito di capitale mediante l'utilizzo dei così detti "modelli interni" che riflettono in modo più accurato i rischi specifici cui sono esposte. Una compagnia che decide di dotarsi di un proprio modello interno, deve affrontare un notevole sforzo aggiuntivo per le inerenti attività di sviluppo, implementazione e convalida. Nonostante i costi legati a tale scelta, esistono varie motivazioni che possono indurre una compagnia a optare per un modello interno: una quantificazione più accurata dei rischi cui la compagnia è esposta consente una migliore gestione dei rischi e una più efficace allocazione del capitale; i risultati prodotti da un modello interno mettono la compagnia nelle condizioni di calibrare la tariffazione dei propri prodotti sulla base dei rischi assunti e dei relativi impatti con maggiore precisione rispetto a quelle compagnie che hanno scelto la formula standard; moral suasion da parte del mercato e delle agenzie di rating ad adottare un modello interno.⁵¹

Il *Secondo Pilastro* è incentrato sui requisiti di tipo qualitativo della vigilanza prudenziale e sull'attività di vigilanza.

Il *Terzo Pilastro* disciplina la diffusione delle informazioni e la trasparenza per rafforzare i meccanismi di mercato e di vigilanza; in particolare si fa riferimento all'informativa riguardante la governance, il risk management e la posizione di solvibilità dell'impresa di assicurazione.

4.1. Un focus sul Secondo Pilastro

⁵¹ KPMG, *Verso Solvency II. Aspettative degli operatori e stato dell'arte dei progetti di adeguamento*, 2010, p. 19

Il Secondo Pilastro indica da un lato le norme riguardanti la governance, il sistema di controllo interno e il risk management, e dall'altro la disciplina dell'attività di vigilanza.

Con riferimento al primo aspetto, è di particolare rilievo la previsione della direttiva in base alla quale l'impresa, nell'ambito del proprio sistema di risk management, effettui regolarmente una propria valutazione dei rischi e della posizione di solvibilità; per quanto riguarda il secondo aspetto, invece, vengono definiti i nuovi principi alla base del sistema di vigilanza, secondo una nuova ottica di tipo *principle based*, che si discosta da quella *rule based* che contraddistingueva le precedenti normative.

Solvency II adotta un approccio integrato per quanto riguarda i processi di corporate governance, i sistemi di controllo interno e la funzione di risk management, con il dichiarato intento di realizzare una maggiore convergenza e armonizzazione tra i diversi settori dell'attività finanziaria.⁵²

Un'efficace funzione di risk management ed un'adeguata governance sono i punti cardine di un solido sistema di solvibilità. Sebbene sia assolutamente necessario per gli assicuratori detenere un capitale adeguato a copertura del proprio rischio di fallimento, le decisioni del management e la qualità dei controlli interni sono da considerare ancor più decisivi per la sopravvivenza dell'assicuratore a lungo termine.

La corporate governance è l'insieme di regole secondo le quali le imprese sono gestite e controllate. La normativa in esame afferma che le imprese di assicurazione devono dotarsi di un sistema di governance che permetta di garantire una sana e prudente gestione dell'attività e un'adeguata tutela degli stakeholders; tale sistema deve essere dotato di un adeguato sistema di gestione dei rischi, che preveda procedure di valutazione interna, e di un efficace sistema di controllo interno.⁵³ Uno dei principi alla base della buona governance è che

52 A. Cappiello, *Regolamentazione e risk management nelle imprese assicurative*, FrancoAngeli, Milano, 2008, pag. 50

53 Cfr. Art. 41 della Direttiva 2009/138/CE

nessun individuo abbia poteri decisionali non soggetti a forme di controllo, ogni decisione significativa riguardante l'impresa deve essere sottoposta all'approvazione di più soggetti prima di essere attuata.⁵⁴

Le funzioni di governance possono essere affidate a personale interno oppure è possibile avvalersi dell'ausilio di professionisti esterni o esternalizzare completamente tale funzione, nei limiti previsti dalla Direttiva.

Il sistema di governance è soggetto da una parte ad un riesame interno periodico, dall'altra è sottoposto all'esame dell'Autorità di vigilanza che giudica la capacità degli organi amministrativi aziendali di identificare, valutare e gestire i rischi effettivi e potenziali connessi con la propria attività, nell'ambito del processo di autovalutazione Own Risk and Solvency Assessment (ORSA).

L'Autorità di vigilanza ha anche il potere di imporre rimedi a possibili debolezze o deficienze del sistema di governance, comprese le relative strategie, i processi e le procedure di reporting, in modo tale da incrementare la fiducia sulla solvibilità complessiva dell'impresa. Quest'ultima ha l'onere di dimostrare che la sua governance e il suo risk management sono adeguati al proprio profilo di rischio e deve fornire all'Autorità tutta la documentazione necessaria per effettuare i propri controlli.

Solvency II prevede che le imprese di assicurazione e riassicurazione dispongano di un efficace sistema di gestione dei rischi, che comprende le strategie, i processi e le procedure di segnalazione necessarie per individuare, misurare, monitorare, gestire e segnalare i rischi a livello individuale ed aggregato ai quali sono o potrebbero essere esposte. Tale sistema è perfettamente integrato nella struttura organizzativa e nei processi decisionali dell'impresa, con adeguata considerazione delle persone che dirigono effettivamente l'impresa o rivestono altre funzioni fondamentali.⁵⁵

È inoltre previsto che le imprese procedano regolarmente alla valutazione interna del rischio e della solvibilità, compatibili con il profilo di rischio

⁵⁴ Cfr. cpv 93, *Regolamento delegato 2015/35*, Gazzetta Ufficiale UE

⁵⁵ Cfr. Art. 44 della Direttiva 2009/138/CE

specifico e i limiti di tolleranza del rischio approvati secondo l'ORSA. L'impresa interessata mette in atto processi che consentono di individuare e misurare correttamente i rischi cui è esposta nel breve e lungo termine, e che permettono di valutare possibili eventi o cambiamenti delle condizioni economiche potenzialmente sfavorevoli per la sua posizione finanziaria globalmente intesa.

La Direttiva 2009/138/CE prevede, inoltre, che le imprese di assicurazione e riassicurazione dispongano di un sistema di controllo interno che includa procedure amministrative e contabili, un quadro di controllo interno, disposizioni di segnalazione adeguate a tutti i livelli d'impresa ed una funzione di verifica della conformità.

Strettamente connessa al sistema di controllo interno, è la funzione di Internal Audit, la quale si esplica in attività di valutazione dell'adeguatezza dell'efficacia del sistema di controllo interno e di altri elementi di governance.⁵⁶

L'internal Audit mira all'individuazione e alla proposta di attività per migliorare l'attività d'impresa, in maniera non disgiunta da un'integrazione sistematica di valutazione dell'efficacia del risk management, dei controlli interni e dei processi di corporate governance. Tale attività comprende:

- la verifica della conformità delle attività d'impresa con le proprie strategie, processi e procedure;
- la valutazione dell'appropriatezza del sistema di controllo interno rispetto alle caratteristiche della sua attività.

Durante l'esecuzione di un audit, nonché in sede di valutazione e segnalazione delle relative risultanze, l'impresa deve garantire che la funzione di audit interno non sia influenzata dall'organo amministrativo, direttivo o di vigilanza in maniera tale da non compromettere la sua indipendenza ed imparzialità.

La suddetta attività deve essere adeguata, in termini di risorse umane e tecnologie, alle dimensioni dell'impresa e agli obiettivi di sviluppo da questa

⁵⁶ Cfr. Art. 47 della Direttiva 2009/138/CE

fissati.

Data la natura peculiare dell'attività assicurativa, accanto alle funzioni indicate, la nuova normativa prevede la funzione di revisione attuariale.

Essa consiste nello svolgimento delle seguenti attività:⁵⁷

- coordinare il calcolo delle riserve tecniche;
- garantire l'adeguatezza delle metodologie e dei modelli sottostanti utilizzati nonché delle ipotesi fatte nel calcolo delle riserve tecniche;
- raffronti le migliori stime con i dati tratti dall'esperienza;
- informi l'organo amministrativo, direttivo o di vigilanza in merito all'affidabilità e all'adeguatezza del calcolo delle riserve tecniche;
- esprima un parere sulla politica di sottoscrizione globale;
- esprima un parere sull'adeguatezza degli accordi di riassicurazione.

Le imprese di assicurazione e di riassicurazione dispongono di politiche scritte in relazione alla gestione del rischio, al controllo interno, all'audit interno e, laddove rilevante, all'esternalizzazione. Tali politiche scritte sono riesaminate almeno una volta all'anno, sono soggette all'approvazione preliminare dell'organo amministrativo, direttivo o di vigilanza e sono adattate in vista di qualsiasi variazione significativa del sistema o del settore interessato. Ciò con l'intento di assicurare ulteriormente il corretto funzionamento ed il controllo del sistema in esame.

⁵⁷ Cfr. Art. 48 della Direttiva 2009/138/CE

CAPITOLO TERZO

LA FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT NELLE IMPRESE DI ASSICURAZIONE

Sommario: 1. Peculiarità dell'attività assicurativa; 2. Rilevanza della funzione di Internal Audit; 3. Rapporti relazionali con gli altri organi di controllo interno; 4. L'Internal Audit e il Risk management.

1. Peculiarità dell'attività assicurativa

L'attività svolta dall'impresa di assicurazione consiste nella sistematica assunzione e gestione dei rischi ad essa trasferiti dietro il pagamento di un corrispettivo monetario, il premio, la cui entità dipende dalla probabilità che si verifichino gli eventi cui i rischi si riferiscono; in maniera complementare, l'impresa di assicurazione svolge un'attività di investimento patrimoniale.

La prima tipologia di attività descritta, prende il nome di gestione tecnico-assicurativa, la seconda costituisce invece la gestione patrimoniale-finanziaria.

Queste due tipologie di attività, sono strettamente correlate tra di loro. I mezzi finanziari derivanti dalla prima devono essere opportunamente investiti al fine di garantire da un lato la capacità dell'impresa di adempiere sistematicamente alle obbligazioni di indennizzo e, dall'altro, di produrre flussi reddituali che consentano la riduzione dei pezzi del servizio assicurativo, il miglioramento del risultato economico di periodo, nonché il potenziamento della struttura patrimoniale d'impresa.

Il principio che sta alla base del processo assicurativo consiste nel trasferire il danno, derivante dal verificarsi dell'evento temuto, dai soggetti che direttamente ne vengono colpiti alla collettività esposta al medesimo rischio.

Rischi individuali, omogenei ed indipendenti vengono aggregati in modo che, applicando leggi statistiche o mediante tecniche di diversificazione, sia possibile prevedere con sufficiente approssimazione la probabilità del loro verificarsi.

Per garantire il corretto funzionamento del procedimento assicurativo è necessario realizzare un numero sufficientemente alto di contratti in modo che, sulla base della legge dei grandi numeri, la frequenza relativa agli eventi assicurati sia il più possibile prossima alla probabilità assunta per il calcolo dei premi.⁵⁸ Bisogna inoltre rispettare alcune condizioni riguardanti l'omogeneità qualitativa e quantitativa degli assicurati.

Sotto il profilo qualitativo, la massa degli assicurati viene suddivisa in più gruppi caratterizzati da diverse probabilità di realizzazione del rischio.

Occorre che vi sia una certa omogeneità tra l'insieme degli assicurati e la collettività da cui sono dedotte le probabilità di accadimento dell'evento coperto; non avrebbe senso utilizzare, ad esempio, le probabilità di morte riferite alla popolazione indiana per impiantare una società di assicurazione sulla vita destinata ad operare in Italia.

Gli assicurati devono presentare omogeneità anche di tipo quantitativo, in modo che i valori assicurati, espressivi degli impegni assunti dalle imprese di assicurazione, siano di entità non eccessivamente differenti. L'elevata varianza delle somme assicurate con i singoli contratti non consentirebbe di realizzare la necessaria compensazione dei rischi, condizione fondamentale del procedimento assicurativo.⁵⁹

Il business assicurativo presenta due caratteristiche che lo differenziano da tutti gli altri e lo rendono unico: l'inversione del ciclo finanziario e l'inversione del ciclo economico.

L'inversione del ciclo finanziario si identifica nella propensione delle imprese di assicurazione ad avere prima le entrate monetarie e successivamente le uscite.

Questa caratteristica può essere riscontrata anche in altre imprese, come ad

58 B. De Finetti, F. Emanuelli, *Economia delle assicurazioni*, Utet, Torino, 1975, p.7

59 A. Cappiello, *L'impresa di assicurazione*, FrancoAngeli, Milano, 2012, p.72

esempio nelle società di grande distribuzione che, in genere, hanno grandi dilazioni nei pagamenti dei fornitori e godono del pagamento "pronta cassa" nei confronti dei consumatori; si tratta però in questo caso di elementi contrattuali e non strutturali come per le imprese di assicurazione.

L'inversione del ciclo economico è, invece, una caratteristica di cui gode solo l'impresa di assicurazione. Solo in quest'attività si ha da parte del cliente un esborso certo ed anticipato, mentre l'azienda effettua un esborso solo in maniera posticipata e in relazione al verificarsi dell'evento assicurato.

L'inversione del ciclo economico porta l'impresa ad avere ricavi caratteristici certi, costituiti dalla raccolta di premi, e costi caratteristici incerti, rappresentati dall'ammontare dei risarcimenti che l'azienda sarà chiamata a pagare nel caso in cui si verifichi il rischio assicurato.

Queste peculiarità hanno un certo impatto sul sistema di gestione dei rischi nelle imprese di assicurazione. La grande disponibilità finanziaria derivante dall'inversione del ciclo finanziario, unita alla funzione previdenziale e sociale delle compagnie di assicurazione, comporta l'esigenza di maggiori controlli in modo da evitare una gestione non accorta o fraudolenta del denaro raccolto.

L'inversione del ciclo economico offre al top management la possibilità di mettere in atto comportamenti opportunistici, volti a favorire gli azionisti a discapito dei creditori o degli altri stakeholder in genere (risk shifting effect).

Oltre a queste due principali caratteristiche, sono presenti ulteriori caratteristiche tipiche del settore assicurativo che mettono in luce l'esigenza di implementare un forte sistema di controllo interno.⁶⁰ Tra queste troviamo innanzitutto le caratteristiche del canale distributivo.

L'impresa di assicurazione, nello svolgimento dell'attività di collocazione delle polizze, può avvalersi di un canale distributivo diretto o indiretto, in quest'ultimo caso l'impresa interpone un terzo tra sé e il cliente.

Il canale distributivo indiretto costituisce da sempre la scelta più diffusa per le imprese di assicurazione; ad esso sono però connesse delle problematiche, primo

60 E. Parretta, *Controllo interno e assicurazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2007, p.17

tra tutti il problema relativo alla gestione del denaro.

In genere l'intermediario raccoglie il corrispettivo dal cliente, a fronte del rilascio di un documento che impegna la compagnia, e solo successivamente provvederà ad inoltrarlo a quest'ultima.

Risulta evidente che, in questo modo, l'impresa di assicurazione si espone a diversi rischi, in particolare:

1. rischio di credito, derivante dalla possibilità che l'intermediario si appropri del denaro;
2. rischio di incasso, legato alla possibilità che l'intermediario dichiari l'incasso in ritardo andando così ad erodere parte del beneficio derivante dall'inversione del ciclo finanziario su cui conta la compagnia;
3. rischio assicurativo, correlato alla copertura che viene concessa all'intermediario e che potrebbe eccedere quanto previsto dalle politiche assuntive dell'impresa;
4. rischi operativi, come ad esempio il mancato rispetto da parte del punto vendita delle normative vigenti di cui potrebbe essere chiamata a rispondere la compagnia.

Altro fattore che influenza l'operare delle imprese di assicurazione è la negativa opinione che i cittadini hanno nei confronti dell'impresa stessa.

Questo fattore può originare lamentele o frodi e per tale motivo, anche se non direttamente riconducibile al business assicurativo, il sistema dei controlli interni vi riserva una specifica attenzione.

L'opinione negativa diffusa tra i cittadini può trovare spiegazione in diversi fattori. Primo tra tutti, la motivazione può essere trovata nella natura obbligatoria della polizza di responsabilità civile auto, percepita come una forma di tassazione, dunque esclusa dalla discrezionalità del singolo che spesso non ne percepisce il valore e la finalità.

Una seconda motivazione può essere individuata nel presunto operato non corretto da parte della compagnia e dei suoi intermediari, che si manifesta ad

esempio tramite: clausole poco chiare, scorrette modalità d'approccio da parte dell'intermediario, immotivate dilazioni nel pagamento degli indennizzi, eccetera.

Un'ultima motivazione può essere individuata in aspetti psicologici o personali. Principalmente il rapporto tra intermediario assicurativo e cliente si ha nel momento del pagamento del premio o dell'avvenimento del sinistro, momenti in cui l'approccio del cliente non risulta essere positivo. In effetti, al momento del pagamento del premio il cliente risulta avere un approccio negativo, ciò a causa dell'obbligatorietà della polizza o del fatto che l'evento che si vuole assicurare è un evento temuto; al momento del verificarsi dell'evento, il cliente solitamente continua ad avere un approccio negativo non solo a causa del danno che ha subito, ma anche perché, come diversi studi dimostrano, vi è una tendenza a sovrastimare il valore dei propri beni che lo porta a non essere soddisfatto del risarcimento ottenuto, anche se tecnicamente corretto ed equo.

2. Rilevanza della funzione di Internal Audit

Come già indicato nel precedente capitolo, la funzione di Internal Audit è stata resa obbligatoria nelle imprese di assicurazione nel 1999 con la Circolare Isvap n.366/D. Essa costituisce un'attività di controllo di terzo livello ed è incaricata di monitorare e valutare l'efficacia e l'efficienza del sistema dei controlli interni e le necessità di adeguamento, anche attraverso attività di supporto e di consulenza alle altre funzioni aziendali.

Di regola la funzione in esame è affidata ad una struttura interna, salvo ipotesi di ridotte dimensioni aziendali che facciano venir meno l'economicità di tale soluzione; in ogni caso, l'esternalizzazione non è ammessa nel caso in cui comporti un ingiustificato aumento del rischio operativo.⁶¹

L'esternalizzazione della funzione è dunque un'ipotesi organizzativa residuale, eccezione fatta per i gruppi di imprese che centralizzano la funzione presso un'unità specializzata.

61 Cfr. Art.29 Regolamento Isvap n. 20

La funzione di Internal Audit deve essere adeguata, in termini di risorse umane e tecnologiche, alle dimensioni dell'impresa e agli obiettivi di sviluppo da questa fissati. È fondamentale che venga sempre garantita l'indipendenza e l'autonomia della funzione, ovvero l'attività di Internal Audit deve essere libera da ogni interferenza nella definizione dell'ambito di copertura, nell'esecuzione del lavoro e nella comunicazione dei risultati.⁶²

Per quanto riguarda le responsabilità di aree operative, queste potrebbero compromettere l'indipendenza e l'obiettività dell'internal auditor, pertanto egli deve valutarne l'impatto considerando: i requisiti stabiliti dal IIA nel Codice etico e negli Standard Internazionali; le attese degli stakeholder; l'ampiezza di poteri e/o le restrizioni contenute nel Mandato.

Il Regolamento n.20/2008, al fine di garantire l'indipendenza della funzione di Internal Audit, ha rafforzato il legame diretto tra quest'ultima e l'Organo amministrativo. Il Consiglio di Amministrazione, che ricordiamo essere il responsabile ultimo del sistema dei controlli interni, ha il compito di nominare il Responsabile Internal Audit, in modo che quest'ultimo sia tutelato nell'eventualità in cui si creino delle frizioni con il top management.

Il Codice di Autodisciplina prevede inoltre che il Consiglio di Amministrazione sia responsabile non solo della nomina e della revoca, ma anche della definizione della remunerazione del Responsabile Internal Audit, che deve essere coerente con le politiche aziendali.

Il Responsabile Internal Audit ha il compito di verificare l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sulla base del Piano Audit approvato dal Consiglio di amministrazione.

Il Piano di Audit rappresenta un documento guida con valenza strategica solitamente costituito da diversi documenti con diversi termini di dettaglio: il piano pluriennale, che espone e motiva le aree che saranno oggetto di audit in maniera più urgente, è ripartito nei diversi piani annuali, che coprono l'intero arco pluriennale con una continua attenzione all'aggiornamento del piano nell'anno

⁶² AIIA, *Manuale di Internal Auditing*, Milano, 2003, p. 2

successivo, in funzione delle esigenze che dovessero dimostrarsi necessarie.

Di competenza del Consiglio di Amministrazione è anche l'approvazione del Mandato (Audit Charter), responsabilità che evidenzia come il ruolo dell'Internal Audit sia oggi considerato strategico e non semplicemente operativo all'interno del sistema dei controlli interni.

Il Mandato definisce la regolamentazione interna dell'attività di Internal Audit, in particolare:⁶³

- stabilisce gli obiettivi strategici della funzione e, pertanto, le aspettative del vertice aziendale nei confronti dell'Internal Audit;
- delinea gli elementi essenziali dell'attività in termini di finalità, autorità, responsabilità e natura dei servizi di consulenza e di assurance. Lo scopo è quello di: garantire l'indipendenza e l'autonomia della funzione al fine di assicurarne l'obiettività; garantire il libero accesso alle informazioni necessarie per il pieno svolgimento della funzione; delineare l'ampiezza dell'attività di Internal Audit.

Il Mandato rappresenta dunque il punto di riferimento per quanto riguarda i requisiti organizzativi, funzionali e comportamentali che l'impresa considera necessari per garantire un'appropriato, autonomo ed efficace svolgimento dell'attività di Internal Audit.

È, inoltre, di competenza del Responsabile Internal Audit: predisporre periodiche relazioni contenenti adeguate informazioni sull'attività svolta; predisporre tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza; trasmettere le proprie relazioni ai presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato controllo interno e del Consiglio di Amministrazione, nonché all'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.⁶⁴

Risulta evidente come la funzione di Internal Audit sia chiamata a svolgere un

63 Carolyn A. Dittmeier, *Internal Auditing*, Egea, Milano, 2007, p. 216

64 A. Miglietta, M. Anaclerio, F. Servato, "*Codice di autodisciplina nuova versione: l'evoluzione dell'internal auditing*", *Amministrazione&Finanza*, fasc. n. 4, 2012

ruolo di collegamento e coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Le imprese di assicurazione, così come le imprese che operano negli altri diversi settori, devono provvedere ad articolare la funzione di Internal Audit nel modo più funzionale alle proprie necessità.

Tra le peculiari caratteristiche dell'impresa di assicurazione, che richiedono l'articolazione di un adeguato sistema dei controlli interni, troviamo il ricorso al canale distributivo indiretto e la visione negativa che i cittadini hanno dell'intermediario assicurativo, la quale porta al verificarsi di comportamenti fraudolenti e alla presentazione di reclami.

Tenendo conto di ciò, bisogna valutare se risulta essere opportuno includere nella struttura della funzione di Internal Audit le seguenti attività: controllo della rete di vendita; gestione dei reclami; e sviluppo dell'Unità Antifrode.⁶⁵

Come già detto, l'utilizzo di un canale di distribuzione indiretto espone la Compagnia assicurativa a diversi rischi. Per mantenere il rischio entro certi livelli di accettabilità, il sistema dei controlli interni è stato ampliato e prevede, tra le altre, le seguenti attività: procedure di controllo sugli incassi e sulle rimesse dell'intermediario; controlli sugli stampati in bianco; implementazione degli indicatori di performance per identificare eventuali comportamenti scorretti.

Oltre a queste attività direzionali, sono previsti dei controlli in loco in modo da effettuare una verifica a campione dell'operato dell'intermediario, broker o agente. Tali controlli non sono solo di tipo tecnico-contabile, ma prevedono anche attività di verifica di tipo normativo e verifica della professionalità e della correttezza nei confronti degli assicurati.

L'inserimento di questa attività all'interno della funzione di Internal Audit presenta vantaggi e svantaggi.

Tra i vantaggi troviamo: la possibilità di sviluppare le sinergie con altre attività di controllo che potrebbero essere (come l'antifrode) o che sono (come la tenuta del registro reclami) di pertinenza del Responsabile Internal Audit; l'eventuale

65 E. Parretta, *Controllo interno e assicurazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2007, p. 114

disposizione di maggiori informazioni, grazie alle visite ispettive, utile ai fini della formulazione di un giudizio sul sistema dei controlli interni; una maggiore garanzia riguardo un corretto e neutrale flusso informativo verso i massimi vertici aziendali, con riguardo alle problematiche emerse in sede di ispezione.

Nonostante i diversi vantaggi elencati, la presenza di compiti operativi nell'attività di ispettorato amministrativo, risulta essere non compatibile con la funzione di Internal Audit in quanto potrebbe intaccarne l'indipendenza.

I compiti operativi dovrebbero essere lasciati a funzioni esterne, riservando all'Internal Audit solo le attività di controllo.

Da un'analisi effettuata da Deloitte nel 2005, si evince che il 50% delle Compagnie analizzate risulta avere una funzione ispettiva esterna dipendente dalla responsabilità dell'Internal Audit.

Per quanto riguarda i reclami, secondo la Circolare Isvap n. 518/D questi consistono in qualsiasi rimostranza, doglianza o giudizio critico pervenuti per iscritto all'impresa, relativi alla fase di assunzione o di esecuzione dei contratti di assicurazione, provenienti da potenziali o effettivi utenti del servizio. Gli autori dei reclami possono quindi essere, oltre a contraenti, assicurati, beneficiari e terzi danneggiati, anche altri soggetti che reclamano rispetto a contratti o a relazioni pre-contrattuali. Restano ovviamente esclusi i casi di richiesta di informazioni su prodotti o servizi della Compagnia.

Dal 31 marzo 2004, l'Ivass ha introdotto l'obbligo per tutte le compagnie di assicurazione di gestire i reclami tramite un apposito ufficio e di provvedere alla redazione di un Registro reclami, la cui responsabilità di gestione è affidata all'Internal Audit.

L'inserimento del servizio reclami all'interno della struttura dell'Internal Audit presenta aspetti positivi e negativi.

Un chiaro vantaggio può essere individuato nel fatto che, essendo responsabile della tenuta del Registro, l'Internal Audit è responsabile anche dell'intera gestione dei reclami, per la quale risponde direttamente all'Ivass, pertanto l'inserimento dell'ufficio reclami nella sua struttura gli consentirebbe di esercitare un vero

presidio e di gestire effettivamente l'intero processo.

Anche in questo caso, però, la dipendenza gerarchica dell'unità operativa della gestione reclami nei confronti dell'Internal Audit, porterebbe quest'ultimo allo svolgimento (parziale o integrale) di attività operative, attività non conciliabili con lo svolgimento indipendente della funzione.

Di conseguenza, si propende a sottoporre l'attività di gestione reclami, se inserita nella struttura di auditing, ad una regolare revisione da parte dei soggetti non coinvolti nella gestione dei reclami o da parte di soggetti esterni.

Infine, altra conseguenza derivante dalla diffusa visione negativa delle imprese di assicurazione, è la presenza di comportamenti fraudolenti nei confronti dell'impresa stessa.

Le frodi trovano origine nella presenza di asimmetrie informative tra assicurato e assicuratore; le informazioni a disposizione dell'assicuratore non sono complete come quelle di cui dispone l'assicurato, il quale sfruttando il vantaggio del surplus di informazioni può assumere comportamenti di moral hazard.

La frode può essere commessa:

- al momento della stipula del contratto;
- al momento in cui si verifica l'evento;
- al momento della liquidazione del sinistro.

Risulta alquanto difficile definire un "identikit" del truffatore.

Le diverse tipologie di polizze e le loro diverse caratteristiche fanno sì che anche gli assicurati presentino diversa natura e, di conseguenza, diverse motivazioni ed obiettivi nel mettere in atto un comportamento fraudolento a danno dell'impresa di assicurazione e della collettività degli assicurati.

In generale è possibile individuare due categorie: i truffatori abituali, di solito supportati da una pluralità di soggetti, che provocano intenzionalmente il sinistro e assumono un atteggiamento volto a riscuotere più denaro possibile; e i truffatori occasionali che, invece, assumono un comportamento fraudolento a seguito del

verificarsi di un'occasione propizia.

Le truffe a danno dell'impresa di assicurazione sono un fenomeno da sempre molto diffuso, l'Ivass ha cercato di contrastarlo con diversi interventi quali: processi gestionali e liquidativi; politiche tariffarie che miranti a ridurre il numero dei possibili truffatori; costituzione di unità specifiche per combattere le frodi.

In quasi tutte le imprese che operano nel ramo danni, è stata costituita l'Unità Antifrode, la cui attività consiste prevalentemente in:

- prevenzione e repressione dei fenomeni fraudolenti legati alla gestione assicurativa, attraverso la collaborazione con servizi interni e strutture antifrode esterne (come Ania, l'Ivass, l'autorità giudiziaria e le Forze di polizia);
- risposte alla richiesta di informazioni provenienti da Ania, Ivass e Forze dell'Ordine;
- monitoraggio e gestione dei fenomeni fraudolenti.

L'inserimento dell'Unità antifrode all'interno della funzione di Internal Audit presenta vantaggi e svantaggi.

Tra i vantaggi troviamo: un rafforzamento della prevenzione delle frodi, attività già presente all'interno del Mandato; l'attività antifrode potrebbe godere dell'indipendenza e del potere verso le altre aree aziendali, di cui la funzione di Internal Audit gode grazie al suo posizionamento; possibilità di garantire un'informativa diretta all'Alta Direzione, al Consiglio di Amministrazione e al Comitato per il Controllo interno, con riguardo ai fenomeni truffaldini.

Lo svantaggio è legato al fatto che per massimizzare i benefici derivanti dalla presenza di un'Unità antifrode, questo servizio è spesso chiamato anche a gestire i sinistri identificati come fraudolenti, quindi a svolgere attività fortemente operative, contrastanti con lo svolgimento di un auditing indipendente.

L'unico modo per poter inserire l'Unità antifrode nel servizio di Audit è quello di farne un'unità di controllo non coinvolta nella gestione delle pratiche, se non

come advisor, e senza potere decisionale. Quest'articolazione presuppone una forte collaborazione con l'Unità antifrode e i servizi operativi.

3. Rapporti relazionali con gli altri organi di controllo interno

È opinione ormai diffusa che un efficace sistema di corporate governance debba prevedere al suo interno adeguati meccanismi di governo idonei a vigilare sui comportamenti degli amministratori e del management aziendale, per evitare abusi di potere e per salvaguardare gli interessi della società e degli stakeholders in generale.⁶⁶

Il tema di governo societario è particolarmente importante nelle imprese di assicurazione, poiché si tratta di intermediari finanziari che gestiscono enormi quantità di risorse derivanti dai rapporti instaurati con i risparmiatori, gli assicurati e i danneggiati.

Le Autorità di vigilanza di settore considerano la corporate governance come uno dei fondamentali elementi per la garanzia di una sana e prudente gestione dell'impresa, e riconoscono la necessità di adottare un approccio che si adatti al tipo, alla natura, alla complessità, alla struttura e al profilo di rischio dell'impresa.

Il sistema di corporate governance deve essere il più possibile sinergico, anche tramite un forte coordinamento degli attori coinvolti, in modo da poter risultare efficace ed efficiente.

Non è pensabile un sistema di governo e controllo a "compartimenti stagni" nel quale i vari attori non dialogano tra di loro, tale soluzione comporterebbe solo una duplicazione di attività e dunque di costi.

Un sistema di governance ottimale è quindi caratterizzato da un elevato flusso informativo e da un coordinamento tra i diversi organi coinvolti, cosa compatibile con la creazione di un sistema dei controlli interni integrato e con l'assegnazione di un ruolo centrale alla funzione di Internal Audit.⁶⁷

⁶⁶ A. Colavolpe, M. Prosperetti, *Banche, assicurazioni e gestori di risparmio. Corporate governance, vigilanza e controlli*, IPSOA, 2008, p. 70

⁶⁷ A. Miglietta, M. Anaclerio, F. Servato, *"Codice di autodisciplina nuova versione: l'evoluzione*

Elemento di notevole importanza, nell'articolazione del sistema dei controlli interni, risulta essere un'adeguata separazione delle funzioni in modo da garantire che non vi siano attività aziendali sotto il totale presidio di un'unica persona e che venga sempre rispettato il presupposto dell'indipendenza per chi svolge una qualsivoglia attività di controllo.

La concentrazione del pieno potere su un'attività, nelle mani di un'unica persona espone l'azienda al rischio che questa, in maniera colposa o dolosa, provochi dei danni. Una corretta articolazione delle attività dovrebbe sempre evitare tali concentrazioni.

L'adeguata separazione dei compiti è tipicamente perseguita mediante le seguenti modalità:⁶⁸

- separazione dell'attività di custodia dei beni da quella di contabilizzazione: ad esempio, se un dipendente riceve un pagamento relativo a un credito verso un cliente non dovrebbe avere accesso al conto mastro relativo al credito medesimo;
- separazione delle responsabilità operative da quelle di contabilizzazione: per esempio, un dipendente addetto alle vendite non dovrebbe avere la possibilità di modificare gli archivi relativi ai prezzi dei prodotti e alle percentuali delle provvigioni;
- separazione delle attività di autorizzazione delle operazioni da quelle di custodia dei beni relativi: per esempio, se un dipendente può autorizzare la vendita di titoli negoziabili e ha accesso ai certificati azionari, esiste la possibilità che le relative transazioni possano essere condotte in maniera scorretta;
- separazione dei compiti nell'ambito dell'Information Technology: per esempio, dovrebbero essere svolti da diverse persone i ruoli di utente, programmatore, analista dei sistemi e controllore dei dati.

dell'internal auditing", Amministrazione&Finanza, fasc. n. 4, 2012
68 E. Parretta, *Controllo interno e assicurazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2007, p.52

La separazione delle funzioni è necessaria soprattutto nei controlli di secondo e terzo livello. Chi si occupa di controllo deve avere una certa autonomia operativa per garantire un'indipendenza di visione e di giudizio.

È fondamentale che il controllore non dipenda dal controllato, che non sia coinvolto nell'attività oggetto di verifica e che possa disporre di strumenti, fonti di dati e supporti che non siano frutto della medesima attività da controllare.

Pertanto, la struttura di governo societario deve essere impostata in modo da rendere svincolata la funzione di Internal Audit dal resto dell'organizzazione e da garantire flussi informativi di riporto destinati al vertice aziendale.

Funzionalmente gli internal auditor devono mantenere un'indipendenza a tutti i livelli, anche nei confronti della direzione aziendale, non potendo assumere responsabilità gestionali in attività operative.

Il Regolamento Isvap n. 20/2008 specifica che le imprese di assicurazione devono dotarsi di un'idonea organizzazione amministrativo-contabile e di un adeguato sistema dei controlli interni, proporzionati alle dimensioni, alle caratteristiche operative dell'impresa e alla natura dell'attività svolta.

L'obiettivo è quello di mantenere i rischi cui l'impresa è esposta, ad un livello accettabile e coerente con le disposizioni patrimoniali, mediante la dotazione di un sistema che consenta l'identificazione, la valutazione ed il controllo dei rischi maggiormente significativi, intendendosi per tali i rischi le cui conseguenze possono minare la solvibilità dell'impresa o costituire un serio ostacolo alla realizzazione degli obiettivi aziendali.

Il citato Regolamento prescrive che il Consiglio di Amministrazione dell'impresa debba promuovere un alto livello di integrità e una cultura del controllo interno tale da sensibilizzare l'intero personale sull'importanza e sull'utilità dei controlli interni.

Come già anticipato, l'efficacia dell'attività di controllo è correlata al grado di collaborazione e di interscambio informativo che caratterizza i rapporti comunicazionali intercorrenti fra i vari organi di verifica dell'impresa.

La funzione di Internal Audit deve modellare la propria attività sulla base del

sistema di corporate governance prescelto dall'impresa; in relazione alle scelte operate dall'impresa circa l'adozione dei diversi modelli di amministrazione e controllo, si vengono a delineare i rapporti e le relazioni che legano la suddetta funzione agli altri organi coinvolti nel sistema di corporate governance.

Le relazioni che si vengono ad instaurare tra la funzione di Internal Audit e l'organo amministrativo possono avere diversa natura e possono avvenire con diversa frequenza a seconda del modello di amministrazione e controllo adottato.

L'organo amministrativo si identifica con il Consiglio di Amministrazione,⁶⁹ il quale è tenuto a verificare periodicamente l'adeguatezza dell'assetto organizzativo e amministrativo generale della società, assicurandosi che i principali rischi aziendali siano identificati e gestiti in modo adeguato.

Esso deve provvedere a:

1. approvare la struttura organizzativa, l'attribuzione dei compiti, il sistema delle deleghe di poteri e di responsabilità, garantendo un'adeguata separazione delle funzioni;
2. definire le strategie e le direttive in materia di controlli interni e gestione dei rischi;
3. viene informato sull'efficacia del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi, avendo conto delle azioni correttive attuate a fronte delle carenze appurate.

All'organo amministrativo spetta dunque il potere di gestire l'azienda e il compito di vigilare sull'andamento generale della gestione; a ciò sono correlate responsabilità civili e penali, derivanti da decisioni e azioni dello stesso.

Il primo momento di contatto tra Internal Audit e Consiglio di Amministrazione assume particolare importanza poiché attiene alla definizione del ruolo e degli obiettivi che la funzione stessa deve assolvere; ricordiamo che è responsabilità dell'organo amministrativo l'approvazione del Mandato di Audit.

⁶⁹ Nel caso in cui venga adottato un sistema dualistico, con un Consiglio di Sorveglianza e un Consiglio di Gestione, l'organo amministrativo si identifica con quest'ultimo.

Il Regolamento Isvap prevede che il Consiglio di Amministrazione possa avvalersi di un Comitato per il Controllo Interno, con funzioni propositive e consultive.

Si tratta di un organo eventuale ma di fatto necessario, anche al fine di consentire l'effettivo ed efficace svolgimento da parte del Consiglio di Amministrazione delle proprie funzioni di controllo.

Il citato Regolamento trae ispirazione dal Codice di autodisciplina delle società quotate che prevede la costituzione del Comitato come organo interno al Consiglio di Amministrazione, composto da amministratori non esecutivi e in maggioranza indipendenti, che assiste l'organo amministrativo in alcune delle sue funzioni fondamentali, prime fra tutte la predisposizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e la verifica periodica dell'adeguatezza e del suo effettivo funzionamento.

Il Comitato si occupa principalmente della valutazione dell'attività svolta dai preposti ai controlli interni, dell'adeguatezza dei principi contabili utilizzati, delle risultanze dell'attività della società di revisione e di tutte le altre aree che possono fornire utili riscontri, da riportare al Consiglio di Amministrazione, in tema di controlli interni.

L'organo amministrativo può affidare al Comitato per il controllo interno anche altri compiti in relazione ai profili aziendali e alle particolari tipologie di rischio cui è esposta l'impresa. In ogni caso, la responsabilità del Consiglio di Amministrazione sul sistema dei controlli interni non è delegabile.

Il Comitato per il Controllo interno è da un lato il referente diretto dell'intera funzione di Internal Audit, e dall'altro si configura come l'organo incaricato di relazionarsi al Consiglio di Amministrazione in merito all'operato della funzione e alle criticità emerse; esso può pertanto essere inteso come una sorta di anello di collegamento tra i due, che garantisce una maggiore trasparenza informativa e assicura una piena indipendenza ed obiettività degli auditors.

Il rapporto che l'Internal Audit ha con il Comitato per il controllo interno è un rapporto di dipendenza funzionale.

Secondo la prassi, il Responsabile Internal Audit invia i reports al Comitato che provvederà ad esprimere le sue valutazioni per poi darne ampia comunicazione agli organi di governo.

Il processo presenta anche un andamento di ritorno, infatti l'organo amministrativo, tramite il Comitato comunica alla funzione di Internal Audit le priorità di intervento e gli obiettivi da perseguire.⁷⁰

Altro organo coinvolto nel sistema di controllo interno, in base alla normativa italiana, è il Collegio Sindacale la cui istituzione è prevista dal Codice Civile ma i cui compiti e ruoli sono stati rivisti dal Testo Unico della Finanza, D. Lsg. n. 58 del 1998.

Oltre agli interventi di natura legislativa, le funzioni affidate a tale organo sono state oggetto di attenzione anche da parte degli organi di vigilanza (Consob, Banca d'Italia, Ivass) e delle associazioni di categoria, con l'intento di coordinare l'operatività con gli altri organi deputati a svolgere attività di controllo al fine di evitare duplicazioni e/o sovrapposizioni di funzioni.

Il Collegio Sindacale, a seguito delle riforme, è stato sollevato dalla funzione di controllo contabile, al fine di indirizzare le sue attività verso un controllo di merito sui fatti amministrativi e gestionali.⁷¹

Esso svolge un'attività di vigilanza sviluppata su due livelli: una vigilanza indiretta di generica supervisione sull'attività svolta dagli organi di controllo, che comprende verifiche riguardanti il conseguimento degli obiettivi di economicità e di attendibilità del sistema informativo; e una vigilanza diretta che comprende attività di monitoraggio sui controlli esistenti, al fine di valutarne la conformità alle norme e ai regolamenti vigenti.

In particolare i Sindaci sono tenuti a:

1. valutare l'adeguatezza della struttura organizzativa, delle responsabilità delle varie unità e delle deleghe di poteri;

⁷⁰ P. Giansante, *"La funzione di internal auditing nel modello italiano di corporate governance."*, Riviste24, Il sole24ore, maggio 2012, n.5, p.407

⁷¹ Con l'entrata in vigore del TUF, i compiti di controllo contabile per le società quotate sono stati attribuiti alle società di revisione esterne nominate dall'assemblea dei soci.

2. esaminare l'operato delle unità interne ed esterne aventi finalità di controllo;
3. valutare e monitorare le azioni migliorative del sistema di controllo interno e della gestione dei rischi, dandone debita informativa all'organo amministrativo.

Sono dunque oggetto dell'attività del Collegio non solo l'attendibilità del sistema informativo e il rispetto della normativa, ma anche l'economicità, l'efficacia e l'efficienza delle operazioni aziendali.⁷²

Se nell'organizzazione aziendale è previsto il Comitato per il controllo interno, il Collegio Sindacale è tenuto a verificare che:

- le modalità operative e la composizione del Comitato siano adeguate a garantire all'organo le idonee competenze;
- la metodologia di valutazione dell'adeguatezza si riferisca alle singole unità organizzative;
- vengano intraprese le azioni necessarie per intervenire sulle unità considerate critiche.

Il Collegio dovrà riferire al Consiglio di Amministrazione il risultato delle verifiche elencate, il quale provvederà a deliberare gli opportuni correttivi.

Il ruolo ricoperto dal Collegio Sindacale, secondo quanto dettato dal Regolamento n.20, risulta essere un ruolo cruciale in quanto esso deve accertare costantemente che, da un lato, alla funzione di Internal Audit venga riconosciuta la necessaria autonomia e indipendenza dall'alta direzione e, dall'altro, che essa eserciti effettivamente la propria attività nel rispetto di tali principi di autonomia e di indipendenza.

Stabili forme di collaborazione sono previste tra l'Internal Audit e il Collegio Sindacale, quest'ultimo deve convocare, almeno trimestralmente, una riunione

⁷² KPMG, *Corporate governance. Guida pratica al controllo interno*, Milano, 2001, p. 31

con il Responsabile Internal Audit allo scopo di assicurare un flusso informativo idoneo a un corretto funzionamento del sistema di controllo interno, e può richiedere lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative o operazioni aziendali.

Il contenuto degli incontri tra i due attori del sistema dei controlli interni, dovrebbe garantire lo scambio di informazioni utili per: fronteggiare l'emergere di rischi potenziali o effettivi; il rilevamento di violazioni di leggi, atti costitutivi o statuti e norme interne; la comparsa di fatti censurabili; la valutazione del generale assetto del sistema di controllo interno; la determinazione dei requisiti di professionalità e indipendenza necessari allo svolgimento degli incarichi di audit.

Un'adeguata informazione e percezione dell'attività svolta dalla funzione di Internal Audit, consente al Collegio Sindacale di poter formulare un giudizio sulla sua efficacia ed efficienza, e di consigliare l'Alta Direzione riguardo eventuali rafforzamenti di cui la funzione potrebbe necessitare.⁷³

Negli incontri tra il Responsabile della funzione e l'organo di controllo è auspicabile che sia illustrato il piano di audit, venga presentata una sintesi dei lavori più significativi e vengano fornite indicazioni sul grado di miglioramento del sistema di controllo interno.

Con il Decreto n. 231/2001 è stato introdotto nel nostro ordinamento giuridico la responsabilità, nominalmente amministrativa ma di fatto penale, degli enti che va ad aggiungersi a quella della persona fisica che ha materialmente realizzato l'illecito.⁷⁴

L'ampliamento di tale responsabilità punta a estendere la sanzione di alcuni illeciti penali al patrimonio delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, coinvolgendo così gli interessi economici dei soci che, fino all'entrata in vigore del decreto, non subivano le conseguenze di tutte le azioni illecite commesse da amministratori e/o

⁷³ Carolyn A. Dittmeier, *Internal Auditing*, Egea, Milano, 2007, p.96

⁷⁴ AIIA, "D. Lsg. 231/2001. Responsabilità amministrativa delle società: modelli organizzativi di prevenzione e controllo", Ottobre 2001

dipendenti, anche se risultanti a vantaggio della società stessa.

Il Decreto prevede, quale causa di esonero dalla responsabilità dell'ente circa l'illecito compiuto, l'adozione di un modello organizzativo idoneo a prevenire la realizzazione degli illeciti penali considerati.

Tale modello deve pertanto provvedere alla costituzione di un organismo di vigilanza che, anche se referente agli altri organi nel quadro organizzativo dell'ente, sia dotato di autonomia di iniziativa e di controllo nonché di adeguati poteri nei confronti delle varie funzioni aziendali, da esercitare mediante il possesso dei requisiti di professionalità e indipendenza.

La concreta realizzazione dell'organismo è rimessa all'iniziativa organizzativa dell'ente, che deve decidere se adottare una forma collegiale o monocratica e se ricorrere ad una soluzione interna o esterna (in tutto o in parte).

La composizione dell'organismo di vigilanza non è soggetta a vincoli giuridici, pertanto esso può identificarsi con organi già presenti all'interno della società, oppure si può ricorrere alla costituzione di un organo ad hoc composto da soggetti interni o anche esterni all'ente.

L'organismo di vigilanza è collocato in una posizione di staff rispetto al vertice aziendale ed è il referente diretto dell'organo amministrativo; inoltre non può svolgere attività operative per evitare di compromettere l'indipendenza del suo giudizio.

Da quanto esposto, si evince che l'organismo di vigilanza debba garantire un'azione professionalmente qualificata, continuativa ed indipendente, caratteristiche che portano ad accostare tale organismo alla figura del Responsabile Internal Audit.

La funzione di Internal Audit risulta essere quella che più delle altre si avvicina, istituzionalmente e deontologicamente, ai requisiti di indipendenza e autonomia che la normativa indica con riferimento all'organo di vigilanza.

Essa è inoltre dotata della visione d'insieme necessaria ad assicurare la corretta tenuta del modello organizzativo, oltreché dei requisiti di professionalità in linea con i compiti assegnati all'organismo di vigilanza.

Nella realtà operativa, quando all'interno dell'impresa è già presente un team Audit che svolge attività di monitoraggio della funzionalità e dell'efficacia del sistema di controllo interno, spesso viene affidato a tale funzione anche il ruolo di organismo di vigilanza.⁷⁵

Identificare l'organo di vigilanza nel Responsabile Internal Audit comporta da un lato un grande vantaggio, consistente nel riuscire ad evitare una sovrapposizione e duplicazione dei controlli, dall'altro presenta degli svantaggi tra i quali il fatto che trattandosi di un organo completamente interno all'impresa, anche se dotato di autonomia e indipendenza, questo avrebbe un potere limitato sul Consiglio di Amministrazione e sul top management, e inoltre, anche se la normativa prevede il ricorso ad un organo monocratico, questa soluzione pare essere oggetto di critiche, in quanto potrebbe non trovare il favore del giudice in caso venisse commesso un reato.⁷⁶

Nel caso in cui l'impresa opta per la costituzione di un organo ad hoc cui affidare i compiti previsti dalla Direttiva n. 231/2001, la funzione di Internal Audit rivestirebbe il ruolo di braccio operativo dell'organismo di vigilanza, il cui compito sarebbe quello di fornire il proprio contributo professionale anche nei confronti di un'ulteriore gamma di rischi, in parte simili a quelli che già segue, e quindi verrebbe ad ampliare il proprio ambito di attività.

In termini pratici, l'organismo di vigilanza potrebbe definire nel suo regolamento interno quali sono i compiti non delegabili, e inserire gli altri all'interno di un piano di lavoro, di controlli e di attività da delegare all'Internal Audit.

Questa seconda scelta, oltre a mantenere i vantaggi, non presenta gli svantaggi della prima; in questo caso infatti si avrebbe un organo di vigilanza ricoprente una posizione che, in quanto paritaria a quella del Consiglio di Amministrazione,

⁷⁵ P. Giansante, *"La funzione di internal auditing nel modello italiano di corporate governance."*, Riviste24, Il sole24ore, maggio 2012, n.5, p. 413

⁷⁶ Nell'ordinanza 4-14 aprile 2003 del Tribunale di Roma, si legge: "...Indubbio che per enti di dimensioni medio grande la forma collegiale si impone, così come si impone una continuità d'azione, ovvero sia un impegno esclusivo sull'attività di vigilanza relativa alla corretta attuazione del modello ...".

non comporta limitazioni di poteri.

Nonostante un maggior numero di vantaggi, anche questa soluzione presenta degli svantaggi, uno in particolare risiede nella possibilità che il responso dell'organo di vigilanza, anziché dimostrare che l'ente non è colpevole di omessa vigilanza, divenga un'implicita ammissione di responsabilità per la società.

Compito dell'organo di vigilanza è dimostrare, nell'ipotesi in cui venga commesso un reato rientrante nelle fattispecie previste dal Decreto n. 231/2001, che chi ha commesso il reato ha agito in modo fraudolento eludendo i controlli previsti dall'ente; la funzione di Internal Audit ha invece il compito di esprimere un obiettivo giudizio sull'efficienza e l'efficacia del sistema dei controlli interni.

Nel caso in cui siano effettivamente presenti delle carenze nel sistema di controllo interno e si verifichi una fattispecie di reato, è evidente come gli obiettivi che le due funzioni intendono perseguire risultano non coincidenti.

L'impresa, infine, può affidare a un ufficio interno di controllo, quale in Compliance Office, il compito di svolgere come organismo di vigilanza una serie di attività di monitoraggio e controllo sul modello organizzativo.

L'internal Audit, in questo caso, sarà tenuto ad inserire la suddetta attività nelle aree auditabili.

Questa soluzione presenta tutti i vantaggi delle precedenti, ma richiede costi maggiori, è quindi una soluzione che rispetta i requisiti di economicità solo nelle imprese di grandi dimensioni.

Per quanto riguarda l'attuario incaricato, altro ente coinvolto nel sistema dei controlli interni, nelle compagnie di assicurazione operanti nel ramo vita, i preposti al controllo si avvalgono della collaborazione di questa figura al fine di consentire la corretta rilevazione dei dati, in particolare dei costi dell'impresa e del loro prevedibile andamento, necessari per le valutazioni di competenza dell'attuario stesso, nel rispetto della normativa in vigore che prevede per le impresa vita e danni, con sede legale in Italia, la costituzione di un'idonea organizzazione amministrativa e contabile.

Da ciò emerge la necessità di uno scambio informativo tra l'Internal Audit e

l'attuario incaricato, collaborazione che consente ai due enti di mettere in luce eventuali anomalie che, se non significative per un ente, possono esserlo per l'altro: ad esempio, se a seguito dell'esecuzione di un test l'Internal Audit evince un'insufficienza di riserva matematica in caso di riscatto, l'attuario può trovare stimolo in ciò per effettuare analisi aggiuntive.

Nell'analizzare i rapporti che intercorrono tra la funzione di Internal Audit e gli altri enti preposti al controllo, va infine ricordato il controllo di gestione.

Il controllo di gestione è uno degli elementi che contribuisce ad incrementare l'efficacia ed l'efficienza del sistema di controllo interno, costituisce pertanto oggetto di valutazione da parte dell'Internal Audit; allo stesso tempo, i risultati ottenuti dal controllo di gestione possono essere fonte di informazione sul sistema di controllo interno e rappresentare quindi oggetto di approfondimento da parte dell'auditor.

In generale, il controllo di gestione ha la finalità di verificare il perseguimento dei piani annuali delle strategie di medio-lungo periodo, nonché di indagare sugli eventuali scostamenti e sulle motivazioni.

Il processo di riforma che ha interessato l'intero sistema di governance ha quindi reso più fitti i rapporti tra la funzione di Interna Audit e tutti gli altri organi aziendali di controllo interno, rapporti sempre più frequenti e orientati al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa.

4. L'Internal Audit e il risk management

La gestione del rischio è responsabilità primaria del management che, per realizzare i propri obiettivi, deve assicurarsi che esistano e funzionino validi processi di risk management.

L'alta direzione ha un ruolo di supervisione nel determinare se sono stati adottati processi di risk management appropriati e se questi risultano essere adeguati ed efficaci.

L'Internal Audit, assiste il management e i massimi livelli aziendali nell'ambito

del processo di gestione dei rischi fornendo analisi, valutazioni, rapporti e raccomandazioni di miglioramenti. Gli internal auditor possono aiutare l'organizzazione a identificare, valutare e implementare metodologie e controlli finalizzati a fronteggiare i rischi identificati.

Il Responsabile Internal Audit deve essere consapevole delle aspettative del management e dell'alta direzione sull'attività dell'Internal Audit riguardo il processo di gestione del rischio dell'organizzazione, consapevolezza che viene opportunamente formalizzata dal vertice aziendale e, se presente, dal Comitato per il controllo interno, nel Mandato Audit.

La figura del risk management è stata resa obbligatoria nelle imprese di assicurazione nel 2005, con la Circolare n. 577/D, e ha originato un nuovo ambito di attività per la funzione di Internal Audit.

L'Art. 17 della citata Circolare assegna alla funzione di risk management i seguenti compiti:

1. concorre alla definizione delle metodologie di misurazione dei rischi;
2. concorre alla definizione dei limiti operativi assegnati alle strutture operative e definisce le procedure per una tempestiva verifica dei limiti stessi;
3. valida i flussi informativi necessari ad assicurare il tempestivo controllo delle esposizioni ai rischi e l'immediata rilevazione delle anomalie riscontrate nell'operatività;
4. predispone report nei confronti del Consiglio di Amministrazione riguardo l'evoluzione dei rischi e la violazione dei limiti operativi fissati;
5. verifica le coerenze dei modelli di misurazione dei rischi con l'operatività svolta dall'impresa.

L'Ivass ha lasciato libertà alle singole imprese assicurative riguardo la scelta relativa alla collocazione organizzativa del risk management e alla definizione dei suoi rapporti con l'Internal Audit.

Le Compagnie assicurative possono decidere di inserire la figura del risk

management all'interno della struttura di Internal Audit, soluzione che comporta un ampliamento delle competenze della funzione di revisione interna, oppure di costituire una funzione di risk management separata da quella di Internal Audit, soluzione che porta alla necessaria costituzione di interazioni tra le due funzioni.

Il collocamento di questa attività all'interno della struttura di Internal Audit può trovare motivazione nel fatto che quest'ultima costituisce un ambiente propizio per un idoneo sviluppo iniziale della funzione di risk management in quanto caratterizzato da: sensibilità su temi etici, cultura del controllo, padronanza dei concetti in materia di rischi, obiettività ed indipendenza di giudizio, conoscenza dell'organizzazione e dei suoi principali processi, necessaria propensione a dialogare con il Consiglio di Amministrazione in tema di rischi.

Nell'adozione di una soluzione interna, possono essere individuati diversi vantaggi e svantaggi.

Tra i vantaggi troviamo il manifestarsi di sinergie tra le due funzioni, quali tra l'altro l'ottenimento di un Piano Audit risk oriented dato che allo stesso responsabile vengono assegnati gli strumenti per la valutazione dei rischi.

Tale vantaggio può trasformarsi in un elemento negativo se l'assessment non è svolto in maniera corretta, infatti non solo non vi sarà una corretta rappresentazione della rischiosità aziendale, ma inoltre l'attenzione del Piano Audit sarà rivolta ad aree meno prioritarie; supponendo che il responsabile abbia adeguate competenze per ricoprire la sua carica, questo svantaggio perde di considerazione.

Un evidente svantaggio risiede invece nello svolgimento di attività gestionali ed operative da parte del risk management secondo quanto indicato dalla Circolare, che risulta essere un'attività non conciliabile con la funzione di Internal Audit. È tuttavia possibile superare questa discordanza grazie ad un'analisi più approfondita che evidenzia i due diversi livelli di responsabilità in cui può essere articolato il sistema di risk management.⁷⁷

Il primo può essere definito di "risk controlling" e risponde dell'intero

⁷⁷ E. Parretta, *Controllo interno e assicurazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2007, p. 143

processo di risk management, è pertanto responsabile del sistema di gestione dei rischi. Principalmente il risk controlling:

- emana disposizioni ai risk manager per la mappatura dei rischi e ne verifica il rispetto;
- è coinvolto come consulente interno nei vari aspetti di gestione dei rischi;
- trasmette disposizioni e supporta i risk controllers decentralizzati per l'implementazione di misure per il controllo e il monitoraggio dei rischi;
- recepisce la valutazione dei rischi fatta dai singoli risk manager;
- procede all'elaborazione del risk management report periodico per il top management e per il Consiglio di Amministrazione nonché di informative immediate in casi di urgenza.

Il secondo livello di responsabilità è costituito dai diversi risk manager che rispondono dei rischi, in tutti i loro aspetti, nelle aree di loro pertinenza; in particolare, essi:

- hanno responsabilità complessiva dei rischi e del permanente controllo di questi nelle loro aree funzionali;
- garantiscono l'implementazione delle misure di rischio;
- valutano la situazione dei rischi nelle loro aree funzionali e provvedono a darne comunicazione al risk controller;
- avanzano proposte per il controllo dei rischi e per l'eventuale implementazione delle misure di controllo;
- riconoscono preventivamente la necessità di adottare nuove misure.

Spesso il risk manager dell'area è il responsabile del servizio ed è pertanto dotato di ampi poteri decisionali, al contrario del risk controller che non pare essere caratterizzato da elementi che costituiscono intralcio ad una collocazione all'interno della struttura di Internal Audit.

Considerando il caso di separazione delle funzioni, il risk management diventa

da un lato un referente per molte tematiche, e dall'altro l'attività da esso svolta costituisce oggetto di auditing interno, nel rispetto del principio secondo il quale la funzione di Internal Audit non conosce restrizioni di ambito.

Anche se le scelte organizzative adottate dalle imprese assicurative risultano molto differenziate, emerge una comune tendenza nel definire una decisa collaborazione tra il risk management e le diverse funzioni aziendali coinvolte nella gestione dei rischi, collaborazione ritenuta necessaria per fornire una corretta identificazione e misurazione dei rischi, nonché per rendere possibile la gestione e il controllo degli stessi.

Solvency II accentua questa collaborazione prevedendo una sempre maggiore integrazione in termini di modelli, metodologie e strumenti per riuscire a identificare in modo adeguato tutte le tipologie di rischio, anche quelle attualmente non rilevate o comunque per le quali non sono sviluppati i relativi modelli quantitativi.

Grazie alla sua funzione di assurance e di consulenza, l'Internal Audit contribuisce alla gestione del rischio in diversi modi ricoprendo un ruolo che non risulta essere definito a priori, ma cambia di volta in volta a seconda dello specifico contesto organizzativo in cui la gestione si svolge.

Le competenze ed esperienze di cui l'internal auditor dispone in tema di valutazione dei rischi, permettono di implementare i processi di risk management dell'azienda, specialmente nelle prime fasi della sua adozione; all'aumentare del grado di maturità dell'organizzazione nel gestire i rischi, il ruolo dell'Internal Audit può ridursi.

Nel tempo il ruolo ricoperto dalla funzione di Internal Audit nel processo di gestione del rischio di un'impresa può cambiare e può includere:

- nessun ruolo;
- verifica del processo di gestione del rischio come parte del piano di audit;
- attivo e continuo supporto e coinvolgimento nel processo di gestione del rischio, come anche la partecipazione nei comitati di sorveglianza, di attività di monitoraggio e di reporting;

- gestione e coordinamento del processo di gestione del rischio.

Il ruolo dell'Internal Audit nelle fasi di ordinario funzionamento del processo di risk management tende a concretizzarsi in un'attività di verifica della corretta applicazione delle metodologie definite e della corretta esecuzione delle diverse attività secondo le scadenze previste.

Con riferimento ai servizi di assurance, il contributo ai processi di Risk management che l'Internal Audit dovrebbe fornire è di:⁷⁸

- assurance sui processi di gestione dei rischi aziendali, che si concretizza nel sottoporre a verifica il processo di risk management complessivo, concepito come qualsiasi altro processo aziendale, allo scopo di verificare all'interno dello stesso l'esistenza dei requisiti di garanzia sul suo efficace funzionamento;
- assurance sul processo di valutazione dei rischi, tramite una verifica delle attività specifiche nell'ambito del processo complessivo di risk assessment;
- valutazione dei processi nell'ottica di un'adeguata gestione dei rischi aziendali;
- valutazione del sistema di reporting dei rischi principali;
- revisione della gestione effettiva dei principali rischi aziendali.

Alcuni possibili servizi di consulenza realizzabili dall'Internal Audit nella fase di introduzione dei processi di gestione dei rischi sono⁷⁹:

- sviluppare specifici strumenti metodologici di risk assessment e renderli disponibili al management per un uso interno;
- favorire l'implementazione di un modello di riferimento per la gestione dei rischi promuovendo l'adozione di un linguaggio comune;

⁷⁸ IIA, *"The role of Internal Audit in Enterprise - Wide risk management"*, settembre 2004

⁷⁹ Carolyn A. Dittmeier, *Internal Auditing*, Egea, Milano, 2007, p. 132

- sviluppare modelli organizzativi di gestione dei rischi da sottoporre all'approvazione del consiglio di amministrazione;
- agire in qualità di analista dei rischi e dei controlli fornendo al management un valido supporto in merito all'identificazione e alla valutazione dei rischi, allo sviluppo di strategie di contenimento e all'impostazione di adeguati sistemi di controllo;
- svolgere servizi di coordinamento e monitoraggio del processo di risk assessment nell'ambito del sistema complessivo di risk management, in assenza di un'apposita funzione aziendale preposta.

L'estensione dell'attività di consulenza nell'ambito dei processi di risk management, dipendente principalmente da due fattori: la presenza di altre risorse, interne o esterne, di cui il Consiglio di Amministrazione può avvalersi; e il livello di maturità dell'organizzazione nell'affrontare le tematiche di risk management in modo strutturato.

Nello svolgere l'attività di consulenza, l'Internal Audit deve porre tutta l'attenzione necessaria per garantire la propria indipendenza ed obiettività; nello svolgimento di tali servizi, l'internal auditor non può ricoprire un ruolo diretto nella gestione dei rischi, responsabilità che spetta al management.

Nella fase di esercizio del processo di risk management, la funzione di Internal Audit può essere chiamata ad agire in qualità di membro paritetico a comitati di analisi, supervisione e monitoraggio, mettendo a disposizione le proprie competenze e conoscenze.

CAPITOLO QUARTO

LA FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT

ALLA LUCE DI SOLVENCY II

Sommario: 1. Solvency II in Italia; 2. Evoluzione della funzione di Internal Audit; 3. Nuove sfide per l'Internal Audit.

1. Solvency II in Italia

Il progetto Solvency II è stato intrapreso nel 2001 dalla Commissione Europea per promuovere una profonda innovazione delle regole di vigilanza prudenziale in ambito assicurativo e favorire una sempre maggiore convergenza della normativa a livello internazionale ed intersettoriale, in modo da garantire a tutti i competitors di operare in condizioni regolamentari equivalenti.

Solvency II apporta cambiamenti riguardanti non solo i requisiti finanziari ma anche gli aspetti qualitativi della gestione delle imprese di assicurazione, vale a dire le capacità manageriali, i processi di controllo interno e di monitoraggio dei rischi. I recenti fatti di crisi hanno infatti evidenziato come i soli requisiti quantitativi risultano essere insufficienti, un management qualificato e consapevole è fondamentale per garantire la solvibilità dell'impresa.

Le nuove regole introdotte da Solvency II avranno un impatto, a livello microeconomico e macroeconomico, su tutte le funzioni aziendali, sia all'interno dei processi che con riguardo alle loro interrelazioni.

Da un punto di vista macroeconomico, si prevede che il nuovo sistema dei requisiti patrimoniali risk-based genererà effetti positivi e duraturi per la stabilità del sistema finanziario europeo, ma non senza comportare conseguenze per il settore assicurativo e finanziario.

La maggiore trasparenza, armonizzazione ed integrazione del mercato

assicurativo europeo ed una migliore allocazione dei rischi e delle risorse all'interno dell'industria, contribuiranno ad accrescere l'efficienza e la competitività del settore assicurativo.

Nel breve periodo ci si aspetta un aumento della volatilità degli utili e dei livelli di capitale degli assicuratori, causato dall'uscita dal mercato delle compagnie inefficienti; nel medio periodo, una maggiore volatilità potrebbe derivare anche dalle valutazioni di attività e passività eseguite a valore di mercato e dalle variazioni del profilo di rischio degli assicuratori.⁸⁰

Solvency II influenzerà tutto il sistema finanziario, grazie alla promozione di un maggiore sviluppo in termini di dimensione, profondità e liquidità del mercato dei corporate bond europei e all'incentivazione di una maggiore emissione di titoli ibridi e subordinati.

La normativa, infatti, incentiva gli assicuratori ad ottimizzare la composizione del capitale ampliando le forme computabili nello stesso: strumenti innovativi ed ibridi. L'emissione di strumenti innovativi ed ibridi riduce il costo del capitale perché i flussi di cedole/dividendi da corrispondere sono di minore entità rispetto alla remunerazione da garantire sull'equity e sono deducibili fiscalmente; inoltre, non diluiscono il controllo, attribuendo ai sottoscrittori lo status di creditori.

La normativa potrebbe avere un impatto positivo sul sistema bancario, riducendo la possibilità di arbitraggi regolamentari tra i settori del sistema finanziario e migliorando l'allocazione del rischio e del capitale all'interno dello stesso.⁸¹ Allo stesso tempo, Solvency II inasprirà la concorrenza tra banche e assicurazioni inducendo le seconde a vendere più prodotti di risparmio alle famiglie (polizze unit-linked) e a finanziare le imprese mediante acquisto di loro obbligazioni.

80 S. Cosma, G. Gabbi, R. Pisani, *"Gli impatti di Solvency 2: the perfect storm?"*, *Bancaria*, fasc. 2, 2014, p.68

81 Dal lato dei rischi, vi sono due possibili conseguenze per il settore bancario: un aumento del rischio di credito nel medio termine derivante da una maggiore presenza di unit-linked nel portafoglio degli assicurati (al posto di polizze vita con minimi garantiti), il cui rischio di mercato potrebbe inficiare la capacità di rimborso dei debiti; un aumento del rischio sistemico legato ad un aumento delle partecipazioni incrociate tra banche e assicurazioni.

Da un punto di vista microeconomico, studi di settore mettono in evidenza che l'adozione della Direttiva Solvency II sta richiedendo alle compagnie di assicurazione di introdurre modalità gestionali e strategie operative diverse da quelle originariamente impiegate con Solvency I, basate su valutazioni di classi di rischio tradizionali e nuove che influenzano direttamente le pratiche gestionali.

Tali cambiamenti sono critici per le compagnie e tale criticità è dovuta sia alla portata del cambiamento, che per molti aspetti ha dei riflessi strategici diretti, sia alla complessità del cambiamento, dovuto alla molteplicità degli ambiti d'impatto della Direttiva.

La maggior parte delle imprese assicurative prevede diversi miglioramenti con l'entrata in vigore di Solvency II con riguardo alla gestione delle informazioni a supporto delle decisioni strategiche e, in generale, nella rivisitazione complessiva del proprio modello organizzativo e operativo in termini di efficienza dei processi, arricchimento delle informazioni gestite e miglioramento della qualità dei dati rilevanti ai fini della Direttiva.⁸²

Il 31 Ottobre 2013, l'European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) ha pubblicato le *interim measures* contenenti gli orientamenti sul sistema di governance, sulla valutazione prospettica dei rischi, sulla trasmissione di informazioni alle Autorità nazionali competenti e sulla procedura preliminare dei modelli interni.

Lo scopo delle linee guida è di aiutare sia le imprese sia le Autorità di vigilanza nella preparazione al nuovo regime Solvency II, la cui entrata in vigore - dopo diversi rinvii - è prevista per il 1° gennaio 2016.

Tali linee guida riguardano principalmente i seguenti ambiti:

1. sistema di corporate governance e risk management;
2. valutazione interna del profilo di rischio dell'impresa assicurativa secondo

⁸² In generale, si riscontra un segnale positivo nella volontà delle compagnie di non lasciarsi sfuggire l'opportunità offerta dall'implementazione di Solvency II per avviare una rivisitazione complessiva del proprio modello organizzativo ed operativo in termini di aumento dell'efficienza dei processi, arricchimento delle informazioni gestite e miglioramento della qualità dei dati rilevanti ai fini di Solvency II.

Cfr. KPMG, "*Verso Solvency 2*", ottobre 2010, p.8

- i principi dell' Own Risk and Solvency Assessment (ORSA);
3. struttura e contenuti del reporting delle compagnie alle autorità nazionali;
 4. fase di pre-application per le imprese che intendono utilizzare modelli interni per il calcolo del proprio SCR e MCR.

Spetta alle Autorità nazionali decidere come rispettare le linee guida EIOPA e incorporarle nel sistema regolamentare di vigilanza in modo appropriato.

In Italia, l'Ivass ha recepito le interim measures apportando modifiche ed integrazioni ai Regolamenti n. 20/2008 e n. 36/2011, con lo scopo di orientare il sistema dei controlli verso i principi dettati dalla nuova disciplina.

Il Regolamento n. 20 fa riferimento all'organizzazione del sistema dei controlli interni, alla funzione svolta dagli organi di controllo interno e, infine, agli obiettivi del sistema di gestione dei rischi.

In particolare:

1. l'organizzazione del sistema dei controlli interni è demandata all'organo amministrativo responsabile per: il grado di formalizzazione dei processi decisionali; l'adeguatezza del sistema di deleghe, poteri e responsabilità; la definizione e revisione periodica di strategie e politiche di assunzione, gestione e valutazione dei rischi maggiormente significativi; la coerenza fra le risk policy decise e i livelli di patrimonializzazione.
2. le funzioni di controllo interno, attivamente sostenute dagli organi di governo della compagnia, devono:
 - svolgere un ruolo proattivo valutando in modo critico e sistematico i principali processi dell'impresa, anticipando così l'insorgenza dei rischi e offrendo un tangibile contributo ai processi decisionali;
 - riportare all'organo amministrativo informazioni adeguate in modo che questo sia in grado di conoscere le implicazioni in termini di rischio residuo derivante dalle scelte strategiche adottate e/o di chiedere approfondimenti sulle analisi realizzate dalle funzioni di controllo interno al fine di supportare meglio le decisioni

assumibili.

3. le finalità del sistema di gestione dei rischi sono rappresentate da:
 - una policy sui rischi approvata dall'organo amministrativo coerente con il livello di adeguatezza patrimoniale della compagnia;
 - un sistema di gestione dei rischi in grado di identificare e valutare i principali rischi assunti a fronte dei quali dovranno essere fissate delle soglie di tolleranza.

Solvency II, così come Basilea II per il settore bancario, promuove un'integrale revisione della gestione aziendale, riservando alla governance, al risk management e al controllo interno un ruolo ancora più centrale nella definizione degli obiettivi e nella gestione dell'impresa assicurativa.

Come terzo livello di controllo, la funzione di Internal Audit deve:

- provvedere alla valutazione del sistema di governance;
- migliorare i processi comunicazionali tra le diverse funzioni;
- sviluppare l'uso di un linguaggio comune per la definizione dei rischi, classificazione e attività di reporting.

L'obiettivo principale della funzione dovrebbe essere:⁸³

- garantire l'efficienza e l'efficacia del sistema di risk management, con riferimento ai rischi correnti e potenziali;
- evidenziare la necessità per il risk management di rivedere l'adeguatezza del processo per l'identificazione, misurazione e definizione dei rischi;
- monitorare la conformità con leggi e regolamenti.

Per raggiungere questi obiettivi, l'Internal Audit deve dotarsi di soggetti esperti nelle diverse aree (normativa, attuariale, tecnologica).

83 Deloitte, "Positioning the internal audit function within the Solvency II framework", p. 8

2. Evoluzione della funzione di Internal Audit

Il modello di governance proposto da Solvency II conferma e valorizza il ruolo dell'Internal Audit come advisor indipendente del Consiglio di Amministrazione per la verifica di adeguatezza ed efficacia dell'intero sistema di corporate governance e di controllo interno.

Più che ad una rivoluzione, si assiste ad un'evoluzione della funzione di Internal Audit; la definizione della funzione, la sua posizione all'interno del sistema di governance dell'impresa, il ruolo e i compiti ad essa assegnati, risultano essere perfettamente in linea con quanto già enunciato dagli Standard IIA.

L'Institute of Internal Auditors ha aiutato i professionisti ad adempiere i loro obiettivi grazie alla pubblicazione di Standard che mirano al perseguimento dei seguenti scopi:

1. delineare i principi base per la pratica della professione di internal auditors;
2. delineare una struttura che consenta lo svolgimento dell'attività di Internal Audit e l'apporto di valore aggiunto;
3. stabilire le basi per la valutazione delle performance di Internal Audit;
4. sollecitare un miglioramento dell'organizzazione dei processi e delle operazioni.

Gli Standard IIA continuano a costituire un "faro permanente" alla guida della funzione, si tratta di principi flessibili, adattabili ed adeguati a tutte le diverse tipologie di business e alle diverse dimensioni e complessità dell'impresa.

L'internal auditor deve essere in grado di applicare tali principi nei diversi contesti aziendali, ciò richiede adeguate competenze non solo tecniche ma anche personali; è indispensabile che tali professionisti si mantengano sempre aggiornati e sviluppino continuamente le loro conoscenze.

Quando necessario, gli internal auditors possono avvalersi del supporto di esperti esterni in modo da assicurare un certo livello di competenza e

professionalità in tutte le aree oggetto di audit.⁸⁴

Tra le qualità essenziali che l'internal auditor deve possedere, troviamo: carattere ed integrità; capacità di comunicazione; esperienza e competenze tecniche; intelligenza; senso per gli affari; scetticismo professionale; curiosità; spirito di iniziativa; conoscenze tecnologiche; personalità.⁸⁵

In relazione alla regolamentazione attualmente presente, in diversi Paesi dell'Unione Europea sono molti i provvedimenti da prendere affinché la funzione di Internal Audit nelle imprese di assicurazione sia conforme a quanto dettato dagli Standard IIA e dalla Direttiva; a differenza del nostro Paese, infatti, in diversi i Paesi europei non è previsto l'obbligo di costituzione di tale funzione.

Le modifiche apportate al Regolamento n. 20, non comportano cambiamenti di ruolo, responsabilità, obiettivi e modalità operative della funzione, ma hanno comunque un notevole impatto sull'operatività e sull'ambito di attività della funzione in quanto ne rafforzano i requisiti di indipendenza ed imparzialità di giudizio.

L'Art. 15 del Regolamento afferma: " Durante l'esecuzione dell'attività di audit in sede di valutazione e segnalazione delle relative risultanze, la funzione di revisione interna svolge compiti ad essa assegnati con autonomia ed obiettività di giudizio, in modo da preservare la propria indipendenza ed imparzialità, in coerenza con le direttive a tal fine definite dall'organo amministrativo".

Solvency II introduce un completo cambiamento delle logiche di gestione, essa individua nel risk management e nel sistema di governance gli strumenti fondamentali per il conseguimento degli obiettivi di business.

In quest'ottica l'Internal Audit ricopre un ruolo attivo in quanto responsabile di fornire supporto al Consiglio di Amministrazione nel progetto di cambiamento e nella verifica di efficacia ed adeguatezza del nuovo impianto.

Nello specifico, in un primo momento l'Internal Audit è tenuto a svolgere il suo tipico ruolo di assurance e di consulenza al processo di cambiamento, sempre

84 Deloitte, *"Positioning the internal audit function within the Solvency II framework"*, p.4

85 G. Kapoor, M. Brozzetti, *"The transformation of Internal Auditing"*, The CPA journal, Agosto 2012, p.34

mantenendo la propria indipendenza e rispettando i limiti del proprio mandato; successivamente, dovrà valutare l'integrazione dei propri piani di verifiche con particolare riguardo alla verifica di coerenza, adeguatezza ed efficacia dei processi, dei sistemi e degli altri elementi rilevanti del nuovo framework di risk governance e capital adequacy dell'impresa.

L'Internal Audit non è più considerato solo una funzione aziendale, ma una vera e propria attività professionale che tramite analitiche valutazioni dà origine ad output specializzati ed oggettivi.

La funzione di Internal Audit, grazie allo svolgimento della sua tipica attività, apporta valore nell'organizzazione aziendale. Affinché il valore aggiunto fornito all'organizzazione possa essere percepito, occorre misurare l'entità di questo contributo tramite sistemi di misurazione multidimensionali della performance, fondati non solo su criteri e indicatori dell'efficienza del processo di audit, ma altresì su metodologie e strumenti volti a valutare la capacità di generare valore.⁸⁶

La conduzione di indagini conoscitive, la richiesta di feedback a seguito di un intervento di audit possono aiutare nel costruire un sistema di valutazione per l'audit che possa rimetterlo in discussione e migliorarlo.

Nell'ambito di implementazione di Solvency II, l'Internal Audit deve:

- esaminare periodicamente l'adeguatezza e l'efficacia dei principali processi di controllo posti in essere dalle altre funzioni;
- assicurare un adeguato scambio di informazioni con le altre funzioni di controllo;
- contribuire allo sviluppo di un linguaggio comune, collaborando con le altre funzioni di governance riguardo la classificazione dei rischi, parametri di valutazione, gli strumenti di reporting, i modelli di misurazione etc.;
- utilizzare gli output delle altre funzioni aziendali per definire un indipendente Piano Audit risk oriented. L'IA dovrebbe attivamente

⁸⁶ D. Cassano, *"Il CBOK: presente e futuro dell'Internal Audit"*, Internal Audit. Corporate governance, risk management e controllo interno, fasc. 73, 2012, p.23

lavorare per migliorare ed accrescere un'effettiva collaborazione con le altre funzioni di governance e chiare le rispettive responsabilità.

3. Nuove sfide per l'Internal Audit

Solvency II, come anticipato, non introduce cambiamenti alle linee guida già definite dall'Institute of Internal Auditors, ma apporta comunque diverse sfide per la professione che, in molte imprese assicurative, deve ancora essere allineata con gli esistenti standard e con la nuova normativa.

La sfida principale riguarda la sua posizione all'interno dell'organizzazione aziendale, posizione che deve garantirle un certo grado di indipendenza nello svolgimento dell'attività.

L'alto grado d'indipendenza è una caratteristica che distingue l'Internal Audit da tutte le altre funzioni aziendali e costituisce una garanzia per lo svolgimento dei compiti affidati in modo oggettivo e senza limiti operativi; esso deve poter esercitare la sua responsabilità, di sua iniziativa, in modo libero e avendo accesso a tutte le informazioni, esterne ed interne, necessarie per lo svolgimento della sua funzione.

Agli internal auditors deve essere consentita libertà di accesso a tutte le strutture aziendali e alla documentazione relativa all'area aziendale oggetto di verifica, incluse le informazioni utili per la verifica dell'adeguatezza dei controlli svolti sulle funzioni aziendali esternalizzate.⁸⁷

Al fine di apportare valore all'impresa, l'Internal Audit deve efficientemente integrare le informazioni che raccoglie in vario modo: verticalmente, dal management e dal CdA; ed orizzontalmente, tramite le altre funzioni di governance e compliance.

Ulteriore sfida è costituita dall'implementazione delle responsabilità della funzione; all'Internal Audit è richiesto non solo di effettuare delle verifiche sui controlli finanziari, ma anche di migliorare il sistema di governance, il risk

⁸⁷ Cfr. Art. 15 Regolamento Isvap n. 20

management e il sistema di controllo interno delle imprese di assicurazione.

Le sue responsabilità sono state notevolmente implementate e includono audit strategici, l'ERM audit, audit etico, audit operativo, IT audit e due diligence nelle operazioni di M&A,⁸⁸ attività che richiedono adeguate conoscenze professionali e, di conseguenza, notevoli investimenti in capitale umano in modo da sviluppare adeguate competenze.

Infine, la creazione di un nuovo sistema di governance rappresenta una sfida non solo per la funzione di Internal Audit, ma per le imprese di assicurazione nell'insieme.

L'Internal Audit ricopre un ruolo chiave nel sistema di governance e contribuisce a garantire una sana e prudente gestione d'impresa; esso, insieme al risk management, alla funzione attuariale e alla funzione di compliance, costituisce una delle quattro funzioni chiave del sistema di governance indicato da Solvency II.

Alla luce dell'implementazione introdotta da Solvency II, l'Internal Audit deve:

1. imporsi nelle organizzazioni in cui, fin'ora, la funzione di Internal Audit non era prevista come obbligo normativo; obiettivo che deve essere realizzato tramite una chiara indicazione del ruolo e delle responsabilità della funzione all'interno dell'impresa (ad esempio con l'Audit Charter) così come dei suoi aspetti operativi (Audit plan, reporting e raccomandazioni di follow-up);
2. sviluppare una collaborazione con le altre linee di difesa avendo riguardo nel mantenere l'indipendenza e obiettività nello svolgimento della sua tipica attività;
3. sviluppare un elevato livello di competenze in modo da indicare raccomandazioni rilevanti ai fini di un miglioramento operativo, e ricoprire una posizione, all'interno dell'organizzazione, che permette di offrire raccomandazioni su richiesta da parte del top management o di

⁸⁸ G. Kapoor, M. Brozzetti, *"The transformation of Internal Auditing"*, The CPA journal, Agosto 2012, p.36

altre funzioni di governance

In base alla nuova normativa, tra i servizi di assurance tipici della funzione di Internal Audit troviamo:⁸⁹

- l'adozione di specifici steps per lo svolgimento dell'auditing per valutare l'applicazione della politica di gestione dei rischi, fissare dei limiti, rivedere l'uso dei test così come l'affidabilità dei dati che andranno ad alimentare il risk reporting e il processo ORSA (Own Risk and Solvency Assessment);
- la valutazione della composizione del sistema di governance e indicazione di appropriate raccomandazioni per migliorarlo; in particolare l'Internal Audit dovrebbe prestare particolare attenzione :
 - sul contenuto, approvazione, applicazione e reporting in rispetto alla politiche di remunerazione;
 - sulla definizione di un processo che assicuri conformità alle disposizioni legislative riguardo l'outsourcing.
- la valutazione delle funzioni di risk management; in generale l'Internal Audit valuta l'indipendenza e la globale efficacia della funzione di risk management nelle imprese assicurative. A seguito del completamento di un'analisi di rischio preliminare, l'Internal Audit dovrebbe redigere un piano audit per una periodica valutazione delle performance e del processo di risk management in generale, così come di competenza dei controlli interni.
- la valutazione della funzione di compliance secondo i requisiti indicati dall'Autorità di vigilanza europea, con particolare riguardo per la normativa relativa al riciclaggio di denaro e alla privacy;
- la valutazione del processo per la definizione ed implementazione del modello di gestione del rischio, ponendo attenzione sull'implementazione delle attività in modo da assicurare:

⁸⁹ ECIIA, "The role of Internal Audit under Solvency II", Giugno 2013, p. 8

- adeguatezza nelle procedure di valutazione interna;
 - conformità alle procedure da applicare in caso di cambiamento del modello;
 - conformità ai requisiti di reporting;
 - il grado di considerazione delle diverse tipologie di rischio all'interno del modello;
 - la proposta di integrazione della funzione nel risk management;
 - l'integrità del sistema informativo e di management;
 - la qualità delle fonti di dati (coerenza, affidabilità, continuità, tempistica, sincronia);
 - l'affidabilità e l'accuratezza della funzione nel controllo ex-post;
 - la qualità degli stress test;
 - l'accuratezza nel calcolo del MCR e SCR;
 - l'utilizzo dei test.
- la valutazione della funzione attuariale, in particolare verifica della conformità ai requisiti indicati all'Art.48;
 - la valutazione del processo di riassicurazione, che include la valutazione del raggiungimento degli obiettivi riguardo la solvibilità delle compagnie e la redditività, così come la salvaguardia degli assets attraverso l'ottimizzazione e il ricorso alla riassicurazione in linea con il profilo di rischio dell'impresa;
 - la revisione del documento del processo ORSA ed esposizione della valutazione; ricoprendo così un ruolo chiave nel processo di decisione strategica dell'impresa così come nel risk management.

Tale revisione facilita l'alta direzione e il CdA nell'approvazione delle politiche dettate dall'ORSA e nell'assicurare che tale processo sia implementato e definito in modo appropriato (al fine del mantenimento della sua indipendenza, l'Internal Audit non sarà ritenuto responsabile nella redazione di tale documento).

Oltre all'attività di assurance, l'Internal Audit svolge anche servizi di consulenza nei confronti del management e degli altri organi di governance; tale attività non comporta responsabilità operative o manageriali, in quanto simili responsabilità non sono compatibili con il suo ruolo di assurance.

Le imprese di assicurazione e riassicurazione europee devono attuare un progetto di implementazione in modo da allineare l'attività svolta con quanto dettato dalla nuova normativa. La funzione di Internal Audit supporta l'impresa nello svolgimento di tale attività, in particolar modo nelle seguenti aree:

1. gestione del progetto:

l'Internal Audit deve tenersi informato e raccogliere dati riguardanti l'organizzazione e lo stato del progetto di implementazione;

2. definizione di politiche e procedure:

normalmente, l'Internal Audit effettua una revisione delle politiche e delle procedure previste nell'Audit Plan; se richiesto, può inoltre rivedere l'adeguatezza delle procedure proposte e dei controlli (questo non influenza il diritto di effettuare l'audit ex-post in maniera oggettiva).

3. Data Quality

nel rispetto degli Standard e della best practices, l'Internal Audit deve considerare l'adeguatezza della qualità dei dati raccolti; i dati utilizzati devono essere accurati, completi e appropriati. Il contributo dell'IT Audit ha un certo rilievo in quest'ambito, è una funzione già prevista in diverse imprese di assicurazione europee e potrebbe essere sviluppata, ad esempio, tramite la valutazione dei processi di validazione della qualità dei dati e/o con specifici audit che assicurino un certo livello di qualità dei dati.⁹⁰

4. modelli interni

⁹⁰ Possono essere identificate tre componenti normalmente presenti in un'architettura IT di supporto dei processi di Data Quality: *layer* di dati estratti dai sistemi legacy che hanno superato processi di validazione e/o arricchimento; *engine* di controllo di esecuzione dei processi; *layer* di conservazione delle elaborazioni Solvency II
KPMG, "Verso Solvency II", Ottobre 2010, p. 23

il Data Quality è parte integrante dei modelli di validazione; "i modelli di validazione devono includere una valutazione dell'accuratezza, della completezza e dell'appropriatezza dei dati usati dal modello interno" (Art. 124). In quest'ambito l'Internal Audit deve, ad esempio, verificare che i calcoli e gli algoritmi sono stati effettuati da risorse, esterne o interne, con adeguate competenze, che il flusso informativo e le decisioni prese siano tracciabili e che sia in atto un efficiente sistema di controllo.

Non sono invece di competenza dell'Internal Audit la definizione, l'implementazione, la verifica e la validazione dei modelli interni, attività di competenza della funzione di risk management.

Inoltre, l'Internal Audit non deve occuparsi di preparare, approvare, validare, evidenziare o documentare i risultati del ORSA, per assicurare che non venga compromessa la sua indipendenza.⁹¹

91 ECIIA, "The role of Internal Audit under Solvency II", Giugno 2013, p. 10

Conclusioni

L'entrata in vigore di Solvency II apporterà diversi cambiamenti per le imprese di assicurazione e provocherà diversi effetti sul sistema economico e finanziario internazionale.

In modo generale e sintetico, gli effetti positivi attesi riguardano: una maggiore stabilità del sistema finanziario europeo; una crescente efficienza e competitività del settore assicurativo; la riduzione delle possibilità di arbitraggi regolamentari tra i settori del sistema finanziario; un'attenuazione delle asimmetrie informative che gravano sugli assicurati; un miglioramento nella gestione ed allocazione del capitale e nella gestione e misurazione dei rischi complessivi per le imprese di assicurazione; una rivisitazione complessiva dei modelli organizzativi e operativi in termini di efficienza dei processi, arricchimento delle informazioni gestite e miglioramento delle qualità dei dati rilevanti.

È inoltre prevista l'insorgenza di effetti negativi, tra i quali: aumento della volatilità degli utili e dei livelli di capitale degli assicuratori; aumento della volatilità del mercato; cambiamento della contendibilità del mercato assicurativo e maggiori barriere all'entrata; forte riduzione degli attuali coefficienti di solvibilità delle riassicurazioni; difficoltà nella realizzazione di modelli interni per le piccole mutue, con immediati riflessi sulla dotazione patrimoniale.

Solvency II promuove un'integrale revisione delle logiche di gestione aziendale, riservando all'assetto di governance, al sistema di risk management e di controllo interno un ruolo ancora più centrale nella definizione degli obiettivi e nella gestione dell'impresa assicurativa.

Il modello di governance proposto conferma e valorizza il ruolo dell'Internal Audit come advisor indipendente del Consiglio di Amministrazione per la verifica dell'adeguatezza e dell'efficacia dell'intero sistema di corporate

governance e di controllo interno.

Nel presente lavoro è stata evidenziata la notevole evoluzione che la funzione di Internal Audit ha subito nel tempo.

In passato, essa era posta al margine del processo produttivo, si fondava quasi esclusivamente su verifiche *ex-post* - anziché privilegiare lo sviluppo di meccanismi di segnalazione in grado di monitorare *ex-ante* il rischio - e non era strutturata in modo da poter agevolare l'interazione tra le diverse funzioni preposte al controllo; più che come una leva manageriale, l'Internal Audit era percepito come un costo oltretutto come un obbligo di legge da adempiere.

Oggi, invece, la funzione non viene più percepita come un necessario adempimento formale, ma si ha una piena consapevolezza delle sue potenzialità.

Le modifiche apportate al Regolamento Isvap n.20/2008, per recepire le *interim measures* pubblicate dall'EIOPA, non apportano cambiamenti riguardanti il ruolo, le responsabilità e le modalità operative, ma hanno comunque un notevole impatto sulla funzione in quanto ne rafforzano i requisiti di indipendenza ed imparzialità di giudizio.

Solvency II, in conformità con gli Standard IIA, implementa le responsabilità della funzione e introduce ulteriori sfide, contribuendo così all'evoluzione della funzione anziché provocarne una rivoluzione.

In particolare, una principale sfida risiede nell'adozione della funzione di Internal Audit all'interno della struttura organizzativa delle imprese di assicurazione di diversi Paesi europei.

Infatti, non in tutti i Paesi è previsto l'obbligo normativo di istituire tale funzione nelle imprese assicurative, a differenza di quanto accade in Italia grazie alla Circolare Isvap n. 366/D.

Ulteriore sfida consiste nello sviluppare una collaborazione con le altre linee di difesa, ponendo attenzione nel mantenere indipendenza ed obiettività nello svolgimento della funzione. Si tende a rendere sempre più frequente la collaborazione e l'interscambio informativo con gli altri organi preposti al controllo - quali l'organo amministrativo, il comitato per il controllo interno, il

collegio sindacale e l'organo di vigilanza - ai fini del miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia del sistema dei controlli interni.

Inoltre, agli internal auditors è richiesto di sviluppare sempre maggiori competenze, in modo da poter indicare raccomandazioni rilevanti ai fini di un miglioramento operativo. La figura dell'internal auditor non coincide più con quella del professionista specializzato in una determinata materia, ad esso viene richiesta una conoscenza integrata di più discipline oltreché determinate qualità personali.

Concludendo, da quanto esposto è possibile notare come la funzione di Internal Audit, che si identifica nell'insieme articolato di verifiche, azioni e interventi correttivi finalizzati a valutare e migliorare continuamente i processi di controllo, ricopre un ruolo strategico e contribuisce alla creazione di valore all'interno dell'organizzazione aziendale.

È dunque possibile prevedere che in futuro l'ambito di attività dell'Internal Audit non tornerà a livelli più ridotti ma anzi continuerà ad evolversi e ad esprimere periodici giudizi su efficienza ed efficacia dei controlli aziendali.

Bibliografia

- AIIA, "D. Lsg. 231/2001. Responsabilità amministrativa delle società: modelli organizzativi di prevenzione e controllo", Ottobre 2001
- AIIA, *Manuale di internal auditing*, AIIA, Milano, 1989
- ANACLERIO, MIGLIETTA, SQUAIELLA, *Internal auditing. Dalla teoria alla pratica*, IPSOA, 2007
- ANIA, "Rapporto: L'assicurazione Italiana 2006/07"
- BARALDI M., PALETTA A., ZANIGNI M., *Corporate governance e sistema di controllo interno*, FrancoAngeli, Milano, 2004
- BERETTA S., *Analisi e valutazione del sistema di controllo interno: metodi e tecniche*, Il Sole24Ore, Milano, 2007
- CAPPIELLO A., *L'impresa di assicurazione*, FrancoAngeli, Milano, 2012
- CAPPIELLO A., *Regolamentazione e risk management nelle imprese assicurative*, FrancoAngeli, Milano, 2008
- CASSANO D., "Il CBOOK: presente e futuro dell'Internal Audit", Internal Audit. Corporate governance, risk management e controllo interno, fasc. 73, 2012
- COLAVOLPE A., PROSPERETTI M. , *Banche, assicurazioni e gestori di risparmio. Corporate governance, vigilanza e controlli*, IPSOA, 2008
- COMMISSIONE EUROPEA, MARKT/2095/99 "La revisione della situazione finanziaria globale di un'impresa di assicurazioni (Revisione della Solvibilità II)"
- COSMA S., GABBI G., PISANI R., "Gli impatti di Solvency 2: the perfect storm?", *Bancaria*, fasc. 2, 2014
- D'ARCANGELIS S., "Controllo Interno", *Amministrazione&Finanza*, fasc. n. 13, 2007
- D'ONZA G., *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk*

- management*, Giuffrè, Milano, 2008
- DE FINETTI B., EMANUELLI F., *Economia delle assicurazioni*, Utet, Torino, 1967
- DELOITTE, *"Positioning the internal audit function within the Solvency II framework"*
- DITTMER CAROLYN A., *Internal Auditing*, Egea S.p.a., Milano, 2007
- DONATI A., VOLPE G., *Manuale di diritto delle assicurazioni*, Giuffrè, Milano, 2006
- ECIIA, *"The role of Internal Audit under Solvency II"*, Giugno 2013
- FLOREANI A., *Introduzione al risk management. Un approccio integrato alla gestione dei rischi aziendali*, Etas, Milano, 2005
- GIANSANTE P., *Internal Auditing. Contenuto, struttura e processo*, GAIA Srl, Milano, 2009
- GROSSI G., *Internal Auditing. L'inizio di una nuova avventura*, AIIA, Milano, 2003
- IIA, *"The role of Internal Audit in Enterprise - Wide risk management"*, settembre 2004
- IIA, *Guide interpretative*
- IIA, PRICEWATERHOUSE COOPERS (a cura di), *La gestione del rischio aziendale. ERM - Enterprise Risk Management: un modello di riferimento e alcune tecniche applicative*, Il Sole 24Ore, Milano, 2006
- IIA, *Standard Internazionali*
- ISVAP, Circolare n. 366/D, *"Sistema di controllo interno, ruolo e responsabilità degli organi amministrativi e di controllo"*, 1999
- ISVAP, Circolare n. 577/D, *"Disposizioni in materia di sistema dei controlli interni e gestione dei rischi"*, 2005
- ISVAP, Regolamento n. 20, *"Regolamento recante disposizioni in materia di controlli interni, gestione dei rischi, compliance ed esternalizzazione delle attività delle imprese di assicurazione"*, 2008
- JOINT FORUM, *Outsourcing in Financial Services*, Febbraio 2005

- KAPOOR G., BROZZETTI M., *"The trasformation of Internal Auditing"*, The CPA journal, Agosto 2012,
- KPMG, *"Corporate governance. Guida pratica al controllo interno"*, Milano, 2001
- KPMG, *"Verso Solvency II. Aspettative degli operatori e stato dell'arte dei progetti di adeguamento"*, Milano, 2010
- MASI M. , *Il controllo di gestione delle imprese di assicurazione*, FrancoAngeli, Milano, 2000
- NICELLI A., *"Solvency 2: verso la direttiva"*, Il Giornale delle Assicurazioni, dicembre 2006
- PARRETTA E., *Controllo interno e assicurazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2007
- QUIRICI M. CRISTINA, *Il mercato mobiliare. L'evoluzione strutturale e la normativa*, FrancoAngeli, Milano, 2010
- SAPONARO A., *"Nuovi standard dell'internal audit"*, Riviste24, maggio 2009
- SELLERI L., *L'impresa e il rischio. Introduzione all'Enterprise Risk Management*, Università Cattolica, Milano, 2006

Sitografia

www.iiaweb.it

www.ania.it

www.anra.it

www.assineWS.it

www.ceiops.eu

www.deloitte.com

www.ec.europa.eu

www.eiopa.europa.eu

www.finriskalert.it

www.ilsole24ore.com

www.ipsoa.it

www.ivass.it

www.kpmg.com

www.milanofinanza.it