

STUDIO BERETTA DOTTTARELLI
DOTTORI COMMERCIALISTI ASSOCIATI

SERGIO BERETTA

Sistema di Controllo Interno

Settore Assicurativo

Indice

▶ **Obiettivi dell'intervento**

▷ Nota Metodologica

▷ Quadro dell'attuale sistema di controllo

- ▷ Principali aree di operatività e definizione del BRM
 - ▷ Esame dell'attuale sistema di controllo
 - ▷ Analisi critica dell'attività svolta dall'Internal Auditing
-

▷ Definizione del piano d'intervento

Obiettivi

- ❑ Rilevazione del quadro dell'attuale sistema di controllo interno e definizione delle caratteristiche del “Modello” a cui tendere
- ❑ Evidenziazione delle macro-attività da porre in essere per adeguare l'attuale struttura del sistema di controllo interno alle caratteristiche individuate nel “Modello”.
- ❑ Analisi delle attività svolta dalla “revisione interna” e definizione delle linee guida di sviluppo della funzione

Indice

- ▷ Obiettivi dell'intervento
- ▷ **Nota Metodologica**
- ▷ Quadro dell'attuale sistema di controllo
 - ▷ Principali aree di operatività e definizione del BRM
 - ▷ Esame dell'attuale sistema di controllo
 - ▷ Analisi critica dell'attività svolta dall'Internal Auditing
- ▷ Definizione del piano d'intervento

Nota metodologica

Il nostro approccio è consistito nel:

- A) Definire il modello dei rischi aziendali (Business Risk Model) applicabile alla realtà Assicurativa
- B) Svolgere un'analisi del sistema di controllo
 - B1) Identificazione dei principali processi aziendali
 - B2) Creazione della matrice Rischio/Processo
 - B3) Per ogni macro rischio di BRM:
 - identificazione per gli specifici processi/attività degli specifici rischi
 - ad ogni singolo rischio è stato attribuito un primo peso indicativo dell'importanza dello stesso

Continua

Nota metodologica

Segue

B4) Tramite intervista con i responsabili delle singole funzioni organizzative/operative è stato rilevato l'attuale sistema di controllo interno e valutata la sua capacità di ridurre il rischio ad un livello accettabile, utilizzando una scala di valori (adeguato/da adeguare, con diversa priorità).

Continua

Nota metodologica

Segue

- C) Identificare, sulla base dei risultati analitici della valutazione dell'attuale sistema di controllo interno, le principali macro criticità aziendali
- D) Evidenziare le linee guida di base del “Modello” di Sistema di Controllo Interno applicabile alla realtà assicurativa, per una successiva applicazione ed implementazione dello stesso
- E) Indicare alla luce delle macro criticità emerse, i principali interventi che devono essere attuati per adeguarsi al “Modello” di Sistema di Controllo Interno individuato

Indice

- ▷ Obiettivi dell'intervento
- ▷ Nota Metodologica
- ▶ **Quadro dell'attuale sistema di controllo**
 - ▶ **Principali aree di operatività e definizione del BRM**
 - ▷ Esame dell'attuale sistema di controllo
 - ▷ Analisi critica dell'attività svolta dall'Internal Auditing
- ▷ Definizione del piano d'intervento

Principali aree di operatività: funzioni intervistate aree tecniche

PREMI

- ☐ Operazioni Assicurative
- ☐ Sviluppo Commerciale
- ☐ Rami tecnici (RCA e R.E.)
- ☐ Contabilità agenzie/Portafoglio
- ☐ Ispettorato Amministrativo

SINISTRI

- ☐ Servizio Sinistri (Gestione Tecnica Amm.va; Gestione Ispettorati; Aree Speciali e Segr. Tecnica)
- ☐ Funzione Attuariato
- ☐ Tesoreria

RIASSICURAZIONE

RAMO VITA

RAMO GRANDINE

Principali aree di operatività: funzioni intervistate aree non tecniche

AREE NON TECNICHE

- ☐ Finanza e Tesoreria
- ☐ Servizio Patrimoniale e Immobiliare
- ☐ Servizio Sistemi Informativi
- ☐ Servizio Amministrativo
- ☐ Pianificazione e Controllo di Gestione
- ☐ Economato e Servizi Generali (Gestione documenti, magazzino e archiviazione)

Principali aree di operatività

Matrice aree di operatività / Rischi BRM

	BRM	CICLO PREMI					CICLO SINISTRI			RAMO VITA		RAMO GRANDINE	
		Operazioni Ass.ve	Sviluppo Comm.le	Rami Tecnici	Cont. Ag./ Portafoglio	Isp.to Amm.vo	Servizio Sinistri	Funzione Attuario	Tesoreria	Ciclo Premi	Ciclo Sinistri	Ciclo Premi	Ciclo Sinistri
	RISCHI CONNESSI AL CONTESTO ESTERNO												
1	Concorrenza												
2	Regolamentazione												
3	Politico												
4	Legale												
5	Eventi catastrofici												
6	Rapporti con gli investitori												
	RISCHI CONNESSI AI PROCESSI												
	Rischi Operativi												
7	Conformità												
8	Soddisfazione del cliente o dell'utente												
9	Efficienza												
10	Risorse Umane												
11	Disposizioni normative												
12	Sviluppo prodotto/servizio												
	Rischi di delega												
13	Definizione di limiti e poteri												
14	Deleghe operative												
15	Outsourcing												
16	Sistema degli incentivi												
17	Comunicazione												
	Rischi di elaborazione dati e rischi tecnologici												
18	Accessi												
19	Rilevanza												
20	Validità												
21	Disponibilità												
22	Infrastrutture												
	Rischi di integrità												
23	Integrità												
	Rischi Finanziari												
24	Mercato												
25	Liquidità												
26	Credito												
	RISCHI DI INFORMATICA DECISIONALE												
27	Informativa gestionale												
28	Informativa amministrativa												
29	Informativa strategica												

Principali aree di operatività

Matrice aree di operatività / Rischi BRM

	BRM						
		Servizio Riassicurazione	Servizio Pianificazione e Controllo di Gestione	Area Contabilità Generale e Bilancio	Finanza	Servizio Patrimoniale ed Immobiliare	Servizio Sistemi Informativi
	RISCHI CONNESSI AL CONTESTO ESTERNO						
1	Concorrenza						
2	Regolamentazione						
3	Politico						
4	Legale						
5	Eventi catastrofici						
6	Rapporti con gli investitori						
	RISCHI CONNESSI AI PROCESSI						
	Rischi Operativi						
7	Conformità						
8	Soddisfazione del cliente o dell'utente						
9	Efficienza						
10	Risorse Umane						
11	Disposizioni normative						
12	Sviluppo prodotto/servizio						
	Rischi di delega						
13	Definizione di limiti e poteri						
14	Deleghe operative						
15	Outsourcing						
16	Sistema degli incentivi						
17	Comunicazione						
	Rischi di elaborazione dati e rischi tecnologici						
18	Accessi						
19	Rilevanza						
20	Validità						
21	Disponibilità						
22	Infrastrutture						
	Rischi di integrità						
23	Integrità						
	Rischi Finanziari						
24	Mercato						
25	Liquidità						
26	Credito						
	RISCHI DI INFORMATICA DECISIONALE						
27	Informativa gestionale						
28	Informativa amministrativa						
29	Informativa strategica						

Indice

- ▷ Obiettivi dell'intervento
- ▷ Nota Metodologica
- ▶ **Quadro dell'attuale sistema di controllo**
 - ▷ Principali aree di operatività e definizione del BRM
 - ▶ **Esame dell'attuale sistema di controllo**
 - ▷ Analisi critica dell'attività svolta dall'Internal Auditing
- ▷ Definizione del piano d'intervento

Analisi dell'attuale sistema di controllo

Analisi dell'attuale sistema di controllo

☐ *RUOLO DEL CDA E DELL'ALTA DIREZIONE*

☐ *RISCHI LEGATI AL CONTESTO ESTERNO*

☐ *RISCHI CONNESSI AI PROCESSI*

☐ *RISCHI DI INFORMATICA*

S.C.I. - Il ruolo dell'Auditing interno

Sulla base delle finalità sopra indicate cambiano i criteri che regolano l'attività della revisione interna secondo le seguenti tendenze evolutive:



S.C.I. - Il ruolo dell'Auditing interno

La funzione di Audit Interno deve porsi, rispetto alla struttura aziendale, in una posizione tale da contribuire, con alto valore aggiunto e costi accettabili, al generale successo del sistema di controllo interno, mediante:

- la diffusione di una cultura relativa all'importanza di una struttura dei controlli;
- l'individuazione, analisi e riduzione dei rischi insiti nei diversi processi aziendali;
- il costante monitoraggio del sistema dei rischi.

S.C.I. - Il ruolo dell'Auditing interno

In particolare i principi di riferimento possono essere così sintetizzati:

Generazione di valore aggiunto

In un contesto di sempre maggiore competitività (accorciamento dei cicli aziendali, miglioramento della qualità, contenimento dei costi) non vi sarà spazio per funzioni che forniscono un limitato valore aggiunto all'impresa. A tal proposito va considerato di limitato valore aggiunto il controllo generalizzato a posteriori ossia l'attività meramente ispettiva. Ciò vuol dire che la revisione interna dovrà collaborare maggiormente con il management dell'impresa al fine di reingegnerizzare i processi e spendere minor tempo nell'attività ispettiva a posteriori. In tal senso è importante che i controlli siano previsti all'interno delle procedure operative e delle funzioni direttive (controlli di primo e secondo livello)

Focalizzazione sui processi

Come conseguenza del punto sopra descritto l'Audit Interno dovrà porre sempre maggiore focalizzazione ai processi, intesa come analisi critica delle procedure in essere e non solo come verifica del rispetto delle procedure in essere. Inoltre è necessario avere una visione dei processi che supera le barriere di tipo funzionale e organizzativo, va oltre il risultato e tende a risalire al motivo (controlli di terzo livello)

Gestione del rischio

Il "business risk" rappresenta il rischio che gli obiettivi aziendali non siano raggiunti in maniera efficiente ed economica. La Revisione Interna deve concentrare la propria attività nel partecipare al processo di riduzione dei business risks ad un livello accettabile. Il valore accettabile del business risk è quello sotto il quale non è conveniente scendere (in una valutazione di costo/beneficio), e che quindi deve essere accettato come fisiologico

S.C.I. - Il ruolo dell'Auditing interno

In particolare, nel suddetto processo di gestione del rischio, **il ruolo dell' Auditing Interno** dovrebbe essere quello di garantire che i rischi aziendali nella loro globalità siano sottoposti al sopracitato processo di valutazione (identificazione, misurazione, quantificazione) e che i controlli posti in essere dai livelli gerarchico-funzionali superiori consentano un monitoraggio costante degli stessi.

L'attività di Internal Auditing dovrebbe quindi, tra l'altro, consentire:

- ❑ esame periodico dell'efficacia ed efficienza del Sistema di Controllo Interno, incluse le implementazioni delle politiche e delle procedure di gestione del rischio attivate dall'azienda;
- ❑ esame del sistema informativo, incluso quello elettronico, contabile e delle altre registrazioni;
- ❑ effettuazione di interventi di audit sul funzionamento delle procedure di controllo interno, finalizzati a promuovere la rimozione delle anomalie eventualmente riscontrate;
- ❑ verifica dell'applicazione e dell'efficacia delle procedure di controllo del rischio e del processo di delega;
- ❑ svolgimento di accertamenti su specifiche problematiche (ove anche richiesto dal Consiglio di Amministrazione e/o dal Collegio Sindacale).

Focalizzandosi sui Rischi di Business, l'Internal Auditing:

- ❑ assicura che i più significativi processi che generano i rischi di business (ed i relativi controlli) siano oggetto di analisi;
- ❑ localizza dove i controlli ed i processi necessitano di essere rivisti per assicurare che i rischi importanti per il business siano propriamente monitorati e trattati;
- ❑ individua le problematiche anticipatamente, consentendo quindi la loro soluzione, anziché rilevarle ex post;
- ❑ supporta gli sforzi aziendali di implementazione e miglioramento delle qualità dei processi di controllo e di gestione;
- ❑ consente una chiara valutazione del rischio residuo (accettabile o non accettabile).

S.C.I. - Il ruolo dell'Auditing interno

E' dunque necessario che l'attività della Revisione Interna debba avere le seguenti caratteristiche:

- indipendenza gerarchica / funzionale tra chi effettua le analisi e i settori oggetto di analisi;
- natura "consulenziale/costruttiva" tra chi effettua l'intervento e le unità soggette a verifica;
- individuazione delle necessità e dei bisogni dei clienti della funzione;
- tendenza al miglioramento continuo di tutti i processi/attività di revisione interna, mediante l'analisi e la comparazione continua dei dati dell'attività svolta.

Data la natura dei compiti attribuiti alla funzione di Audit Interno ed in considerazione anche di quanto dettato dall' ISVAP è necessario che tale funzione sia caratterizzata da adeguata funzionalità ed efficienza. Questo significa in concreto:

- *assegnazione di personale qualitativamente e quantitativamente adeguato ai compiti;*
- *regolamentazione dell'attività approvata dal Consiglio di Amministrazione e dall'Alta Direzione;*
- *accesso a tutti i dati ed alle informazioni aziendali ed a quelle provenienti dal contesto esterno;*
- *collegamenti organici e sistematici fra la funzione di controllo e tutti i servizi competenti di altre attività di controllo interno;*
- *obbligo di riferire periodicamente all'Alta Direzione ed al Consiglio di Amministrazione in merito all'attività svolta.*

Indice

- ▷ Obiettivi dell'intervento
- ▷ Nota Metodologica
- ▷ Quadro dell'attuale sistema di controllo
 - ▷ Principali aree di operatività e definizione del BRM
 - ▷ Esame dell'attuale sistema di controllo
 - ▷ Analisi critica dell'attività svolta dall'Internal Auditing
- ▶ **Definizione del piano d'intervento**

Piano d'intervento

AREA STRATEGICA

**FLUSSO
INFORMATIVO
INTERNO**

**SISTEMA
ORGANIZZATIVO E
PROCEDURALE**

**SVILUPPO
FUNZIONE DI
INTERNAL AUDIT**

Area strategica

AREE DI INTERVENTO

AREA STRATEGICA

FLUSSO INFORMATIVO
INTERNO

SISTEMA
ORGANIZZATIVO E
PROCEDURALE

SVILUPPO FUNZIONE DI
INTERNAL AUDIT

INTERVENTI

DEFINIZIONE DI UN
MODELLO DEI RISCHI
AZIENDALI

ANALISI E
MONITORAGGIO DEL
CONTESTO ESTERNO

DEFINIZIONE
STRATEGIE IN
TERMINI DI GESTIONE
DEL RISCHIO

Flusso informativo interno

AREE DI INTERVENTO

AREA STRATEGICA

FLUSSO INFORMATIVO
INTERNO

SISTEMA
ORGANIZZATIVO E
PROCEDURALE

SVILUPPO FUNZIONE DI
INTERNAL AUDIT

INTERVENTI

INFORMATION FOR
DECISION MAKING

COMUNICAZIONI
INTERNE

Sistema organizzativo e procedurale

AREE DI INTERVENTO

AREA STRATEGICA

FLUSSO INFORMATIVO
INTERNO

SISTEMA
ORGANIZZATIVO E
PROCEDURALE

SVILUPPO FUNZIONE DI
INTERNAL AUDIT

INTERVENTI

ADEGUAMENTO
STRUTTURA
ORGANIZZATIVA

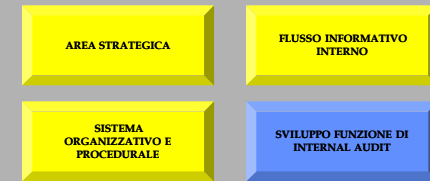
PROCEDURE
OPERATIVE

SISTEMA DELLE
DELEGHE

AREA EDP

Sviluppo funzione di Internal Auditing

AREE DI INTERVENTO



PRE-REQUISITO

Necessità di adeguare progressivamente l'attività dell'Audit interno ad una logica incentrata sul controllo dei rischi e sull'efficacia dell'attività di monitoraggio e sviluppo del sistema di controllo interno