

STUDIO BERETTA DOTTARELLI
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 Attuariato	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													
<u>Rischi Operativi</u>													
7	Conformità	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Soddisfazione del cliente o dell'utente	■	■				■				■		
9	Efficienza	■	■	■	■	■	■						
10	Risorse Umane	■	■				■	■					
11	Disposizioni normative						■	■					
12	Sviluppo prodotto/servizio												
<u>Rischi di delega</u>													
13	Definizione di limiti e poteri	■	■	■			■	■	■	■	■	■	■
14	Deleghe operative	■	■	■	■		■	■		■	■	■	
15	Outsourcing	■		■							■		■
16	Sistema degli incentivi	■	■										
17	Comunicazione	■	■										
<u>Rischi di elaborazione dati e rischi tecnologici</u>													
18	Accessi												
19	Rilevanza												
20	Validità						■	■			■		■
21	Disponibilità	■		■	■	■	■	■		■		■	
22	Infrastrutture												
<u>Rischi di integrità</u>													
23	Integrità	■		■	■								
<u>Rischi Finanziari</u>													
24	Mercato						■						
25	Liquidità												
26	Credito			■						■			
RISCHI DI INFORMATIVA 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 INFORMATIVA 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 INFORMATIVA

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:

Audit Tradizionale

“FOCALIZZATO SUL FARE I CONTROLLI”

- ↓Focalizza la sua attenzione sui controlli interni contabili ed amministrativi
- ↓Pone in essere controlli prevalentemente a posteriori
- ↓Non permette una conoscenza del sistema di controllo e dei rischi aziendali
- ↓Comporta generalmente costi crescenti non associati a benefici proporzionali

Business audit

“FOCALIZZATO SUL PRESIDIO DEL SISTEMA DI CONTROLLO”

- ↓Focalizza la sua attenzione sul rischio e sul sistema dei controlli interni (non solo contabili ed amministrativi)
- ↓Il baricentro dell'attività si sposta sempre più verso i processi aziendali, favorendo il c.d. “Self Assessment” (garantisce alle persone che gestiscono i processi aziendali di averne piena padronanza)
- ↓Pone in essere controlli di tipo preventivo
- ↓Consente la realizzazione di un controllo con costi sostenibili parametrati al rischio aziendale
- ↓L'Auditing diventa un “facilitatore” del miglioramento aziendale ed un consulente del management

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



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



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



Sviluppo funzione di Internal Auditing

AREE DI INTERVENTO

AREA STRATEGICA

FLUSSO INFORMATIVO INTERNO

SISTEMA ORGANIZZATIVO E PROCEDURALE

SVILUPPO FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT

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