



Dipartimento di  
Impresa e Management

Corso di Laurea Magistrale in Amministrazione Finanza e  
Controllo

Cattedra: Corporate Governance and Internal Auditing

IL DISEGNO E L'IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO DI  
AUDIT NELLA MANIFATTURA DEL LUSSO: IL CASO  
SOCIETÀ ALFA

---

Prof. Bozzolan Saverio  
RELATORE

---

Prof. Scettri Simone  
CORRELATORE

---

Palomba Chiara  
Matr. 785951

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

## INDICE

<i>INTRODUZIONE</i>	4
<i>CAPITOLO 1: IL CONTESTO DELL’AUDIT AZIENDALE E DISEGNO DI IMPLEMENTAZIONE</i>	6
1.0 <i>Distinzione concettuale ed operativa tra Sistema di Controllo Interno e l’Audit</i>	6
1.1 <i>Definizione, ruolo e fondamenti etici dell’Internal Audit</i>	9
1.2 <i>Disegno di implementazione: Cos’è, l’importanza e le componenti chiave</i>	12
1.3 <i>Il processo e costituzione del piano di audit</i>	13
1.4 <i>Standard e normative di riferimento per l’Internal audit</i>	19
1.5 <i>Strumenti e tecniche per la progettazione e l’implementazione dei controlli</i>	26
1.6 <i>La gestione dei rischi attraverso il disegno di implementazione</i>	31
1.7 <i>Best practice e linee guida internazionali</i>	32
<i>CAPITOLO 2: LA SOCIETÀ ALFA E L’ANALISI DEL CONTESTO AZIENDALE</i>	42
2.1 <i>Storia della società e struttura del gruppo</i>	42
2.1.1 <i>Evoluzione storica e genesi del progetto</i>	42
2.1.2 <i>Struttura del gruppo</i>	43
2.2 <i>Settore di appartenenza e posizionamento competitivo</i>	44
2.3 <i>Parametri dimensionali e di performance della Società Alfa</i>	45
2.3.1 <i>Parametri dimensionali</i>	46
2.3.2 <i>Parametri di performance</i>	46
2.4 <i>Obiettivi e sfide aziendali</i>	47
2.5 <i>Cultura aziendale ed etica organizzativa</i>	49
2.6 <i>Struttura organizzativa e sistema di governance</i>	50
2.6.1 <i>La struttura organizzativa</i>	50
2.6.2 <i>Il sistema di governance</i>	51
2.7 <i>L’approccio alla gestione dei rischi</i>	54
2.8 <i>Sistema di controllo interno e ruolo nell’Internal Audit</i>	56
2.8.1 <i>Sistema di controllo interno</i>	57
2.8.2 <i>Processo di audit interno e ruoli coinvolti</i>	59
2.9 <i>Il flusso delle informazioni e la gestione della sicurezza</i>	60
2.10 <i>Conformità alle normative e agli standard internazionali</i>	64
<i>CAPITOLO 3: DISEGNO E IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO DI AUDIT: ANALISI APPLICATIVA</i>	67
3.0 <i>Modalità e perimetro dell’analisi svolta</i>	67
3.1 <i>Obiettivi nel primo anno di audit</i>	69
3.2 <i>Analisi dei controlli nella Società Alfa</i>	69

<i>3.3 Fasi di implementazione del disegno nell'audit</i>	72
<i>3.3.0 Fase preliminare</i>	72
<i>3.3.2 Risk Assesment e pianificazione</i>	73
<i>3.3.2 Esecuzione delle verifiche</i>	80
<i>3.3.3 Rilevazione e classificazione dei rilievi</i>	85
<i>3.3.4 Reporting e azioni correttive</i>	87
<i>3.3.5 Monitoraggio e revisione del disegno di implementazione</i>	93
<i>3.4 Analisi dei Risultati raggiunti</i>	97
<i>3.5 Conclusioni</i>	98
<i>3.6 Raccomandazioni per il miglioramento del piano di audit</i>	99
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	100

## INTRODUZIONE

L'audit interno rappresenta oggi una leva strategica fondamentale per il rafforzamento dei sistemi di corporate governance, in quanto garantisce trasparenza, correttezza gestionale e presidio dei rischi aziendali. In un contesto caratterizzato da crescente complessità organizzativa e da un continuo processo di trasformazione dei mercati, la funzione di internal audit assume un ruolo cruciale nel supportare le imprese nella costruzione di strutture di controllo affidabili e nell'assicurare una gestione coerente con gli obiettivi di sostenibilità e competitività di lungo periodo.

In tale prospettiva, la presente tesi si propone di approfondire l'importanza del *disegno di implementazione del piano di audit*, inteso come fase propedeutica che consente di tradurre in pratica gli obiettivi strategici della funzione di audit attraverso un approccio metodologico strutturato e coerente con gli standard professionali di riferimento. Particolare attenzione sarà rivolta all'analisi di una società di recente costituzione, definita nel presente elaborato come "Società Alfa" per motivi di privacy e riservatezza. Tale scelta garantisce la tutela dell'identità aziendale e la protezione delle informazioni sensibili, senza pregiudicare la rilevanza dell'analisi condotta. La società si trova attualmente al suo primo anno di audit interno e si confronta con le sfide connesse all'avvio di questa funzione e alla sua integrazione nel sistema di controllo interno.

Il lavoro si articola in tre capitoli principali.

*Il primo capitolo* delinea il quadro teorico e normativo di riferimento, approfondendo la distinzione concettuale e operativa tra sistema di controllo interno e funzione di audit, nonché i principi, le metodologie e le best practices riconosciute a livello internazionale. Particolare rilievo viene attribuito al concetto di disegno di implementazione, analizzato nei suoi elementi costitutivi, nel suo valore strategico e nella sua rilevanza in termini di gestione del rischio e di conformità normativa.

*Il secondo capitolo* è dedicato all'analisi della Società Alfa e del gruppo di appartenenza, con l'obiettivo di delinearne il contesto aziendale di riferimento. Vengono ripercorse la storia e le caratteristiche del settore in cui l'impresa opera, per

poi approfondirne la struttura di governance, gli obiettivi strategici e le principali sfide di sviluppo. L'analisi prende in esame anche la cultura etica, l'approccio alla gestione dei rischi e il ruolo del flusso informativo, considerato elemento centrale per assicurare trasparenza, efficacia dei processi decisionali e conformità normativa.

*Il terzo capitolo* sviluppa un caso studio applicativo, finalizzato ad analizzare l'implementazione del disegno di audit nella società oggetto di indagine. Vengono illustrate le diverse fasi che costituiscono il processo di Internal audit nel primo anno, i risultati conseguiti e le raccomandazioni per migliorare in modo prospettico il piano.

L'elaborato si propone di dimostrare come il disegno di implementazione, se correttamente pianificato e applicato, costituisca un fattore determinante per l'efficacia della funzione di internal audit e per il progressivo consolidamento dei sistemi di controllo in realtà aziendali di recente costituzione. L'analisi della Società Alfa consente inoltre di affiancare ai riferimenti teorici una prospettiva concreta, offrendo un contributo originale e rilevante anche sotto il profilo accademico.

## **CAPITOLO 1: IL CONTESTO DELL’AUDIT AZIENDALE E DISEGNO DI IMPLEMENTAZIONE**

### *1.0 Distinzione concettuale ed operativa tra Sistema di Controllo Interno e l’Audit*

Nell'ambito della corporate governance e della gestione dei rischi aziendali, è fondamentale effettuare una chiara distinzione concettuale e funzionale tra il Sistema di Controllo Interno (SCI) e le funzioni di Audit, siano esse interne o esterne all’organizzazione. Sebbene entrambi condividano l’obiettivo generale di contribuire alla salvaguardia dell’affidabilità informativa, della conformità normativa e dell’efficienza operativa, essi presentano differenze sostanziali sia sul piano concettuale sia su quello operativo. Secondo il Codice di Autodisciplina delle società quotate (Comitato per la Corporate Governance, 2018, art. 7) il sistema di controllo interno e gestione dei rischi è definito come “*l’insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l’identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi di un’organizzazione*”. Tale “insieme di regole”, rappresenta un processo fondamentale e pervasivo all'interno di un'organizzazione, la cui responsabilità di attuazione ricade sul Consiglio di Amministrazione, sulla dirigenza e sul personale aziendale. Il Framework COSO invece, definisce il sistema di controllo interno come uno strumento essenziale per la governance, in quanto consente di ridurre il rischio di mancato raggiungimento degli obiettivi aziendali, a condizione che vi sia collaborazione e coordinamento tra tutti i soggetti coinvolti nell’organizzazione. Secondo il framework COSO, il controllo interno va inteso dunque, come un processo che mira a garantire una ragionevole sicurezza rispetto al conseguimento degli obiettivi aziendali (Moeller, 2016).

Questi obiettivi vengono generalmente ricondotti a tre grandi categorie, strettamente interconnesse tra loro:

*Efficacia ed Efficienza delle Operazioni (Operations)*: Riguarda l'utilizzo efficiente ed efficace delle risorse aziendali nel perseguimento degli obiettivi operativi e strategici primari dell'organizzazione, inclusa la salvaguardia del patrimonio aziendale.

*Affidabilità dell'Informativa Finanziaria (Financial Reporting)*: Concerne la preparazione di bilanci e, più in generale, di informative finanziarie e non finanziarie che siano attendibili, complete, tempestive e conformi ai principi contabili e normativi di riferimento.

*Conformità a Leggi e Regolamenti (Compliance)*: Assicura l'aderenza dell'organizzazione alle leggi, ai regolamenti, alle normative e alle policy interne ed esterne applicabili alle sue attività.

Diversamente, l'audit interno ha trovato fino al 2023 il proprio riferimento normativo nell'*International Professional Practices Framework (IPPF, 2017)*, successivamente aggiornato nel 2024 con la pubblicazione dei nuovi *Global Internal Audit Standards* emanati dall'*Institute of Internal Auditors* ed entrati in vigore nel 2025. L'internal audit si configura come un'attività indipendente e obiettiva di assurance e consulenza, istituita all'interno dell'organizzazione con lo scopo di accrescere il valore e migliorare l'efficacia dei processi di governance, di gestione dei rischi e del sistema di controllo interno, verificandone tanto l'adeguatezza progettuale quanto la corretta applicazione operativa (IIA, 2024, p. 11). Pur non integrandosi direttamente con le attività operative, l'audit interno svolge verifiche ex post, formula raccomandazioni e assume così un ruolo strategico nel favorire il miglioramento continuo e la diffusione della cultura del controllo (Dittmeier, 2011).

L'audit esterno è esercitato da un soggetto terzo e indipendente rispetto all'organizzazione, tipicamente un revisore legale o una società di revisione, il cui incarico deriva da obblighi normativi e regolamentari. In Italia, la disciplina è definita dal D.Lgs. 39/2010 (Italia, 2010), che recepisce la Direttiva 2006/43/CE e stabilisce i principi fondamentali di indipendenza, obiettività, riservatezza e competenza professionale richiesti al revisore. Tra questi principi, l'indipendenza assume un rilievo centrale: affinché gli azionisti e gli altri stakeholder possano riporre fiducia nel giudizio del revisore, è necessario che quest'ultimo operi senza condizionamenti, mantenendo un approccio critico e libero da pressioni da parte del management che ha predisposto i bilanci. A tal proposito, la normativa e i principi professionali prevedono

specifici presidi volti a salvaguardare l'obiettività del revisore, tra cui il divieto di detenere interessi finanziari o relazioni personali con la società revisionata, la proibizione di prestare servizi di natura gestionale che possano generare conflitti di ruolo e l'obbligo di rotazione periodica dei partner responsabili, così da garantire sempre un punto di vista indipendente. Oltre a questi vincoli formali, l'indipendenza si manifesta soprattutto nell'atteggiamento mentale e nella cultura professionale del revisore, che si traducono in un costante esercizio di scetticismo professionale e nell'autonomia di giudizio insita nella metodologia di revisione (PwC, 2017) (ISA 200, 2009). L'attività, pertanto, si concentra sulla revisione contabile dei bilanci d'esercizio e consolidati, con l'obiettivo di esprimere un giudizio professionale volto a garantire che l'informativa economico-finanziaria rappresenti in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e i risultati dell'impresa. Tale attività, è disciplinata dagli International Standards on Auditing, in particolare dall'ISA 200, che definisce gli obiettivi generali e i principi fondamentali per il revisore indipendente. Ulteriori standard, quali l'ISA 315 (Identificazione e valutazione dei rischi di errori significativi), l'ISA 330 (Risposte del revisore ai rischi identificati), verranno successivamente analizzati nel paragrafo 1.7 del presente capitolo e contribuiscono a garantire un approccio metodologico strutturato e orientato alla qualità dell'informazione finanziaria (ISA 200, 2009) (ISA 315, 2013) (ISA 330, 2009) (ISA 610, Revised 2013). In sintesi, mentre il Sistema di Controllo Interno è parte integrante della struttura gestionale aziendale, orientato alla prevenzione e mitigazione dei rischi; l'audit interno opera come funzione di Assurance indipendente all'interno della stessa organizzazione; mentre l'audit esterno, in conformità gli ISA, fornisce un giudizio indipendente sulla rappresentazione contabile e finanziaria, rivolgendosi prevalentemente a soggetti terzi. La sinergia tra questi tre livelli di controllo rappresenta un elemento chiave per la solidità e l'affidabilità del sistema di governance complessivo.

### *1.1 Definizione, ruolo e fondamenti etici dell'Internal Audit*

Fino al 2023 la professione dell'Internal Audit ha trovato il proprio riferimento nell'International Professional Practices Framework (IPPF), elaborato dall'Institute of Internal Auditors e riconosciuto a livello internazionale quale cornice normativa e metodologica di indirizzo per la funzione. A decorrere dal 2024, l'IPPF è stato sostituito dai nuovi Global Internal Audit Standards, i quali hanno ridefinito l'architettura dei principi e introdotto un impianto normativo maggiormente aggiornato. L'analisi dell'evoluzione dal precedente quadro IPPF al nuovo modello globale sarà oggetto di approfondimento nel paragrafo 1.4 del presente capitolo. In questa sezione, pertanto, si illustreranno la definizione e il ruolo che l'International Professional Practices Framework attribuiva fino al 2024 alla funzione di Internal Audit, con particolare attenzione ai fondamenti etici che ne disciplinavano l'esercizio.

L'ultima versione dell'IPPF, pubblicata dall'Institute of Internal Auditors nel 2017, delineava una struttura articolata in due componenti: da un lato la Guida vincolante, considerata essenziale e obbligatoria per l'esercizio della professione, dall'altro la Guida raccomandata, volta a fornire indicazioni operative e di supporto. La prima comprendeva: i principi fondamentali per l'attività di Internal Audit, la definizione della funzione, il codice etico e gli standard internazionali, mentre la seconda si componeva di strumenti destinati a facilitare l'applicazione degli standard e ad approfondirne gli aspetti pratici (The Institute of Internal Auditors, 2017).

Nel presente elaborato, tuttavia, l'attenzione sarà rivolta in particolare a due elementi della guida vincolante: la definizione di Internal Audit e i principi etici, che rappresentano il fondamento teorico e valoriale della funzione. Per gli standard, seguirà nel paragrafo 1.4, un maggior approfondimento.

Con riferimento alla prima, l'IPPF definiva l'Internal Audit come una funzione autonoma e imparziale che svolge sia attività di garanzia sia di supporto consulenziale, con l'obiettivo principale di contribuire alla creazione di valore e al miglioramento dei processi aziendali, favorendo il raggiungimento delle finalità strategiche e operative dell'organizzazione. Ciò avviene mediante un approccio metodico e strutturato che consente di analizzare e potenziare l'efficacia dei sistemi di gestione del rischio, dei

controlli interni e delle pratiche di governance (The Institute of Internal Auditors, 2017). In tale prospettiva, la funzione di Internal Audit è andata progressivamente evolvendosi, passando da un concezione tradizionale di *value preservation* – incentrata sulla salvaguardia del valore mediante controlli ex post - ad una prospettiva di *value creation*, orientata alla promozione delle performance e all'individuazione di nuove opportunità di sviluppo (KPMG, 2007). Tale visione trova riscontro anche in studi più recenti, i quali evidenziano come il valore generato dall'Internal Audit non si esaurisca nell'attività di assurance, ma comprenda altresì la dimensione consulenziale, la cui rilevanza varia in funzione delle aspettative e delle prospettive dei diversi stakeholder (Eulerich & Eulerich, 2020). L'evoluzione del ruolo e delle funzioni dell'Internal Audit rimane pertanto saldamente ancorata a un sistema di principi etici e deontologici che ne costituiscono la base fondante, garantendone credibilità, indipendenza e autorevolezza. Tra i principi cardine universalmente riconosciuti si distinguono *l'Integrità, l'Obiettività, la Riservatezza e la Competenza* (Moeller, 2026) (Pickett, 2010).

Il principio di *Integrità* esige dall'Internal Auditor un rigore etico assoluto. Esso stabilisce la base della fiducia riposta nella funzione e impone all'auditor di:

- Condurre la propria attività professionale con onestà, diligenza e profondo senso di responsabilità.
- Agire in conformità con le leggi vigenti e le normative professionali, assicurando le necessarie informative ove richiesto.
- Astenersi coscientemente dal partecipare ad attività illegali o da azioni che possano compromettere la reputazione della professione di internal auditor o dell'organizzazione stessa.
- Operare nel rispetto degli obiettivi legittimi ed etici dell'organizzazione, contribuendo al loro perseguimento. (The Institute of Internal Auditors, 2017)

Strettamente correlato è il principio di *Obiettività*, che impone all'Internal Auditor l'adozione di un atteggiamento mentale imparziale nell'espletamento di tutti i suoi compiti. Ciò significa condurre gli incarichi in modo che preconcezioni, conflitti di

interesse o indebite influenze esterne non compromettano il giudizio professionale. Per garantire tale obiettività, l'auditor deve:

- Evitare relazioni o attività che possano pregiudicare, o anche solo apparire di pregiudicare, la propria imparzialità.
- Basare le proprie conclusioni e i giudizi espressi nei rapporti di audit esclusivamente su una valutazione equa e bilanciata di tutte le evidenze e le circostanze pertinenti rilevate, senza omissioni o distorsioni dei fatti significativi che potrebbero alterare la percezione dell'analisi svolta.
- Non accettare nulla che possa compromettere, o dare l'impressione di compromettere, il proprio giudizio professionale (The Institute of Internal Auditors,2017) (Moeller,2016) (Pickett,2010)

Il principio di *riservatezza* impone all'Internal Auditor l'obbligo deontologico di riconoscere e tutelare il valore intrinseco e la proprietà delle informazioni acquisite nell'esercizio delle proprie funzioni e responsabilità all'interno dell'organizzazione. Conseguentemente, l'auditor è tenuto a impiegare dette informazioni con la massima prudenza e discrezione, astenendosi rigorosamente da qualsiasi utilizzo che possa tradursi in un vantaggio personale o che possa configurarsi come illecito, contrario alle normative vigenti o lesivo degli interessi legittimi dell'ente. Vigge, inoltre, un divieto esplicito alla divulgazione di tali informazioni a parti terze, fatte salve le specifiche circostanze in cui sussista un obbligo di natura legale o professionale che ne richieda imperativamente la comunicazione alle autorità competenti o ad altri organi preposti. Il rispetto di questo principio è essenziale per mantenere la fiducia degli stakeholder e garantire l'integrità della funzione di audit. (The Institute of Internal Auditors,2017) (Pickett,2010)

Congiuntamente al principio di *riservatezza*, *la competenza* rappresenta un requisito imprescindibile per l'esercizio qualificato della professione di Internal Auditor, poiché statuisce che: nello svolgimento dei propri servizi professionali, l'Internal Auditor debba possedere e applicare l'insieme di conoscenze teoriche, skills ed esperienze professionali più appropriate al contesto e alla natura dell'incarico. Fondamentale corollario di tale principio è l'obbligo per l'auditor di accettare esclusivamente

incarichi e prestazioni per i quali possa vantare il necessario bagaglio di competenze specifiche, astenendosi dall'intraprendere attività che esulino dalla propria area di expertise consolidata (The Institute of Internal Auditors, 2017). (Moeller,2016) (Pickett,2010)

L'osservanza di tali principi non si configura soltanto come un requisito teorico, ma come condizione necessaria per resistere ad eventuali pressioni provenienti dal management o da altri stakeholder. Non di rado, infatti, l'Internal Auditor può trovarsi esposto a richieste volte a modificare i propri giudizi o a omettere rilievi; in simili circostanze, l'adesione rigorosa al Codice Etico costituisce una garanzia di indipendenza e di credibilità della funzione (Rittenberg, 2016).

### *1.2 Disegno di implementazione: Cos'è, l'importanza e le componenti chiave*

Il disegno di implementazione del piano di audit costituisce una fase propedeutica e fondamentale nel processo di audit, sia essa interno o esterno, delineando la strategia e l'approccio operativo che guideranno l'intero incarico. La sua corretta elaborazione è imprescindibile per assicurare l'efficienza, l'efficacia e il conseguimento degli obiettivi di audit in linea con gli standard professionali (Mehta, 2024). Infatti, la sua funzione non si limita alla semplice definizione delle attività da svolgere, ma si estende alla formalizzazione di metodi, strumenti, responsabilità e flussi informativi che guidano il lavoro degli auditor nel rispetto degli standard professionali e dei requisiti normativi. L'*importanza* del disegno di implementazione risiede principalmente nella sua capacità di garantire l'allineamento tra gli obiettivi strategici del piano di audit e le azioni operative poste in essere per conseguirli. Esso rafforza la governance interna, rendendo più trasparente il processo di audit attraverso la definizione puntuale delle responsabilità, dei criteri di selezione delle aree da verificare, delle modalità di documentazione e dei processi di comunicazione con il management (Pickett,2010). Inoltre, costituisce un pilastro fondamentale nella gestione strutturata dei rischi, in quanto consente di mappare le esposizioni aziendali con coerenza e priorità, garantendo una copertura bilanciata e mirata delle aree più critiche.

Le componenti chiave del disegno di implementazione sono riconducibili a quattro ambiti principali. In primo luogo, il *modello organizzativo* della funzione di audit, che definisce la struttura, il posizionamento e le modalità operative della funzione all'interno del sistema di governance aziendale. In secondo luogo, la *metodologia di audit*, ovvero l'insieme delle tecniche e delle procedure adottate per condurre le verifiche, come l'approccio risk-based, i test di controllo e la valutazione dell'efficacia dei processi. Tale metodologia deve essere coerente con i principali riferimenti internazionali, come il COSO Framework e gli standard emanati dall'Institute of Internal Auditors (Moeller,2016). Una terza componente riguarda il *processo di pianificazione operativa*, che stabilisce le tempistiche, le frequenze, le priorità e la sequenza delle attività di audit previste. Tale processo, pertanto, deve garantire una distribuzione efficace delle risorse in funzione del rischio e della rilevanza dei processi aziendali. Infine, l'ultima componente riguarda il sistema di *reporting e follow-up*, che definisce le modalità di comunicazione dei risultati delle verifiche, le tempistiche di presentazione dei report e i meccanismi di monitoraggio dell'attuazione delle azioni correttive proposte. (Mehta,2024). In conclusione, il disegno di implementazione del piano di audit non rappresenta un mero supporto tecnico alla fase esecutiva, ma costituisce un elemento strategico che determina la qualità complessiva dell'attività di audit. (Moeller,2016)

### *1.3 Il processo e costituzione del piano di audit*

Il piano di audit è definito un documento, che identifica gli incarichi e gli altri interventi di audit pianificati, basati su una valutazione dei rischi, specificando le risorse necessarie, i tempi previsti e le aree operative da esaminare. Il processo di costituzione di un piano di audit si articola in quattro fasi principali e sequenziali (Mehta, 2024) (Dittmeier,2011) (Pickett,2010):

*1. Pianificazione*

*2. Esecuzione dei test*

*3. Reporting*

*4. Follow-up*

Prima di poter descrivere nel dettaglio le 4 fasi principali del processo di audit, è di fondamentale importanza definire *l'avvio dell'incarico* con la conseguente fase *preliminare*, dal momento che presuppongono la conoscenza approfondita delle dinamiche aziendali e dei principali fattori di rischio ad esse correlati. L'avvio dell'incarico si concretizza, di norma, mediante la trasmissione della "lettera di notifica" ai responsabili delle aree organizzative oggetto di verifica. Tale comunicazione ufficiale riveste un ruolo significativo, poiché da un lato informa i destinatari circa lo scopo e le modalità dell'attività di audit, dall'altro favorisce un clima di collaborazione con il team incaricato, condizione indispensabile per il buon esito delle attività.

La lettera di notifica viene solitamente trasmessa con adeguato anticipo e contiene alcune informazioni essenziali, tra cui:

- gli obiettivi e l'ambito di applicazione dell'audit;
- i contenuti generali delle attività previste;
- la data di inizio e la durata stimata dell'intervento;
- la definizione del responsabile di audit;
- una sintesi delle procedure di reporting e delle modalità di predisposizione del piano di azione.

Successivamente alla notifica formale, il processo prosegue con un "kick-off meeting", o riunione di apertura tra il team di audit e il management, con finalità di illustrare le metodologie di revisione e i processi che saranno oggetto di esame. Questo momento costituisce un passaggio essenziale di confronto tra auditor e management, volto ad allineare le aspettative e a contestualizzare l'attività di revisione, così da predisporre al meglio la successiva fase di analisi sul campo.

Segue quindi *l'analisi preliminare*, finalizzata alla raccolta delle informazioni necessarie alla comprensione dell'area oggetto di audit. In questa fase l'auditor approfondisce gli aspetti organizzativi, gli obiettivi strategici, le normative interne ed esterne rilevanti, i dati economico-finanziari e la documentazione di incarichi precedenti, integrando tali elementi con eventuali valutazioni di rischio già predisposte

dal management. Pur non entrando ancora nel dettaglio operativo, ciò consente di orientare la pianificazione verso le aree a maggiore rischio, riducendo l'impatto sull'operatività aziendale. Normalmente le tecniche utilizzate possono includere interviste, osservazioni dirette, questionari e analisi documentali. A conclusione dell'*analisi preliminare* viene predisposto il *planning memorandum*, che riassume l'oggetto, gli obiettivi e le modalità dell'incarico, nonché le aree critiche individuate e l'approccio metodologico da utilizzare. Tale documento rappresenta un riferimento operativo per il team di audit e per il management, oltre a costituire la base per l'audit report e per le attività di supervisione (Dittmeier, 2011 p. 317-326).

1. *Pianificazione*: Dopo aver delineato l'Audit Universe, è necessario stabilire quali elementi inclusi in esso dovranno essere selezionati per essere oggetto di una successiva attività di verifica. Un passaggio fondamentale, consiste nella valutazione del disegno dei controlli, ossia l'esame della loro struttura e coerenza rispetto agli obiettivi di riferimento. Tale attività consente di individuare punti di forza e criticità del sistema di controllo e inoltre di verificare l'adeguatezza del disegno. Nel caso in cui il disegno non si ritenga adeguato, non risulta necessario procedere alla verifica del funzionamento, poiché l'inefficacia sarebbe già evidente sul piano progettuale. Viceversa, qualora lo si ritenga, si passa alla fase di verifica operativa per accertarne l'effettiva applicazione. È importante evidenziare che la sola conformità formale a una regola non possa ritenersi dunque una garanzia di efficacia per il sistema di controllo complessivo.

A seguito di tale valutazione, viene implementato il processo di risk assessment, finalizzato ad individuare gli eventi esterni (legati alla concorrenza) ed interni (infrastrutture, risorse umane, sistemi) che potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Quando tali eventi ostacolano la realizzazione degli obiettivi, vengono definiti come rischi. Il *risk assessment* si basa generalmente su un approccio qualitativo che considera tre parametri fondamentali:

- *l'impatto potenziale dell'evento avverso*, che non sempre si traduce in valori economico-finanziari ma può includere effetti organizzativi, reputazionali o operativi;
- *probabilità di accadimento*, graduata solitamente su più livelli;
- *la maturità dei controlli interni al sistema*.

La combinazione di questi parametri consente di stimare il rischio inerente, rappresentato attraverso la matrice probabilità–impatto, strumento che fornisce un quadro immediato del profilo di rischio complessivo e supporta il sistema di controllo nell'individuazione di aree di forza e di debolezza. (Dittmeier,2011, p.327-329) (Pickett,2010, p.539)

Gli esiti di tale fase vengono successivamente formalizzati nell'audit program, ossia un documento che definisce in maniera puntuale le procedure, i test e le responsabilità attribuite ai membri del team di lavoro. Esso rappresenta uno strumento operativo di primaria importanza, poiché conduce verso l'attuazione delle verifiche e costituisce il principale riferimento documentale delle evidenze raccolte.

2. *Esecuzione dei test*: Questa fase rappresenta il momento centrale del processo di internal audit, nel corso della quale l'auditor interno è chiamato a tradurre la pianificazione strategica e operativa in attività concrete finalizzate alla raccolta di elementi probatori. Tra le principali tipologie di verifica rientrano i test di campionamento, i quali saranno oggetto di un'analisi approfondita nel paragrafo 1.5 del presente capitolo.

In conformità agli standard professionali di riferimento, l'auditor è tenuto ad assumere la responsabilità di identificare, analizzare, valutare e documentare in maniera sistematica le informazioni necessarie e sufficienti per giungere a conclusioni solide e fondate rispetto agli obiettivi specifici dell'incarico. La qualità e la robustezza di tali conclusioni, e quindi l'affidabilità complessiva del processo di audit, dipendono strettamente dalla natura e dalla consistenza delle informazioni raccolte.

Queste ultime devono soddisfare rigorosi criteri qualitativi e quantitativi, così delineati:

- *Sufficienza*: L'informazione è considerata sufficiente quando, risulta essere adeguata e persuasiva al punto da convincere una terza parte ragionevolmente informata della validità delle constatazioni e delle conclusioni dell'auditor. La determinazione della sufficienza non risponde a un parametro assoluto, bensì è il risultato di un giudizio professionale che considera differenti fattori, tra i quali: la materialità degli elementi esaminati, il livello di rischio valutato in fase di pianificazione e il raggiungimento degli obiettivi dell'incarico.
- *Affidabilità*: Un'informazione è considerata affidabile quando è fattuale, oggettiva e la migliore ottenibile nelle circostanze date. Il grado di affidabilità varia in funzione della fonte e della natura dell'evidenza.
- *Rilevanza*: il criterio della rilevanza implica una connessione logica e diretta tra l'informazione raccolta e gli obiettivi specifici dell'incarico di audit, nonché con le asserzioni che si intendono verificare. Pertanto, un'informazione, pur essendo quantitativamente sufficiente e qualitativamente affidabile, non possiede alcun valore probatorio se non è pertinente rispetto allo scopo della verifica.
- *Utilità*: L'utilità si manifesta quando le evidenze consentono di identificare non solo le carenze, ma anche le loro cause profonde e i loro potenziali impatti, supportando così il management nell'adozione di azioni correttive efficaci e nell'ottimizzazione delle performance. L'intero processo di identificazione, analisi, valutazione e registrazione delle informazioni deve essere accuratamente documentato nelle carte di lavoro (working papers), le quali costituiscono la traccia formale dell'attività svolta e la base per la successiva fase di reporting. Solo attraverso la raccolta di informazioni che soddisfino cumulativamente tali requisiti, l'internal audit può assolvere pienamente alla propria funzione di assurance e consulenza, fornendo all'organizzazione un supporto valido e credibile.

Al termine della fase di esecuzione, l'intern auditor procede alla sistematizzazione delle evidenze raccolte e alla stesura di un *rapporto preliminare*. (Dittmeier, 2011, pp. 332-334) (Moeller,2016)

3. *Reporting*: Tale fase rappresenta il momento conclusivo del processo di audit ed è volta a formalizzare e comunicare al management le risultanze emerse. In una prima fase viene predisposto un documento preliminare, indirizzato al vertice aziendale, che presenta lo stato del sistema di controllo interno, evidenziando in maniera puntuale le eventuali criticità e aree di debolezza riscontrate. Contestualmente, al management viene richiesto di fornire, entro un termine congruo e predefinito, le proprie osservazioni sui rilievi e di delineare una prima ipotesi di azioni correttive da intraprendere. Le risultanze del rapporto preliminare, integrate con i commenti e le proposte ricevute, costituiscono la base per la costituzione della riunione di chiusura (*exit meeting*). A tale incontro partecipano il team di audit, il management e gli altri operatori coinvolti nelle attività esecutive, con l'obiettivo di garantire un confronto esaustivo e una piena comprensione delle tematiche trattate. L'*exit meeting* assume un ruolo cruciale poiché consente di raggiungere un consenso condiviso sui rilievi finali, sulle cause profonde delle anomalie riscontrate e sulla adeguatezza e fattibilità delle azioni di miglioramento da attuare. Al termine di questo processo viene predisposto *l'audit report*, documento ufficiale e definitivo che sintetizza l'attività svolta, illustra i rilievi confermati, le raccomandazioni formulate e i piani di azione concordati. L'*audit report* non solo costituisce la prova documentale dell'intervento condotto, ma rappresenta anche uno strumento di dialogo strategico con il management, orientato a rafforzare il sistema di controllo interno e a favorire il conseguimento degli obiettivi aziendali. (Dittmeier,2011, p.354-358) (Mehta,2024, p.819-822)

4. *Follow Up*: L'ultima fase del processo di internal audit è rappresentata dal follow-up, momento in cui l'attività si concentra sulla verifica e sul monitoraggio *dell'adeguatezza, dell'efficacia e della tempestività* delle azioni correttive poste in essere dal management a seguito delle osservazioni e delle raccomandazioni

formulate nella fase di reporting. In particolare, l'*adeguatezza* fa riferimento alla capacità delle misure adottate di affrontare e risolvere, in tutto o in parte, le cause originarie della criticità individuata. L'*efficacia*, invece, valuta il grado di successo dell'intervento nel sanare la problematica riscontrata o nel ridurre il rischio a un livello accettabile per l'organizzazione. Infine, la *tempestività* riguarda la puntualità con cui le azioni correttive vengono implementate, ossia il rispetto dei tempi concordati e la loro attuazione in modo da prevenire ulteriori impatti negativi sui processi aziendali. Questa attività non si limita a un mero controllo formale, ma costituisce un importante valore aggiunto per la funzione di audit, poiché consente di assicurare la concreta realizzazione dei miglioramenti proposti, rafforzando il sistema di controllo interno e alimentando un processo virtuoso di apprendimento organizzativo. Il follow-up, oltre a ridurre il rischio di ricorrenza delle criticità, favorisce un dialogo continuo tra auditor e management, rafforzando la cultura del controllo e della responsabilità diffusa (Mehta,2024, p.822-824)

Al termine di ciascuna fase, i risultati ottenuti dovranno essere comunicati attraverso una Relazione predisposta dal Dirigente, ove verrà specificato il raggiungimento dei risultati attesi oppure l'evidenza di carenze nel sistema di controllo interno. Nel caso in cui le azioni correttive richieste dal piano di audit, risultino per il responsabile, non necessarie o troppo complesse, quest'ultimo si riterrà responsabile della mancata esecuzione di implementazione, accettandone il rischio.

Dunque, la responsabilità di condurre attività di follow-up è cruciale, poiché assicura l'attuazione delle raccomandazioni dell'internal audit e dunque che si traducano in concreti miglioramenti dei processi di governance, gestione dei rischi e controllo interno.

#### *1.4 Standard e normative di riferimento per l'Internal audit*

Nel contesto aziendale contemporaneo, l'attività di audit è regolata da un insieme articolato di standard e normative che ne definiscono i principi, le metodologie e i requisiti operativi. Nel contesto dell'audit interno, l'allineamento agli standard

professionali e alle normative di riferimento rappresenta un presupposto imprescindibile per assicurare qualità, efficacia e conformità dell'attività di controllo. In tal senso, facendo riferimento agli standard, tre pilastri fondamentali guidano le pratiche di audit: *Global Internal Audit Standards* emanati dall'Institute of Internal Auditors, il *COSO Framework* e la norma *ISO 19011:2018*. Questi riferimenti, seppur distinti per natura e finalità, concorrono a definire un quadro a cui l'audit interno deve conformarsi per garantire una vigilanza efficace e orientata al valore.

Il principale riferimento per l'audit interno è rappresentato dagli *International Professional Practices Framework*. La prima versione risale al 1999, ed è stata oggetto di vari aggiornamenti fino al 2017. Tale modello, come precedentemente discusso, definiva la mission dell'Internal Audit e distingueva due tipologie di linee guida: *Linee guida Vincolanti* e *Linee guida Raccomandate*. Le vincolanti, poiché obbligatorie, definivano quattro elementi essenziali, tra cui: i Principi fondamentali, la Definizione di Internal Audit, il Codice Etico e gli Standard Internazionali (The Institute of Internal Auditors, 2017). Con l'evoluzione del contesto economico, normativo e tecnologico, l'IIA ha avviato una revisione del framework, con l'obiettivo di semplificare la struttura e rafforzare il ruolo strategico dell'audit interno. Questo percorso ha condotto alla pubblicazione, nel gennaio 2024, dei *Global Internal Audit Standards*, entrati in vigore a partire dal gennaio 2025. A differenza dell'IPPF, che distingueva tra guida obbligatoria e raccomandata, i nuovi standard presentano un unico quadro coerente, articolato in principi, domini, requisiti e considerazioni applicative. Inoltre, il Codice Etico non è più un documento separato, ma confluisce all'interno dei domini, in particolare nel Dominio II, mantenendo però inalterate le sue 4 componenti essenziali. Gli standard sono stati inoltre razionalizzati, passando attualmente a 52 e suddivisi all'interno dei domini. Questi standard, emanati dall'Institute of Internal Auditors (IIA), costituiscono oggi il fondamento della pratica professionale a livello globale e sono obbligatori per tutti i membri dell'IIA e per le funzioni di audit che intendono dichiararsi conformi (The Institute of Internal Auditors, 2024).

Il nuovo framework si articola in 15 principi, ognuno dei quali è supportato da 52 standard, raccolti in 5 domini, tra cui:

1. *Purpose dell'Internal Audit*: Definisce la finalità della funzione principale, ossia quella di supportare l'organizzazione nella creazione e nel mantenimento del valore, rafforzando la governance, la gestione dei rischi e dei controlli interni e l'obiettivo basato sul rischio.
2. *Etica e professionalità*: Sostituisce il precedente Codice Etico dell'IIA e stabilisce i principi fondamentali che devono guidare l'operato degli internal auditor. Vengono ribaditi valori come integrità, obiettività, competenza, diligenza professionale e riservatezza, insieme a comportamenti quali l'onestà, lo scetticismo professionale, la formazione continua e la protezione delle informazioni.
3. *Governo della funzione di Internal Audit*: Definisce il mandato della funzione; l'autorizzazione e la supervisione da parte del Board; l'indipendenza organizzativa; le qualifiche del Chief Audit Executive (CAE), le risorse e i requisiti di qualità.
4. *Gestione della funzione di Internal Audit*: Stabilisce come pianificare strategicamente le attività; gestire risorse finanziarie, umane e tecnologiche; comunicare efficacemente con gli stakeholder ed implementare programmi di valutazione e miglioramento della qualità.
5. *Svolgimento della funzione di Internal Audit*: Riguarda le fasi operative degli incarichi: pianificazione, risk assesment, raccolta ed analisi delle evidenze, formulazione dei rilievi, raccomandazioni e piani d'azione, fino al follow-up per verificare l'attuazione delle raccomandazioni.

Figura 1 – I cinque domini dei Global Internal Audit Standards



Fonte: The Institute of Internal Auditors (2024) *Global Internal Audit Standards*.

Lake Mary, FL: The IIA

Tenuto conto che gli standard complessivi sono 52, in questa sede si analizzeranno principalmente quelli ritenuti essenziali e maggiormente rappresentativi per ciascun dominio.

### ***Dominio 2 - Etica e professionalità***

***Standard 1.1: Onestà e coraggio professionale:*** Gli Internal Auditor sono tenuti a svolgere la propria attività con onestà, trasparenza e correttezza, garantendo chiarezza e completezza nelle comunicazioni ed evitando qualsiasi informazione ambigua o fuorviante. Essi devono dimostrare coraggio professionale, mantenendo integrità e obiettività anche in presenza di situazioni complesse o potenzialmente critiche, assicurando sempre la piena divulgazione dei fatti rilevanti per i processi decisionali aziendali. In tale prospettiva, il Chief Audit Executive riveste un ruolo centrale nel promuovere un contesto organizzativo che consenta agli auditor di esprimere liberamente e in modo indipendente gli esiti delle attività svolte, purché fondati su evidenze documentate e verificabili. (IIA,2024, p.17)

***Standard 2.1: Obiettività individuale:*** Gli Internal Auditor sono chiamati a mantenere un elevato livello di obiettività nello svolgimento delle proprie attività, adottando un

atteggiamento imparziale e formulando giudizi fondati su una valutazione equilibrata e completa degli elementi disponibili. A tal fine, è necessario che siano consapevoli di eventuali condizionamenti personali o pregiudizi e che sappiano gestirli in maniera adeguata, così da preservare l'integrità del processo di audit. (IIA,2024, p.20)

### ***Dominio 3 - Governo della funzione di internal audit***

*Standard 6.2: Internal Audit Charter:* Il Chief Audit Executive è responsabile della redazione e dell'aggiornamento dell'Internal Audit Charter, documento che definisce il purpose della funzione di audit interno; il mandato con il relativo ambito di applicazione; le tipologie di servizi erogati; l'adesione agli standard internazionali e la collocazione organizzativa della funzione, incluse le modalità di reporting. La bozza del Charter viene condivisa con il Board e con il Top Management per verificarne la coerenza con le loro aspettative; successivamente, il Board, in dialogo con il CAE e il Top Management, ne discute eventuali modifiche e ne approva formalmente il contenuto. Il documento deve essere soggetto a revisione periodica, soprattutto in presenza di cambiamenti rilevanti nell'assetto organizzativo o nel profilo di rischio.

*Standard 7.1: Indipendenza organizzativa:* Il Chief Audit Executive ha il compito di garantire al Board, almeno con cadenza annuale, l'indipendenza della funzione di Internal Audit, segnalando eventuali circostanze che possano comprometterla e illustrando le misure adottate per tutelarla. Tale indipendenza deve essere chiaramente formalizzata nell'Internal Audit Charter, che specifica linee di riporto e collocazione della funzione all'interno dell'organizzazione. Il CAE è inoltre tenuto a discutere con Board e Top Management l'eventuale attribuzione di ruoli aggiuntivi che potrebbero minacciare l'autonomia della funzione, proponendo adeguate misure di salvaguardia. In caso di incarichi ulteriori, tali responsabilità devono essere dichiarate nella Charter e, se soggette ad attività di audit, affidate a meccanismi di assurance indipendenti, come revisori esterni o terze parti. Il Board sostiene l'indipendenza della funzione instaurando un rapporto diretto con il CAE, approvandone la nomina e la revoca, partecipando alla valutazione delle performance e assicurando la possibilità di trattare questioni sensibili anche in assenza del Top Management. Dal canto suo, il Top Management deve garantire una collocazione organizzativa adeguata della funzione,

riconoscere il rapporto diretto del CAE con il Board e collaborare per individuare e gestire eventuali rischi di compromissione, contribuendo inoltre ai processi di nomina e valutazione del CAE (IIA,2024, p.46)

#### ***Dominio 4 - Gestione della funzione Internal Audit:***

*Standard 9.4: Piano di Audit:* Il piano di audit deve riflettere il mandato della funzione di Internal Audit e comprendere l'insieme dei servizi concordati, includendo anche quelli finalizzati a supportare la valutazione e il miglioramento dei processi di governance, gestione dei rischi e sistemi di controllo. Nella sua definizione occorre considerare aspetti rilevanti quali, i rischi di frode, l'efficacia dei programmi di compliance ed etica, nonché altre aree ad elevata esposizione al rischio. Inoltre, il piano deve individuare le risorse necessarie per la sua corretta attuazione e mantenere un carattere dinamico, così da poter essere aggiornato tempestivamente in funzione dei cambiamenti organizzativi, operativi e culturali (IIA,2024, p.66)

#### ***Dominio 5 - Svolgimento delle attività di Internal Audit***

*Standard 13.2: Risk assessment dell'incarico:* Per svolgere efficacemente le proprie attività, gli Internal Auditor devono acquisire una conoscenza approfondita dell'area oggetto di verifica, così da poter identificare e valutare i rischi più rilevanti. Questo processo prevede la raccolta di informazioni affidabili e pertinenti riguardanti obiettivi, strategie, risk tolerance, processi di governance e di controllo, oltre a eventuali framework o linee guida di riferimento. L'analisi consente di comprendere la struttura dei processi e di individuare i rischi significativi, inclusi quelli legati a potenziali frodi, che devono essere poi ordinati in base alla loro rilevanza per l'audit. Nel caso in cui l'attività sia già stata oggetto di audit, gli auditor possono limitarsi a rivedere e aggiornare la valutazione dei rischi precedentemente svolta, adattandola al nuovo incarico (IIA,2024, p.92)

*Standard 14.6: Documentazione dell'incarico:* Gli Internal Auditor hanno il dovere di raccogliere e documentare in modo accurato le informazioni e le evidenze necessarie a supporto dei risultati degli incarichi. La documentazione deve essere strutturata in maniera tale da consentire, a un professionista competente e indipendente, di

riesaminare il lavoro svolto e giungere a conclusioni analoghe. Tale materiale è oggetto di verifica sia da parte degli auditor coinvolti sia del supervisore responsabile dell'attività, al fine di assicurarne correttezza, coerenza e completezza. Infine, tutti i documenti devono essere conservati in conformità alla normativa vigente, nonché alle politiche e procedure adottate dalla funzione di Internal Audit e dall'organizzazione. (IIA,2024, p.108)

Accanto ai *Global Internal Audit Standards*, un ulteriore riferimento di primaria importanza è rappresentato dal COSO Framework, sviluppato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Elaborato per la prima volta nel 1992 come modello concettuale finalizzato a rafforzare i sistemi di controllo interno e ad accrescere la trasparenza aziendale, il framework è stato successivamente aggiornato nel 2014 per adeguarsi ai cambiamenti del contesto operativo e tecnologico, pur mantenendo invariata la propria architettura basata su cinque componenti fondamentali: ambiente di controllo, valutazione dei rischi, attività di controllo, informazione e comunicazione, e monitoraggio. Come verrà ulteriormente approfondito nel paragrafo 1.7 del presente capitolo, il COSO Framework costituisce un modello concettuale di carattere complementare, adottato dalle organizzazioni per disegnare, implementare e valutare l'efficacia del sistema di controllo interno (Moeller, 2016). È importante sottolineare che il CoSO Report non ha natura normativa né efficacia vincolante e, pertanto, non sussiste alcun obbligo formale di applicazione. Esso deve piuttosto essere inteso come un quadro di riferimento che raccoglie e sistematizza le migliori pratiche professionali, offrendo alle imprese linee guida utili alla progettazione e alla gestione dei processi aziendali con l'obiettivo di garantire la massima efficacia ed efficienza del sistema dei controlli interni. Il quadro, infine, si completa con la *norma ISO 19011:2018*, (ISO, 2018) che fornisce linee guida per l'audit dei sistemi di gestione. Sebbene inizialmente concepita per ambiti certificativi (qualità, ambiente, sicurezza, ecc.), tale norma si è affermata come strumento utile anche per l'organizzazione e la conduzione dell'audit interno. Tale norma, verrà successivamente analizzata nel paragrafo 1.7 del presente capitolo.

### *1.5 Strumenti e tecniche per la progettazione e l'implementazione dei controlli*

Nell'ambito dell'Internal Audit, l'efficacia dell'attività ispettiva è strettamente connessa all'impiego di strumenti tecnici che risultino coerenti sia con gli standard internazionali sia con il livello di complessità operativa dell'organizzazione. Tra gli strumenti maggiormente consolidati si annoverano: *il risk assessment, le tecniche di campionamento e i test di controllo*, che costituiscono tre pilastri fondamentali per la progettazione e l'esecuzione di interventi di audit efficaci, efficienti e orientati alla creazione di valore (Pickett,2010) (Metha,2024) (Dittmeier,2011) (Moeller,2016).

- *Risk assessment*

Come anticipato in precedenza durante la fase di pianificazione, il risk assessment rappresenta una fase cruciale del processo di internal audit, in quanto consente di individuare, analizzare e valutare i rischi che possono ostacolare il conseguimento degli obiettivi aziendali. Si articola principalmente in due momenti: l'identificazione dei rischi e la loro classificazione.

*L'identificazione* richiede il coinvolgimento attivo del management e della funzione di internal audit per rilevare eventi, interni ed esterni, potenzialmente in grado di incidere sulle performance aziendali. In questa fase è opportuno distinguere tra i rischi in senso stretto, ossia eventi con effetti negativi, e le opportunità, che hanno un impatto positivo e possono costituire un input prezioso per la pianificazione strategica. Particolare attenzione deve essere posta anche ai cosiddetti fattori di rischio, vale a dire le cause o condizioni che possono determinare il verificarsi di un evento rischioso e influenzarne la probabilità di accadimento (Dittmeier, 2011, p.190-199)

Un esempio concreto riguarda le realtà caratterizzate da rapida crescita o da strutture organizzative complesse, nelle quali emergono frequentemente aree ad elevata esposizione. Tra queste, si possono menzionare:

- il ciclo passivo, qualora non sia presente un'adeguata segregazione delle funzioni di autorizzazione e contabilizzazione;
- la gestione delle rimanenze, che può generare discrepanze dovute a differenze inventariali e svalutazioni;
- la produzione, per la quale eventuali inefficienze possono riflettersi direttamente sulla qualità e sui costi;
- la supply chain, dove la dipendenza da fornitori critici può generare vulnerabilità significative.

Questi esempi concreti mostrano come l'attività di risk assessment non si limiti a un esercizio teorico, ma rappresenti uno strumento operativo per indirizzare il lavoro di audit verso le aree effettivamente più critiche in relazione al modello di business dell'impresa.

*La classificazione* consente di organizzare i rischi in categorie omogenee, favorendo un linguaggio comune e facilitando la prioritizzazione degli interventi. Tra i principali criteri utilizzati figurano: la fonte (interna o esterna), la tipologia (strategici, operativi, finanziari), il grado di gestibilità (rischi gestibili o non gestibili) e il collegamento con i processi aziendali interessati. A supporto di tale attività si possono impiegare tecniche qualitative, come workshop ed indicatori di rischio (Dittmeier,2011, p.190-199)

In conclusione, il risk assessment non deve essere inteso come un'attività statica, confinata a un singolo momento, bensì come un processo dinamico e ricorrente. La sua periodica revisione è fondamentale per mantenere aggiornate le valutazioni, riflettendo i cambiamenti nei processi aziendali, nella struttura organizzativa e nel contesto esterno, così da garantire che l'analisi dei rischi rimanga sempre coerente e rilevante rispetto agli obiettivi strategici dell'impresa. (Pickett,2010)

- *Il campionamento*

Le attività di verifica condotte nell'ambito di un incarico di internal audit, per loro natura e per considerazioni di efficienza operativa, non prevedono né si prefiggono, di norma, un esame esaustivo della totalità della "popolazione" oggetto di analisi. La revisione integrale di ogni singolo elemento risulterebbe, nella maggior parte dei contesti, impraticabile in termini di risorse e di tempo, e non necessariamente proporzionata all'esigenza di ottenere un'assicurazione ragionevole. Per conseguire tale obiettivo, gli auditor ricorrono a metodologie di *campionamento*, attraverso cui effettuano una selezione rigorosa e rappresentativa di un sottoinsieme di *items* estratti dalla popolazione totale. L'analisi approfondita di questi item selezionati permette all'auditor di estrapolare conclusioni che verranno successivamente estese su tutta la popolazione, comprendendone le dinamiche e le peculiarità essenziali. (Moeller,2016) Tale selezione, può essere effettuata attraverso due metodi:

*Metodo statistico*: basato su metodi probabilistici, che consentono di stimare il livello di errore accettabile e il grado di confidenza delle conclusioni, questo metodo consente all'auditor di poter esprimere un giudizio estendibile all'intera popolazione.

*Metodo non statistico (discrezionale)*: si fonda sul giudizio professionale dell'auditor nella scelta delle caratteristiche del campione. Pur non consentendo di formulare inferenze statisticamente valide sull'intera popolazione, tale metodo può comunque offrire indicazioni significative e utili ai fini dell'attività di audit.

Al di là della distinzione tra approccio statistico e discrezionale, un ulteriore elemento di rilievo è rappresentato dalle differenti modalità con cui il campionamento può essere condotto dall'auditor, in funzione degli obiettivi dell'intervento ispettivo. Tra le tipologie più comuni si individuano:

1. *Campionamento per attributi*: Viene applicato in presenza di variabili dicotomiche (sì/no, corretto/errato) e consente di stimare la frequenza di errori in una popolazione, valutando l'affidabilità dei controlli interni. Il campione è definito

sulla base di tre elementi chiave: livello di errore tollerabile, grado di confidenza desiderato e stima dell'errore atteso. Pur richiedendo calcoli complessi e un'attenta definizione degli attributi, rappresenta uno strumento potente per analisi su popolazioni numerose.

2. *Campionamento per variabili*: È utilizzato principalmente con importi monetari e consente di proiettare i risultati del campione sull'intera popolazione. Un esempio diffuso è il Monetary Unit Sampling (MUS), che assegna a ogni unità monetaria la stessa probabilità di essere estratta, favorendo così la selezione di importi di maggior valore. Questo approccio è particolarmente efficace nell'individuare sovrastime, ma meno adatto a rilevare omissioni. Tra i suoi vantaggi vi sono la focalizzazione su elementi rilevanti e la possibilità di ridurre la dimensione del campione se l'errore atteso è basso.
  
3. *Campionamento esplorativo*: rappresenta una modalità intermedia tra approcci statistici e discrezionali, in quanto non si fonda su criteri matematici rigorosi. Viene utilizzato nei casi in cui anche l'individuazione di un singolo errore risulti sufficiente a mettere in discussione l'affidabilità complessiva di un sistema di controllo. Tale caratteristica lo rende particolarmente appropriato nelle fasi iniziali di attività dell'internal audit, ad esempio durante il primo anno di implementazione, quando la rilevanza di una singola anomalia può incidere in modo significativo sulla fiducia riposta nel processo oggetto di analisi (Dittmeier,2011, p.337-341)

A titolo esemplificativo, nell'ambito di un incarico di internal audit condotto presso una realtà aziendale caratterizzata da elevata complessità organizzativa e dalla presenza di più stabilimenti operanti in diversi poli aziendali (quali pelletteria, calzaturiero, tessile, maglieria, prêt-à-porter), l'attività di verifica può essere condotta mediante la selezione di un campione tra questi, ritenuti i più rappresentativi della società. In una fase successiva, l'attenzione può essere focalizzata sui processi ritenuti più critici - ad esempio il ciclo passivo o la gestione delle rimanenze- attraverso un campionamento mirato delle transazioni o delle movimentazioni fisiche. Tale

approccio, pur non garantendo una copertura totale dell'intera popolazione dei dati, consente comunque di raccogliere evidenze probative sufficienti e attendibili, tali da assicurare un livello ragionevole di garanzia e da permettere la formulazione di conclusioni fondate e coerenti con gli obiettivi dell'audit.

- *Test di controllo*

I test di controllo sono strumenti fondamentali per verificare l'effettiva esistenza, applicazione ed efficacia operativa dei controlli interni implementati dall'organizzazione. Tali test consentono di accertare se i controlli identificati in sede di progettazione sono effettivamente eseguiti nel modo previsto e se risultano efficaci nel prevenire o rilevare eventuali errori, irregolarità o inefficienze. Nell'esecuzione dei test di controllo, la valutazione si articola su una pluralità di aspetti rilevanti, tra cui: la verifica dell'effettiva operatività del controllo interno secondo le modalità previste, la continuità della sua applicazione per l'intero arco temporale, la tempestività con cui viene attuato, l'affidabilità delle informazioni su cui si basa, nonché la capacità del controllo stesso di individuare e correggere efficacemente eventuali anomalie o errori emersi nel corso del processo. Esistono diverse tipologie di test di controllo, a seconda dell'obiettivo perseguito:

- *Test di esistenza*: verificano se il controllo è stato effettivamente istituito.
- *Test di funzionamento*: valutano se il controllo è stato applicato correttamente e con continuità nel periodo considerato.
- *Test di efficacia*: analizzano l'impatto del controllo sull'obiettivo di controllo specifico, mediante l'analisi degli scostamenti.

I test possono essere eseguiti attraverso diverse modalità, quali l'ispezione di documenti, l'osservazione diretta delle attività e l'intervista ai responsabili. L'esito dei test contribuisce alla valutazione complessiva del sistema di controllo interno,

determinando il grado di affidabilità che può essere attribuito ai processi (Mehta,2024) (Pickett,2010)

A titolo esemplificativo, tale test di controllo, può essere svolto attraverso la revisione periodica dei registri centralizzati delle azioni correttive, l'analisi di evidenze documentali messe a disposizione dalle funzioni aziendali, colloqui con i responsabili di processo e, ove opportuno, l'esecuzione di test a campione sui controlli aggiornati. In questo modo, pur senza procedere a una revisione integrale, l'auditor è in grado di ottenere un'assicurazione ragionevole circa la reale implementazione delle misure correttive e il rafforzamento del sistema di controllo interno.

#### *1.6 La gestione dei rischi attraverso il disegno di implementazione*

L'elaborazione di una strategia formale da parte del Chief Audit Executive rappresenta un passaggio fondamentale per assicurare che l'attività di internal audit sia realmente allineata alle priorità organizzative. Un approccio strategico consente, infatti, di orientare le verifiche verso le aree più rilevanti, fornendo al management la garanzia che le attività vengano condotte in maniera efficace e coerente con gli obiettivi aziendali. In questo senso, la definizione di obiettivi chiari e condivisi permette di allocare correttamente le risorse, riducendo il cosiddetto *expectation gap* e rafforzando la capacità della funzione di adattarsi ai cambiamenti. Tali obiettivi, tuttavia, non sono statici, ma dipendono dall'interazione tra standard professionali, missione aziendale, esigenze del management e dinamiche di contesto in continua evoluzione. L'orientamento strategico favorisce, inoltre, un equilibrio tra l'analisi delle problematiche interne e l'apertura verso nuove opportunità, stimolando l'innovazione senza compromettere la stabilità organizzativa e promuovendo una cultura di apprendimento continuo (Pickett,2010, p.698 ss.).

All'interno di questa cornice strategica si inserisce il disegno di implementazione del piano di audit, che assume un ruolo centrale nella gestione del rischio. Esso consente di tradurre gli esiti del processo di valutazione dei rischi in un'articolazione concreta di interventi ispettivi mirati e proporzionati al livello di esposizione

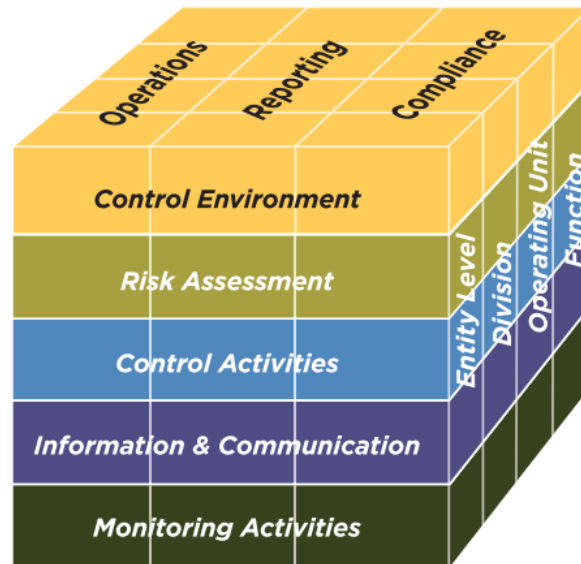
dell'organizzazione. La costruzione del piano avviene, infatti, attraverso una mappatura dettagliata dei processi e dei relativi sottoprocessi, con identificazione e analisi dei rischi associati. In questo modo si garantisce una copertura selettiva delle aree a maggiore criticità, ottimizzando l'impiego delle risorse di controllo e aumentando l'efficacia nella prevenzione e individuazione di anomalie, inefficienze o violazioni normative (Moeller,2016). Il disegno di implementazione non si limita alla fase di pianificazione, ma definisce in maniera strutturata le modalità operative dell'audit: criteri di selezione delle aree da sottoporre a verifica, responsabilità, tempistiche, flussi informativi e tecniche da applicare. Ciò assicura che l'intero ciclo di audit sia coerente con la propensione al rischio dell'organizzazione. L'utilizzo di strumenti tecnologici, come software di monitoraggio e sistemi di reporting automatizzati, contribuisce a garantire la tracciabilità delle attività e a mantenere dinamica la gestione del rischio, permettendo di aggiornare in tempo reale le priorità e adattare il piano alle evoluzioni del contesto operativo e normativo. Infine, il legame tra disegno di implementazione e gestione del rischio si completa nella fase di reporting e follow-up, dove le evidenze raccolte e le raccomandazioni formulate vengono comunicate in maniera strutturata al management, consentendo decisioni tempestive e l'attivazione di adeguate azioni correttive (Dittmeier,2011) (Mehta,2024). In questa prospettiva, il processo di audit si configura non soltanto come uno strumento di controllo, ma come un vero e proprio meccanismo di gestione del rischio, capace di contribuire al miglioramento continuo, alla trasparenza e alla resilienza complessiva dell'organizzazione.

### *1.7 Best practice e linee guida internazionali*

Nel contesto dell'audit interno moderno, le best practice internazionali rappresentano un insieme di principi, metodologie e linee guida che si sono affermati come riferimenti privilegiati per assicurare l'efficacia, la coerenza e la qualità del processo di audit all'interno delle organizzazioni. Tra i principali modelli di riferimento, il Framework COSO, fornisce un modello strutturato per la progettazione, implementazione e monitoraggio dei sistemi di controllo interno, basato su cinque

componenti chiave: ambiente di controllo, valutazione del rischio, attività di controllo, informazione e comunicazione, monitoraggio. (Moeller,2016)

Figura 2 - Il Coso report



Fonte: Moeller, R. (2016). *Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge*. 8th ed. Hoboken. John Wiley & Sons.

*L'Ambiente di Controllo* si definisce come l'insieme di standard, processi e strutture che comprendono: l'integrità e i valori etici, il ruolo di indirizzo e supervisione del consiglio di amministrazione e del management, la chiara attribuzione di autorità e responsabilità, i processi di selezione e sviluppo delle risorse umane e i sistemi di valutazione e incentivazione orientati al controllo. Particolare rilievo assume il cosiddetto *tone at the top*, vale a dire il messaggio che il vertice aziendale trasmette attraverso il proprio stile di gestione e le proprie scelte strategiche. Una leadership improntata a trasparenza, correttezza e senso di responsabilità contribuisce a diffondere comportamenti coerenti e a consolidare una solida cultura del controllo all'interno dell'organizzazione. Al contrario, un approccio manageriale eccessivamente orientato al raggiungimento dei risultati, senza la dovuta attenzione alla qualità dei processi e al rispetto delle regole, rischia di compromettere la solidità

del sistema di controllo e di favorire pratiche scorrette. Ne consegue che un ambiente di controllo effettivamente efficace non si limita a costituire la base del sistema di governance, ma ne assicura la coerenza complessiva, rafforzando le altre componenti del controllo interno, sostenendo la corretta gestione dei rischi e accrescendo, nel medio-lungo periodo, la resilienza e l'affidabilità dell'impresa. (Moeller,2016 p.38-40) (Pickett, 2010 p.258-260)

*La Valutazione dei Rischi* costituisce un processo continuo e ciclico attraverso il quale l'organizzazione identifica e analizza gli eventi potenzialmente in grado di compromettere il conseguimento dei propri obiettivi, siano essi strategici, operativi, informativi o di conformità normativa. La premessa imprescindibile è la definizione di obiettivi chiari e coerenti nelle diverse aree aziendali, poiché solo una precisa formulazione consente di orientare le risorse in modo mirato, mantenere l'esposizione entro limiti accettabili e rafforzare la resilienza complessiva dell'impresa. L'attività di risk assesment non si limita a elencare i possibili rischi, ma richiede un'analisi strutturata della loro probabilità di accadimento e delle conseguenze che potrebbero derivarne. Essa deve considerare tanto i rischi di carattere generale, che interessano l'intera organizzazione, quanto quelli più circoscritti, riferibili a specifici progetti o unità operative. In questo percorso assumono rilievo sia i fattori interni, come processi, risorse e assetti organizzativi, sia le variabili esterne, quali l'evoluzione normativa, le dinamiche di mercato o eventi di natura ambientale. La valutazione dei rischi rappresenta dunque il presupposto logico per la definizione delle strategie di gestione e delle misure di controllo, finalizzate a ridurre l'esposizione a un livello ritenuto accettabile, ossia al rischio residuo. In tale contesto, la funzione di Internal audit svolge un ruolo fondamentale, garantendo il monitoraggio costante del processo e contribuendo a rafforzare la capacità dell'organizzazione di adattarsi efficacemente a un contesto in continuo mutamento (Pickett, 2010 p.261) (Moeller,2016 p.41-44).

*Le Attività di Controllo* si concretizzano in azioni operative, formalizzate attraverso policy e procedure, che il management mette in atto per garantire l'effettiva attuazione delle direttive aziendali in materia di gestione dei rischi e di raggiungimento degli

obiettivi. La loro efficacia dipende non solo da una chiara strutturazione, ma anche da una corretta applicazione e da una costante esecuzione. In tale prospettiva, il modello COSO sottolinea l'importanza dei controlli sulle transazioni, considerati fondamentali, per garantire le operazioni complete, accurate e valide. Questi controlli si traducono in attività quali verifiche, riconciliazioni, autorizzazioni, controlli fisici sui beni, presidi sui dati permanenti e forme di supervisione, che integrati nei processi quotidiani contribuiscono a rafforzare l'affidabilità complessiva del sistema di controllo interno e a rendere più efficace la mitigazione dei rischi (Pickett, 2010 p.262) (Moeller, 2016 p.45-48).

*L'informazione e comunicazione* riguardano l'esigenza, da parte dell'organizzazione, di raccogliere, gestire e utilizzare informazioni appropriate e affidabili, provenienti sia da fonti interne che esterne, al fine di garantire un funzionamento efficiente del sistema di controllo interno e il perseguimento degli obiettivi aziendali. È altrettanto essenziale disporre di meccanismi di comunicazione efficaci, che permettano la trasmissione tempestiva e accurata delle informazioni rilevanti, incluse le responsabilità di controllo, a tutti i livelli organizzativi e verso gli stakeholder esterni pertinenti. Un flusso informativo chiaro e ben strutturato è fondamentale affinché il personale comprenda i propri compiti e partecipi attivamente al buon funzionamento del sistema di controllo. (Moeller, 2016, p.52) (Pickett, 2010 p.263)

*Il monitoraggio* ha lo scopo di verificare, su base continua e/o periodica, che le componenti del sistema di controllo interno siano effettivamente operative e adeguatamente mantenute nel tempo. Tale attività può essere svolta attraverso un monitoraggio continuo, integrato nei processi gestionali quotidiani, oppure mediante verifiche periodiche autonome, come audit interni, autovalutazioni o altre revisioni indipendenti. Le eventuali anomalie o debolezze rilevate devono essere prontamente analizzate, segnalate ai responsabili decisionali e affrontate con interventi correttivi appropriati, assicurando così che il sistema rimanga efficace e coerente rispetto all'evoluzione dei rischi. (Moeller, 2016 p.55) (Pickett, 2010 p.264)

Attraverso tale definizione, si intende illustrare il ruolo dell'audit interno come strumento efficace per mitigare il rischio di mancato conseguimento degli obiettivi. Tuttavia, ciò è possibile solo se tutte le componenti sono presenti e operano in perfetta sinergia, seguendo un approccio integrato e coordinato.

Accanto al modello COSO, ulteriori standard di rilievo contribuiscono a delineare il quadro delle best practices in materia di audit e governance. Tra questi, un ruolo centrale è svolto dagli standard ISO, elaborati dall'International Organization for Standardization, che costituiscono un corpus normativo riconosciuto a livello globale e volto a promuovere qualità, efficienza e trasparenza nei processi aziendali. La diffusione degli standard ISO ha permesso di creare un linguaggio comune tra imprese, istituzioni e mercati internazionali, favorendo la comparabilità delle pratiche e incrementando la fiducia degli stakeholder. In particolare, essi rivestono un'importanza significativa per l'attività degli auditor interni, poiché offrono parametri e riferimenti utili per valutare la conformità delle organizzazioni a principi di gestione riconosciuti a livello mondiale. La conformità a tali standard, pur essendo generalmente di natura volontaria, rappresenta per molte realtà un requisito indispensabile per competere sui mercati internazionali, rafforzare la propria reputazione e garantire un adeguato presidio dei rischi. Non sorprende, quindi, che gli standard ISO siano progressivamente entrati a far parte del bagaglio di conoscenze che un internal auditor deve possedere per svolgere efficacemente il proprio ruolo. (Moeller,2016, p.761-766).

Tra i vari standard, un posto di particolare rilievo è occupato dalla norma ISO 19011:2018 (ISO,2018) che fornisce linee guida specifiche per la conduzione degli audit sui sistemi di gestione. Essa definisce i principi fondamentali dell'attività di audit (tra cui integrità, imparzialità, riservatezza e approccio basato sull'evidenza), stabilisce criteri per la pianificazione e la gestione dei programmi di audit, e delinea le modalità operative per la preparazione, lo svolgimento e la chiusura degli incarichi. Inoltre, dedica ampio spazio alla descrizione delle competenze richieste agli auditor, evidenziando non solo la necessità di conoscenze tecniche e normative, ma anche di abilità comunicative e capacità di giudizio critico. Per queste ragioni, la ISO 19011 rappresenta uno strumento di riferimento essenziale per gli internal auditor, in quanto

consente di strutturare l'attività di revisione interna secondo criteri internazionalmente condivisi, incrementando così l'efficacia e la credibilità della funzione di audit. L'edizione 2018 ha inoltre rafforzato l'approccio risk-based, ponendo in evidenza la necessità di considerare i rischi già in fase di pianificazione, e ha dedicato maggiore rilievo alla definizione e valutazione delle competenze degli auditor. Per tali caratteristiche, la ISO 19011 si pone come standard complementare al modello COSO, contribuendo a rafforzare l'efficacia complessiva dei sistemi di governance e di controllo interno.

Infine, a completamento del quadro metodologico, si inserisce il cosiddetto *Modello delle tre linee di Controllo*, aggiornato dall'Institute of Internal Auditors nel 2024, che illustra la ripartizione dei ruoli tra le diverse funzioni aziendali nel presidio dei rischi. Questo framework facilita la delineazione e il coordinamento dei ruoli e delle responsabilità tra le diverse funzioni aziendali coinvolte nell'identificazione, valutazione, gestione e monitoraggio dei rischi, distinguendo tre livelli operativi e di supervisione. (IIA,2024)

*La prima linea* è rappresentata dalla gestione operativa, che ha la responsabilità diretta nella gestione dei rischi legati ai processi e alle attività di propria competenza. I controlli associati a questa linea sono incorporati nelle operazioni quotidiane e vengono progettati ed eseguiti dai responsabili delle diverse aree aziendali. Il loro obiettivo è garantire il corretto svolgimento delle attività secondo le procedure stabilite e favorire il conseguimento degli obiettivi operativi. Questi controlli possono assumere diverse forme, tra cui procedure standardizzate, funzioni automatizzate nei sistemi informativi, comportamenti organizzativi previsti e controlli amministrativi e contabili. (IIA,2024)

*Alla seconda linea* appartengono le funzioni specialistiche dell'organizzazione che svolgono un ruolo di supervisione e supporto rispetto alla gestione operativa, con particolare attenzione ai temi del rischio e della conformità. Queste strutture forniscono consulenza, sviluppano policy e metodologie per la gestione dei rischi, e monitorano l'osservanza delle normative interne ed esterne. Offrono inoltre

competenze tecniche specifiche. Ne fanno parte, ad esempio, la funzione di Risk Management, responsabile della rilevazione, valutazione e controllo dei rischi in modo trasversale, e la funzione di Compliance, che garantisce l'allineamento delle attività aziendali a leggi, regolamenti e standard vigenti. (IIA,2024)

*La terza linea* è rappresentata dalla funzione di Internal Audit, che ha il compito di fornire una valutazione indipendente e imparziale agli organi di governance, come il Consiglio di Amministrazione e i suoi comitati, nonché al top management, sull'efficacia complessiva del sistema di governance, della gestione dei rischi e dei controlli interni. Tale attività di assurance comprende anche l'analisi critica del lavoro svolto dalla prima e dalla seconda linea. I principi fondamentali che caratterizzano questa funzione sono l'indipendenza organizzativa e la piena obiettività nelle valutazioni. (IIA,2024)

Nel contesto internazionale, assumono rilevanza anche gli International Standards on Auditing, che disciplinano la revisione contabile esterna ma offrono al tempo stesso spunti metodologici di interesse per le attività di audit interno. In questa sede vengono presi in esame, in particolare, l'ISA 200, l'ISA 315, l'ISA330 e l'ISA 610, poiché consentono di comprendere meglio i principi generali della revisione, il processo di identificazione e valutazione dei rischi, nonché le modalità di risposta ad essi, fornendo un quadro utile anche per la pratica dell'internal audit.

Di seguito si riportano i seguenti principi:

-L'ISA 200, emanato dallo IAASB, rappresenta la norma di base dell'intero corpus degli International Standards on Auditing, poiché definisce in termini generali gli obiettivi del revisore indipendente e i principi fondamentali che ne guidano l'attività. Per questa ragione, l'ISA 200 è considerato una norma "cornice", dalla quale discendono e con la quale si coordinano tutti gli altri standard specifici. In particolare, lo standard definisce due obiettivi principali per il revisore: da un lato garantire, con un livello di sicurezza ragionevole, che il bilancio non contenga inesattezze rilevanti, sia derivanti da errori che da frodi; dall'altro formulare un giudizio professionale sull'affidabilità del bilancio, presentandolo attraverso una relazione redatta in

conformità ai requisiti ISA. Il concetto di ragionevole sicurezza, centrale nello standard, non coincide con una garanzia assoluta, ma con un elevato grado di affidabilità raggiungibile mediante procedure di revisione pianificate e svolte con diligenza professionale. ISA 200 chiarisce inoltre le responsabilità del revisore, ponendo l'accento su alcuni principi cardine, quali: l'indipendenza e l'etica professionale (intesa come assenza di coinvolgimento durante la conduzione dell'incarico), l'esercizio dello scetticismo professionale (inteso come l'approccio dubitativo che deve essere attuato durante tutta la conduzione dell'incarico per ridurre rischi legati a circostanze inusuali), l'applicazione del giudizio professionale (inteso come il giudizio derivante dalla formazione, esperienza e conoscenza, acquisite mediante l'incarico), la raccolta di elementi probativi sufficienti ed appropriati e la consapevolezza del rischio di revisione, ossia la possibilità di esprimere un giudizio su un bilancio che effettivamente contenga errori significativi. Lo standard, con riferimento alla conoscenza del rischio, richiama pertanto i limiti intrinseci della revisione, derivanti dall'impiego del campionamento, dalla presenza di stime e dai vincoli di tempo e di costo che impediscono una verifica esaustiva di tutte le operazioni. Questi elementi spiegano perché l'attività di revisione possa garantire solo una ragionevole garanzia e non un'assoluta certezza. (ISA 200, 2009).

-L'ISA 315, fornisce indicazioni in merito all'identificazione e alla valutazione dei rischi di errori significativi attraverso una comprensione approfondita dell'impresa e del suo contesto. Lo standard richiede al revisore di svolgere procedure di valutazione del rischio mediante una base informativa adeguata all'individuazione e l'analisi di errori significativi, al fine di progettare le risposte di revisione previste dall'ISA 330. Tali procedure comprendono indagini presso il management (incluse, ove presenti, le funzioni di internal audit) e attività di osservazione e ispezione, da condurre con scetticismo professionale, considerando anche elementi probativi potenzialmente contraddittori. Il principio stabilisce inoltre che il revisore debba acquisire una comprensione sia del contesto aziendale, sia del sistema di controllo interno. Con riferimento al primo, l'analisi riguarda il settore in cui l'impresa opera e la natura della stessa, ponendo l'attenzione particolarmente su: struttura organizzativa, strategie adottate e le misure di performance utilizzate, che possono generare pressioni o

incentivi aumentando la suscettibilità di errori. Con riferimento al controllo interno, l'ISA 315 richiede la conoscenza delle cinque componenti principali: ambiente di controllo, processo di valutazione dei rischi da parte della direzione, processo di monitoraggio, sistema informativo e attività di controllo nei processi significativi. Tra queste, l'ambiente di controllo assume un ruolo fondativo, poiché la sua solidità influenza direttamente l'efficacia delle altre componenti e consente di intercettare possibili criticità trasversali. Sulla base di tale comprensione, il revisore procede all'identificazione e alla valutazione dei rischi, definendone la significatività in relazione agli elementi probativi raccolti. Infine, lo standard prescrive che tali attività svolte debbano essere adeguatamente documentate, includendo: le discussioni tra i membri del team, le decisioni significative, gli elementi chiave della comprensione dell'entità, la valutazione della progettazione e dell'implementazione dei controlli ed infine l'elenco motivato dei rischi identificati, con evidenza dei rischi significativi e dei casi in cui le sole procedure di sostanza non risultino sufficienti (ISA 315,2013).

-L'ISA 330, definisce le risposte del revisore ai rischi individuati e valutati, disciplinando le modalità con cui il revisore deve reagire ai rischi di errori significativi emersi in applicazione dell'ISA 315. Mentre quest'ultima norma guida l'attività di individuazione e valutazione dei rischi, l'ISA 330 definisce le azioni che il revisore è tenuto a intraprendere per rispondervi in maniera proporzionata e coerente. Lo standard stabilisce che, per ogni rischio identificato, il revisore debba progettare e svolgere procedure di revisione mirate, scegliendo tra test di conformità sui controlli interni e procedure sostanziali finalizzate a ottenere evidenze dirette sulle asserzioni di bilancio. I test di conformità hanno lo scopo di verificare l'effettiva operatività ed efficacia dei controlli interni, ad esempio attraverso l'ispezione di documenti, l'osservazione diretta o la verifica dei controlli IT, e risultano particolarmente rilevanti quando il revisore intende fare affidamento sul sistema di controllo interno. Le procedure sostanziali, invece, comprendono test di dettaglio e analisi comparative o di tendenza e sono sempre richieste, indipendentemente dal livello di rischio, in quanto forniscono evidenze dirette sulla correttezza delle informazioni di bilancio. In tale prospettiva, l'ISA 330 sottolinea che la natura e l'estensione delle verifiche devono essere calibrate sulla significatività dei rischi e richiede che le risposte adottate e i

relativi esiti siano accuratamente documentati, così da dimostrare la coerenza delle scelte professionali compiute. In questo modo, lo standard assicura che l'attività di revisione non si limiti a un insieme di verifiche standardizzate, ma si configuri come un processo dinamico e basato sul rischio, volto a garantire la solidità e l'affidabilità complessiva delle conclusioni del revisore. (ISA 330, 2009).

-L'ISA 610 (Revised 2013), applicabile ai bilanci a partire dal 2014, disciplina le modalità con cui il revisore indipendente può fare uso del lavoro svolto dalla funzione di internal audit. Lo standard nasce con l'obiettivo di evitare sovrapposizioni tra revisione interna ed esterna, assicurando tuttavia che l'eventuale ricorso alle attività degli internal auditor non comprometta la qualità né l'indipendenza del giudizio professionale. A tal fine, il revisore è tenuto a verificare che la funzione di internal audit rispetti requisiti minimi di obiettività, competenza tecnica e approccio metodologico sistematico. In particolare, la valutazione riguarda l'effettiva indipendenza della funzione rispetto al management, il livello di professionalità e di formazione del personale, nonché l'adeguatezza della documentazione e delle procedure adottate, con specifico riferimento alla pianificazione basata sul rischio e alla tracciabilità delle attività svolte. Lo standard prevede inoltre che tutte le considerazioni e le decisioni del revisore in merito all'utilizzo del lavoro degli internal auditor siano accuratamente documentate, così da garantire trasparenza e tracciabilità del processo decisionale. In questa prospettiva, l'ISA 610 si configura come un punto di raccordo tra revisione interna ed esterna, finalizzato a favorire l'efficienza complessiva del processo di audit senza ridurre l'affidabilità del giudizio indipendente (ISA 610,2013).

Sebbene concepiti per l'audit esterno, tali standard contribuiscono a rafforzare l'approccio risk-based, principio cardine condiviso anche nell'ambito dell'audit interno e nella definizione dei piani di audit. L'adozione di queste best practice all'interno delle organizzazioni permette non solo di strutturare l'attività di audit secondo criteri oggettivi e trasparenti, ma anche di valorizzarne il ruolo strategico, favorendo la diffusione di una cultura aziendale improntata al controllo, alla trasparenza e al miglioramento continuo.

## CAPITOLO 2: LA SOCIETÀ ALFA E L'ANALISI DEL CONTESTO AZIENDALE

### *2.1 Storia della società e struttura del gruppo*

La società *Alfa* rappresenta oggi uno dei principali poli manifatturieri italiani nel comparto moda e lusso, configurandosi come un esempio emblematico di integrazione industriale e di valorizzazione del know-how artigianale del Made in Italy. La sua storia, sebbene relativamente recente, si colloca all'interno di una fase di profonda trasformazione del settore, in cui i grandi brand internazionali hanno progressivamente ricercato partner affidabili, capaci di garantire qualità costante, rapidità di consegna, sostenibilità e tracciabilità lungo l'intera filiera produttiva.

#### *2.1.1 Evoluzione storica e genesi del progetto*

Le premesse del progetto risalgono al decennio 2010, quando la crescente pressione competitiva e la forte internazionalizzazione del settore hanno reso evidente la difficoltà, per le singole imprese manifatturiere italiane, di sostenere investimenti e volumi adeguati. In tale contesto, nel 2020 viene avviata la costituzione della società Alfa, con l'intuizione di creare una piattaforma industriale integrata in grado di aggregare le eccellenze produttive italiane del lusso.

La genesi del progetto si fonda su un modello di partnership strategica tra un fondo internazionale di private equity e un fondo istituzionale nazionale, insieme alle famiglie imprenditoriali alla guida delle aziende manifatturiere acquisite. Tale modello, particolarmente innovativo, ha garantito continuità gestionale alle singole realtà, che hanno mantenuto un ruolo operativo attivo e al tempo stesso hanno reinvestito nel progetto comune, diventandone parte integrante.

Fin dalla sua fondazione, la società Alfa ha intrapreso un percorso di crescita per linee esterne, attraverso l'acquisizione di laboratori e imprese altamente specializzate in segmenti diversi della filiera - dal prêt-à-porter alla pelletteria, dalle calzature agli accessori - questa strategia ha consentito di costruire un gruppo, caratterizzato da una

progressiva estensione della copertura geografica, dalla diversificazione dell'offerta e dall'internalizzazione delle competenze chiave lungo l'intera catena del valore.

Una tappa significativa di tale evoluzione è stata raggiunta nel 2023, quando la società Alfa è passata sotto il controllo di un fondo internazionale di private equity, che ne ha acquisito la quota di maggioranza. L'operazione ha avuto una valenza strategica, rafforzando ulteriormente il posizionamento competitivo del gruppo a livello internazionale e permettendo di accelerare gli investimenti in sostenibilità e innovazione tecnologica.

### *2.1.2 Struttura del gruppo*

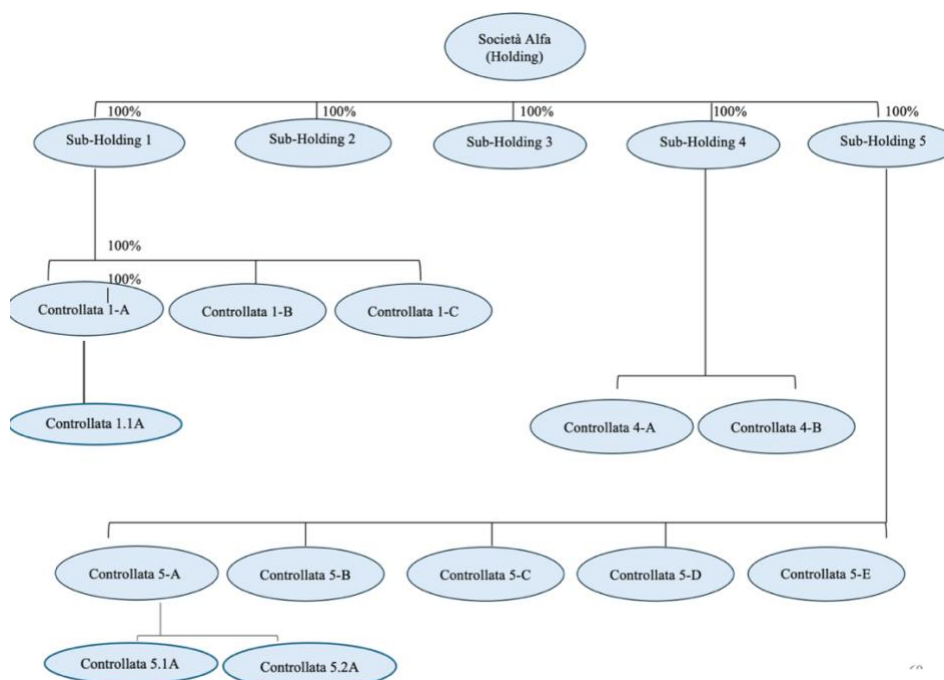
La Società Alfa adotta un modello organizzativo di tipo holding industriale, che riflette la volontà di integrare in maniera coordinata un ampio numero di realtà produttive operanti nei principali comparti della filiera del lusso Made in Italy. Al vertice della struttura si colloca la capogruppo, cui è affidata la funzione di indirizzo strategico, supervisione e coordinamento, mentre le società controllate operano come entità specializzate nelle rispettive aree di produzione, mantenendo un presidio diretto delle competenze artigianali e tecniche.

Dal punto di vista societario, l'assetto si articola in più livelli. La capogruppo detiene il controllo totalitario di diverse società intermedie e operative, ciascuna focalizzata su segmenti specifici della manifattura di lusso: tessile, maglieria, prêt-à-porter, pelletteria e calzature. Alcune di queste, a loro volta, esercitano il controllo su ulteriori società, costituendo una rete articolata di partecipazioni che consente di presidiare in modo integrato l'intera catena del valore.

La presenza di società dislocate nei principali distretti produttivi italiani permette al gruppo di valorizzare le specificità locali e, al tempo stesso, di beneficiare di un coordinamento centrale che orienta verso uniformità gestionale, sinergie operative e un elevato livello di tracciabilità dei processi. Nella pratica, tuttavia, l'applicazione di tale modello è ancora in fase di progressiva implementazione, poiché le differenze nei sistemi informativi e nel grado di formalizzazione dei controlli tra i vari stabilimenti

la compongono, dimostrano come il percorso di standardizzazione sia avviato ma non ancora del tutto consolidato. (Bilancio società Alfa, 2024)

Figura 3 – Rappresentazione grafica della struttura del gruppo della società Alfa



## 2.2 Settore di appartenenza e posizionamento competitivo

La società Alfa opera nel settore della manifattura di lusso, un comparto in continua evoluzione che richiede standard qualitativi estremamente elevati e capacità di innovazione costante. Secondo lo studio *Luxury Goods Worldwide Market Study* di Bain & Company in collaborazione con Altagamma, il mercato globale dei beni personali di lusso ha raggiunto un valore record di circa €345 miliardi nel 2022<sup>1</sup> (Bain & Company and Fondazione Altagamma, 2023). Tuttavia, tale comparto presenta anche criticità strutturali, quali la fragilità della supply chain, la crescente scarsità di manodopera artigianale qualificata e le pressioni legate alla sostenibilità ambientale e sociale.

<sup>1</sup>Studio di Mercato Mondiale dei Beni di Lusso di Bain & Company

In questo contesto, la società Alfa si distingue per il proprio modello industriale, collaborando con numerosi brand internazionali del lusso e offrendo servizi ad alto valore aggiunto relativi allo sviluppo prodotto, alla produzione e alle lavorazioni intermedie. Tuttavia, i nomi specifici dei marchi non sono resi pubblici, in linea con le prassi di riservatezza tipiche del settore.

Grazie a questo ampio portafoglio di collaborazioni, la società Alfa si conferma come partner manifatturiero strategico per l'industria del lusso globale. Il modello operativo adottato, orientato sull'eccellenza manifatturiera, sull'adozione di tecnologie avanzate e su una costante attenzione alla qualità e alla sostenibilità, consente di rispondere alle sfide poste dal mercato e di contribuire al rafforzamento della filiera produttiva italiana.

In definitiva, la società Alfa si configura come un aggregatore industriale innovativo, capace di valorizzare la tradizione artigianale del Made in Italy integrandola con una struttura di governance moderna e con un modello operativo industrializzato. La combinazione di competenze artigiane, supporto finanziario e strategico da parte di investitori istituzionali e partnership con i grandi brand internazionali ha permesso di creare un gruppo, orientato alla crescita sostenibile, in grado di emergere nel panorama manifatturiero del lusso.

Va tuttavia precisato che tale modello rappresenta l'orientamento strategico del gruppo, mentre nella pratica operativa persistono differenze tra i diversi stabilimenti, legate soprattutto alla rapida crescita per linee esterne. Tali aspetti saranno oggetto di analisi dettagliata nel Capitolo 3, dedicato ai controlli della Società Alfa e alle successive fasi di audit.

### *2.3 Parametri dimensionali e di performance della Società Alfa*

La Società Alfa, si configura come uno dei principali poli manifatturieri integrati al servizio dei brand del lusso internazionale. La sua peculiarità risiede nella capacità di coniugare l'identità artigianale delle singole realtà acquisite con un modello industriale scalabile, capace di fornire standard uniformi e affidabilità lungo l'intera filiera produttiva. È bene precisare che tale risultato rappresenta l'obiettivo perseguito dal

modello industriale integrato e si traduce, dal punto di vista dei brand committenti, in un servizio affidabile e di qualità. Per comprendere appieno il posizionamento della società Alfa è utile distinguere, i parametri dimensionali, che descrivono la struttura e la scala operativa, e i parametri di performance, che ne misurano i risultati economici, qualitativi e gestionali.

### *2.3.1 Parametri dimensionali*

Dal punto di vista dimensionale, la Società Alfa riunisce numerosi laboratori specializzati in abbigliamento, pelletteria, calzature e accessori, distribuiti in diverse regioni italiane. L'intera piattaforma impiega diverse migliaia di addetti e coordina decine di stabilimenti produttivi, capaci di generare una produzione annua significativa di prodotti finiti.<sup>2</sup> Questo modello aggregativo, che preserva il know-how delle singole botteghe e laboratori artigianali, consente al gruppo di disporre di una massa critica sufficiente a garantire solidità finanziaria e potere contrattuale nei confronti dei principali marchi del lusso, pur mantenendo la flessibilità tipica delle lavorazioni artigianali.

### *2.3.2 Parametri di performance*

Sul piano delle performance, la Società Alfa ha registrato una crescita significativa grazie all'espansione del perimetro societario e alla progressiva integrazione dei processi. I ricavi consolidati hanno raggiunto valori rilevanti negli ultimi anni, con prospettive di ulteriore incremento in virtù delle acquisizioni successive e dell'ampliamento del portafoglio clienti. La piattaforma industriale collabora oggi con numerosi brand internazionali del lusso, offrendo loro standard di qualità certificati e garantendo affidabilità nelle consegne e nella gestione della supply chain. Parallelamente, l'adozione di sistemi ERP integrati ha contribuito a migliorare la tracciabilità e migliorare la trasparenza informativa, parametri essenziali per soddisfare le aspettative stringenti dei marchi committenti. È tuttavia importante sottolineare che tali progressi, pur rappresentando un traguardo rilevante per il gruppo

---

<sup>2</sup> Informazioni acquisite sul sito ufficiale della Società Alfa, mantenuto anonimo per motivi di riservatezza.

nel suo complesso, non si traducono ancora in una piena uniformità operativa tra tutti gli stabilimenti: come verrà approfondito nel Capitolo 3, alcuni poli aziendali hanno già adottato strumenti digitali avanzati e procedure formalizzate, mentre altri si affidano ancora a sistemi meno evoluti e verifiche manuali. Anche sul fronte ESG, l'impegno della società si traduce nella riduzione degli impatti ambientali e nella tutela delle condizioni di lavoro, elementi che rafforzano la reputazione e la sostenibilità di lungo periodo del gruppo (Bilancio società Alfa, 2024).

#### *2.4 Obiettivi e sfide aziendali*

L'obiettivo primario della società Alfa consiste nella realizzazione di un polo manifatturiero d'eccellenza, orientato alla valorizzazione del Made in Italy mediante l'integrazione tra competenze artigianali e innovazione tecnologica. Tale obiettivo si traduce nella volontà di rispondere in maniera efficace alle esigenze sempre più articolate e personalizzate dei principali marchi internazionali del settore del lusso. In questa prospettiva, la società si impegna a garantire elevati standard qualitativi lungo tutta la filiera produttiva, assicurando nello stesso tempo flessibilità operativa, capacità di adattamento e tempi di risposta competitivi, in modo da poter raggiungere la massima soddisfazione dei clienti e la consolidazione della propria posizione come partner industriale di riferimento nel panorama della moda di alta gamma. Un ulteriore obiettivo di rilievo riguarda l'innovazione tecnologica, intesa non come un'ipotetica sostituta della manodopera artigianale, ma come sostenitrice di quest'ultima, garantendone il miglioramento e potenziamento dell'efficacia ed efficienza. In questa prospettiva, la società Alfa ha da poco ha iniziato ad investire in ricerca e sviluppo e nell'adozione di tecnologie avanzate, quali software ERP, strumenti di tracciabilità digitale e sistemi 3D applicati alla progettazione e prototipazione. Tali tecnologie permettono di migliorare la velocità, la precisione e la personalizzazione dei processi, riducendo al contempo i tempi di immissione sul mercato (*time-to-market*) e rafforzando la competitività rispetto ai poli manifatturieri internazionali. Tuttavia, va sottolineato come l'integrazione completa dei sistemi IT e lo sviluppo del sistema ERP rappresentino ancora un obiettivo strategico in fase di attuazione progressiva. Tale aspetto riflette il percorso di crescita ed espansione della società Alfa, che richiede un

progressivo consolidamento delle infrastrutture tecnologiche per supportare in maniera sempre più efficace la complessità organizzativa ed operativa.

Parallelamente, la società attribuisce particolare rilevanza al tema della sostenibilità, promuovendolo come valore cardine e distintivo della propria strategia industriale. In un'ottica olistica, l'impegno si declina lungo due dimensioni:

- *ambientale*, attraverso politiche volte a ridurre le emissioni, contenere l'impatto dei consumi energetici e idrici e superare l'idea di crescita fondata sull'uso intensivo delle risorse naturali;
- *sociale*, mediante la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, il rispetto dei diritti dei lavoratori e la valorizzazione del capitale umano, con particolare attenzione alla formazione continua e al trasferimento generazionale delle competenze artigianali.

Tuttavia, il perseguimento di questi obiettivi si accompagna a sfide rilevanti.

In primo luogo, la gestione della complessità organizzativa, derivante dall'integrazione di numerose realtà aziendali caratterizzate da storie, culture e modelli operativi differenti, richiede un costante coordinamento e allineamento strategico rispetto agli obiettivi comuni. In secondo luogo, la necessità di attrarre e trattenere personale qualificato in un contesto in cui la competenza artigianale rischia di ridursi a causa del progressivo declino demografico. A tal proposito, le iniziative di formazione e sviluppo delle competenze interne assumono un ruolo cruciale per garantire la continuità produttiva e il mantenimento degli elevati standard qualitativi richiesti dal mercato del lusso (Bilancio società Alfa, 2024).

In sintesi, gli obiettivi della società Alfa si fondano su una visione di crescita sostenibile e integrata, tesa a consolidare la leadership nel comparto manifatturiero del lusso attraverso l'eccellenza operativa, l'innovazione tecnologica e la valorizzazione delle risorse umane, affrontando allo stesso tempo le sfide organizzative, competitive e sociali che caratterizzano il contesto industriale contemporaneo.

### *2.5 Cultura aziendale ed etica organizzativa*

La cultura aziendale rappresenta un pilastro fondamentale per lo sviluppo e il consolidamento di una realtà imprenditoriale, soprattutto in un settore caratterizzato da complessità e forte esposizione reputazionale come quello del lusso. Nel caso della società Alfa, la cultura organizzativa si concretizza nell'adozione di un Codice Etico che definisce i valori e i principi guida a cui l'intera comunità aziendale deve conformarsi. Tale strumento non si limita a costituire un insieme di regole di comportamento, ma riflette l'ambizione di armonizzare le diverse culture imprenditoriali che compongono il gruppo, promuovendo un approccio condiviso basato su integrità, trasparenza e responsabilità. Il Codice Etico si applica a tutte le categorie di stakeholder interni ed esterni che interagiscono con la società, in particolare, è vincolante per il management, i dipendenti, i collaboratori e i fornitori, configurandosi come una cornice di riferimento che orienta decisioni e comportamenti quotidiani. L'obiettivo è quello di assicurare che ogni azione sia coerente con i valori aziendali e contribuisca a rafforzare la reputazione e la credibilità del gruppo a livello nazionale e internazionale.

Tre sono le aree di valore che assumono particolare rilevanza:

*Personae*: la società pone al centro il rispetto della dignità e dei diritti di tutti i lavoratori, promuovendo un ambiente inclusivo, sicuro e fondato su pari opportunità. La valorizzazione delle competenze artigianali, considerate asset distintivo del settore del lusso, è accompagnata da programmi di formazione e di tutela del capitale umano.

*Sostenibilità*: l'impegno verso la sostenibilità si traduce nella responsabilità ambientale e sociale. La società si conforma a rigorosi standard in materia di gestione delle risorse naturali, smaltimento dei rifiuti e riduzione dell'impatto ambientale, integrando tali pratiche con iniziative a favore della comunità e della filiera produttiva.

*Integrità*: l'operato della società si ispira a principi di correttezza, lealtà e trasparenza, soprattutto nelle relazioni con clienti, fornitori e partner finanziari. Il rispetto delle normative vigenti, dei contratti collettivi di lavoro e dei più elevati standard di corporate governance rappresenta una condizione imprescindibile.

Un ulteriore strumento a supporto della cultura aziendale è rappresentato dal sistema di whistleblowing, che consente a dipendenti e terze parti di segnalare in modo riservato e protetto eventuali violazioni del Codice o irregolarità nei processi aziendali. Tale meccanismo, costituisce un presidio fondamentale per la tutela dell'integrità e della trasparenza, rafforzando il legame di fiducia tra l'impresa e i suoi stakeholder.

In conclusione, la società Alfa adotta una cultura aziendale fondata su persone, sostenibilità e integrità, resa concreta dall'applicazione del Codice Etico. Questo approccio contribuisce a consolidare l'identità del gruppo, garantendo la creazione di valore etico e sociale nel lungo periodo. (Codice Etico, Società alfa)

## *2.6 Struttura organizzativa e sistema di governance*

### *2.6.1 La struttura organizzativa*

La Società Alfa presenta una struttura organizzativa di tipo accentrato-funzionale, che riflette l'esigenza di garantire uniformità gestionale e presidio dei rischi a livello di gruppo, pur mantenendo la specializzazione produttiva e il know-how artigianale delle singole società controllate. Al vertice si colloca la capogruppo, responsabile della definizione delle linee strategiche e dell'attività di coordinamento. Essa accentra le principali funzioni direzionali e di supporto trasversale, quali:

- Amministrazione, Finanza e Controllo: assicura la gestione centralizzata dei flussi finanziari, la redazione del bilancio e il monitoraggio delle performance economiche;
- Risorse Umane: coordina le politiche di gestione del personale, formazione e welfare, pur lasciando autonomia alle singole società nella valorizzazione delle competenze artigianali;
- IT e Sistemi Informativi: presidia l'evoluzione dei sistemi ERP e delle infrastrutture digitali, con l'obiettivo di favorire nel tempo l'integrazione dei dati a livello di gruppo;
- Compliance e Risk Management: costituiscono i presidi centrali volti ad assicurare la conformità normativa e la gestione integrata dei rischi a livello di gruppo. A

questi si è aggiunta, in una fase più recente, la funzione di Internal Audit, con il compito di svolgere verifiche indipendenti sui controlli interni, rafforzando in tal modo il sistema di governance;

- Sostenibilità e ESG, che guida i progetti in materia ambientale, sociale e di governance, in coerenza con le aspettative dei brand internazionali.

Sul piano operativo, le società controllate mantengono autonomia nelle attività produttive, configurandosi come centri specializzati nei diversi comparti della filiera del lusso (tessile, maglieria, pelletteria, calzature, prêt-à-porter). Ogni società dispone di un proprio management locale, responsabile dell'esecuzione operativa e della tutela delle competenze artigianali, ma è tenuta ad allinearsi alle procedure e agli standard comuni definiti dalla capogruppo.

Questa configurazione determina un modello ibrido, nel quale coesistono:

- un coordinamento centrale forte, che garantisce uniformità nei processi trasversali, nelle regole di controllo e nei flussi informativi;
- una specializzazione locale, che salvaguarda la qualità artigianale, la flessibilità produttiva e la valorizzazione delle peculiarità dei distretti manifatturieri italiani.

Nel complesso, la struttura organizzativa della Società Alfa si fonda su un principio di integrazione progressiva: la direzione centrale definisce linee guida, standard e sistemi comuni, mentre le società operative contribuiscono con il proprio know-how artigianale e la capacità produttiva. Questa impostazione consente di bilanciare rigore manageriale e creatività artigianale, assicurando un controllo efficace delle operazioni e una governance coerente con le best practice internazionali.

### *2.6.2 Il sistema di governance*

Il sistema di governance della Società Alfa si fonda su un'architettura articolata che integra organi sociali, comitati specializzati e funzioni manageriali di presidio, con

l'obiettivo di assicurare una gestione trasparente, sostenibile e coerente con le best practice internazionali. Al vertice del sistema si colloca il *Consiglio di Amministrazione* (CdA), responsabile ultimo della supervisione del sistema di controllo interno e della gestione dei rischi. Con l'avvio della funzione di Internal Audit, il CdA ha assunto un ruolo diretto anche nella supervisione di tale presidio, approvando il piano annuale delle verifiche, monitorando l'attuazione delle raccomandazioni e ricevendo i primi report periodici.

Oltre a questi compiti, il CdA esercita una serie di *responsabilità* fondamentali, in particolare:

- definisce gli indirizzi strategici in materia di governance dei rischi, determinando il livello di rischio accettabile (risk appetite) e i limiti di tolleranza;
- valuta periodicamente l'adeguatezza, l'efficacia e l'applicazione effettiva dei controlli interni, promuovendo azioni di rafforzamento ove necessario;
- assicura la coerenza tra il piano strategico e il sistema di controllo interno, verificando che gli strumenti adottati siano proporzionati alla complessità del gruppo e alle dinamiche del settore;

In questo modo, il CdA si configura come principale garante della coerenza tra obiettivi strategici, sostenibilità di lungo periodo e sistemi di controllo, in un percorso di consolidamento ancora in fase iniziale.

A supporto del CdA operano diversi comitati con funzioni specialistiche:

- *Comitato controllo, rischi e sostenibilità*: rappresenta l'organo consultivo e propositivo a supporto del CdA nelle attività di supervisione del sistema dei controlli interni, della gestione dei rischi e delle tematiche ESG. È composto da membri indipendenti e non esecutivi, a garanzia della sua imparzialità e della capacità di valutazione critica.

Tra le principali *responsabilità* del Comitato rientrano:

- esprimere pareri qualificati sulla predisposizione e validazione del piano annuale di audit, attività intrapresa con l'avvio della funzione di Internal Audit, garantendo

che esso sia coerente con le priorità strategiche e con il profilo di rischio della società;

- esaminare le criticità e le anomalie emerse dalle attività di Internal Audit, valutandone l'impatto;
- supervisionare l'integrazione dei fattori ESG nelle politiche e nei processi aziendali, contribuendo alla diffusione di una cultura improntata alla sostenibilità e alla responsabilità sociale;
- fungere da punto di raccordo tra Internal Audit, management e CdA, assicurando la tempestiva condivisione delle informazioni rilevanti;

In questo modo, il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità supporta il CdA nell'assunzione di decisioni informate, con un ruolo chiave nel rafforzare l'allineamento tra governance, strategia e sostenibilità di lungo periodo.

- *Comitato Remunerazione*: incaricato di definire le politiche retributive e incentivanti per amministratori e dirigenti strategici. Pur non essendo direttamente coinvolto nelle attività di audit, contribuisce a rafforzare il sistema di governance, garantendo l'allineamento delle politiche di remunerazione agli obiettivi strategici di lungo termine e ai principi di trasparenza e sostenibilità che caratterizzano la società Alfa.

Tra le sue principali *responsabilità* rientrano:

- elaborare e proporre al CdA le linee guida in materia di remunerazione, assicurando coerenza con gli indirizzi strategici e con il piano industriale;
- monitorare la corretta applicazione delle politiche retributive approvate dal CdA, garantendo equità e trasparenza;
- contribuire alla prevenzione di comportamenti opportunistici, riducendo i rischi derivanti da strategie di breve termine o da conflitti di interesse;
- favorire l'attrazione dei talenti, elemento cruciale per una realtà come Alfa, basata sulla valorizzazione del capitale umano e delle competenze distintive.

In questo modo, il Comitato Remunerazione si configura come un presidio essenziale della governance, capace di allineare gli interessi del management con quelli degli

stakeholder e di sostenere lo sviluppo sostenibile e responsabile della società nel lungo periodo.

- *Comitato di Filiera Responsabile*: L'organo, di natura collegiale e connotato da un'impostazione innovativa, prevede la partecipazione di almeno un componente del Consiglio di Amministrazione. Esso ha il compito di promuovere l'adozione di principi etici e di pratiche di sostenibilità lungo l'intera catena del valore, assicurando che le decisioni produttive e strategiche siano allineate ai valori fondanti e alla cultura aziendale

L'organo è così composto:

- *Chief sustainability officer*: coordina l'intera struttura ESG del gruppo, organizzata in tre aree funzionali distinte, ciascuna dedicata ad aspetti specifici della sostenibilità (ambientale, sociale e di governance);

- *Referente della funzione di Responsabilità Sociale d'impresa*: incaricato di valutare e monitorare i partner della supply chain, con l'obiettivo di diffondere pratiche responsabili mediante processi strutturati di qualificazione e verifica dei fornitori;

- *Direttore della business unit ready to wear*.

- *Direttore della business unit shoes*;

- *Due membri indipendenti*: di cui uno appartenente al Cda della società Alfa, che assicurano imparzialità e rafforzano il legame con la governance societaria.

Sul piano manageriale, l'Amministratore Delegato ha la responsabilità operativa della gestione del gruppo, assicurando l'attuazione delle decisioni del CdA e il coordinamento delle società controllate. (Bilancio società Alfa, 2024)

### 2.7 L'approccio alla gestione dei rischi

Il presente paragrafo non ha l'obiettivo di analizzare in dettaglio i singoli rischi a cui la Società Alfa è esposta, poiché tali aspetti saranno approfonditi nel Capitolo 3, nell'ambito delle fasi di implementazione del piano di audit. Qui l'attenzione è rivolta

invece a descrivere l'approccio adottato dalla società alla gestione dei rischi, che non è statico ma in continua evoluzione, e che si è progressivamente sviluppato ispirandosi ai principali modelli internazionali, quali il COSO Framework, il Three Lines Model (IIA, 2020) e le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance.

Nel contesto di un settore complesso e competitivo come quello della manifattura di alta gamma, caratterizzato da clienti particolarmente esigenti e da una forte attenzione agli aspetti ESG, la gestione dei rischi assume una valenza non soltanto di conformità normativa, ma anche di fattore strategico di business. In questa prospettiva, la Società Alfa ha adottato un approccio strutturato e proattivo, basato sull'integrazione dei processi di identificazione, valutazione, mitigazione e monitoraggio all'interno del processo decisionale aziendale. Ciò consente di anticipare l'emergere di potenziali criticità e di valutarne preventivamente l'impatto in termini di probabilità di accadimento, significatività e possibili ripercussioni sulla continuità operativa e sulla reputazione del gruppo (Bilancio Società Alfa, 2024).

Per rendere questo approccio effettivamente operativo, la società si è dotata di strumenti e organi di governance dedicati, tra cui il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, la funzione di Risk Management, incaricata di aggiornare la mappa dei rischi e alimentare il risk register, e la funzione di Compliance, focalizzata sulla conformità normativa e sugli standard ESG richiesti dai brand committenti. L'azione di tali presidi garantisce una visione integrata e trasparente del profilo di rischio aziendale, favorendo il progressivo allineamento delle diverse società controllate verso criteri omogenei di gestione. Su queste basi, nel primo anno di audit, è stato avviato anche il disegno di implementazione della funzione di Internal Audit, con l'obiettivo di tradurre l'approccio alla gestione dei rischi in attività di verifica indipendenti e mirate.

Un ulteriore elemento distintivo dell'approccio della Società Alfa è la sua natura dinamica ed evolutiva: la rapida crescita del gruppo per linee esterne ha comportato l'integrazione di nuove realtà produttive, spesso eterogenee per cultura aziendale, procedure e sistemi informativi. La gestione dei rischi, pertanto, è stata concepita come

un processo in grado di adattarsi e di rafforzarsi progressivamente, trasformando le iniziali disomogeneità in un percorso di consolidamento e di miglioramento continuo.

In questo senso, l'approccio ai rischi non costituisce soltanto un presidio organizzativo, ma anche il fondamento metodologico su cui, nel primo anno di audit, si è innestato il disegno di implementazione del piano. Proprio nel Capitolo 3 verrà analizzato come, a partire da tali premesse, l'Internal Audit abbia tradotto questo approccio in attività operative, identificando le aree di maggiore criticità e implementando controlli mirati per rafforzare il sistema complessivo di governance.

### *2.8 Sistema di controllo interno e ruolo nell'Internal Audit*

Il presente paragrafo ha l'obiettivo di illustrare la struttura del sistema di controllo interno adottato dalla Società Alfa, evidenziandone i principali attori e le rispettive responsabilità, in coerenza con le best practice internazionali di riferimento, quali il COSO Framework (2013) e il Three Lines Model (IIA, 2020). Le informazioni riportate trovano riscontro nei documenti ufficiali della Società, in particolare nel Bilancio della Società Alfa 2024, nei quali viene delineato l'impianto di sistema di controllo e il ruolo attribuito alle funzioni. In questo contesto viene descritto anche il ruolo che l'Internal Audit assume all'interno del modello nel primo anno di implementazione, con funzioni di valutazione indipendente e di supporto agli organi di governance. Tale impostazione risulta particolarmente rilevante nel contesto del primo anno di implementazione del piano di audit, in cui la funzione non si limita a svolgere attività di verifica, ma contribuisce a definire le basi metodologiche e organizzative su cui costruire le successive fasi di pianificazione ed esecuzione.

Proprio tali dinamiche, che caratterizzano l'avvio della funzione nella Società Alfa, saranno oggetto di approfondimento nel Capitolo 3, dove verrà analizzato in dettaglio il primo anno di implementazione del piano di audit, con riferimento sia ai controlli già esistenti sia a quelli introdotti per presidiare i rischi più critici.

### 2.8.1 Sistema di controllo interno

Il sistema di controllo interno della Società Alfa rappresenta uno degli elementi cardine della governance aziendale, in quanto volto a garantire l'affidabilità dei processi, la conformità alle normative e la corretta gestione dei rischi lungo tutta la filiera produttiva. In linea con le best practice internazionali (COSO Framework, Three Lines Model), esso è strutturato su più livelli e prevede una chiara attribuzione di ruoli e responsabilità tra la holding e le società controllate.

All'interno di tale architettura si collocano tre figure chiave:

1. *Management operativo (primo livello)*: I controlli di primo livello sono affidati al personale operativo e ai responsabili di funzione delle singole società controllate. Essi assicurano la gestione quotidiana dei processi (amministrativi, produttivi, logistici), il rispetto delle procedure interne e la tempestiva segnalazione di eventuali anomalie. Un ruolo particolare è svolto dai responsabili amministrativi e di funzione, che, pur appartenendo al management locale, fungono da punto di raccordo con le funzioni centrali: da un lato controllano i rischi operativi nelle rispettive aree, dall'altro garantiscono il monitoraggio delle azioni correttive derivanti dagli audit e la diffusione della cultura del rischio e della compliance all'interno delle singole realtà produttive.
2. *Funzioni centrali di controllo (Secondo livello)*: è rappresentato dalle funzioni centrali di Compliance, Risk Management e Controllo di Gestione. La Compliance presidia la conformità normativa e regolamentare, con particolare attenzione agli ambiti ESG e ai codici etici dei brand committenti. Il Risk Management aggiorna costantemente la mappa dei rischi e alimenta il risk register di gruppo. Il Controllo di Gestione, infine, monitora la performance e segnala tempestivamente eventuali inefficienze. Queste funzioni hanno il compito di fornire metodologie, standard e strumenti omogenei a tutte le società del gruppo, riducendo le disomogeneità operative tra i diversi stabilimenti.

3. *Internal Audit (Terzo livello)*: Il terzo livello è affidato alla funzione di Internal Audit, che assicura una valutazione indipendente e sistematica sull'efficacia dei controlli di primo e secondo livello. La responsabilità operativa è affidata al Chief Audit Executive, figura dirigenziale che risponde funzionalmente al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e gerarchicamente all'Amministratore Delegato, preservando così l'indipendenza metodologica. Il CAE definisce la strategia di audit, individua le priorità di intervento e garantisce l'aderenza agli standard internazionali dell'Institute of Internal Auditors. Alle dirette dipendenze del CAE opera un Audit Team centrale, con sede presso la holding, composto da professionisti con competenze multidisciplinari nei settori contabile-finanziario, industriale, supply chain ed ESG. Trattandosi di una funzione relativamente recente, in quanto la Società Alfa è stata istituita nel 2020, l'Audit Team risulta essere attualmente in fase di progressivo consolidamento. Nel primo anno le attività di audit si sono concentrate sull'avvio delle fasi fondamentali: risk assesment, pianificazione, esecuzione di verifiche mirate e reporting; con l'obiettivo di creare le basi metodologiche su cui costruire i cicli successivi di audit.

Al termine di ogni missione, l'Audit Team redige un Audit Report che classifica le osservazioni per livello di gravità, analizza le cause profonde e propone azioni correttive. Tale modalità di reporting, introdotta con l'avvio della funzione di Internal Audit, prevede la condivisione del documento con il management della società controllata, trasmesso al CAE e presentato al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità; le sintesi periodiche vengono infine sottoposte al Consiglio di Amministrazione. Il monitoraggio delle azioni correttive avviene tramite follow-up programmati, i cui risultati sono inclusi nelle rendicontazioni periodiche agli organi di governance.

Nel capitolo 3, verranno analizzati, i controlli già esistenti nella società Alfa e quelli successivamente implementati nelle fasi conclusive nell'implementazione del piano.

### 2.8.2 Processo di audit interno e ruoli coinvolti

Il processo di audit interno, introdotto con l'avvio della funzione, si articola in tre fasi principali che vedono il coinvolgimento coordinato di diversi attori della struttura di Internal Audit e degli organi di governance societaria. Sebbene si tratti di un impianto ancora in fase di progressiva implementazione, nel primo anno sono state avviate le attività fondamentali che possono essere descritte come segue:

- *Analisi preliminare e mappatura dei rischi*: avviata con l'obiettivo di costruire un primo risk assesment di gruppo, utile alla predisposizione di un Piano di Audit basato sul rischio.

In questa fase, il Chief Audit Executive, definisce le priorità di intervento in coerenza con la strategia aziendale e con gli standard internazionali di riferimento.

L'Audit Team centrale supporta il Chief Audit Executive raccogliendo ed elaborando dati di natura economico-finanziaria, operativa e di compliance, e conducendo confronti con i responsabili delle diverse funzioni aziendali.

I Responsabili amministrativi e di funzione contribuiscono fornendo informazioni specifiche sul contesto produttivo delle singole società controllate, evidenziando eventuali criticità operative o settoriali. Infine, gli esiti della fase di risk assesment vengono sottoposti al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e, successivamente, al Consiglio di Amministrazione, che approva formalmente il piano annuale di audit.

- *Esecuzione degli audit on-site*: svolta in forma pilota nel primo anno, ha visto l'Audit Team centrale condurre verifiche su un campione di poli aziendali rappresentativi, mediante analisi documentale, osservazione diretta, interviste e test campionari.

I Responsabili amministrativi e di funzione rappresentano un elemento di collegamento essenziale, poiché agevolano l'accesso alle informazioni, supportano la raccolta documentale e contribuiscono a contestualizzare le risultanze alla luce delle specificità dei singoli stabilimenti.

Il Chief Audit Executive mantiene la supervisione generale delle missioni di audit, verificando la coerenza delle attività svolte.

- *Reportistica e attività di follow-up*: attraverso questa fase, i risultati delle verifiche vengono sintetizzati in Audit Report e condivisi con il management e gli organi di governance.

L'Audit Team centrale redige l'Audit Report, nel quale le osservazioni sono classificate in base alla gravità e viene condotta un'analisi sulle criticità riscontrate per individuare le cause principali. Il team, inoltre, formula raccomandazioni operative e predisporre un piano di azioni correttive, concordato con i responsabili delle società controllate.

I Responsabili amministrativi e di funzione hanno il compito di monitorare l'attuazione delle misure correttive, mantenendo un flusso informativo costante con il team centrale.

Il Chief Audit Executive, da parte sua, valida i report finali, sintetizza i risultati principali e li presenta al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, che ne valuta l'adeguatezza e monitora l'attività di risposta del management. Le sintesi periodiche vengono infine trasmesse al Consiglio di Amministrazione, che esercita la supervisione finale sull'intero processo di audit e valuta l'efficacia complessiva del sistema di controllo interno.

### *2.9 Il flusso delle informazioni e la gestione della sicurezza*

All'interno della società Alfa, la gestione del flusso informativo rappresenta un elemento cruciale per assicurare l'efficace funzionamento del sistema di governance e per garantire l'integrazione delle diverse realtà aziendali che compongono il gruppo. Considerata la natura aggregativa della società, che unisce molteplici stabilimenti specializzati nel settore del lusso, la corretta circolazione delle informazioni si configura come una condizione necessaria per il coordinamento dei processi, la coerenza delle decisioni strategiche e il monitoraggio dei rischi.

Il flusso informativo si articola su più livelli:

- *verticale*: tra il top management, i responsabili delle business unit e le strutture operative;
- *orizzontale*: tra le diverse società controllate e i dipartimenti aziendali;
- *esterno*: verso i principali stakeholder, quali clienti, fornitori, partner finanziari e autorità di vigilanza.

La governance della società Alfa assicura che tali flussi siano caratterizzati da tempestività, completezza e attendibilità, così da consentire decisioni informate e un'efficace supervisione da parte degli organi di controllo.

Un ruolo centrale è svolto dai sistemi informativi integrati. L'adozione di piattaforme digitali ed ERP rappresenta uno degli obiettivi strategici del gruppo, poiché consente di raccogliere, elaborare e distribuire dati relativi a produzione, qualità, approvvigionamenti e performance economico-finanziarie. Per una realtà come la Società Alfa, nata dall'aggregazione di imprese precedentemente autonome, l'ERP costituisce uno strumento ideale, se effettivamente integrato, per superare la naturale frammentazione dei processi informativi, così da costruire una base unificata e standardizzata, utile anche per l'attività di audit interno. (Bilancio società Alfa, 2024)

Al momento del primo anno di audit, tuttavia, l'implementazione del sistema ERP risulta ancora disomogenea, poiché mentre alcuni poli aziendali avevano già introdotto moduli avanzati in grado di garantire tracciabilità e reporting automatizzato, altri si affidavano a strumenti manuali o a registri cartacei, più esposti a errori e difficoltà di monitoraggio. Come evidenziato nel Capitolo 3, questa eterogeneità è stata identificata come una delle principali aree di miglioramento, da affrontare con un piano pluriennale di armonizzazione.

Nonostante l'attuale frammentazione dei sistemi informativi, la Società Alfa si pone come obiettivo strategico di lungo periodo l'adozione di un sistema ERP integrato e omogeneo a livello di gruppo. In tale prospettiva, sono stati individuati i principali moduli di riferimento, la cui progressiva implementazione consentirà di rafforzare la standardizzazione e la tracciabilità dei processi:

- *Modulo Produzione*: essenziale per la pianificazione e il monitoraggio delle attività di fabbricazione e l'integrazione con l'approvvigionamento delle materie prime.
- *Modulo Acquisti*: gestisce l'intero ciclo passivo, con riconciliazioni automatiche tra ordini, ricevute e magazzino;
- *Modulo Finanza e Contabilità*: supporta la rilevazione contabile, il bilancio e l'analisi degli scostamenti;
- *Modulo Qualità*: monitora i controlli qualitativi su semilavorati e prodotti finiti, e la gestione delle certificazioni richieste dai brand del lusso;
- *Modulo Risorse Umane*: gestisce dati anagrafici del personale e formazione;
- *Modulo Tracciabilità e Certificazioni*: cruciale per la conformità ai requisiti ambientali, sociali e di sicurezza.

L'impiego progressivo di tali strumenti potrà consentire la standardizzazione dei processi chiave, la riduzione di ridondanze e incongruenze tra unità operative e la facilitazione nella comunicazione tra holding, società controllate e funzioni trasversali. Difatti, studi di settore, come quelli condotti da McKinsey nel rapporto *State of Fashion 2022*, evidenziano come la trasformazione digitale non rappresenti più soltanto un vantaggio competitivo, ma una necessità strategica per il settore moda e lusso. In particolare, l'integrazione di tecnologie digitali lungo l'intera catena del valore viene considerata un fattore decisivo per incrementare l'efficienza operativa, ottimizzare la supply chain, migliorare la gestione degli inventari e rafforzare la resilienza complessiva delle imprese (McKinsey & Company, 2021).

Parallelamente, la gestione della sicurezza delle informazioni costituisce una priorità strategica per la società Alfa, considerando la crescente esposizione a minacce informatiche. Per fronteggiare tali rischi, la società ha avviato un percorso di sviluppo di un sistema di Information Security Management ispirato ai principi della norma ISO/IEC 27001<sup>3</sup>, che costituisce un modello di riferimento per l'implementazione

---

<sup>3</sup> ISO/IEC 27001: Standard di riferimento per il Sistema di gestione per i controlli di sicurezza delle informazioni.

progressiva di politiche di sicurezza, procedure di controllo degli accessi, sistemi di crittografia e monitoraggio costante delle infrastrutture IT.

La protezione dei dati non riguarda esclusivamente il profilo tecnico-informatico, ma si estende anche al piano organizzativo e comportamentale. Per questo motivo, la società promuove programmi di formazione e sensibilizzazione rivolti al personale, con l'obiettivo di diffondere una cultura della sicurezza e ridurre i rischi legati a comportamenti umani inadeguati (es. phishing, utilizzo improprio di dati riservati, condivisione non autorizzata di documenti).

Un ulteriore strumento a supporto della trasparenza e della sicurezza informativa è rappresentato dal sistema di *whistleblowing*, adottato dalla società Alfa in conformità al D.lgs. 24/2023. Tale procedura, accessibile attraverso canali digitali dedicati, consente di segnalare in maniera riservata eventuali violazioni normative o comportamenti contrari al Codice Etico, garantendo la tutela dell'identità del segnalante e rafforzando la cultura etica e la fiducia all'interno del gruppo. Le segnalazioni costituiscono inoltre un canale informativo privilegiato per la funzione di Internal Audit, favorendo l'individuazione tempestiva di rischi emergenti (Bilancio della Società alfa, 2024).

Grazie a questa infrastruttura tecnologica e organizzativa, la Società Alfa dispone di un flusso informativo che, pur presentando ancora elementi di eterogeneità, rappresenta già una base su cui costruire il rafforzamento progressivo del sistema di controllo interno. La capacità di garantire informazioni tempestive, affidabili e sicure si configura come un vantaggio competitivo in un settore come quello del lusso, dove qualità, riservatezza e tracciabilità costituiscono requisiti imprescindibili per consolidare la reputazione aziendale e rafforzare le relazioni con i brand committenti.

## *2.10 Conformità alle normative e agli standard internazionali*

La conformità normativa rappresenta per la società Alfa un presupposto imprescindibile per garantire la sostenibilità delle proprie attività e consolidare la fiducia degli stakeholder. Operando nel settore manifatturiero del lusso e collaborando con i principali brand internazionali, la società è chiamata a rispettare un insieme articolato di normative nazionali, sovranazionali e standard volontari, che regolano diversi ambiti della gestione aziendale.

Un primo ambito riguarda il rispetto delle normative giuslavoristiche e di tutela dei lavoratori, in linea con quanto previsto dal diritto nazionale e dalle direttive europee. Particolare attenzione è dedicata alla garanzia di condizioni di lavoro sicure, al rispetto dei contratti collettivi e alla promozione delle pari opportunità, in coerenza con i principi sanciti dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO).

Un ulteriore livello di conformità riguarda la sicurezza e la tracciabilità dei processi produttivi, aspetti di particolare rilievo in un comparto contraddistinto da requisiti qualitativi stringenti e da una crescente attenzione alla sostenibilità. In tale prospettiva, la Società Alfa ha introdotto un Sistema di Gestione Integrato (SGI) che recepisce i principali standard internazionali in materia di gestione e sostenibilità. Tale sistema ha l'obiettivo di assicurare una gestione efficace delle attività aziendali, ponendo un focus specifico su qualità, tutela ambientale, salute e sicurezza dei lavoratori, nonché responsabilità sociale.

Il SGI è stato pertanto progettato per allinearsi ai requisiti delle più diffuse normative internazionali, tra le quali:

ISO 14001: disciplina i sistemi di gestione ambientale, favorendo la riduzione dell'impatto ecologico derivante dalle attività aziendali;

ISO 45001: stabilisce i criteri per la gestione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, al fine di garantire condizioni lavorative sicure e protette;

ISO 9001: definisce i requisiti di un sistema orientato al miglioramento continuo della qualità;

SA8000: standard dedicato alla responsabilità sociale d'impresa, volto a promuovere il rispetto dei diritti dei lavoratori e l'adozione di pratiche etiche nelle relazioni industriali.

L'adozione di tali strumenti non si limita a garantire la piena compliance normativa, ma contribuisce anche a consolidare la trasparenza organizzativa e a rafforzare la credibilità della Società Alfa nei confronti dei propri clienti e partner commerciali. Nel 2024 la Società Alfa ha conseguito una certificazione multi-sito del proprio Sistema di Gestione Integrato, estesa a diverse sedi e divisioni produttive. Tale riconoscimento non solo conferma l'adozione di un approccio gestionale uniforme, ma testimonia anche la volontà di consolidare la conformità alle best practices internazionali in materia di sostenibilità e responsabilità sociale (Bilancio società Alfa, 2024).

Ad oggi, gran parte delle società italiane incluse nel perimetro della società Alfa al 31 dicembre 2024 risulta certificato secondo gli standard ISO 14001 (gestione ambientale) e ISO 45001 (salute e sicurezza sul lavoro), a garanzia rispettivamente della riduzione dell'impatto ecologico e della tutela dei dipendenti attraverso sistemi strutturati di prevenzione e protezione. Parallelamente, è stato avviato un percorso volto all'ottenimento della certificazione SA8000, già ottenuta in alcuni siti, che conferma l'impegno della Società Alfa a garantire condizioni di lavoro etiche, sicure e rispettose dei diritti dei lavoratori lungo l'intera filiera.

Altro elemento centrale è il rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali, attraverso l'adeguamento al Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati<sup>4</sup>. Tale conformità si traduce nell'adozione di procedure strutturate per la raccolta, l'elaborazione e la conservazione dei dati, con l'obiettivo di salvaguardare

---

<sup>4</sup> GDPR (*General Data Protection Regulation*): Regolamento UE 2016/679, entrato in vigore nel 2018, è la normativa che disciplina la protezione dei dati personali e la circolazione all'interno dell'Unione Europea

informazioni altamente sensibili, quali progetti, prototipi e dettagli contrattuali con brand di rilevanza internazionale.

Un ulteriore fronte riguarda la sostenibilità ambientale e sociale, ambito nel quale la società aderisce a standard internazionali e codici di condotta condivisi con i marchi partner. L'attenzione alla sostenibilità si concretizza nel rispetto di principi ESG (Environmental, Social and Governance), nella riduzione dell'impatto ambientale e nell'impegno a favore della responsabilità sociale d'impresa, in linea con le linee guida delle Nazioni Unite (UN Global Compact).

In sintesi, la conformità della società Alfa alle normative e agli standard internazionali si configura come una leva strategica, che consente di:

- ridurre il rischio legale e reputazionale;
- consolidare la fiducia di clienti e stakeholder;
- garantire processi produttivi sicuri, tracciabili e sostenibili;
- rafforzare la credibilità aziendale nel mercato globale del lusso.

Questa visione di compliance integrata non rappresenta un mero adempimento formale, ma costituisce un fattore distintivo che contribuisce al posizionamento competitivo del gruppo e ne assicura la crescita duratura nel rispetto dei più elevati standard internazionali. In questa prospettiva, la conformità della Società Alfa alle normative e agli standard internazionali rappresenta non solo un requisito di sostenibilità e reputazione, ma anche la cornice metodologica entro cui si colloca il sistema di controllo interno.

Tuttavia, come verrà approfondito nel Capitolo 3, l'attività di audit ha evidenziato alcune disomogeneità nell'applicazione dei controlli e delle procedure tra le diverse società del gruppo, come riflesso della natura recente e aggregativa della realtà. Ciò conferma come l'adesione agli standard costituisca un punto di partenza solido, ma richieda un progressivo percorso di consolidamento per garantire uniformità ed effettiva efficacia lungo l'intera filiera produttiva.

## CAPITOLO 3: DISEGNO E IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO DI AUDIT: ANALISI APPLICATIVA

### *3.0 Modalità e perimetro dell'analisi svolta*

L'analisi condotta nel presente capitolo si è focalizzata sul disegno di implementazione del piano di audit relativo al primo anno di attività della Società Alfa, con l'obiettivo di osservare come la funzione di Internal Audit abbia definito le priorità di intervento e impostato un modello operativo coerente con le esigenze del gruppo.

Le informazioni utilizzate sono state acquisite nel contesto di un incarico di revisione legale svolto sulla Società Alfa. In tale contesto, la società di revisione ha avuto accesso a determinati documenti interni condivisi dalla società Alfa stessa, tali da garantire l'osservazione diretta delle modalità di avvio del processo di Internal Audit e raccogliere elementi utili ai fini della ricerca. Per garantire la riservatezza, i dati aziendali non sono stati riportati in forma documentale, ma rielaborati in chiave anonima e sintetica, con l'unico obiettivo di consentirne l'utilizzo a fini esclusivamente accademici, senza la divulgazione di informazioni riservate.

Il percorso metodologico adottato ha previsto, in primo luogo, l'analisi della fase preliminare, volta alla conoscenza del contesto aziendale della Società Alfa, con particolare attenzione al settore di riferimento, alla struttura organizzativa e al sistema di controllo interno già in essere. Tale attività ha consentito di delineare le principali aree caratterizzate da una maggiore esposizione a potenziali vulnerabilità, che hanno costituito la base informativa per la successiva definizione del piano di audit. In questa fase sono stati individuati cinque macro-ambiti di rischio, corrispondenti rispettivamente a: rischi operativi, rischi ESG, rischi di compliance normativa, rischi di natura strategica, rischi informatici.

Il perimetro di analisi condotto nella fase di valutazione del rischio non ha compreso l'intero Risk Universe, ma si è concentrato sulle aree ritenute più critiche, applicando tre criteri fondamentali, cui: probabilità di accadimento, impatto potenziale e maturità dei controlli, al fine di stimare il livello di esposizione complessivo e costruire una mappa di rischio a livello di gruppo. In particolare, il primo anno di audit ha posto l'attenzione sulle seguenti aree:

- il ciclo passivo e governance dei fornitori;
- la gestione degli inventari e del magazzino;
- la supply chain artigianale;
- la compliance normativa;
- la governance ESG

Non sono stati inclusi in questa prima fase i rischi informatici e i rischi strategici, che saranno oggetto di analisi progressiva nell'ambito di un piano pluriennale di audit. Questa impostazione graduale riflette le best practices internazionali (IIA Standards, COSO Framework) che raccomandano, al primo anno di istituzione della funzione, di privilegiare un approccio selettivo, focalizzato sulle aree più critiche e progressivamente esteso all'intero perimetro aziendale.

Successivamente, per i rischi classificati ad alta e media priorità, è stata avviata l'esecuzione delle verifiche dei controlli attraverso l'analisi di un campione costituito da tre poli aziendali pilota (tessile, pelletteria e hub logistico), selezionati in quanto rappresentativi delle diverse aree produttive del gruppo. La scelta di limitare l'osservazione a un campione, e non dell'intera realtà aziendale, risponde alla logica del primo anno di audit, nel quale si privilegia l'approfondimento su realtà significative e comparabili, così da costruire una baseline metodologica solida prima di estendere le analisi a tutte le società del gruppo. Il campionamento, essendo la funzione di Audit al primo anno, si è basato su un approccio discrezionale, con l'obiettivo di comprendere il contesto e non di effettuare verifiche con precisione.

Le attività di verifica hanno permesso di raccogliere evidenze strutturate, utili per l'individuazione dei rilievi e per la loro classificazione in base alla gravità (alta, media, bassa), secondo criteri di materialità prevalentemente qualitativi. A ciascun rilievo sono state associate raccomandazioni e azioni correttive, la cui implementazione è stata oggetto di monitoraggio entro lo stesso esercizio, con l'obiettivo di verificare l'efficacia nella mitigazione dei rischi più rilevanti e favorire una maggiore omogeneità dei controlli a livello di gruppo.

### *3.1 Obiettivi nel primo anno di audit*

Il primo anno di audit nella Società Alfa ha rappresentato una fase cruciale, poiché ha posto le basi metodologiche e organizzative necessarie a rendere operativa la funzione. In questa fase iniziale, l'obiettivo non è stato quello di coprire in modo esaustivo tutti i processi, ma di costruire un quadro condiviso dei principali rischi e di definire una struttura di riferimento stabile, capace di orientare le attività future. L'attenzione si è quindi concentrata sulla creazione di una baseline dei rischi, sull'armonizzazione dei controlli tra stabilimenti eterogenei e sulla predisposizione di criteri uniformi di analisi e reporting. A differenza degli anni successivi, in cui l'audit può fare affidamento su dati storici consolidati e su cicli di verifica già avviati, il primo anno ha avuto come finalità prioritaria quella di sensibilizzare il management, promuovere la diffusione di una cultura del rischio e predisporre strumenti comuni di lavoro, trasformando la frammentazione iniziale in un sistema progressivamente integrato. In questo senso, l'audit ha assunto un ruolo non solo di controllo, ma anche di costruzione e indirizzo, ponendo le fondamenta per lo sviluppo futuro di un sistema di controllo interno più omogeneo e forte.

### *3.2 Analisi dei controlli nella Società Alfa*

La Società Alfa, inserita in un settore complesso come quello della manifattura di alta gamma, ha sviluppato nel tempo un articolato sistema di controllo interno, spinto dalla necessità di garantire standard elevati di qualità, tracciabilità e conformità normativa richiesti dai brand del lusso internazionali. Tali presidi di governance, adottati ben prima dell'avvio del primo audit formale, non rispondevano soltanto ad obblighi di compliance, ma costituivano veri e propri fattori competitivi di business. Con l'integrazione più recente della funzione di Internal Audit, il sistema si è ulteriormente rafforzato, ispirandosi ai principi del COSO Framework e al Modello delle Tre Linee di Controllo e allineandosi così alle best practice internazionali in materia di governance e gestione dei rischi. Ne risulta oggi una struttura di controllo che rappresenta la base attraverso cui l'azienda tutela la propria reputazione e assicura la continuità operativa.

L'articolazione dei controlli segue la logica delle tre linee, che si integrano e dialogano tra loro.

*Il primo livello (controllo operativo):* è costituito dai controlli più vicini all'operatività quotidiana, ovvero quelli svolti direttamente dal personale di linea e dai responsabili locali. Questi presidi hanno lo scopo di assicurare che le attività produttive rispettino gli standard tecnici e qualitativi richiesti dai brand committenti, oltre che le tempistiche pianificate. I responsabili effettuano controlli a campione sui lotti, verificando sia l'aderenza delle lavorazioni alle specifiche tecniche sia la provenienza e la tracciabilità delle materie prime pregiate, come tessuti e pellami certificati. Un ruolo significativo è svolto dalla certificazione ISO 9001, che ha consentito alla società di diffondere la logica della qualità all'intera catena del valore, introducendo procedure documentate per il monitoraggio delle non conformità, il controllo dei fornitori e la raccolta di feedback dai clienti finali. Tuttavia, non tutti gli stabilimenti costituenti la Società applicano questi controlli con lo stesso grado di formalizzazione, poiché se alcuni poli produttivi hanno raggiunto un livello avanzato di standardizzazione, altri si affidano ancora a verifiche meno strutturate. Tale eterogeneità riflette la rapida crescita del gruppo attraverso acquisizioni, che rende complesso garantire sin da subito un'applicazione uniforme delle procedure, con il rischio che difetti o ritardi vengano rilevati tardivamente, generando inefficienze e rilavorazioni.

*Il secondo livello (controllo centrale)* comprende invece le funzioni centrali di presidio, che hanno il compito di garantire omogeneità e coerenza dei controlli tra le diverse società del gruppo. Il *Controllo di Gestione*, ad esempio, monitora con cadenza mensile gli scostamenti tra dati previsionali e consuntivi, fornendo informazioni utili per intervenire tempestivamente in presenza di inefficienze produttive o di approvvigionamento. *La funzione Compliance* presidia il rispetto delle normative e degli standard ESG, organizzando verifiche periodiche di conformità presso stabilimenti e fornitori per verificare la corretta gestione dei rifiuti, la riduzione delle emissioni e la tutela dei lavoratori. A ciò si affianca il Risk Management, che cura l'aggiornamento della mappa dei rischi aziendali e del relativo registro, fornendo un quadro di riferimento sulle principali esposizioni, inclusi i rischi ambientali e sociali, a supporto delle decisioni del management e degli organi di governance. Anche in

questo livello emergono disomogeneità: in alcuni stabilimenti l'adozione di software avanzati consente una tracciabilità completa dei dati ambientali, mentre in altri si ricorre ancora a registri cartacei, più soggetti a errori e meno facilmente monitorabili.

*Il terzo livello (Internal Audit)* è stato introdotto di recente con l'obiettivo di rafforzare la governance e fornire un presidio indipendente a supporto del Consiglio di Amministrazione. La funzione ha iniziato a condurre le prime valutazioni sull'efficacia dei controlli di primo e secondo livello, adottando un approccio risk-based che concentra l'attenzione sulle aree più critiche. In questa fase iniziale, gli auditor combinano interviste ai responsabili di processo, analisi documentale e osservazioni dirette, mentre nei siti dotati di sistemi più evoluti si stanno sperimentando strumenti di continuous auditing, sebbene l'adozione non sia ancora diffusa. Un esempio riguarda le verifiche sulla tracciabilità dei flussi di approvvigionamento, dove sono emerse differenze sostanziali tra stabilimenti, evidenziando la necessità di rafforzare l'integrazione dei sistemi ERP e di rendere obbligatoria la digitalizzazione dei controlli qualità sui materiali in ingresso.

Nel complesso, il sistema di controllo interno della Società Alfa risulta avviato ma caratterizzato da un livello di maturità eterogeneo. La presenza di stabilimenti più avanzati, capaci di sfruttare strumenti digitali e procedure formalizzate, convive con realtà in cui i controlli si basano ancora su modalità manuali e meno standardizzate. Proprio queste disomogeneità hanno costituito il punto di partenza per la definizione del piano di Internal Audit del primo anno, sviluppato secondo un approccio risk-based, con l'obiettivo di creare una baseline condivisa dei presidi di controllo e avviare un percorso di progressiva armonizzazione a livello di gruppo (Bilancio società Alfa, 2024)

### *3.3 Fasi di implementazione del disegno nell'audit*

Il disegno di implementazione del piano di audit rappresenta un passaggio essenziale, soprattutto in una realtà che affronta il primo anno di attività di Internal Audit. Attraverso questo percorso, la società può strutturare in modo sistematico le proprie attività di controllo, trasformando le evidenze qualitative raccolte, in strumenti concreti di gestione e presidio dei rischi. Per garantire un approccio organico e progressivo, il disegno è stato suddiviso in diverse fasi, ciascuna delle quali risponde a obiettivi specifici e si innesta sui risultati della precedente. Nei paragrafi seguenti verranno descritte le principali fasi che hanno caratterizzato il primo anno di implementazione della Società Alfa.

#### *3.3.0 Fase preliminare*

La fase preliminare ha assunto un ruolo centrale nel disegno di implementazione del piano di audit, poiché ha consentito di acquisire una conoscenza approfondita del contesto aziendale e di individuare le aree più sensibili da sottoporre a successiva analisi. Nel primo anno di attività, infatti, la costruzione di una baseline affidabile è risultata indispensabile per orientare in maniera efficace le fasi successive di pianificazione e di esecuzione delle verifiche.

Il lavoro dell’Audit Team si è articolato attraverso l’analisi della documentazione societaria disponibile (Bilancio Società Alfa 2024, procedure interne) e una serie di interviste con i responsabili di stabilimento e delle principali funzioni. Questo duplice approccio ha permesso non solo di comprendere le dinamiche operative e di governance della Società Alfa, ma anche di instaurare un dialogo costruttivo con il management, utile a raccogliere percezioni dirette sui rischi più rilevanti. A supporto di tali attività, la funzione di Internal Audit ha utilizzato anche le informazioni rese disponibili dal Risk Management, tra cui la mappa e il registro dei rischi aziendali. Questi elementi, integrati con le evidenze raccolte sul campo, hanno costituito un input fondamentale per la costruzione della prima mappa dei rischi di audit, specificamente orientata alle priorità di assurance. Dall’analisi preliminare è emerso come la rapida crescita del gruppo, realizzata soprattutto per linee esterne, abbia determinato un livello disomogeneo di maturità dei controlli. Accanto a stabilimenti già dotati di

sistemi digitali avanzati e procedure formalizzate, convivono realtà ancora caratterizzate da prassi manuali e poco standardizzate. Questa eterogeneità ha evidenziato alcune aree di criticità che hanno assunto rilevanza prioritaria: il ciclo passivo, per i rischi connessi alla gestione dei fornitori e alla segregazione dei compiti; gli inventari e i magazzini, spesso caratterizzati da controlli non uniformi; la supply chain artigianale, soggetta a variabilità nei tempi di consegna e nella qualità delle forniture; i profili ESG, in particolare sulla completezza e tracciabilità della rendicontazione ambientale; la compliance normativa, connessa agli obblighi in materia di sicurezza sul lavoro e di gestione dei registri ambientali; i sistemi informativi, frammentati e non pienamente integrati; il portafoglio clienti, con elevata concentrazione dei ricavi su poche maison; e i rischi strategici, derivanti dall'integrazione di realtà produttive con culture e procedure differenti. Per verificare concretamente le prassi operative e raccogliere evidenze dirette, sono stati selezionati tre poli aziendali pilota (tessile, pelletteria e hub logistico), ritenuti rappresentativi delle diverse anime produttive del gruppo. La scelta di un campione ristretto è stata motivata dal fatto che, essendo al primo anno di audit, non era sostenibile estendere le verifiche a tutto il perimetro aziendale. La focalizzazione iniziale ha consentito di concentrare le risorse su poli aziendali strategici e al tempo stesso di ottenere un quadro sufficientemente rappresentativo delle criticità presenti. Nel complesso, la fase preliminare ha fornito la base conoscitiva necessaria per procedere al risk assessment, permettendo di trasformare le osservazioni iniziali in una mappatura strutturata dei rischi da presidiare con priorità.

### *3.3.2 Risk Assessment e pianificazione*

Proprio a partire dalle evidenze raccolte, il primo anno di implementazione è stato interamente focalizzato sulla pianificazione basata sul rischio, con l'obiettivo di costruire una mappa condivisa delle aree critiche e di orientare le verifiche secondo un approccio risk-based.

Il processo di pianificazione si è articolato in tre fasi principali: individuazione dei rischi, valutazione dei rischi e costruzione della mappa di gruppo.

**Individuazione dei rischi:** Il Chief Audit Executive e l’Audit Team centrale hanno organizzato interviste e workshop con i responsabili delle principali funzioni aziendali, con l’obiettivo di analizzare i processi operativi e raccogliere informazioni sui rischi percepiti, sui controlli già in essere e sulle aree di maggiore criticità. A questo lavoro si è affiancato l’utilizzo delle informazioni messe a disposizione dalla funzione di Risk Management, in particolare la mappa e il registro dei rischi aziendali, che hanno fornito un quadro di riferimento iniziale successivamente integrato con le risultanze delle analisi condotte dall’Internal Audit.

L’attività ha consentito di individuare:

- Rischi operativi (ciclo passivo, inventari e magazzino, supply chain artigianale)
- Rischi di compliance normativa
- Rischi inerenti a fattori ESG
- Rischi tecnologici e informatici
- Rischi strategici (concentrazione portafoglio clienti)

Di seguito se ne riportano le principali evidenze emerse in fase di individuazione.

- *Ciclo passivo:* Dalle analisi preliminari e dai confronti con i responsabili di stabilimento è emerso che, in alcune realtà del gruppo, il processo di acquisto potrebbe non garantire un’adeguata segregazione dei compiti. In particolare, l’assegnazione delle autorizzazioni appare concentrata su un numero limitato di utenti, con il rischio che la stessa persona possa registrare nuovi fornitori, emettere ordini e approvare le fatture. Tale configurazione rappresenta un punto di vulnerabilità, in quanto espone la società a potenziali errori o comportamenti intenzionali che non riescono ad essere rilevati tempestivamente. Un’ulteriore fragilità è legata all’assenza di un’anagrafica fornitrice centralizzata: la gestione degli archivi risulta ancora frammentata tra i diversi stabilimenti, tale da essere affidata in alcuni casi a registrazioni manuali. Questa situazione comporta il rischio di duplicazioni, inefficienze e pagamenti non correttamente autorizzati, oltre a rendere più complesso il monitoraggio a livello di gruppo.

- *Inventari e gestione del magazzino:* Dalle analisi preliminari e dai confronti con i responsabili di stabilimento è emerso che le modalità di rilevazione e controllo degli inventari, non risultano essere omogenee tra le diverse società del gruppo. Alcune realtà effettuano conteggi fisici con frequenza differente (annuale, semestrale o trimestrale), senza adottare un protocollo comune di riferimento. Tale eterogeneità potrebbe tradursi in scostamenti tra valori contabili e giacenze effettive, compromettendo l'affidabilità dei dati inventariali. Inoltre, la registrazione dei movimenti di carico e scarico non appare sempre tempestiva e l'assenza di procedure standardizzate di cut-off a fine mese potrebbe generare ritardi nelle riconciliazioni contabili e inefficienze nella gestione delle scorte. Nel complesso, il processo inventariale presenta un rischio operativo significativo, legato sia alla corretta rappresentazione dei dati di bilancio sia alla continuità delle attività produttive.

- *Supply chain artigianale e qualità dei fornitori:* Dalle analisi preliminari e dai confronti con i responsabili di produzione è emerso che la supply chain artigianale del gruppo presenta alcune aree di potenziale vulnerabilità. In particolare, la forte dipendenza da fornitori altamente specializzati potrebbe esporre l'organizzazione a ritardi negli approvvigionamenti, soprattutto in presenza di capacità produttiva limitata o difficoltà logistica. Tali ritardi potrebbero compromettere la puntualità nella consegna di capsule stagionali, con conseguenti inefficienze organizzative e rischi di natura reputazionale nei confronti dei brand committenti, particolarmente sensibili alla tempestività del prodotto finito. È stata inoltre segnalata la mancanza di controlli standardizzati in fase di accettazione delle forniture: in assenza di verbali formalizzati e di procedure uniformi di tracciabilità, eventuali difetti potrebbero essere rilevati tardivamente, con il rischio di rilavorazioni e di costi aggiuntivi. Nel complesso, la gestione della supply chain appare esposta a rischi operativi e reputazionali, legati sia alla variabilità dei tempi di consegna sia alla qualità dei materiali in ingresso.

- *Rischi normativi e di conformità:* Dalle analisi preliminari e dai confronti con i responsabili di stabilimento è emerso che sussiste una significativa eterogeneità nei controlli adottati dalle diverse società del gruppo. In particolare, in alcuni stabilimenti artigianali è stato segnalato che parte del personale non aveva completato i corsi obbligatori previsti dal D.Lgs. 81/2008, con tracciamenti delle presenze ai corsi non

sistematici. Analogamente, la gestione ambientale non appare uniforme: alcuni poli produttivi, dotati di sistemi digitali più strutturati, utilizzano registri conformi alla normativa che consentono la tracciabilità completa, mentre altri si affidano ancora a registri cartacei, più esposti a errori e difficoltà di monitoraggio. Tali circostanze, pur non avendo generato conseguenze dirette nel periodo analizzato, rappresentano un potenziale rischio legale e operativo, con possibili impatti anche sulla reputazione dell'azienda.

- *Rischi ESG*: Dalle analisi preliminari e dai confronti con le funzioni centrali è emerso che la rendicontazione ambientale del gruppo non risulta ancora completamente uniforme. In particolare, in alcuni stabilimenti di dimensioni ridotte la raccolta dei dati relativi a consumi energetici, emissioni e gestione delle acque reflue appare incompleta o non aggiornata con regolarità. Questa frammentazione informativa potrebbe esporre la società a rischi di natura reputazionale nei confronti dei brand committenti, sempre più attenti alla trasparenza dei dati ESG, oltre che a possibili inefficienze nella definizione di strategie ambientali coerenti a livello di gruppo.

- *Rischi tecnologici e informatici*: Dalle analisi preliminari e dai confronti con i responsabili IT è emerso che sussiste una significativa eterogeneità nei sistemi digitali adottati dalle diverse società del gruppo. Alcuni stabilimenti dispongono già di ERP integrati, in grado di garantire tracciabilità dei dati e adeguati standard di sicurezza informatica, mentre altri si affidano a piattaforme autonome o a soluzioni parzialmente manuali. Tale frammentazione potrebbe generare difficoltà di allineamento informativo e incrementare i rischi di perdita, duplicazione o incoerenza dei dati, con potenziali impatti sia sulla tempestività delle decisioni gestionali sia sull'affidabilità complessiva della reportistica di gruppo.

- *Rischi strategici*: Un ulteriore ambito di rischio individuato riguarda i processi di crescita per linee esterne, che hanno comportato l'integrazione di nuove società nel perimetro del gruppo. L'inserimento di realtà produttive con culture aziendali, procedure operative e sistemi gestionali differenti potrebbe generare complessità nella governance complessiva, con possibili inefficienze nei processi decisionali e difficoltà di coordinamento centrale. Tali elementi, se non adeguatamente presidiati, rischiano

di rallentare il percorso di integrazione e di compromettere l'omogeneità dei controlli a livello di gruppo.

- *Rischi di concentrazione del portafoglio clienti*: Dall'analisi preliminare è emerso che, pur collaborando con un ampio numero di brand internazionali, la Società Alfa concentra una parte significativa dei propri ricavi su poche maison di primaria importanza. Tale dipendenza potrebbe esporre l'organizzazione a rischi di natura strategica e finanziaria: eventuali variazioni contrattuali, riduzioni di ordinativi o problematiche reputazionali dei clienti principali avrebbero infatti un impatto rilevante sui volumi produttivi complessivi e sulla stabilità economica del gruppo.

***Valutazione dei rischi***: Le informazioni raccolte nella fase di individuazione sono state tradotte in un modello di valutazione fondato sulla matrice “probabilità–impatto”, che ha consentito di stimare il livello di esposizione complessivo della Società Alfa per ciascuna tipologia di rischio.

La valutazione si è concentrata su tre dimensioni principali:

- ***Probabilità di accadimento***: è stata stimata considerando le evidenze emerse dalle interviste ai responsabili di stabilimento e l'analisi della documentazione societaria disponibile (bilanci, report ESG). Poiché si tratta del primo anno di audit e non sono quindi presenti serie storiche interne a supporto della valutazione, l'analisi è stata integrata con il riferimento a best practices di settore. In questo modo è stato possibile collocare i rischi individuati in un quadro comparativo attendibile, evitando che la valutazione si basasse esclusivamente su percezioni soggettive.

- ***Impatto potenziale***: è stato misurato, valutando le possibili conseguenze su continuità operativa, qualità del prodotto, affidabilità della rendicontazione contabile e conformità normativa.

- ***Maturità dei controlli già esistenti***: la valutazione ha preso in considerazione tre dimensioni principali: il grado di formalizzazione delle procedure, la loro diffusione nei diversi stabilimenti del gruppo e l'effettiva applicazione operativa. Questo

approccio ha permesso di stimare il livello di robustezza dei presidi già attivi, evidenziando come in diversi casi si tratti di controlli introdotti di recente, non ancora pienamente consolidati né uniformemente applicati. Tale situazione riflette la fase di transizione in cui si trova il gruppo, caratterizzato da una progressiva integrazione di società con differenti livelli di strutturazione organizzativa.

L'applicazione dei criteri di probabilità, impatto e maturità dei controlli ha consentito di stimare per ciascun rischio un livello di esposizione, successivamente riportato nella mappa dei rischi di gruppo.

**Costruzione della mappa dei rischi e condivisione:** Sulla base delle evidenze raccolte, l'Audit Team ha predisposto una mappa dei rischi di gruppo secondo un approccio risk-based, utilizzando la matrice “probabilità–impatto”, con l'obiettivo di rappresentare in maniera sistematica le vulnerabilità rilevate nei processi e supportare la definizione del piano di audit annuale, orientando le verifiche sulle aree a maggiore criticità.

Al fine di fornire una visione d'insieme preliminare, nella tabella seguente sono sintetizzati i rischi emersi suddivisi per livello di priorità.

*Tabella 4 – Elaborazione su dati aziendali interni: Classificazione dei rischi per categoria e livello di priorità.*

<b>RISCHIO</b>	<b>LIVELLO DI PRIORITÀ</b>
Ciclo Passivo	Alto
Inventari e gestione magazzino	Alto
Supply Chain artigianale	Alto
Normativo e di conformità	Medio
ESG	Medio
Strategico	Basso
Concentrazione portafoglio clienti	Basso
Tecnologico e informatico	Basso

Il posizionamento dei rischi all'interno della matrice ha evidenziato:

### ***Rischi ad alta priorità***

- Il *ciclo passivo* è stato classificato nella fascia di rischio **alto–alto**, in ragione dell'elevata probabilità di errori o frodi e dell'impatto diretto che tali eventi possono avere sul bilancio, data la presenza di anagrafiche frammentate e procedure manuali in alcuni stabilimenti.
- *Inventari e la gestione del magazzino* sono stati classificati nella fascia di rischio **alto–medio**, data la disomogeneità nelle procedure di rilevazione con conseguenti impatti sulla rappresentazione contabile.
- La *supply chain artigianale* è stata invece posizionata nella fascia di rischio **alto–medio**, per le ripercussioni sui tempi di consegna e sulla qualità del prodotto, fondamentale per i brand di lusso.

### ***Rischi di medio livello***

- *Rischi normativi e di conformità*: collocati nella fascia **medio–medio**, in quanto legati alla salute e sicurezza sul lavoro e alla gestione ambientale non uniforme, con potenziali effetti legali e reputazionali.
- *Rischio ESG* è stato classificato nella fascia **basso–medio**, in quanto le anomalie rilevate risultano circoscritte a singoli stabilimenti e gestibili con interventi rapidi, ma comunque rilevanti per la reputazione della società.

### ***Rischi a bassa priorità***

- *Rischi tecnologici e informatici*: classificati nella fascia di rischio **medio–basso**, riconducibili alla frammentazione dei sistemi ERP negli stabilimenti, ma non ancora associati a impatti concreti.
- *Rischi strategici*: nella fascia di rischio **basso–medio**, legati all'integrazione delle nuove società, monitorati ma gestiti principalmente a livello direzionale.
- *Rischi di concentrazione del portafoglio clienti*: nella fascia di rischio **basso–medio**, potenzialmente significativi nel lungo termine ma non prioritari nel breve periodo.

L'analisi condotta ha trovato sintesi nella predisposizione di una mappa complessiva dei rischi, corredata da un ranking delle priorità e dall'evidenziazione dei principali gap di controllo. Tale documento è stato sottoposto in prima istanza al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, che ne ha validato i contenuti e le priorità di intervento, e successivamente presentato al Consiglio di Amministrazione, il quale ne ha autorizzato l'utilizzo come riferimento metodologico per la definizione del piano annuale di audit.

In coerenza con la mappatura elaborata, il piano di audit relativo al primo anno si è concentrato sui rischi classificati come "ad alta e media priorità", ritenuti maggiormente critici per la continuità operativa, la qualità del prodotto e la conformità normativa. I rischi classificati a "bassa priorità", pur inclusi nella matrice di valutazione, sono stati collocati in un orizzonte di monitoraggio pluriennale. La loro analisi sarà approfondita negli esercizi successivi, in parallelo con l'evoluzione dei sistemi informativi e con il progressivo consolidamento della governance di gruppo, così da garantire nel tempo una copertura completa del perimetro dei rischi.

Attraverso questo approccio, la Società Alfa ha potuto trasformare la frammentazione iniziale in una baseline condivisa dei rischi, ponendo le basi per una gestione integrata e consapevole. La logica risk-based ha permesso di allocare le risorse di audit in modo proporzionato alle aree più sensibili, rafforzando la capacità di presidio dei rischi e sostenendo al contempo il percorso di crescita e standardizzazione del gruppo (Società Alfa, 2024, Audit Planning Memorandum).

### *3.3.2 Esecuzione delle verifiche*

Sulla base delle priorità individuate con la mappa dei rischi, la funzione di Internal Audit ha avviato le prime attività di esecuzione delle verifiche presso le società operative. Questa fase è stata finalizzata a validare le valutazioni preliminari e ad approfondire, attraverso evidenze oggettive, eventuali ulteriori aree di miglioramento. Considerata l'ampiezza del perimetro del gruppo e la natura sperimentale del primo anno di audit, le attività non hanno interessato la totalità degli stabilimenti, coerente con best practices internazionali (IIA Standards, COSO Framework) ma sono state concentrate su un campione di tre poli aziendali pilota: uno tessile, uno di pelletteria e

un hub logistico. Gli altri poli aziendali (calzature, prêt-à-porter, maglieria), costituenti la Società Alfa, saranno progressivamente inclusi in un piano pluriennale, al fine di garantire una copertura completa del perimetro nel medio termine.

La selezione è stata effettuata in base a criteri di rappresentatività e differenziazione, con l'intento di coprire:

- una realtà caratterizzata da processi artigianali e sistemi gestionali meno strutturati (tessile);
- una realtà legata alla produzione di beni ad alto contenuto di manualità e qualità, particolarmente esposta a rischi di puntualità e conformità (pelletteria);
- una realtà maggiormente digitalizzata e dotata di sistemi ERP avanzati, in grado di costituire un benchmark per le altre società del gruppo (hub logistico).

All'interno di ciascun polo aziendale, sono stati selezionati campioni di documenti e operazioni ritenuti rappresentativi dei principali processi aziendali. Tra questi: fatture e ordini di acquisto, registrazioni di movimenti di magazzino, lotti di fornitura, nonché registri formativi e ambientali. In coerenza con la mappa dei rischi, illustrata nella fase precedente di risk assesment, sono state effettuate le verifiche dei controlli per le seguenti aree:

***Il ciclo passivo e la governance dei fornitori:*** L'attività di audit ha avuto come obiettivo la verifica dell'esistenza e dell'efficacia dei controlli a presidio del processo di acquisto e pagamento. In particolare, i test hanno riguardato: la presenza di ordini di acquisto a supporto delle fatture, la riconciliazione con i documenti di trasporto e, laddove possibile, la verifica della segregazione dei compiti attraverso controlli incrociati. A tal fine, è stato selezionato un campione rappresentativo di fatture e ordini, analizzato con il supporto della documentazione contabile. Laddove i sistemi informativi non disponevano di log digitali completi, l'audit ha integrato le verifiche con controlli manuali e interviste ai responsabili di processo, così da garantire una valutazione completa e tracciabile. Dalle verifiche è emerso che, nel polo tessile, caratterizzato da un ERP meno evoluto e fortemente integrato con file Excel, non sempre era garantita la presenza di un ordine di acquisto collegato alle fatture. Inoltre, in assenza di un sistema centralizzato di autorizzazioni, lo stesso utente risultava in

grado di registrare nuovi fornitori e successivamente autorizzare i pagamenti, configurando una chiara violazione del principio di segregazione dei compiti (Segregation of duties). Queste anomalie hanno confermato una elevata esposizione al rischio operativo in alcune società del gruppo, riconducibile soprattutto alla frammentazione dei sistemi ERP e alla scarsa uniformità delle procedure (Società Alfa, 2024, Internal Audit Working Papers: Ciclo Passivo)

***La gestione degli inventari e del magazzino:*** Le verifiche condotte hanno avuto come obiettivo la valutazione dell'affidabilità delle procedure di rilevazione inventariale e della tempestività dei movimenti di magazzino, in relazione alla rappresentazione contabile e alla gestione delle scorte. A tal fine è stato analizzato un campione di unità fisiche, con particolare attenzione a tessuti e semilavorati ad alto valore, e sono stati effettuati controlli di cut-off su movimenti registrati a cavallo della chiusura mensile. Dall'analisi delle evidenze raccolte è emersa una significativa disomogeneità tra poli aziendali: nel polo logistico, dotato di un ERP avanzato, le differenze riscontrate tra valori contabili e giacenze fisiche erano contenute e facilmente riconciliabili; al contrario, nel polo tessile, caratterizzato da procedure manuali e sistemi non integrati, le discrepanze sono risultate più frequenti e aggravate da ritardi nelle registrazioni dei movimenti. Inoltre, le procedure di cut-off non erano standardizzate, presentando registrazioni posticipate al mese successivo e compromettendo così la tempestività e l'affidabilità delle chiusure contabili. Le evidenze raccolte hanno fornito un quadro concreto delle criticità operative e costituito la base per la successiva fase di classificazione e valutazione dei rilievi. (Società Alfa, 2024, Internal Audit Working Papers: Inventari e magazzini)

***Supply chain e qualità dei fornitori:*** L'attività di audit ha avuto come obiettivo la verifica della puntualità delle forniture, della tracciabilità dei controlli qualità e della gestione delle non conformità. A tal fine è stato selezionato un campione di ordini stagionali e di lotti in ingresso presso i tre poli aziendali pilota. I test hanno incluso controlli documentali su ordini, fatture e verbali di accettazione, integrati da interviste ai responsabili di stabilimento, così da garantire una visione completa delle modalità operative adottate. Le verifiche, in una parte del campione analizzato (tessile e pelletteria), hanno evidenziato ritardi significativi rispetto alle scadenze pianificate.

Tali ritardi, pur non compromettendo la continuità produttiva, hanno determinato inefficienze organizzative, costringendo in alcuni casi a riprogrammare le lavorazioni o a ricorrere a turni straordinari. Sul fronte dei controlli qualità, non tutte le consegne risultavano accompagnate da un verbale formale, e in diversi casi la verifica era stata eseguita ma senza adeguata documentazione, rendendo difficile risalire alle responsabilità in caso di difetti rilevati successivamente. Inoltre, una parte della produzione ha richiesto rilavorazioni legate a difetti non intercettati in fase di accettazione, con conseguenti costi aggiuntivi e ritardi sulle capsule stagionali. Le evidenze hanno confermato che la supply chain artigianale della Società Alfa presenta una vulnerabilità significativa, esponendo l'azienda a problematiche di puntualità e di tracciabilità, con rischi soprattutto di natura reputazionale nei confronti dei brand committenti, particolarmente sensibili alla qualità e alla tempestività del prodotto finito (Società Alfa, 2024, Internal Audit Working Papers: Supply chain)

***La compliance normativa:*** Le verifiche sono state condotte nei tre poli aziendali selezionati e hanno avuto come obiettivo la valutazione del rispetto degli obblighi formativi in materia di salute e sicurezza e della gestione dei registri ambientali. A tal fine è stato analizzato un campione di dipendenti e di registrazioni ritenuto rappresentativo delle diverse realtà produttive. Dall'analisi delle evidenze raccolte è emerso che, nei poli artigianali (pelletteria e tessile), una parte del personale non aveva completato i corsi obbligatori previsti dal D.Lgs. 81/2008 e, in alcuni casi la tracciabilità delle presenze ai corsi non risultava sistematica. Sul fronte ambientale, la gestione dei registri rifiuti risultava digitalizzata nel polo logistico, mentre nei poli artigianali era ancora basata su registrazioni cartacee, con conseguente rischio di incompletezza o di errori nei tracciamenti. Le evidenze, pur non avendo generato conseguenze sanzionatorie nel periodo analizzato, hanno evidenziato una disomogeneità dei controlli che conferma la necessità di un rafforzamento organizzativo per garantire maggiore uniformità e presidio nel tempo (Società Alfa, 2024, Internal Audit Working Papers: Compliance normativa)

***Fattori ESG:*** Le verifiche condotte hanno avuto come obiettivo la valutazione della completezza e dell'uniformità della rendicontazione ambientale. A tal fine è stato analizzato un campione di dati relativi ai consumi energetici, emissioni e gestione delle

acque reflue, confrontando le modalità di raccolta adottate nei diversi poli aziendali presi a campione. Dall'analisi delle evidenze raccolte è emerso che, nei poli aziendali pilota a prevalente vocazione artigianale (tessile e pelletteria) i dati ambientali risultavano incompleti o non aggiornati con regolarità, mentre nell'hub logistico, dotato di sistemi più strutturati e digitalizzati, la raccolta era tracciata in maniera sistematica e conforme. Pur trattandosi di criticità circoscritte, quest'ultime confermano la necessità di rafforzare i presidi di reporting ESG. La frammentazione riscontrata potrebbe infatti influenzare negativamente la credibilità della società nei confronti dei brand committenti, sempre più sensibili alle performance ambientali e alla trasparenza informativa (Società Alfa, 2024, Internal Audit Working Papers: ESG)

Di seguito viene illustrata una tabella riassuntiva delle principali evidenze raccolte sulle verifiche condotte:

*Tabella 5 - Elaborazione dei documenti aziendali interni: Verifiche condotte e criticità emerse*

<b>AREA DI AUDIT</b>	<b>OBIETTIVO DELLA VERIFICA</b>	<b>CAMPIONI ANALIZZATI</b>	<b>PRINCIPALI CRITICITA'</b>
Ciclo passivo e governance fornitori	Controlli su acquisti e pagamenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fatture</li> <li>- Ordini di acquisto</li> <li>- Documento di trasporto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordini di acquisto non sempre presenti</li> <li>- Mancanza segregazione compiti</li> </ul>
Gestione inventari e magazzino	Affidabilità inventari e registrazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unità fisiche (ad alto valore)</li> <li>- Movimenti registrati a cavallo della chiusura mensile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ritardi nelle registrazioni</li> <li>- Procedure cut-off non standardizzate</li> </ul>
Supply chain e qualità fornitori	Puntualità consegne e controlli qualità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordini stagionali</li> <li>- Lotti di fornitura</li> <li>- Verbali qualità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ritardi nelle consegne</li> <li>- Assenza verbali qualità</li> <li>- Rilavorazioni per difetti non intercettati</li> </ul>
Compliance normativa	Rispetto obblighi formativi e ambientali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registri formativi dei dipendenti (D.Lgs. 81/2008)</li> <li>- Registri ambientali e rifiuti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione incompleta</li> <li>- Tracciabilità presenze carente</li> <li>- Registrazioni ambientali cartacee</li> </ul>
Fattori ESG	Completezza rendicontazione ambientale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dati consumi energetici ed emissioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dati ambientali incompleti nei poli artigianali</li> </ul>

Tutte le evidenze raccolte nei diversi ambiti di rischio sono state inserite nei rispettivi working papers di audit, che hanno assunto la funzione di archivio ufficiale e tracciabile dell'attività svolta. Tale documentazione, composta da estratti contabili, registri inventariali, report ERP, ha costituito la base informativa per la fase successiva di classificazione dei rilievi. I risultati delle verifiche sono stati quindi ordinati secondo criteri di gravità e frequenza, e confluiti nel registro centralizzato delle azioni correttive, strumento metodologico che garantisce continuità tra la fase di esecuzione e le successive attività di reporting e follow-up.

### *3.3.3 Rilevazione e classificazione dei rilievi*

Al termine della fase di esecuzione delle verifiche, l'Audit Team della Società Alfa ha avviato la fase di reporting, finalizzata a trasformare i risultati dei test in rilievi strutturati, classificati e condivisi con il management e gli organi di governo societario. In coerenza con le regole metodologiche definite nel Manuale di Audit, ogni anomalia è stata valutata sulla base della matrice di riferimento già adottata in fase di pianificazione, che considera tre criteri essenziali: impatto, probabilità e maturità dei controlli; e successivamente classificata in base alla gravità (High, Medium, Low), considerando impatto e frequenza. L'utilizzo di tali criteri ha quindi rappresentato la traduzione operativa delle stime dei rischi effettuate in fase di pianificazione, garantendo coerenza metodologica tra le due fasi.

Nel contesto del primo anno di audit, la classificazione non è stata determinata attraverso parametri quantitativi rigidi, bensì in chiave qualitativa, valutando la rilevanza delle anomalie rispetto all'affidabilità complessiva dei processi, alla continuità operativa e alla conformità normativa. In questo modo, i rilievi sono stati attribuiti alle tre classi di gravità in funzione del superamento di tale soglia qualitativa di significatività e della loro rilevanza per il sistema di controllo interno.

- *Nel ciclo passivo*, i controlli hanno rilevato che una quota significativa delle fatture analizzate non presentava un ordine di acquisto collegato e, in alcuni casi, lo stesso utente risultava aver creato nuovi fornitori e approvato i relativi pagamenti. Queste anomalie, poiché incidono direttamente sull'affidabilità del processo di

approvvigionamento e aumentano il rischio di errori o frodi sono state classificate come ***rilievi (High)***.

- Per la gestione degli inventari, le discrepanze emerse tra le giacenze fisiche e contabili hanno evidenziato differenze rilevanti, in particolare nel polo tessile, poiché non disponeva di sistemi integrati. Tali differenze si sono accompagnate a ritardi nella registrazione dei movimenti di magazzino, riscontrati in più casi durante i controlli di cut-off, con la conseguenza di determinare una sovrastima delle giacenze di fine periodo e una correlata sottostima del costo del venduto, compromettendo così l'attendibilità della rappresentazione contabile. Tali anomalie sono state classificate come ***rilievi (Medium)***, in quanto riducono l'affidabilità dei dati di magazzino e la tempestività delle chiusure mensili, pur senza compromettere la continuità operativa.

- Nella *supply chain artigianale*, le verifiche hanno messo in luce ritardi ricorrenti nelle consegne rispetto alle scadenze pianificate, in particolare nei due poli artigianali (tessile e pelletteria). Inoltre, non tutte le consegne erano accompagnate da verbali formali di controllo qualità: in diversi casi la verifica era stata effettuata, ma senza adeguata documentazione. Questa carenza ha generato difficoltà nel risalire alle responsabilità in caso di difetti rilevati in fase di produzione e ha comportato inefficienze operative, con alcune rilavorazioni non previste. Nel complesso, tali criticità sono state classificate come ***rilievi (Medium)***, poiché, pur non compromettendo la continuità produttiva, hanno inciso sulla puntualità e sulla qualità, aspetti fondamentali per i rapporti con i brand committenti.

-Nell'ambito della *compliance normativa*, l'attività ha evidenziato che in entrambi i poli artigianali (tessile e pelletteria) non tutto il personale aveva completato i corsi obbligatori previsti dal D.Lgs. 81/2008, e che in alcuni casi i tracciamenti non sempre risultavano sistematici. Anche sul fronte ambientale è emersa una disomogeneità: il polo logistico adottava registri digitali in linea con la normativa, mentre i poli artigianali si affidavano ancora a registri cartacei, più soggetti a errori e omissioni. Queste anomalie, pur non avendo generato sanzioni nel periodo analizzato, sono state classificate come ***rilievi (Medium)***, in quanto incidono sulla capacità della società di

garantire un presidio uniforme e costante della conformità normativa, non compromettendo la continuità operativa e il bilancio.

- *Per i profili ESG*, l'analisi ha riscontrato dati ambientali incompleti e non uniformi tra i diversi poli, soprattutto in quelli artigianali. La mancanza di una reportistica strutturata su consumi energetici, emissioni e gestione dei rifiuti non ha avuto impatti immediati, ma potrebbe generare rischi reputazionali nel lungo termine se non affrontata. Per questo, tali anomalie sono state classificate come **rilievi (Low)**, poiché circoscritte e gestibili con azioni correttive mirate, pur mantenendo un impatto potenziale medio sul piano reputazionale in caso di mancato intervento.

Dall'analisi complessiva, l'Audit Team ha distinto:

- *Rilievi (High)*, come quelle emerse nel ciclo passivo, che richiedono interventi immediati e prioritari;
- *Rilievi (Medium)*, collegati a inventari, supply chain e compliance normativa, che necessitano di azioni di miglioramento strutturale;
- *Rilievi (Low)*, come quelli riscontrati in ambito ESG, considerati gestibili nel breve termine con azioni correttive mirate ma allo stesso tempo inseriti in un piano di monitoraggio pluriennale, al fine di verificarne il consolidamento e prevenire ricadute nel medio-lungo termine.

In questo modo, la Società Alfa ha potuto tradurre i risultati delle verifiche in un quadro strutturato di anomalie, garantendo la tracciabilità delle evidenze e la loro connessione con le priorità strategiche di audit (Società Alfa, 2024, Internal Audit Report Consolidated).

#### *3.3.4 Reporting e azioni correttive*

Il processo di reporting ha rappresentato la fase conclusiva della rilevazione dei rilievi, trasformando le anomalie riscontrate in raccomandazioni concrete per il management e per gli organi di governance. In un primo momento, gli audit report preliminari sono stati condivisi con i responsabili di funzione, che hanno avuto la possibilità di fornire osservazioni e chiarimenti. Successivamente, durante gli exit meeting, gli auditor

hanno presentato i risultati al management locale, discutendo le cause dei rilievi e le azioni correttive da intraprendere nel breve termine, per ridurre l'impatto dei rilievi significativi.

- **Rilievi High:** Le anomalie rilevate nel *ciclo passivo*, precisamente nel polo tessile sono state presentate e portate all'attenzione della Direzione. Poiché l'evoluzione e l'armonizzazione dei sistemi ERP rappresentano un intervento di medio-lungo periodo, non realizzabile nel breve termine, l'Audit Team, ha ritenuto prioritario concentrarsi, nel primo anno di attività, su interventi più rapidi e immediatamente attuabili, così da ripristinare tempestivamente l'efficacia dei controlli.

Sono stati quindi introdotti presidi manuali e organizzativi, quali:

- *Obbligo di allegare un ordine di acquisto approvato a tutte le fatture prima del pagamento:* Tale azione correttiva è stata consigliata con l'obiettivo di assicurare che ogni fattura sia collegata a un ordine formalmente approvato, così da garantire la legittimità del pagamento, ridurre il rischio di pagamenti non autorizzati o non giustificati e rafforzare la tracciabilità e la correttezza del processo di approvvigionamento.

- *Segregazione dei ruoli nel ciclo passivo:* Poiché le verifiche hanno evidenziato che in alcuni casi lo stesso utente disponeva di diritti di accesso sia per la creazione di nuovi fornitori sia per l'autorizzazione dei relativi pagamenti, configurando un rischio di assenza di segregazione dei ruoli, è stato raccomandato di differenziare le responsabilità operative, attribuendo la gestione delle anagrafiche fornitori a un soggetto distinto rispetto a quello incaricato delle autorizzazioni di pagamento. L'obiettivo di questa azione correttiva è stata quella di rafforzare il principio di controllo, riducendo il rischio di errori interni e garantendo una maggiore affidabilità del processo di approvvigionamento.

-*Riconciliazioni centralizzate:* Per rafforzare il presidio e uniformare le procedure, l'azione correttiva raccomandata è stata quella di condurre riconciliazioni periodiche, con cadenza almeno trimestrale, supervisionate dalla funzione centrale. L'obiettivo di tale azione è garantire un controllo sistematico e omogeneo a livello di gruppo, capace

di intercettare con maggiore tempestività, le irregolarità o scostamenti significativi. La finalità è quella di consolidare un presidio amministrativo unitario, in grado di ridurre la frammentazione dei controlli locali e di aumentare l'affidabilità complessiva del ciclo passivo, senza richiedere investimenti tecnologici aggiuntivi.

Parallelamente, la Direzione ha accolto la raccomandazione di avviare un piano pluriennale di armonizzazione dei sistemi ERP, finalizzato a garantire nel tempo uniformità dei controlli, integrazione dei flussi informativi e riduzione della dipendenza da strumenti manuali per tutte le società che presentavano criticità, maggiormente per il polo tessile. Tale intervento strutturale sarà sviluppato nelle fasi successive, una volta consolidate le azioni correttive di breve termine, così da assicurare un progressivo allineamento delle società che compongono il gruppo.

- ***Rilievi medium:*** le azioni correttive si sono concentrate sulla gestione degli inventari, sulla supply chain e sulla compliance normativa.

In ambito ***magazzino e inventari***, sono state introdotte le seguenti azioni correttive:

- ***Introduzione di inventari rotativi con cadenza periodica:*** In sostituzione della sola rilevazione fisica annuale, è stata suggerita l'introduzione di controlli più frequenti, da svolgersi su campioni selezionati di articoli e magazzini con cadenza trimestrale o mensile, così da anticipare la riconciliazione tra fisico e contabile. L'obiettivo è quello di intercettare tempestivamente le anomalie, riducendo il rischio di accumulo progressivo di errori e rafforzando la capacità di presidio dei processi. Ci si attende che tale misura contribuisca, nel breve periodo, a una progressiva riduzione degli scarti inventariali, a un miglioramento dell'affidabilità dei dati di magazzino e, conseguentemente, a una maggiore qualità delle informazioni contabili utilizzate nelle chiusure intermedie e nel bilancio annuale.

- ***Standardizzazione delle procedure di cut-off:*** Sono state formalizzate e uniformate le procedure di chiusura mensile, imponendo l'obbligo di registrare tutti i movimenti di carico e scarico entro la data di competenza. È stata inoltre introdotta una check-list di verifica da compilare a fine periodo, con responsabilità attribuita a un referente per ciascuno stabilimento dei poli campione. L'obiettivo è garantire che i dati riflettano

correttamente le operazioni di periodo, assicurando una rappresentazione contabile più fedele e una maggiore comparabilità tra i poli aziendali. Ci si attende, nel breve termine, una significativa riduzione degli errori nei cut-off e una maggiore affidabilità delle informazioni utilizzate ai fini del reporting gestionale e contabile.

- Nella **supply chain artigianale**, sono state introdotte le seguenti azioni correttive:

- *Obbligo di inserire i verbali di controllo qualità in ingresso*: Dal momento che in più casi, le verifiche risultavano effettivamente svolte, ma non sempre accompagnate da un verbale formale, è stato reso obbligatorio per gli stabilimenti dei poli artigianali compilare e archiviare un verbale di controllo qualità per ciascuna consegna ricevuta, in modo da assicurarne la tracciabilità e la conservazione. Questa azione correttiva, di immediata applicazione e a basso impatto organizzativo, si propone di garantire la piena trasparenza dei controlli effettuati e l'attribuzione chiara delle responsabilità, attendendosi una riduzione delle rilavorazioni e un rafforzamento della qualità percepita dai brand committenti, particolarmente sensibili alla puntualità e alla conformità del prodotto finito.

- *Sistema di tracking condiviso delle consegne*: Per rafforzare la gestione della puntualità delle forniture, è stato suggerito, nel breve termine, l'adozione di un sistema di report centralizzato, basato su strumenti semplici e già disponibili, per monitorare lo stato di avanzamento delle consegne stagionali. Questa misura, di immediata applicazione, consente di aumentare la trasparenza sui flussi, individuare tempestivamente eventuali criticità e ridurre il rischio di ritardi imprevisti. Al contempo, è stato evidenziato come, in un'ottica pluriennale, l'efficacia del monitoraggio potrà essere ulteriormente rafforzata attraverso l'armonizzazione dei sistemi informativi e l'introduzione di piattaforme tecnologiche dedicate, capaci di integrare in modo strutturato i dati provenienti dai diversi poli aziendali.

- In ambito della **compliance normativa**, le azioni correttive sono state:

- *Aggiornamento di formazione obbligatoria e monitoraggio delle scadenze*: Le verifiche avevano evidenziato che non tutto il personale risultava adeguatamente formato e che, il tracciamento delle sessioni completate non era sistematico. In risposta

a ciò, è stata consigliata la predisposizione di un calendario formativo centralizzato che consente di monitorare in modo chiaro i dipendenti da formare, le relative scadenze e i responsabili di stabilimento incaricati della gestione. L'obiettivo non equivale alla completa risoluzione della criticità già nel primo anno, bensì l'avvio di un percorso di miglioramento progressivo.

- *Adozione di un format digitale semplificato per i registri ambientali*: Essendo emerso nel corso delle verifiche una gestione disomogenea dei registri ambientali: con hub logistico già digitalizzato e stabilimenti dei poli artigianali arretrati, a correzione di tale frammentazione, nel breve termine è stato predisposto un format Excel standardizzato, da adottare in tutti i poli produttivi per la rilevazione di consumi energetici, rifiuti ed emissioni. Ciò, se implementato, consente di incrementare la tracciabilità e la completezza delle informazioni, riducendo i rischi legati alla gestione manuale. Tale azione correttiva costituisce un intervento pragmatico e immediatamente applicabile, che rappresenta al tempo stesso il primo passo di un percorso di medio periodo orientato alla realizzazione di un sistema unico e integrato di reportistica ambientale a livello di gruppo.

- **Rilievi Low**, l'azione correttiva, suggerita per i fattori ESG, per migliorare il rilievo emerso, in fase di esecuzione e classificazione dei rilievi, è stata la seguente:

- *Nomina di referenti ESG*: si è suggerita la nomina di un referente locale per ciascun polo, incaricato della raccolta e trasmissione periodica dei dati ambientali attraverso un format Excel standardizzato. Nel caso del polo tessile e quello di pelletteria, tale ruolo è stato attribuito al responsabile amministrativo locale, garantendo così una gestione pragmatica e sostenibile delle informazioni. Per l'hub logistico, invece, la responsabilità è stata affidata al logistics manager, in ragione del livello di digitalizzazione già più avanzato. Questa scelta ha permesso di avviare un primo presidio strutturato dei dati ESG nei siti analizzati, senza introdurre nuove figure dedicate ma valorizzando risorse già presenti.

Al fine di garantire una visione organica e sintetica delle misure intraprese, la seguente tabella riepiloga le principali azioni correttive adottate in relazione ai diversi rilievi, distinguendo per gravità, area e aspettative connesse.

*Tabella 6 – Elaborazione dei documenti aziendali interni: Azioni correttive e aspettative a seguito dei rilievi di audit.*

<b>GRAVITÀ RILIEVO</b>	<b>AREA DI AUDIT</b>	<b>AZIONI CORRETTIVE CONSIGLIATE</b>	<b>ASPETTATIVE</b>
High	Ciclo passivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordine approvato obbligatorio per ogni fattura</li> <li>- Segregazione ruoli (fornitori vs pagamenti)</li> <li>- Riconciliazioni trimestrali centralizzate</li> <li>- Piano pluriennale armonizzazione ERP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rafforzare controlli su pagamenti</li> <li>- Ridurre rischio di errori interni</li> <li>- Riduzione frammentazione locale</li> </ul>
Medium	Inventari e magazzino	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventari rotativi periodici</li> <li>- Procedure di cut-off standardizzate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Migliorare affidabilità inventari e dati contabili</li> </ul>
Medium	Supply chain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbali qualità obbligatori</li> <li>- Tracking centralizzato consegne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentare tracciabilità e puntualità forniture</li> </ul>
Medium	Compliance normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendario formativo centralizzato</li> <li>- Format Excel per registri ambientali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uniformare formazione e rilevazioni ambientali</li> </ul>
Low	ESG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nomina referenti locali ESG con format standard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avviare presidio strutturato dei dati ESG</li> </ul>

Attraverso questa sequenza di interventi, graduati per priorità e gravità, la Società Alfa ha avviato un percorso di rafforzamento del sistema di controllo interno, volto non solo a colmare le debolezze riscontrate ma anche a promuovere la standardizzazione dei processi tra i diversi stabilimenti del gruppo. A livello di governance, il report consolidato è stato presentato in prima istanza al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, che ne ha validato i contenuti e le priorità, e successivamente al Consiglio di Amministrazione, assicurando una visione integrata e oggettiva delle vulnerabilità del sistema di controllo interno.

La fase di reporting non si è dunque limitata a una mera esposizione descrittiva delle anomalie, ma si è configurata come un vero e proprio strumento di governo, capace di tradurre le evidenze in metriche gestionali a supporto delle decisioni strategiche e di

costituire la base per la successiva fase di follow-up, in cui sarà monitorata l'effettiva implementazione delle azioni correttive (Società Alfa, 2024, Internal Audit Report Consolidated)

### *3.3.5 Monitoraggio e revisione del disegno di implementazione*

La fase di follow-up, identificata come momento conclusivo del ciclo di audit, ha lo scopo di verificare lo stato di attuazione delle azioni correttive concordate in sede di reporting e di valutarne i primi effetti sulla mitigazione dei rischi. In coerenza con il disegno metodologico applicato per le precedenti fasi, l'attività di monitoraggio è stata condotta attraverso: revisione periodica dei registri centralizzati delle azioni correttive, richieste di evidenze documentali, interviste ai responsabili di processo ed infine test effettuati a campione, per verificare l'effettiva operatività dei presidi.

Per garantire un presidio proporzionato alla gravità dei rilievi classificati, i monitoraggi sono stati effettuati nella seguente modalità.

- *Rilievi High*: Essendo rilievi, che necessitano di un'urgenza maggiore, poiché ritenuti più impattanti e significativi, il primo riscontro è avvenuto a tre mesi dall'emissione del report, per verificare l'avvio effettivo delle azioni correttive e successivamente con cadenza semestrale.
- *Rilievi Medium*: Essendo rilievi che necessitano di miglioramento, ma con una minor urgenza rispetto a quelli elevati, il monitoraggio è stato condotto con cadenza semestrale.
- *Rilievi Low*: Poiché quest'ultimi, richiedono azioni correttive, ma con minor esigenza, il monitoraggio è stato condotto con cadenza annuale.

Tale impostazione ha consentito di verificare con maggiore tempestività l'attuazione delle misure correttive più rilevanti, senza trascurare il progressivo avanzamento degli interventi.

***Esiti del follow-up***: Successivamente al monitoraggio, sono stati rilevati gli esiti risultanti dall'implementazione delle azioni correttive.

Tabella 7: Elaborazione dei documenti aziendali interni: Azioni correttive implementate

<i>AREA</i>	<i>GRAVITÀ RILIEVO</i>	<i>AZIONE CORRETTIVA</i>	<i>STATO IMPLEMENTAZIONE</i>
High	Ciclo passivo	Ordine obbligatorio per ogni fattura	Implementato con prime evidenze positive
		Segregazione ruoli (fornitori vs pagamenti)	Parzialmente implementato
		Riconciliazioni trimestrali centralizzate	Avviato in forma pilota
Medium	Inventari e magazzino	Inventari rotativi periodici	Avviata con copertura parziale
		Procedure di cut-off standardizzate	Parzialmente implementata
Medium	Supply chain	Verbali qualità obbligatori	Parzialmente implementata
		Tracking centralizzato consegne	Parzialmente implementata
Medium	Compliance normativa	Calendario formativo centralizzato	Avviato
		Format Excel per registri ambientali	Parzialmente implementata
Low	ESG	Nomina referenti locali ESG con format standard	Parzialmente implementata

In relazione ai **Rilievi (High)**, riferiti al ciclo passivo, l'azione correttiva di *ordine di acquisto obbligatorio prima del pagamento*, è risultata *implementata con le prime evidenze positive*, poiché con le nuove verifiche condotte a campione, è stato constatato che le nuove fatture ora risultano accompagnate da un ordine di acquisto approvato, pur rimanendo alcune eccezioni che risultano però formalmente tracciate e autorizzate. La seconda azione correttiva raccomandata per il ciclo passivo, ossia *la*

*segregazione dei ruoli*, è invece risultata *parzialmente implementata*, dal momento che sono stati aggiornati e separati i profili e i poteri principali, ma la formalizzazione delle deleghe e l'introduzione di una revisione periodica degli accessi risultano ancora in fase di completamento. Infine, le *riconciliazioni centralizzate*, risultano *avviate, ma in forma pilota*, ossia sono state avviate le prime attività di riconciliazione, ma su un perimetro limitato di stabilimenti. Inoltre, il consolidamento della frequenza trimestrale e l'estensione a tutti gli stabilimenti dei poli sono previsti nei successivi cicli di audit.

Parallelamente, sul fronte delle raccomandazioni strategiche, sono state avviate le prime attività di analisi comparativa dei sistemi ERP, con l'obiettivo di definire un piano pluriennale di armonizzazione che sarà oggetto di monitoraggio nei cicli di audit successivi.

In relazione ai ***rilevi (Medium)***, il follow-up ha evidenziato sviluppi positivi, ma ancora in fase di consolidamento inerenti alla gestione degli inventari, alla supply chain e alla compliance normativa.

- In ambito *magazzino e gestione inventari*, l'azione correttiva inerente all'introduzione degli *inventari rotativi periodici* è risultata *avviata ma con copertura parziale*, poiché i risultati ottenuti dallo svolgimento delle prime sessioni di inventari rotativi su campioni di articoli, hanno mostrato una riduzione iniziale degli scostamenti, seppur non ancora uniforme tra tutti i poli aziendali pilota. Per la *standardizzazione delle procedure di cut-off*, l'azione correttiva è risultata *parzialmente implementata*, poiché, nonostante siano state introdotte checklist e istruzioni operative comuni per la registrazione tempestiva dei movimenti di magazzino, continuano a persistere ritardi sporadici nei picchi di fine mese e di fine esercizio, che richiedono ulteriori affinamenti.

- Nella *supply chain artigianale*, le azioni correttive hanno mostrato un grado di attuazione differente. L'azione correttiva di *inserimento di verbali controllo qualità* è risultata *parzialmente implementata*. Nonostante si sia riscontrato un primo miglioramento nella tracciabilità dei controlli e nella possibilità di risalire con maggiore chiarezza alle responsabilità in caso di difetti di produzione, tale

applicazione si è rivelata ancora disomogenea, poiché in diversi stabilimenti i verbali risultavano compilati in maniera completa e sistematica, mentre in altri erano presenti informazioni riportate in modo parziale. L'azione correttiva relativa all'introduzione di un *sistema di tracking centralizzato delle consegne* è risultata *implementata con prime evidenze positive*. Lo strumento, basato su un file condiviso e aggiornato periodicamente dagli stabilimenti, ha migliorato la visibilità sullo stato di avanzamento degli ordini stagionali e ha consentito di individuare con maggiore tempestività eventuali ritardi, favorendone la gestione proattiva. Tuttavia, la piena efficacia del sistema dipende ancora dalla regolarità e dalla puntualità degli aggiornamenti locali, rendendo necessario un monitoraggio costante per assicurarne l'affidabilità nel tempo.

- Sul *fronte compliance*, L'azione correttiva di *gestione della formazione obbligatoria* in materia di salute e sicurezza è stata *avviata con progressi parziali*. È stato predisposto un registro unico centralizzato per monitorare lo stato di completamento dei corsi, che ha consentito di migliorare la visibilità e di incrementare la copertura formativa rispetto alla situazione di partenza. Nonostante i progressi, permangono lacune legate ai nuovi assunti e agli aggiornamenti periodici non ancora completati, per i quali sono già state calendarizzate sessioni aggiuntive. Nel complesso, la misura ha rafforzato il presidio documentale e la capacità di monitoraggio, pur richiedendo ulteriori interventi per raggiungere una piena copertura del personale. Inoltre, l'azione correttiva riguardante la *gestione dei registri ambientali* è stata *avviata in fase pilota* attraverso l'introduzione di un format Excel standardizzato, adottato nei tre poli aziendali pilota. Lo strumento ha permesso di uniformare parzialmente le modalità di raccolta e archiviazione dei dati, ma le prime verifiche hanno evidenziato sezioni ancora incomplete o compilate in modo disomogeneo. Nel complesso, la misura rappresenta un primo passo verso l'omogeneizzazione dei registri, ma richiederà ulteriori cicli di audit per consolidarsi pienamente.

- Per quanto *riguarda i rilievi (Low)*, emersi nei temi ESG, l'azione correttiva è stata impostata con un approccio graduale, evidenziando *prime evidenze positive*, pur con dati non sempre completi o perfettamente omogenei. L'intervento va quindi considerato come un passo iniziale, che ha migliorato la disponibilità delle

informazioni senza ancora costituire un sistema strutturato. Il pieno consolidamento della reportistica ambientale richiederà ulteriori cicli di audit e l'evoluzione dei sistemi informativi, in un orizzonte temporale pluriennale.

Nel primo anno di implementazione, la fase di follow-up non ha comportato una revisione formale della mappa dei rischi, ma ha fornito alcune indicazioni tendenziali sulla loro evoluzione. In particolare, i rischi legati al ciclo passivo e agli inventari hanno mostrato prime evidenze di mitigazione grazie all'avvio delle azioni correttive, mentre quelli relativi alla supply chain e alla compliance normativa sono rimasti sostanzialmente invariati. I rischi ESG, pur considerati di bassa priorità, hanno beneficiato dell'introduzione di un template unico di raccolta dati, che costituisce una base per futuri sviluppi.

A livello di governance, i risultati del monitoraggio sono stati presentati al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, che ne ha preso atto e ha condiviso le priorità di intervento indicate dall'Audit Team. Successivamente, gli esiti sono stati sottoposti al Consiglio di Amministrazione, garantendo così una rendicontazione periodica e una visione integrata dei progressi conseguiti. La fase di follow-up, pur nella sua natura ancora sperimentale, ha contribuito a rafforzare la capacità del sistema di controllo interno di adattarsi alle criticità riscontrate e ha posto le basi per un percorso graduale di consolidamento della funzione di audit (Società Alfa, 2024, Internal Audit Report Consolidated)

#### *3.4 Analisi dei Risultati raggiunti*

L'analisi complessiva degli esiti del primo anno di implementazione del piano di Internal audit evidenzia progressi differenti in funzione della gravità dei rilievi. Nel caso delle criticità maggiori (High), come quelle emerse nel ciclo passivo, sono state introdotte misure correttive immediatamente operative, quali l'obbligo di allegare un ordine di acquisto approvato alle fatture e la segregazione dei ruoli nella gestione dei fornitori e dei pagamenti. Tali interventi hanno già prodotto prime evidenze positive, pur richiedendo ulteriori passi di consolidamento. I rilievi significativi (Medium), relativi a inventari, supply chain e compliance normativa, hanno mostrato un avanzamento in fase di avvio, con azioni correttive implementate in forma pilota o

applicate in modo disomogeneo tra i diversi stabilimenti. Ciò ha consentito di ridurre alcune vulnerabilità ma non ancora di ottenere un presidio uniforme a livello di gruppo. Infine, i rilievi minori (Low), emersi nell'ambito ESG, sono stati affrontati con misure semplici e di immediata applicazione, come l'introduzione di un template unico per la raccolta dei dati ambientali, che ha permesso di migliorare la tracciabilità delle informazioni senza costituire ancora un sistema strutturato.

### *3.5 Conclusioni*

L'introduzione della funzione di Internal audit nella Società Alfa ha rappresentato un passaggio strategico non solo per individuare e classificare i rischi, ma soprattutto per disegnare e avviare un sistema di controllo interno più solido e strutturato. In questo senso, il disegno di implementazione ha assunto un ruolo centrale, poiché ha permesso di trasformare le criticità rilevate in un percorso ordinato di miglioramento, definendo azioni correttive concrete e ponendo le basi per una progressiva uniformità di controllo tra gli stabilimenti dei poli aziendali campionati. Nel primo anno, l'attività si è concentrata principalmente sui siti campionati (tessile, pelletteria e hub logistico), scelti come pilota per la rappresentatività e la rilevanza dei processi. Tuttavia, la metodologia adottata è stata concepita per essere gradualmente estesa anche agli altri poli produttivi del gruppo non inclusi nel perimetro iniziale, così da garantire nel tempo un presidio diffuso e coerente a livello di gruppo. Il primo anno non ha comportato la piena risoluzione delle anomalie, ma ha posto le fondamenta per una crescita graduale della funzione di controllo. La vera importanza del disegno di implementazione risiede proprio in questa dimensione evolutiva, ossia, esso consente di passare da una realtà inizialmente frammentata a un sistema capace di garantire tracciabilità, trasparenza e responsabilità diffusa (accountability), diffondendo la conoscenza dei rischi e orientando il management verso decisioni più consapevoli. Nel complesso, le attività svolte hanno permesso di costruire una baseline condivisa, di individuare le principali aree critiche e di avviare azioni correttive proporzionate alla gravità dei rilievi. Il disegno di implementazione emerge quindi come lo strumento chiave attraverso cui l'Internal audit può rafforzare progressivamente l'efficienza e l'efficacia del sistema di controllo interno, accompagnando la società lungo un percorso pluriennale di consolidamento e maturazione.

### *3.6 Raccomandazioni per il miglioramento del piano di audit*

L'analisi condotta evidenzia come il piano di Internal audit, pur avendo posto solide basi nel primo anno di applicazione, richieda ulteriori sviluppi per esprimere pienamente il suo potenziale. In ottica prospettica sarà prioritario estendere il perimetro delle verifiche a tutti gli stabilimenti del gruppo, superando la logica sperimentale adottata nella fase iniziale e assicurando così un presidio dei rischi più uniforme e coerente. Parallelamente le azioni correttive già avviate dovranno essere consolidate e trasformate in procedure stabili, integrate nei processi aziendali e applicate in maniera sistematica, così da garantire continuità ed efficacia nel tempo. Il rafforzamento del piano dovrà inoltre passare attraverso lo sviluppo degli strumenti informativi, poiché l'armonizzazione dei sistemi ERP e la digitalizzazione della reportistica rappresentano condizioni indispensabili per migliorare la qualità, la tempestività e l'omogeneità dei dati a supporto dei controlli. A ciò si collega la necessità di potenziare i meccanismi di monitoraggio centralizzato, così da assicurare un flusso informativo costante e strutturato verso gli organi di governance, rafforzando la trasparenza e la responsabilità organizzativa. Infine, il piano dovrà progressivamente includere anche le dimensioni ESG, così da ampliare il disegno di implementazione a profili oggi sempre più rilevanti per la continuità e la reputazione aziendale. Nel complesso tali raccomandazioni delineano un percorso di sviluppo graduale che consentirà al piano di Internal audit di evolvere da strumento di avvio a leva strategica per la maturazione del sistema di controllo interno e per il consolidamento della governance di gruppo. In questa prospettiva, il disegno di implementazione si conferma non soltanto come fase iniziale del processo, ma come elemento strategico in grado di guidare nel tempo la società lungo un percorso di consolidamento duraturo e di progressivo rafforzamento del presidio dei rischi.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Bain & Company and Fondazione Altagamma. (2023) *Luxury Goods Worldwide Market Monitor – Executive Summary*. Milan: Bain & Company / Fondazione Altagamma. <https://altagamma.it/>

Comitato per la Corporate Governance (2018) *Codice di Autodisciplina delle società quotate*. Milano: Borsa Italiana – Comitato per la Corporate Governance. <https://www.borsaitaliana.it/>

*Decreto Legislativo 27 gennaio 2010, n. 39 – Attuazione della direttiva 2006/43/CE relativa alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati*. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, n. 68 del 23 marzo 2010. <https://revisionelegale.rgs.mef.gov.it/>

Dittmeier, C. (2011) *L'internal auditing: Chiave per la corporate governance*. Milano: Egea

Eulerich, A. and Eulerich, M. (2020). *What is the value of internal auditing? – A literature review on qualitative and quantitative perspectives*. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie. <https://www.researchgate.net/>

International Auditing and Assurance Standards Board. (2018) *International Standard on Auditing (ISA) 200: Overall objectives of the independent auditor and the conduct of an audit*. In: *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*. Vol. 1. New York: International Federation of Accountants <https://www.iaasb.org/>

International Auditing and Assurance Standards Board. (2018) *International Standard on Auditing (ISA) 315: Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement*. In: *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*. Vol. 1. New York: International Federation of Accountants <https://www.iaasb.org/>

International Auditing and Assurance Standards Board. (2018) *International Standard on Auditing (ISA) 330: The Auditor's Responses to Assessed Risks* In: *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*. Vol. 1. New York: International Federation of Accountants <https://www.iaasb.org/>

International Auditing and Assurance Standards Board. (2013) *International Standard on Auditing (ISA) 610: Using the Work of Internal Auditors (Revised 2013)*. In: *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*. Vol. 1. New York: International Federation of Accountants <https://www.iaasb.org/>

International Organization for Standardization (2018) ISO 19011:2018 – Guidelines for auditing management systems. 3rd ed. Geneva: ISO.

KPMG, 2007. *The evolving role of the internal auditor*. KPMG International. <https://assets.kpmg.com/>

McKinsey & Company e The Business of Fashion (2021). The State of Fashion 2022. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/>

Mehta, A. (2024) *Internal Auditing: A Practical Approach*. Conestoga College Open Learning

Moeller, R. (2016). *Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge*. 8th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

Pickett, K.H.S. (2010). *The Internal Auditing Handbook*. 3rd ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

PwC (2017) *Understanding a Financial Statement Audit*. London: PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/>

Rittenberg, L.E., 2016. *Internal Audit Practitioner Survey: Ethics and Pressure*. The IIA Research Foundation <https://www.theiia.org/>

The Institute of Internal Auditors (2024) *The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense*. Lake Mary, FL: The Institute of Internal Auditors <https://www.theiia.org/>

The Institute of Internal Auditors (2024) *Global Internal Audit Standards*. Lake Mary, FL: The Institute of Internal Auditors. <https://www.theiia.org/>

The Institute of internal auditors (2017) *International Professional Practices Framework (IPPF): Principles & Rules of Conduct*. The Institute of Internal Auditors <https://www.theiia.org/>

## DOCUMENTAZIONE INTERNA

Società Alfa, (2024) *Audit Planning Memorandum*

Società Alfa, (2024) Working Papers: Ciclo Passivo

Società Alfa, (2024) Working Papers: Inventari e Magazzini

Società Alfa, (2024) Working Papers: Supply Chain

Società Alfa, (2024) Working Papers: Compliance

Società Alfa, (2024) Working Papers: ESG

Società Alfa, (2024) Internal Audit Report Consolidated

Società Alfa, (2024) Codice Etico

Società Alfa, (2024) Bilancio 2024