

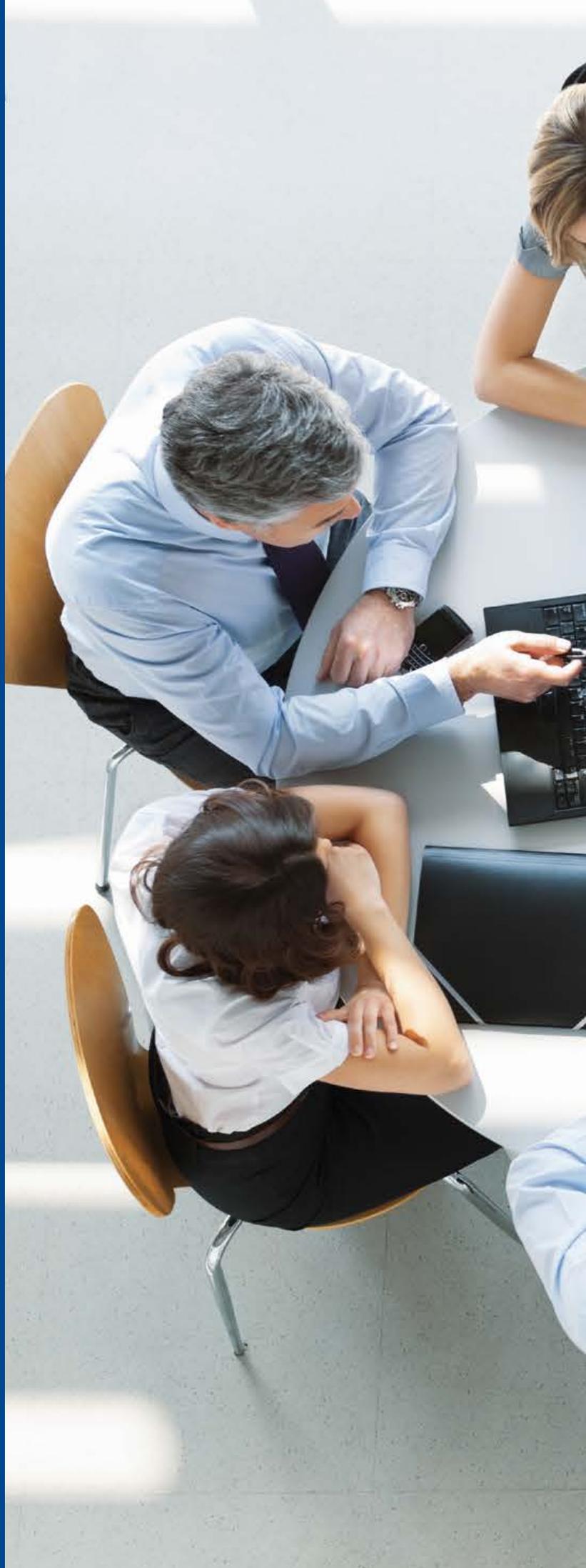


Relazione di trasparenza

KPMG S.p.A.
Esercizio chiuso
al 30 settembre 2016

kpmg.com/it

Indice





Introduzione



Forma giuridica, struttura societaria e di governo

6

Forma giuridica	7
Struttura proprietaria	7
Struttura di governo	7
Collegio Sindacale	8
Organismo di vigilanza	9



Rete di appartenenza e disposizioni giuridiche e strutturali che la regolano

10



Sistema di controllo interno della qualità

12

L'esempio viene dai Partner	14
Accettazione e mantenimento dei clienti e degli incarichi	17
Principi chiari e strumenti di revisione affidabili	18
Assunzione, formazione e assegnazione di personale professionale qualificato	26
Impegno verso l'eccellenza tecnica e servizi di qualità	30
Svolgimento di revisioni efficaci ed efficienti	32
Impegno al miglioramento continuo	35



Ultimo controllo esterno della qualità

38



Elenco degli enti di interesse pubblico i cui bilanci sono stati oggetto di revisione legale nell'esercizio sociale chiuso al 30 settembre 2016

40



Informazioni finanziarie relative alle dimensioni operative della società di revisione

42



Informazioni sulla base di calcolo della remunerazione dei soci

44



Dichiarazioni del Consiglio di Amministrazione ai sensi dell'art. 18, comma 1, lettere c), f) e g) del Decreto Legislativo 27 gennaio 2010 n. 39

46

Allegato

48

Enti di interesse pubblico oggetto di revisione legale da parte di KPMG S.p.A.

Introduzione



Siamo lieti di pubblicare la relazione di trasparenza di KPMG S.p.A., che contiene le informazioni richieste dall'art. 18 del Decreto Legislativo 27 gennaio 2010 n. 39 riferite all'esercizio chiuso al 30 settembre 2016.¹

Al di là dell'adempimento normativo, il documento intende ribadire il nostro impegno verso l'alta qualità dei servizi professionali prestati. Una tensione costante, che si sostanzia di competenze tecniche, applicazione di metodologie avanzate ed investimenti continui nella formazione delle risorse umane. Ma anche e soprattutto di etica ed indipendenza. Un atteggiamento mentale ed un modo di essere, che significa innanzitutto avere sempre come punto di riferimento nel proprio comportamento professionale l'interesse degli *stakeholder*.

In questa prospettiva, la nostra strategia di medio lungo termine è molto chiara. Si basa essenzialmente su tre fattori fondamentali: (i) un sistema valoriale condiviso e realmente applicato e mantenuto nel tempo, alla base della cultura della nostra organizzazione, (ii) l'impegno e la passione di tutti per la qualità del lavoro e l'indipendenza di giudizio, (iii) la preparazione e la competenza delle nostre risorse umane. In qualsiasi organizzazione di servizi professionali la qualità del lavoro è strettamente correlata alla qualità delle persone che svolgono tali servizi. Per questo, le persone sono la nostra risorsa più preziosa. Con questa consapevolezza, continuiamo a dedicare rilevanti investimenti alla formazione e cerchiamo di creare un ambiente di lavoro 'positivo' per permettere a ciascuno di esprimere

pienamente il proprio potenziale di conoscenza, d'impegno e di passione.

Dedichiamo inoltre grande attenzione allo sviluppo di servizi innovativi di *Assurance*, con l'obiettivo di rispondere alle esigenze degli investitori e di creare ulteriore valore per tutti i nostri *stakeholder*. Con questo spirito, siamo anche tra i pionieri nell'utilizzo di innovazioni tecnologiche come le piattaforme *Data & Analytics*, che consentono di fornire *business insights* e *audit evidence* sempre più mirati.

Considerato l'attuale contesto di mercato, auspichiamo davvero un dialogo sempre più aperto e costruttivo con investitori, *regulator*, membri degli organi di *governance*, aziende e tutti i nostri *stakeholder* con l'obiettivo di migliorare la qualità dell'*Audit* ed affermarne il ruolo insostituibile di intermediazione fiduciaria tra investitori ed imprese.

Questi Valori ed i principi deontologici e professionali a cui facciamo costantemente riferimento sono gli stessi per tutte le entità che aderiscono al *Network* KPMG nel mondo. Essi ispirano i nostri comportamenti ogni giorno e rappresentano gli elementi fondamentali su cui si fonda la fiducia che il mercato, i nostri clienti e le nostre persone continuano a riporre nella nostra società e nel marchio KPMG. Per parte nostra rinnoviamo la volontà e l'impegno a proseguire con determinazione il percorso fin qui intrapreso.

Milano, 22 dicembre 2016



Domenico Romano Fumagalli
Presidente



Luca Ferranti
Amministratore Delegato

¹ La presente Relazione di trasparenza è stata predisposta sulla base della normativa vigente prima dell'introduzione del D.Lgs. 135/2016, in quanto le modifiche apportate all'art. 18 del D.Lgs. 39/2010 dal D.Lgs. 135/2016 saranno applicabili a partire dall'esercizio al 30 settembre 2017.

Forma giuridica, struttura societaria e di governo



Forma giuridica

KPMG S.p.A. (nel seguito anche la 'società di revisione' o 'Società') è una società per azioni di diritto italiano, con sede legale in Milano, Via Vittor Pisani 25, codice fiscale e partita IVA n. 00709600159, capitale sociale di Euro 9.525.650,00, interamente sottoscritto e versato e suddiviso in 25.745 azioni. La Società è iscritta al n. 70623 del Registro dei Revisori Legali tenuto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze in applicazione del Decreto Legislativo n. 39/2010 e svolge attività di revisione legale e volontaria dei conti ed organizzazione contabile, nonché le altre analoghe attività nell'ambito dei servizi professionali alle imprese che la normativa vigente non precluda possano essere svolte da una società iscritta nel Registro dei Revisori Legali. KPMG S.p.A. si avvale di circa 1.300 professionisti dislocati su tutto il territorio nazionale.

Struttura proprietaria

L'intero capitale sociale di KPMG S.p.A., ad eccezione di 70 azioni proprie, è detenuto da persone fisiche (nel seguito 'soci' o 'Partner') ed è interamente costituito da azioni cui è connesso, ai sensi dell'art. 2345 del Codice Civile, l'obbligo di eseguire le prestazioni accessorie di cui all'art. 7.5 e all'art. 10 dello Statuto Sociale. I soci sono nella quasi totalità abilitati all'esercizio della revisione legale in uno degli Stati Membri dell'Unione Europea o comunque in possesso dei requisiti necessari per lo svolgimento delle attività previste dall'oggetto sociale e sono impegnati a svolgere la propria attività professionale in via esclusiva a beneficio della Società per tutto il tempo di durata del rapporto sociale.

Lo Statuto Sociale prevede maggioranze qualificate per talune deliberazioni assembleari, tra cui in particolare quelle relative a:

- stipulazione, modificazione degli elementi essenziali e cessazione dei contratti aventi ad oggetto l'assunzione o la cessazione, in qualunque forma, di licenze e sub licenze relative a marchi ed ogni altro segno distintivo che contraddistingue l'attività della Società
- cessazione e sospensione dell'obbligo di prestazioni accessorie
- trasferimento delle azioni con prestazioni accessorie
- deliberazioni dell'assemblea straordinaria.

Struttura di governo

Struttura organizzativa generale

Nell'ambito della struttura organizzativa e professionale rivestono una particolare importanza i soci (Partner) di KPMG S.p.A., tutti soci prestatori d'opera provenienti dalla carriera interna, legati alla Società, oltre che da una partecipazione al capitale, anche da un rapporto contrattuale che regola le prestazioni professionali all'esecuzione delle quali gli stessi sono tenuti. In aggiunta all'attività professionale, i soci di KPMG S.p.A. svolgono anche funzioni gestionali interne e ruoli di responsabile di Area/Ufficio/Settore. In ogni caso, tutti i soci di KPMG S.p.A., anche quelli impegnati in attività gestionali, svolgono comunque, per una parte del loro tempo, attività professionale.

I soci sono responsabili delle attività da essi svolte, siano esse relative all'attività professionale

o relative all'attività gestionale, quest'ultima affidata ai soci su base rotativa.

L'organigramma di KPMG S.p.A. prevede le seguenti principali linee di responsabilità:

- al vertice il Consiglio di Amministrazione, il Presidente del Consiglio di Amministrazione, il Vice Presidente e l'Amministratore Delegato
- in *staff* al Presidente del Consiglio di Amministrazione: la funzione *Quality & Risk Management* dalla quale dipendono le funzioni *Risk Management*, *Etica e Indipendenza*, *Quality Performance Review*, *Antiriciclaggio* e *Professional Indemnity Insurance*
- dall'Amministratore Delegato dipendono: i responsabili delle Aree geografiche (complessivamente 5), i coordinatori di Settore (*Financial Services*, Settore Industriale, *Consumer Markets*, *Technology*, *Media & Telecommunications*, Settore Pubblico, *Private Equity*), i coordinatori dei Centri di Eccellenza (*Transaction Services*, *Information Risk Management* e *Audit Delivery Centre*), i coordinatori nazionali delle Funzioni Professionali (*Risorse Umane*, *Knowledge Management*, *Professional Practice*, *Training*), la Segreteria Societaria, le funzioni Fiscale, Legale e quella deputata agli adempimenti del Registro Revisori ed i responsabili delle Funzioni di Supporto (Amministrazione, Finanza e Pianificazione, Sistemi Informativi, Personale di Supporto, *Marketing & Communications*, Altre Funzioni di Supporto).

Dai responsabili di ciascuna Area dipendono i responsabili dei singoli Uffici (complessivamente 26).

Consiglio di Amministrazione



KPMG S.p.A. è amministrata dal Consiglio di Amministrazione nominato dall'Assemblea dei soci del 27 gennaio 2016 e attualmente composto dai seguenti soci:

Domenico Romano Fumagalli
Presidente

Benedetto Gamucci
Vice Presidente

Luca Ferranti
Amministratore Delegato

Vito Antonini
Consigliere

Stefano Azzolari
Consigliere

Riccardo Cecchi
Consigliere

Mario Corti
Consigliere

Silvia Maria Rimoldi
Consigliere

Fabio Massimo Vittori
Consigliere

Il Consiglio di Amministrazione ha tutti i poteri di gestione degli affari sociali, fatte salve le materie che per legge e per Statuto sono riservate all'Assemblea dei soci. I componenti del Consiglio di Amministrazione rimangono in carica per un triennio e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica. Il Consiglio di Amministrazione in carica scadrà con l'approvazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 30 settembre 2018.

Spettano al Presidente, al Vice Presidente e all'Amministratore Delegato la rappresentanza legale della Società e tutti gli altri poteri a loro delegati dallo Statuto o dal Consiglio di Amministrazione.

I Consiglieri Vito Antonini, Stefano Azzolari, Riccardo Cecchi, Benedetto Gamucci e Silvia Maria Rimoldi hanno svolto nell'esercizio chiuso al 30 settembre 2016 anche la funzione di Responsabile di Area.

I Consiglieri Mario Corti e Fabio Massimo Vittori sono stati nell'esercizio chiuso al 30 settembre 2016, rispettivamente, anche responsabili delle funzioni *Quality & Risk Management* e Risorse Umane, meglio illustrate nella Sezione 3.

Gestione territoriale



La struttura organizzativa di KPMG S.p.A. si propone di realizzare, attraverso la suddivisione in Uffici raggruppati in Aree geografiche, il decentramento necessario per essere più vicini alla clientela con un ampio numero di risorse, a copertura di una più completa gamma di competenze nell'ambito delle varie specializzazioni. Ciò permette una maggiore integrazione funzionale per meglio rispondere alle specifiche necessità dei clienti e alle esigenze di efficienza e massa critica. Attualmente, l'organizzazione territoriale si compone di 5 Aree geografiche che raggruppano 26 Uffici, come specificato di seguito:

Area	Ambito territoriale	Uffici dell'Area
1	Regione Lombardia	Bergamo, Brescia, Como, Milano, Varese
2	Nord-Ovest	Aosta, Genova, Novara, Torino
3	Nord-Est	Bolzano, Padova, Treviso, Trieste, Verona
4	Centro-Nord	Ancona, Bologna, Firenze, Parma, Perugia
5	Centro-Sud	Bari, Catania, Lecce, Napoli, Palermo, Pescara, Roma

I responsabili dei singoli Uffici riportano al responsabile della rispettiva Area il quale a sua volta riporta all'Amministratore Delegato.

Collegio Sindacale



Il Collegio Sindacale, al quale è affidato anche l'incarico di revisione legale dei bilanci della Società ai sensi degli artt. 13 e 14 del D.Lgs. 39/2010, è formato da tre membri effettivi e da due membri supplenti nominati per un triennio dall'Assemblea dei soci in data 28 gennaio 2014. Il Collegio Sindacale è composto dai signori:

Severino Scagliotti
Presidente

Antonio Domenico Panizza
Sindaco Effettivo

Francesco Gerolamo Magni
Sindaco Effettivo

Richard Murphy
Sindaco Supplente

Giacomo Alberghina
Sindaco Supplente

Il Collegio Sindacale resterà in carica fino all'approvazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 30 settembre 2016.

Organismo di vigilanza



In conformità a quanto previsto dal D.Lgs. 231/2001 la Società ha adottato il proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo e si avvale di un Organismo di vigilanza nominato ai sensi della predetta normativa. L'attuale Organismo di vigilanza, che resterà in carica fino all'approvazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 30 settembre 2016, è attualmente composto dai seguenti signori:

Silvano Capuano

Presidente e Membro esterno

Marco Ferrarini

Membro interno

Fabio Nesi

Membro interno



Rete di appartenenza e disposizioni giuridiche e strutturali che la regolano



2

KPMG è un *Network* globale di entità che forniscono servizi professionali di *Audit, Tax e Advisory* in 155 Paesi ad un rilevante numero di organizzazioni operanti nel settore pubblico e privato.

KPMG *International Cooperative* (nel seguito 'KPMG *International*') è una società cooperativa costituita secondo le leggi svizzere, a cui aderiscono tutte le entità operanti nei singoli paesi ('*Member Firm*'), che svolge attività di coordinamento a beneficio delle varie entità aderenti. KPMG *International* non svolge alcuna attività professionale nei confronti della clientela, essendo tali attività svolte esclusivamente dalle entità che aderiscono al *Network*. Il principale obiettivo di KPMG *International* è quello di supportare le singole entità aderenti al *Network* operanti nei vari paesi nello svolgimento dell'attività professionale con un elevato livello di qualità ed in modo uniforme tramite l'adesione ad un sistema di Valori e regole condivise. Ad esempio, KPMG *International* stabilisce, e ne facilita l'implementazione ed il mantenimento nel tempo, politiche e regole che devono essere applicate in modo uniforme nello svolgimento dell'attività professionale dalle entità che aderiscono al *Network* e protegge, quindi, e valorizza l'utilizzo del marchio KPMG. KPMG *International* è una entità legale completamente separata dalle singole entità che aderiscono al *Network* operanti nei vari paesi. Nessuna entità aderente al *Network* ha l'autorità di obbligare o impegnare KPMG *International* o altre entità aderenti nei confronti di terzi; parimenti KPMG *International* non ha alcuna autorità di obbligare o impegnare le entità aderenti al *Network* nei confronti di terzi.

KPMG S.p.A. aderisce al *Network* Internazionale KPMG (nel seguito anche '*Network* KPMG' o '*Network*') ed ha il diritto di utilizzare il marchio KPMG, denominazione con cui le singole entità aderenti al *Network* sono comunemente conosciute sul mercato, in conseguenza di un contratto di licenza stipulato con KPMG *International*.

Gli accordi stipulati fra le singole entità aderenti e KPMG *International* potrebbero essere rescissi se, fra le altre cose, un'entità aderente non dovesse rispettare le politiche e regole stabilite da KPMG *International* o altre obbligazioni con la stessa. L'adesione al *Network* KPMG comporta l'accettazione di un comune sistema di Valori ed il rispetto di tutta una serie di regole organizzative e comportamentali stabilite da KPMG *International*, tese a garantire la massima correttezza, professionalità, qualità e indipendenza nello svolgimento della propria attività a tutela e salvaguardia del marchio KPMG. Inoltre, l'adesione al *Network* comporta l'impegno delle singole entità ad assicurare la continuità e stabilità delle loro strutture per essere in grado di adottare le strategie, sia globali sia regionali, dettate da KPMG *International*, scambiare risorse professionali, servire clienti multinazionali, controllare il rischio ed utilizzare le metodologie e gli strumenti del *Network*. Ogni singola entità aderente al *Network* è completamente responsabile della sua attività e per la qualità di KPMG *International* i soci e tutto il personale dipendente delle singole entità aderenti al *Network* devono operare con integrità in ogni situazione. Le entità aderenti devono inoltre assicurare la capacità di svolgere tutte le tipologie di servizi che il *Network* prevede possano essere svolti nei confronti della clientela, nel rispetto delle regole di indipendenza, utilizzando, quando appropriato, anche altre entità aderenti nei diversi paesi. Le varie entità aderenti al *Network*, al fine di garantire la tutela e protezione del marchio KPMG, sono periodicamente soggette ad attività di verifica e monitoraggio da parte delle entità del *Network* KPMG da cui hanno ricevuto in licenza il marchio.

Le *Member Firm* di KPMG sono organizzate in 3 aree geografiche: Americhe, Asia-Pacific ed EMA (Europe, Middle East, Africa); KPMG Italia fa parte di quest'ultima *Region*.

I principali organi di *governance* di KPMG *International* sono:

■ *Global Council*, formato da 58 Paesi membri (l'Italia è rappresentata dal Presidente del Consiglio di Amministrazione di KPMG S.p.A.). Il *Council* è focalizzato su obiettivi di *governance* di alto livello e rappresenta un *forum* di discussione e comunicazione fra le entità aderenti a KPMG *International*. Inoltre, il *Council* elegge il Chairman e ratifica la nomina dei membri del *Global Board*.

■ *Global Board*, è responsabile della *governance* e della supervisione di KPMG *International*. È inoltre responsabile di approvare le linee strategiche, di proteggere e accrescere il valore del *brand* KPMG, e di approvare le politiche riguardanti i servizi che le entità aderenti possono rendere e regolamentare i comportamenti in termini di etica ed indipendenza. Il Presidente del Consiglio di Amministrazione di KPMG S.p.A. è membro del *Global Board*.

■ *Global Management Team*, è responsabile dell'esecuzione delle strategie approvate dal *Global Board* e di stabilire i processi per l'applicazione ed il monitoraggio delle direttive e procedure di KPMG *International*.

Maggiori informazioni sulla struttura internazionale del *Network* KPMG e sui suoi organi di *governance* sono riportate nel *Transparency Report* di KPMG *International* disponibile nel sito internet al percorso:

<https://home.kpmg.com/xx/en/home/about/governance/transparency-report.html>

Oltre a KPMG S.p.A. esistono altre entità in Italia denominate KPMG o comunque aderenti al *Network* KPMG, ognuna delle quali è legalmente separata e differenziata dalle altre. Tali entità operano con diversi oggetti sociali, esercitando differenti attività professionali e sono dotate di differenti organi di governo.

Sistema di controllo interno della qualità



Il sistema di controllo interno della qualità adottato da KPMG S.p.A. è disegnato seguendo le prescrizioni dei Principi di Revisione Internazionali ISA Italia (nel seguito ISA Italia), con particolare riferimento al Principio Internazionale sul controllo della qualità (ISQC1 Italia) 'Controllo della qualità per i soggetti abilitati che svolgono revisioni contabili complete e limitate del bilancio, nonché altri incarichi finalizzati a fornire un livello di attendibilità ad un'informazione e servizi connessi', nonché delle norme di legge, regolamenti e disposizioni emanati dalle Autorità di vigilanza, che direttamente e indirettamente disciplinano l'attività di revisione contabile incluso il Principio di Revisione n. 100 'Principi sull'indipendenza del revisore' tuttora in vigore.

Nel corso del 2016 l'attività di revisione legale è stata oggetto di profondi cambiamenti. Il 17 giugno 2016 è entrato in vigore il Regolamento Europeo 537/2014, che disciplina la revisione legale degli Enti di Interesse Pubblico. Il 5 agosto 2016 è entrato in vigore il D.Lgs. 135/2016 che ha apportato significativi cambiamenti al D.Lgs. 39/2010 recependo nel nostro ordinamento la direttiva comunitaria 2014/56. Le novità introdotte dal Regolamento Europeo avranno effetto a partire dalle revisioni dei bilanci che iniziano successivamente al 17 giugno 2016 mentre le principali novità del D.Lgs. 135/2016 saranno in vigore dagli esercizi che iniziano successivamente al 5 agosto 2016. Conseguentemente tutti i riferimenti al D.Lgs. 39/2010 contenuti nella presente relazione di trasparenza sono da intendersi nella sua versione ante modifiche apportate dal D.Lgs. 135/2016.

La partecipazione di KPMG S.p.A. al *Network* KPMG comporta altresì l'impegno al rispetto delle *policy* e delle procedure adottate dal *Network* stesso che sono disegnate seguendo le prescrizioni degli *standard* professionali emanati dagli organismi dell'*International Federation of Accountants* (IFAC), con particolare

riferimento all'*International Standard on Quality Control 1 'Quality Control for Firms that Perform Audits and Reviews of Financial Statements, and Other Assurance and Related Services Engagements'* (ISQC1) ed al *Code of Ethics for Professional Accountants*.

Tali *policy* e le relative procedure sono le linee guida a cui le entità del *Network* devono attenersi per rispettare gli *standard* professionali e le disposizioni di legge e regolamentari applicabili e per emettere le relazioni di revisione appropriate alle circostanze.

Tutti i Partner e i dipendenti di KPMG S.p.A. sono responsabili della gestione del rischio e del controllo della qualità del lavoro svolto. Tale responsabilità include la necessità di comprendere e rispettare i principi e le procedure della Società associati al controllo della qualità, applicandoli nello svolgimento delle proprie attività professionali quotidiane. I principi adottati dalla Società riflettono i singoli elementi del controllo della qualità che supportano i Partner ed i dipendenti ad agire con integrità ed obiettività, svolgendo il proprio lavoro con diligenza e in conformità alle leggi, ai regolamenti ed ai principi professionali in vigore.

In KPMG la qualità della revisione contabile non verte semplicemente sull'emissione di una corretta relazione di revisione, ma anche sulle modalità utilizzate, sui processi, sulle intenzioni e sull'integrità posti alla base del processo di emissione della relazione di revisione stessa. Per KPMG l'espressione di un giudizio corretto ed indipendente, in conformità ai principi di revisione, è il risultato di una revisione contabile di qualità. Ciò significa, soprattutto, essere indipendenti, osservare le disposizioni di legge ed i principi professionali applicabili, fornendo indicazioni e pareri imparziali ai nostri clienti. Per esprimere un giudizio corretto ed indipendente utilizziamo una metodologia globale di revisione comune a tutto il *Network* KPMG. Per descrivere la qualità della revisione, focalizzandoci su di essa e migliorandola nell'interesse di

tutti i nostri *stakeholder*, abbiamo a disposizione l'*Audit Quality Framework* che, nello specifico, evidenzia quelli che noi riteniamo siano i *driver* per la qualità del lavoro di revisione contabile ed il modo in cui noi li affrontiamo.

L'*Audit Quality Framework* identifica sette *driver* di qualità della revisione contabile:

- l'esempio viene dai Partner
- accettazione e mantenimento dei clienti e degli incarichi
- principi chiari e strumenti di revisione affidabili
- assunzione, formazione e assegnazione di personale professionale qualificato
- impegno verso l'eccellenza tecnica e servizi di qualità
- svolgimento di revisioni efficaci ed efficienti
- impegno al miglioramento continuo.

L'esempio dato dai Partner è il punto centrale dei sette *driver* della qualità della revisione dell'*Audit Quality Framework* e contribuisce a garantire che comportamenti appropriati permeino tutto il *Network*. Tutti gli altri aspetti fondamentali del nostro sistema di controllo della qualità operano quindi all'interno di un circolo virtuoso, con ogni *driver* del modello che rafforza gli altri. Ognuno di questi fattori chiave del sistema di controllo della qualità è descritto in dettaglio nelle seguenti sezioni della presente relazione.

L'esempio viene dai Partner



I Partner di KPMG S.p.A. dimostrano e comunicano il proprio impegno verso la qualità, l'etica e l'integrità.

L'esempio dato dai Partner di KPMG S.p.A. fornisce una chiara focalizzazione sulla qualità attraverso:

- cultura, Valori e codice di comportamento, chiaramente dichiarati e dimostrati nella pratica lavorativa
- strategia focalizzata e ben articolata che incorpora la qualità a tutti i livelli
- Valori stabiliti dai Partner e dalla *leadership* di KPMG S.p.A.
- struttura di *governance* e linee di responsabilità per la qualità chiare, professionisti qualificati e con esperienza nei ruoli di rilievo in grado di influenzare l'agenda della qualità.

L'integrità è una caratteristica fondamentale che gli *stakeholder* si aspettano e sulla quale fanno affidamento. Inoltre, l'integrità è uno dei valori fondanti di KPMG – “*We act with integrity*” (Agiamo con integrità). Per integrità si intende l'incessante impegno a mantenere i più elevati *standard* professionali, fornire consulenze di ineccepibile qualità ai nostri clienti e mantenere rigorosamente la nostra indipendenza.

I nostri Valori, chiaramente dichiarati già da diversi anni, sono perfettamente inseriti nelle nostre pratiche lavorative e nella cultura di *compliance* di KPMG.

Abbiamo un Codice di comportamento che racchiude i nostri Valori e delinea gli *standard* etici richiesti a tutto il personale di KPMG. Il Codice stabilisce i nostri principi etici e aiuta i Partner e i dipendenti di KPMG a comprendere e a tener fede a tali principi. Inoltre, pone in luce come ogni Partner e ogni dipendente sia personalmente responsabile dell'aderenza agli *standard* legali, professionali ed etici più adatti alla propria funzione lavorativa e al livello di responsabilità. Le persone inoltre sono incoraggiate ad esprimere le proprie preoccupazioni quando sono



testimoni di comportamenti o azioni che non fossero coerenti con i nostri Valori o le nostre responsabilità professionali.

A questo proposito KPMG *International* ha attivato e messo a disposizione di Partner, dipendenti, clienti di KPMG e di altri soggetti una linea diretta per poter comunicare, in maniera riservata,

eventuali preoccupazioni in merito a determinate aree di attività di KPMG *International* stessa, dei suoi dipendenti o del vertice aziendale di ogni entità appartenente al suo *Network*.

L'esempio dato dai Partner è il punto centrale dell'*Audit Quality Framework* e garantisce che comportamenti appropriati permeino tutto il *Network*.

Responsabilità della leadership per la qualità

In conformità a quanto previsto dalle norme di legge e dai principi dell'ISQC1 Italia, la responsabilità finale per il sistema di controllo della qualità è assunta dal Consiglio di Amministrazione di KPMG S.p.A.. Essendo l'impegno per la qualità un aspetto fondamentale della cultura della Società, il Consiglio di Amministrazione sostiene la creazione, all'interno della Società, di una cultura della qualità avvalendosi di diversi meccanismi, compresa un'ampia comunicazione della strategia della Società.

I messaggi circa l'importanza della qualità vengono riproposti, inoltre, con comunicazioni del vertice aziendale, compresi il Presidente e l'Amministratore Delegato, e con il riconoscimento dato ai lavori con un contenuto di alta qualità.

Le principali direttive, procedure e processi che compongono il sistema di controllo interno della qualità sono riepilogati nel Manuale Processi Controllo Qualità e nel Codice di comportamento, periodicamente aggiornati e resi disponibili a tutto il personale. Il personale professionale di KPMG S.p.A. è tenuto al puntuale rispetto di quanto in essi contenuto e di tutte le direttive e procedure di cui la Società si è dotata. Le seguenti funzioni rivestono un ruolo chiave ed hanno una responsabilità operativa nella definizione, implementazione, gestione e monitoraggio del sistema di controllo interno della qualità di KPMG S.p.A.:

- Responsabili di Area e di Ufficio
- *Quality & Risk Management*
- Risorse Umane
- *Professional Practice*
- *Training*.

I Partner responsabili di Area riportano all'Amministratore Delegato, rappresentano lo stesso all'interno dell'Area di riferimento, operano in stretto coordinamento con

This is what we believe in

These are our Values:

Lead by example

I nostri comportamenti devono essere di esempio per comprendere cosa ci aspettiamo gli uni dagli altri, dai nostri clienti e cosa questi ultimi si aspettano da noi.

Respect the individual

Rispettiamo ogni persona per la sua individualità e diversità, con il suo livello di preparazione e conoscenza, le sue capacità e la sua esperienza.

Work together

Il nostro modo di lavorare si fonda sulla collaborazione, che aiuta a valorizzare il meglio di ciascuno e a creare relazioni più forti e costruttive.

Communicate openly and honestly

Comunichiamo in modo chiaro e onesto, favorendo il confronto e lo scambio costante di idee, anche in situazioni difficili.

Seek the facts and provide insight

Non diamo nulla per scontato, cercando di comprendere i fatti per quello che sono, affinché obiettività di giudizio e affidabilità siano alla base della nostra reputazione.

Improve communities

Ci comportiamo da cittadini responsabili, cercando di mettere a disposizione delle nostre comunità le competenze e le esperienze che abbiamo maturato nel tempo.

Act with integrity

In quanto professionisti orgogliosi di essere parte di KPMG, siamo costantemente impegnati a mantenere alta la qualità dei nostri servizi, lavorando con integrità, indipendenza e obiettività.

i responsabili degli Uffici che fanno parte dell'Area, con i responsabili di Area delle funzioni professionali e di supporto e con i responsabili di Area dei Settori ed hanno il compito, tra l'altro, di:

- coordinare la gestione degli Uffici che fanno parte dell'Area
- coordinare lo sviluppo e l'avanzamento delle risorse professionali e di supporto dell'Area, in coordinamento con le funzioni Risorse Umane e *Training* di Area e con i responsabili degli Uffici che fanno parte dell'Area
- assegnare, in coordinamento con i responsabili degli Uffici, gli incarichi ai singoli Partner, *manager* e *staff*
- monitorare periodicamente l'attività e la gestione del rischio negli Uffici che fanno parte dell'Area tramite l'analisi dei principali indicatori di *performance*.

I Partner responsabili di un Ufficio riportano al rispettivo responsabile dell'Area, rappresentano lo stesso all'interno dell'Ufficio di riferimento, operano, per gli Uffici di maggiori dimensioni, in stretto coordinamento con i responsabili di Ufficio delle funzioni professionali, di supporto e dei Settori ed hanno il compito, tra l'altro, di:

- coordinare lo sviluppo e l'avanzamento delle risorse professionali e di supporto dell'Ufficio, in coordinamento con le funzioni Risorse Umane e *Training* di Area e con il responsabile dell'Area
- assegnare gli incarichi ai singoli Partner, *manager* e *staff* in coordinamento con il responsabile dell'Area
- monitorare periodicamente l'attività e la gestione del rischio nell'Ufficio tramite l'analisi dei principali indicatori di *performance*.

La funzione *Quality & Risk Management* è in *staff* al Presidente del Consiglio di Amministrazione ed è costituita da un *team* centrale con funzioni tecniche, organizzative e di coordinamento che si avvale di referenti a livello di Area.

Tale funzione individua, definisce e gestisce procedure e strumenti preventivi e correttivi a fronte degli aspetti di rischio che possono emergere dallo svolgimento dell'attività professionale e riveste per tutto il personale professionale un ruolo di guida e di soluzione di tematiche in materia di indipendenza, integrità, obiettività, riservatezza e professionalità.

L'operatività della funzione *Quality & Risk Management* si esplica principalmente attraverso le funzioni di:

- *Risk Management* ed Etica e Indipendenza
- *Quality Performance Review* (controllo qualità degli incarichi)
- funzione Antiriciclaggio
- *Professional Indemnity Insurance*.

I Partner responsabili di tali funzioni operano in stretto coordinamento con i responsabili degli Uffici/ Aree ed i responsabili di Area della rispettiva funzione e partecipano alle riunioni organizzate dalla funzione *Global Quality & Risk Management* del *Network* KPMG, rappresentando l'entità italiana in tale contesto.

Le funzioni *Risk Management* ed Etica e Indipendenza hanno i seguenti principali compiti, ognuna nelle rispettive materie di competenza:

- traducono la politica aziendale in materia di gestione del rischio in attività operative di pianificazione, controllo e miglioramento, sia con riferimento alla gestione

del rischio professionale, inclusi temi relativi alla qualità del lavoro, sia con riferimento al rispetto dei principi in tema di *Risk Management* ed Etica e Indipendenza

- assicurano il presidio dei processi aziendali, il monitoraggio degli indicatori di *performance*, l'adeguatezza degli strumenti procedurali e di quelli di controllo con riferimento a temi di *Risk Management* ed Etica e Indipendenza
- pianificano e supervisionano le attività interne di monitoraggio previste dal *Network* KPMG e provvedono agli adempimenti previsti dallo stesso con riferimento a temi di *Risk Management* ed Etica e Indipendenza
- promuovono, in collaborazione con le funzioni Risorse Umane e *Training*, la formazione di tutto il personale in materia di *Risk Management* ed Etica e Indipendenza.

La funzione *Quality Performance Review* ha il compito di implementare e gestire il programma di monitoraggio (controllo qualità) degli incarichi denominato *Quality Performance Review Program*.

La funzione Antiriciclaggio è deputata a prevenire la realizzazione di operazioni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, da intendersi come corretta e puntuale applicazione della normativa primaria e secondaria secondo un approccio basato sul rischio e in conformità ai principi di revisione applicabili, sulla base di quanto previsto dai Provvedimenti adottati dalla Consob con Delibera n. 17836 del 28 giugno 2011 e con Delibera n. 18802 del 18 febbraio 2014.

La funzione *Professional Indemnity Insurance* ha il compito di gestire i

rischi professionali con riferimento ai rapporti con le controparti, con gli assicuratori e con gli eventuali legali esterni.

Le funzioni Risorse Umane, *Professional Practice* e *Training* riportano all'Amministratore Delegato e sono costituite da *team* centrali con funzioni tecniche, organizzative e di coordinamento che si avvalgono di referenti a livello di Area. I Partner responsabili di tali funzioni operano in stretto coordinamento con i responsabili degli Uffici/Aree ed i responsabili di Area della rispettiva funzione e partecipano alle riunioni organizzate dalle rispettive funzioni del *Network* KPMG, rappresentando l'entità italiana in tale contesto.

Obiettivo della funzione Risorse Umane è che la Società sia dotata di un organico che abbia un livello di competenza e di aggiornamento professionale tale da consentire di fare fronte alle responsabilità individuali e collettive con la dovuta diligenza. Tale compito si sostanzia principalmente nella selezione, inserimento, sviluppo, gestione e motivazione delle migliori risorse per fornire al mercato ed ai clienti un servizio professionale caratterizzato da elevati *standard* qualitativi.

La funzione *Professional Practice* ha il compito di fornire gli indirizzi tecnico-professionali ai quali deve uniformarsi il personale professionale operante in KPMG S.p.A., attraverso un'attività di studio, ricerca ed appropriata diffusione delle informazioni e dei riferimenti tecnico-professionali.

La funzione *Training* ha il compito di pianificare ed organizzare gli eventi formativi destinati a formare e favorire lo sviluppo, sia in termini di competenza tecnica sia comportamentale, delle risorse professionali dal momento dell'assunzione in poi.

Accettazione e mantenimento dei clienti e degli incarichi



La prestazione di servizi professionali di alta qualità e la protezione della reputazione di KPMG e del proprio marchio richiedono l'attivazione di *policy* e processi specifici di accettazione e mantenimento di clienti e incarichi. KPMG S.p.A. ha posto in essere procedure da attuarsi preventivamente sia per l'accettazione ed il mantenimento del cliente sia per l'accettazione di specifici incarichi. Tali procedure si basano sul processo, definito dal *Network* KPMG, denominato CEAC – *Client and Engagement Acceptance and Continuance*, opportunamente integrato per tener conto delle peculiarità locali.

All'interno di tali procedure:

il processo di accettazione e valutazione del potenziale cliente supporta il singolo Partner nell'acquisizione e documentazione degli elementi inerenti la decisione di associare il marchio KPMG ad una entità (o persona fisica). Si basa su due considerazioni di fondamentale importanza:

- rischio che l'associazione con l'entità possa causare effetti negativi sulla reputazione di KPMG, sulla base degli elementi relativi alla proprietà, al *management* dell'entità, all'integrità del *management* ed ai fattori caratterizzanti il settore in cui opera il potenziale cliente

- rischio che l'entità non sia in grado di operare in prospettiva di continuità aziendale e di onorare le sue obbligazioni

il processo di accettazione e valutazione dell'incarico supporta il singolo Partner proponente nel definire e decidere quali incarichi siano proponibili al potenziale cliente/cliente esistente, attraverso la valutazione delle sue necessità e delle competenze, tempi richiesti, disponibilità di risorse presenti in KPMG. Il processo permette anche di tenere monitorati eventuali conflitti di interesse (anche tramite *Sentinel*, si veda in merito il successivo paragrafo 'Servizi diversi dalla revisione') esistenti con altri incarichi e/o profili di incompatibilità dei servizi richiesti.

I due processi di valutazione (cliente e incarico) sono certamente correlati ma sono comunque distinti e distinguibili per le peculiari considerazioni e analisi richieste.

Ciascun Partner proponente un potenziale cliente deve effettuare una valutazione generale dello stesso, con particolare riferimento a:

l'identificazione del potenziale cliente, del gruppo di appartenenza e dei soci di riferimento, il profilo di rilevanza pubblica del cliente, il settore in cui opera ed il *business* di riferimento

l'impatto che l'accettazione del potenziale cliente potrebbe avere sulla reputazione di KPMG attraverso la valutazione di identità e integrità delle persone che ricoprono cariche rilevanti all'interno della *governance*, la valutazione del rischio di riciclaggio, l'analisi della natura e approccio al *business*, le informazioni derivanti dal *Network* KPMG e altri rischi reputazionali connessi al potenziale cliente

l'analisi dei rischi di natura finanziaria connessi alla continuità

aziendale ed alla situazione finanziaria del potenziale cliente.

La valutazione dei potenziali clienti deve essere approvata da un Partner con responsabilità superiore rispetto a quello che si occupa della valutazione. Se il cliente è considerato ad alto rischio e per specifiche tematiche relative al rischio di riciclaggio o finanziamento al terrorismo è prevista l'ulteriore approvazione da parte del *Risk Management Partner*.

La valutazione iniziale deve essere riconsiderata in caso di variazioni significative nell'ambito del cliente (ad esempio: natura e dimensione dell'attività del cliente, variazioni nella proprietà e negli organi di gestione, controllo e di *management*, ecc.) o comunque con cadenza almeno annuale. Lo scopo della valutazione periodica è duplice: KPMG S.p.A. ritiene di non dover prestare servizi a quei clienti per cui non è in grado di assicurare il livello di qualità previsto o quando ritiene che non sarebbe appropriato continuare ad essere associati al cliente. Più comunemente il processo di valutazione periodica viene effettuato per determinare se è necessario attivare ulteriori procedure di gestione del rischio o di controllo qualità per il successivo incarico.

Successivamente alla valutazione del potenziale cliente, è richiesta la valutazione e conseguente accettazione di ogni specifico incarico. Per la valutazione dell'incarico occorre considerare:

- il profilo del cliente (compreso il rischio di riciclaggio associato all'incarico)
- le competenze, le esperienze ed i tempi richiesti per lo svolgimento dell'incarico
- l'affidabilità della *governance*, delle comunicazioni e di altre informazioni necessarie ai fini

dell'espletamento dell'incarico ricevute dal cliente

- le eventuali situazioni di incompatibilità o conflitti d'interesse con altri incarichi
- l'adeguatezza dei corrispettivi in funzione dell'incarico prospettato
- gli ulteriori elementi che possono avere impatto sulla decisione di accettare l'incarico
- i temi di rilevanza contabile ed altri temi emersi nel processo di valutazione che possono avere impatto sull'attività di revisione contabile.

Nel caso di primo incarico di revisione, al potenziale *team* di revisione è richiesto di eseguire ulteriori procedure, compreso l'esame dei servizi diversi dalla revisione forniti al potenziale cliente e altre eventuali relazioni significative in essere.

A seconda della valutazione complessiva del rischio del cliente e dell'incarico potenziali, potrebbero essere necessarie ulteriori misure volte a mitigare i rischi identificati. Le eventuali problematiche di indipendenza o di conflitto di interessi devono essere documentate e risolte anche attraverso un processo di consultazione. Nel caso in cui una potenziale problematica di indipendenza o di conflitto di interessi non possa essere risolta in modo soddisfacente secondo gli *standard* professionali ed interni, o nel caso in cui emergessero altri rischi che non fosse possibile attenuare, il potenziale cliente o l'incarico non vengono accettati.

L'obiettivo di tali procedure è altresì quello di formalizzare i processi di valutazione e di sottoporre le valutazioni stesse ai vari livelli di approvazione interni previsti dal processo CEAC.

La determinazione del livello di rischio (alto, medio, basso), formalizzata con

le procedure sopra citate, è anche la base sia per identificare la necessità di pre-assegnazione di un secondo Partner (*Engagement Quality Control Reviewer*) con particolari e specifiche esperienze e capacità, sia per la selezione dei lavori da sottoporre al programma di controllo di qualità degli incarichi.

I Partner responsabili di Area/ Ufficio assegnano gli incarichi ai Partner considerando le loro capacità, la disponibilità di tempo e l'autorevolezza necessaria per lo svolgimento del ruolo. Il portafoglio clienti di ciascun Partner viene rivisto periodicamente al fine di accertare che i Partner abbiano sufficiente tempo a disposizione per gestire il portafoglio assegnato e per assicurarsi che i rischi vengano gestiti correttamente.

Principi chiari
e strumenti
di revisione affidabili



Il rispetto delle *policy* di *Professional Practice*, di *Risk Management* e controllo qualità è responsabilità primaria di tutti i professionisti di KPMG S.p.A.. Ci aspettiamo che i nostri professionisti aderiscano alle *policy* e procedure (comprese quelle in materia di indipendenza) che abbiamo impostato e mettiamo a loro disposizione una serie di strumenti per aiutarli a soddisfare queste aspettative. Le *policy* e le procedure di revisione che abbiamo impostato incorporano le disposizioni previste dai principi contabili, di revisione, di deontologia e di controllo qualità e di altre leggi e regolamenti applicabili.

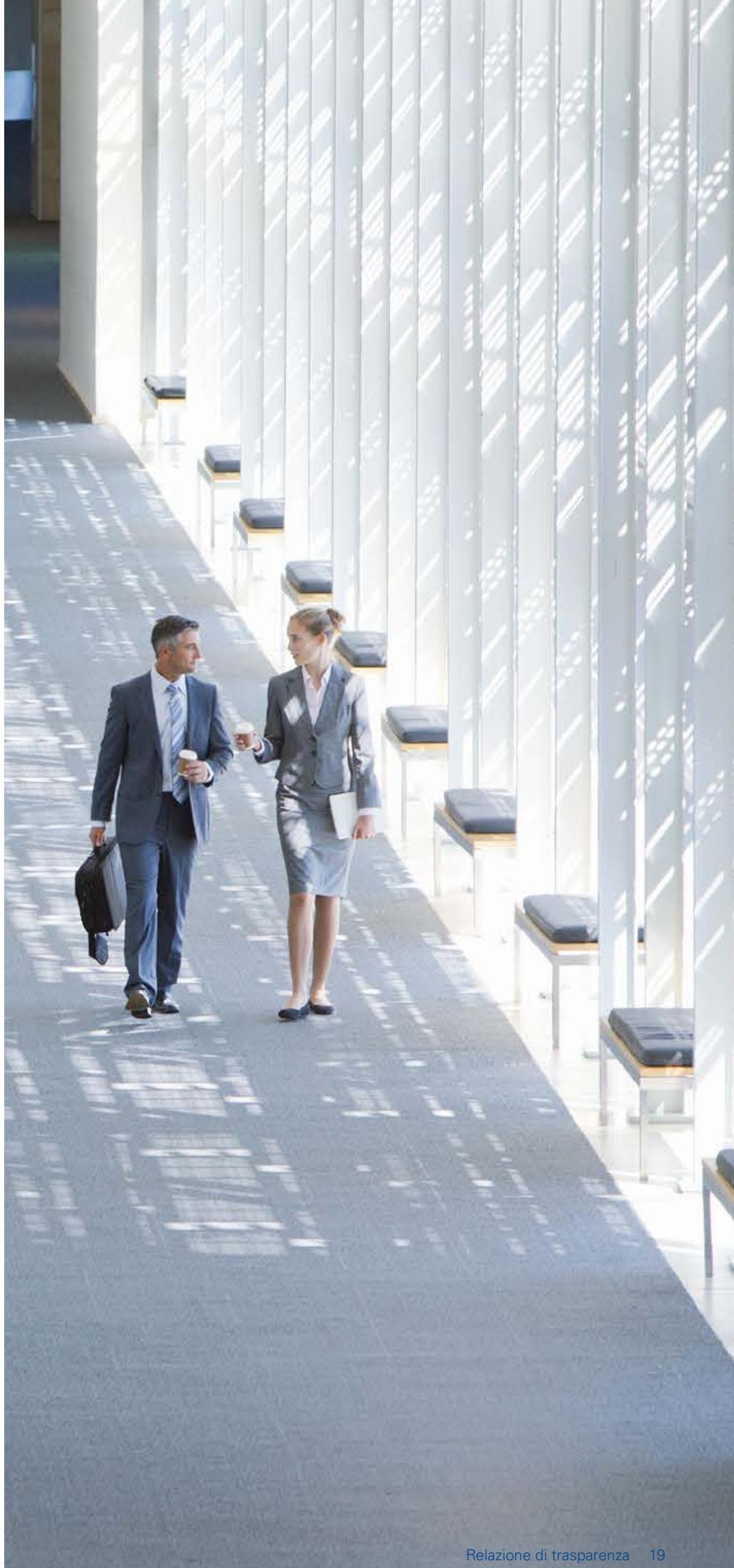
Metodologia di revisione

Dedichiamo ingenti risorse per assicurarci che i nostri *standard* e strumenti siano sempre completi ed aggiornati.

Il *Global Services Centre* è il centro di ricerca del *Network KPMG* responsabile dello sviluppo e del mantenimento della metodologia di revisione, e dei correlati *tools* IT di KPMG, nel rispetto degli *International Standards on Auditing* (ISA) integrati da ulteriori procedure laddove KPMG ritenga che le stesse possano contribuire al miglioramento della qualità della revisione. La metodologia di revisione di KPMG è contenuta nel *KPMG Audit Manual (KAM International)*. La funzione di *Professional Practice* di KPMG S.p.A. ha la responsabilità di diffondere il *KAM International* ed i relativi aggiornamenti al personale professionale nonché di provvedere alle eventuali integrazioni locali della metodologia di revisione necessarie per tener conto delle disposizioni dei principi di revisione, delle norme di legge e regolamentari in materia di revisione applicabili in Italia.

La nostra metodologia di revisione è supportata da un applicativo elettronico sviluppato dal *Network KPMG*, denominato *eAudit*, che integra al suo interno la metodologia di revisione KPMG e le competenze di settore in modo da permettere di svolgere il lavoro di revisione nel modo più efficiente e con la miglior qualità possibile. L'applicativo elettronico *eAudit* propone in sequenza le diverse fasi del processo di revisione in modo coerente con gli ISA ed il *KAM International*, consentendo di raccogliere in un unico *database* elettronico la parte più rilevante della documentazione di revisione a supporto dell'incarico.

Al fine di consentire il rispetto di leggi, regolamenti e principi di revisione italiani, l'applicativo *eAudit* è integrato da moduli, *checklist* e programmi di lavoro elaborati e



periodicamente aggiornati a cura della funzione *Professional Practice*.

In particolare, il processo di revisione di KPMG ed il flusso di lavoro basato sulle attività di *eAudit* offrono ai *team* di lavoro un facile e pronto accesso alle informazioni rilevanti durante tutto il processo di revisione, migliorando così l'efficienza, l'efficacia e la qualità del processo di revisione. Le attività principali all'interno del flusso di lavoro *eAudit* sono:

Configurazione dell'incarico

- Accettazione e determinazione dell'oggetto dell'incarico.
- Scelta del *team* e pianificazione delle tempistiche.

Valutazione dei rischi

- Conoscenza dell'impresa e identificazione e valutazione dei rischi.
- Pianificazione dell'intervento di specialisti e altri soggetti, quali gli esperti esterni, l'*internal audit*, i fornitori di servizi e altri revisori.
- Valutazione della configurazione e messa in atto dei controlli selezionati.
- Discussione tra i componenti del *team* sulla valutazione dei rischi e sulla pianificazione.
- Determinazione della strategia di revisione e pianificazione dell'approccio di revisione.

Svolgimento delle verifiche

- Verifica dell'efficacia operativa dei controlli selezionati.
- Pianificazione e svolgimento di procedure di validità.

Completamento

- Aggiornamento della valutazione dei rischi.

- Svolgimento di procedure di completamento, compreso l'esame generale del bilancio.
- Valutazione generale, compresa la valutazione di risultanze o aspetti significativi.
- Comunicazioni con i responsabili delle attività di *governance*.
- Formazione del giudizio sul bilancio.

La comprensione del sistema dei controlli interni implementati dalla società è svolta attraverso l'esame della configurazione e della messa in atto dei controlli interni generali (*Entity Level Controls*) e dei controlli a livello di singola asserzione di bilancio (*Controls at the Assertion Level*), per quelle voci di bilancio ed informativa ritenute significative dal revisore e per le quali è da questi pianificato un approccio di revisione di affidamento al sistema di controllo interno della società. I controlli interni oggetto di analisi sono prevalentemente quelli rivolti alla gestione delle procedure di contabilizzazione delle operazioni ed alla formazione del bilancio d'esercizio e consolidato, nei limiti indicati nei principi di revisione. Il *KAM International* affronta sia i controlli manuali sia quelli automatizzati e richiede che il *team* di revisione si avvalga, qualora appropriato, di specialisti IT.

La conoscenza di quanto sopra permette al *team* di revisione di determinare le procedure di revisione da svolgere, su base campionaria, al fine di ottenere sufficienti elementi probativi per poter formulare un giudizio sull'attendibilità del bilancio d'esercizio e consolidato e quindi completare il processo di revisione. KPMG ha messo a punto un pacchetto di strumenti tecnologici a supporto dell'applicazione del *KAM International*; tali strumenti favoriscono lo sviluppo uniforme del processo di revisione a livello globale e contribuiscono a diffondere

la qualità della revisione. L'utilizzo della tecnologia per migliorare ulteriormente l'esperienza della revisione contabile per i clienti e per il personale professionale che la svolge è una delle principali componenti della strategia IT di KPMG per il processo di revisione.

Con la nostra metodologia di revisione, i *team* di lavoro sono incoraggiati ad esercitare lo scetticismo professionale in tutti gli aspetti della pianificazione e dello svolgimento dell'attività di revisione. La metodologia incoraggia, ad avvalersi, quando appropriato, di specialisti, richiedendo obbligatoriamente il coinvolgimento di determinati specialisti nel *team* di revisione, in presenza di specifiche circostanze.

Il *KAM International* prevede che le procedure di controllo qualità vengano implementate a livello di singolo incarico al fine di ottenere la ragionevole sicurezza che i nostri incarichi siano conformi agli *standard* professionali, alle disposizioni di leggi e regolamenti e alle *policy* di KPMG.

Le *policy* e le procedure esposte nel *KAM International* sono specifiche per gli incarichi di revisione ed integrano le *policy* e le procedure stabilite dal *Global Quality & Risk Management Manual* che deve essere adottato da tutte le entità del *Network*, da tutte le funzioni e da tutto il personale di KPMG. Tramite l'adozione del *KAM International* e l'implementazione del *Global Quality & Risk Management Manual*, vengono osservate le previsioni dell'ISQC1 Italia.

Principi etici e di indipendenza

KPMG S.p.A. nel prestare i propri servizi al mercato, ai clienti ed alla comunità nella quale opera ha fatto della qualità del proprio lavoro e dell'integrità delle proprie persone i Valori fondamentali del proprio operare. L'integrità e l'indipendenza sono i Valori fondamentali che

guidano costantemente la nostra condotta in quanto, anche nelle situazioni più complesse, aiutano a prendere la giusta decisione rispettando i più elevati principi di etica, comportamento, onestà, trasparenza e coerenza con i più rigorosi *standard* professionali. Il Codice di comportamento, trasmesso e disponibile a tutto il personale, è lo strumento di deontologia aziendale che ha l'obiettivo di comunicare i Valori e i principi di condotta in essere nel *Network* KPMG, creando le condizioni per la corretta applicazione di politiche e procedure specifiche. Il Codice di comportamento delle entità italiane che fanno parte del *Network* KPMG riprende, integrandolo per recepire norme più stringenti ove opportuno, il *Global Code of Conduct* di *KPMG International*.

Il Codice di comportamento illustra lo stile distintivo di KPMG, che ha definito il proprio modo di operare (*'The KPMG Way'*), formalizzando i Valori e i conseguenti principi di comportamento condivisi da tutto il *Network* e richiesti al personale professionale, ai componenti degli organi sociali, ai dirigenti, ai dipendenti e collaboratori ed a tutti coloro i quali operano sotto la direzione, la supervisione e/o nell'interesse di KPMG.

Il Codice è una guida che spiega come applicare i Valori di KPMG nei comportamenti e nelle scelte professionali quotidiane, che sono inoltre incorporati nei processi di crescita e valutazione delle *performance* individuali. KPMG ha definito e comunicato specifiche *policy* che richiedono al proprio personale di:

- rispettare tutte le leggi, i regolamenti e gli *standard* professionali applicabili, nonché le *policy* di KPMG
- segnalare ogni sospetta violazione delle normative e dei principi

professionali di riferimento da parte del personale o di collaboratori di KPMG, nonché di terzi in contatto con KPMG

- non offrire, promettere, corrispondere, sollecitare o accettare, sia direttamente sia indirettamente, alcun beneficio non dovuto, al fine di conseguire o far conseguire vantaggi indebiti in relazione all'ottenimento, al mantenimento o allo svolgimento di incarichi professionali o in relazione ad altre situazioni.

Il personale di KPMG S.p.A. è tenuto a mantenere la massima confidenzialità in relazione alle informazioni di natura riservata a disposizione di KPMG e riguardanti KPMG stessa, clienti, ex clienti ed eventuali controparti ed è tenuto inoltre al rispetto delle norme e *standard* professionali in materia di protezione dei dati personali.

Le *policy* di KPMG illustrano i diversi canali e strumenti di consultazione e comunicazione a disposizione del personale per confrontarsi e chiedere aiuto quando non è sicuro della correttezza legale o etica di una decisione o di un comportamento; è inoltre attiva la *KPMG International Hotline*, strumento a disposizione del personale professionale, dipendenti, clienti e altri soggetti al di fuori di KPMG per comunicare, in modo riservato e senza timori di ritorsioni, discriminazioni o penalizzazioni, lamentele, reclami, situazioni potenzialmente illegali, non etiche o comportamenti non coerenti con quanto previsto dal Codice di comportamento di KPMG.

KPMG S.p.A. adotta le *policy* e le procedure di indipendenza definite dal *Network* KPMG che sono conformi, ed a volte più stringenti, rispetto a quanto definito dal *Code of Ethics for Professional Accountants* emanato dall'*International Ethics Standards Board of Accountants* (IESBA). Specifiche *policy* e procedure sono inoltre previste con

riferimento agli incarichi soggetti alle norme e principi previsti dalla SEC e dal PCAOB statunitensi. Le *policy* e le procedure emanate dal *Network* KPMG sono integrate, a cura della funzione *Quality & Risk Management*, per tener conto delle norme e principi di riferimento nazionali. In particolare, sono stati considerati:

- le norme di indipendenza previste negli artt. 10 e 17 del D.Lgs. 39/2010
- il regolamento di attuazione del D.Lgs. 58/1998 (TUIF) concernente la disciplina degli emittenti - adottato dalla Consob con Delibera n. 11971/1999 e successive modifiche e integrazioni (Regolamento Emittenti), in particolare gli artt. da 149-*bis* a 149-*undecies*. Le disposizioni del Regolamento Emittenti in materia di indipendenza risultano applicabili agli incarichi di revisione dei bilanci conferiti da enti di interesse pubblico e da società soggette a revisione legale ai sensi degli artt. 165 e 165-*bis* del TUIF, cioè le società controllate da società quotate, le società che controllano società quotate e le società sottoposte a comune controllo con società quotate
- il Principio di Revisione n. 100 'Principi sull'indipendenza del revisore'.

Le *policy* e procedure di indipendenza sono comunicate a tutto il personale professionale, anche tramite un programma annuale di *Training*, e rese disponibili sul sito Intranet della Società. Nel seguito sono descritte le principali *policy* e procedure in materia di indipendenza.

Indipendenza personale

Il personale professionale di KPMG S.p.A. è tenuto a conoscere ed a rispettare i principi di comportamento in tema di Etica e Indipendenza adottati da KPMG S.p.A. e le relative fonti normative



e professionali di riferimento, applicabili al proprio profilo professionale ed al proprio ruolo nell'ambito dell'attività professionale svolta per i clienti. È responsabilità del personale professionale segnalare tempestivamente le fattispecie che potrebbero costituire una situazione da valutare o una causa ostativa per l'assegnazione agli incarichi, seguendo le procedure di segnalazione/consultazione previste.

L'indipendenza personale deve essere valutata con particolare riferimento alla detenzione di interessi finanziari, alle relazioni d'affari, alle circostanze che possono comportare il passaggio alle dipendenze o a rapporti di collaborazione con la società cliente, alle relazioni familiari e altre relazioni personali con i componenti degli organi di amministrazione e controllo o personale della società cliente ed alle cariche sociali eventualmente ricoperte, nonché qualsiasi altra circostanza personale che possa comunque pregiudicare l'indipendenza.

Una specifica procedura prevede che il personale professionale sia tenuto a comunicare all'*Ethics & Independence Partner* o a suoi delegati ed al socio responsabile dell'*Audit client* le situazioni intervenute con un *Audit client* che potrebbero verosimilmente comportare il passaggio da parte sua ad un rapporto di lavoro o di collaborazione con lo stesso. Ciò al fine di consentire la valutazione delle potenziali minacce all'indipendenza e delle relative misure di salvaguardia da porre in essere nelle specifiche circostanze.

Al fine di agevolare il personale professionale nell'identificazione delle società verso le quali devono essere osservate le norme di indipendenza sono disponibili:

■ **PHAC: Publicly Held Audit Client List** - elenco predisposto dal Network KPMG riportante gli

emittenti titoli ed i gestori di fondi comuni ed altre società per le quali sono in essere restrizioni al possesso di titoli e strumenti finanziari similari

■ elenco delle società clienti delle entità italiane del *Network* KPMG, consultabile da tutto il personale via web e con funzioni di ricerca

■ elenco delle società enti di interesse pubblico e delle società soggette a revisione ai sensi degli artt. 165 e 165-bis del TUIF per le quali sono applicabili restrizioni in materia di interessi finanziari e relazioni d'affari

■ elenco delle società per le quali è/potrebbe essere applicabile un divieto nell'acquisto o nella detenzione di titoli. Inoltre, specifiche comunicazioni sono emesse a tutto il personale professionale in occasione dell'acquisizione di incarichi di revisione legale da società quotate, quotande, emittenti titoli diffusi, società di gestione del risparmio e altre società che siano rilevanti ai fini delle *policy* relative alla detenzione di interessi finanziari.

I Partner ed i *manager* di KPMG sono tenuti a registrare i propri investimenti in titoli e obbligazioni quotati ed in fondi comuni nel sistema KPMG *Independence Compliance System* (KICS). Il sistema KICS, accessibile via web, contiene un inventario dei titoli (azioni ed obbligazioni) e dei fondi comuni quotati in quasi tutte le borse del mondo, con l'indicazione dell'eventuale restrizione all'acquisto/ possesso per effetto delle norme di indipendenza applicabili. Prima di effettuare un investimento in titoli e fondi comuni Partner e *manager* sono pertanto tenuti a consultare le fonti disponibili, tra le quali anche KICS, al fine di verificare se l'acquisto sia consentito e sono tenuti ad aggiornare il proprio profilo e portafoglio investimenti secondo quanto previsto dalle *policy* di utilizzo del sistema. Il sistema mantiene la traccia degli

investimenti in portafoglio e qualora gli stessi diventino successivamente soggetti a restrizioni, ad esempio a seguito del conferimento dell'incarico di revisione, notifica automaticamente la circostanza a Partner e manager indicando le eventuali azioni da intraprendere. In ottemperanza alle *policy* del *Network* KPMG i Partner delle entità KPMG non possono detenere titoli di una società assoggettata a revisione contabile da parte di una qualsiasi entità KPMG nel mondo.

Indipendenza della Società

Le norme in tema di indipendenza si applicano anche a KPMG S.p.A. con particolare riferimento alla detenzione di interessi finanziari ed alle relazioni d'affari della Società stessa.

Con riferimento alla detenzione di interessi finanziari, l'Amministratore Delegato, in coordinamento con la funzione Amministrazione, nel definire le scelte gestionali e finanziarie di KPMG S.p.A. deve tenere in considerazione le norme e i principi applicabili in tema di indipendenza. Gli eventuali investimenti in titoli devono essere inseriti nel sistema KICS ed ai fini delle attività di monitoraggio l'Amministrazione periodicamente invia all'Amministratore Delegato ed alla funzione *Quality & Risk Management* una situazione degli investimenti finanziari della Società in modo che possano essere analizzati gli eventuali profili di indipendenza.

Una specifica procedura è prevista per l'approvazione ed il monitoraggio delle relazioni d'affari, con particolare riferimento alle situazioni in cui KPMG S.p.A. intenda proporre o sia contattata per proporre un incarico di revisione ad un nuovo potenziale cliente che risulti già essere fornitore di una entità italiana del *Network* KPMG ed alle situazioni in cui una entità italiana del *Network* intenda effettuare un acquisto di beni o servizi da un fornitore che abbia conferito l'incarico di revisione a KPMG S.p.A..

Formazione

Nell'ambito del piano di formazione dei Partner e del personale professionale di KPMG S.p.A. sono previste diverse iniziative di formazione sui temi di etica ed indipendenza. In particolare, una specifica sessione di formazione è prevista al momento dell'assunzione ed al momento della promozione a *manager*. I Partner ed il personale professionale sono tenuti ad effettuare un *corso di formazione* annuale in tema di indipendenza predisposto dal *Network* KPMG. Esso è disegnato per i diversi livelli di anzianità professionale, integrato per la trattazione dei temi di indipendenza previsti dalle norme italiane. Il *corso di formazione* annuale è altresì fruito da alcuni dirigenti coinvolti nelle funzioni di supporto (Amministrazione, Acquisti, ecc.). Sessioni di aggiornamento ed altre iniziative di formazione sono svolte su tematiche *ad hoc* o nel caso di aggiornamenti alle direttive e procedure in materia di indipendenza.

Inoltre, i Partner, il personale professionale e tutti i dipendenti di KPMG S.p.A. sono tenuti ad effettuare corsi di formazione anti-corruzione.

Il personale professionale che rende servizi ai clienti è tenuto a completare corsi di formazione che coprano aspetti quali l'osservanza delle leggi, dei regolamenti e degli *standard* professionali almeno una volta ogni due anni e i nuovi assunti devono completare tali corsi entro tre mesi dall'assunzione. Il *Training* biennale in materia di anti-corruzione è altresì fruito da tutto il personale delle funzioni di supporto.

Infine, i Partner ed il personale professionale effettuano i corsi di formazione in materia di anticiclaggio.

Conferme di indipendenza

Al personale professionale e di supporto di KPMG S.p.A. è richiesto all'atto dell'assunzione e

successivamente su base periodica nonché in occasione della eventuale nomina a Partner, il rilascio di un'attestazione, denominata *Affidavit*, di conferma della conoscenza e del rispetto delle norme di indipendenza e di altre direttive e procedure adottate da KPMG. L'*Affidavit* contiene una sintesi dei principi di comportamento adottati dalle entità italiane del *Network* KPMG ed elenca le normative e le altre fonti di riferimento che il personale professionale e di supporto di tali entità è tenuto a conoscere e rispettare. Analoga attestazione viene inoltre richiesta al momento delle eventuali dimissioni.

In aggiunta alle conferme rilasciate tramite gli *Affidavit*, i componenti del *team* di revisione assegnati agli incarichi di revisione legale dei bilanci di società che rivestono la qualifica di enti di interesse pubblico e delle società soggette a revisione legale ai sensi degli artt. 165 e 165-bis del TUIF rilasciano una specifica conferma di indipendenza nei confronti della società cliente in occasione della loro assegnazione all'incarico.

È inoltre da rilevare che nel caso di nuovi incarichi di revisione legale ai sensi del D.Lgs. 39/2010 viene preliminarmente verificata l'insussistenza di cause di incompatibilità ai sensi degli artt. 10 e 17 (laddove applicabile) di tale Decreto, tra i Partner, gli amministratori ed i componenti del Collegio Sindacale di KPMG S.p.A. e gli organi di amministrazione e controllo e la direzione generale del potenziale cliente. A tale proposito è prevista una specifica procedura interna di conferma dell'insussistenza di cause d'incompatibilità; successivamente all'acquisizione dell'incarico tale procedura viene aggiornata in occasione delle eventuali variazioni dei componenti gli organi sociali della società cliente.

Independence Compliance Audit

Le dichiarazioni rilasciate dal personale professionale sono oggetto di monitoraggio periodico

nell'ambito dell'attività denominata *Independence Compliance Audit* (ICA) svolta sulla base di programmi annuali, avviati dopo il ricevimento degli *Affidavit*, per un campione di Partner, *manager* e *staff*. L'ICA si sostanzia nell'esame della veridicità delle attestazioni fornite nell'*Affidavit* annuale e nel KICS, tramite riscontro della documentazione di supporto.

Procedura disciplinare

Il mancato rispetto da parte del personale professionale e dei Partner delle norme di etica ed indipendenza è sanzionabile, a cura dell'apposita Commissione Interna di Controllo, ai sensi delle procedure disciplinari vigenti, comunicate a tutto il personale professionale e conformi alla normativa generale ed al diritto del lavoro. L'eventuale sanzione disciplinare è determinata tenuto conto della gravità della violazione in relazione agli effetti prodotti anche a carico di KPMG e al contesto in cui è stata commessa, della posizione e del ruolo del soggetto inadempiente e dell'eventuale reiterazione di una violazione, anche quando di diverso contenuto e/o tipologia.

Partner Rotation

La disciplina della cosiddetta *Partner Rotation* è orientata a porre dei limiti alle possibilità di coinvolgimento di una persona nel ruolo di responsabile della revisione, riducendo i rischi di familiarità che minacciano l'indipendenza della società di revisione derivanti dalla prolungata partecipazione nel tempo di una stessa persona ad un determinato incarico di revisione.

Per gli enti di interesse pubblico e le società soggette a revisione ai sensi degli artt. 165 e 165-bis del TUIF tali minacce trovano già una naturale misura di salvaguardia nel limite massimo di durata dell'incarico di revisione conferito ad una stessa società di revisione. In aggiunta, per gli enti di interesse pubblico, l'art. 17, comma 4, del

D.Lgs. 39/2010 disciplina in modo specifico la durata massima di permanenza di una persona nel ruolo di responsabile della revisione dei bilanci. È pertanto responsabilità del singolo Partner, quale destinatario diretto delle disposizioni sulla *Partner Rotation*, gestire la propria situazione personale, conoscendo e rispettando le norme applicabili in termini di rotazione delle responsabilità sia con riferimento ad incarichi con società clienti enti di interesse pubblico o soggette al TUIF sia con riferimento a incarichi con altre società sottoposte a vincoli regolamentari e/o normativi.

Il Partner responsabile di Area/ Ufficio è responsabile di considerare, di concerto con i Partner coinvolti, le necessità di una rotazione della responsabilità degli incarichi, dando attuazione alle norme e principi applicabili in tema di *Partner Rotation* tramite il processo di assegnazione degli incarichi.

Il sistema informativo di KPMG S.p.A. prevede la rilevazione delle informazioni di base e la produzione di una reportistica utile sia ad agevolare la gestione e pianificazione della *Partner Rotation* da parte dei Partner, facilitando la creazione di piani di transizione tempestivi che assicurino la continuità nella qualità dell'attività di revisione, sia l'attività di monitoraggio sull'effettivo rispetto delle direttive di KPMG in materia.

Dipendenza dai corrispettivi

Le *policy* di KPMG prendono atto che, quando i corrispettivi totali derivanti da un *Audit client* hanno un peso significativo sul totale corrispettivi dell'entità KPMG responsabile dell'espressione del giudizio sul bilancio, possono sorgere delle minacce all'indipendenza. Nello specifico, tali *policy* prevedono che, nel caso in cui i corrispettivi totali percepiti da un ente di interesse pubblico *Audit client* e dalle imprese da esso controllate eccedano il 10% dei corrispettivi totali percepiti da KPMG S.p.A. per due esercizi

consecutivi, venga incaricato quale responsabile della *Engagement Quality Control Review* un Partner di un'altra entità estera del *Network*, comunicando tale fatto ai responsabili dell'attività di *governance* dell'*Audit client*.

Servizi diversi dalla revisione

Molti dei servizi diversi dalla revisione forniti dalle società di revisione e dalle entità dei loro *Network* consentono al revisore di svolgere la revisione contabile in modo più efficace. Inoltre, le competenze maturate all'interno di un *Network* multidisciplinare assumono un ruolo importante nella revisione dei bilanci di realtà aziendali complesse. KPMG si è dotata da anni di apposite procedure dedicate al monitoraggio, a livello nazionale e mondiale, degli incarichi svolti presso clienti assoggettati a restrizioni nella prestazione di servizi diversi dalla revisione. Ciò richiede che il Partner responsabile della revisione valuti le minacce derivanti dallo svolgimento dei servizi diversi dalla revisione e le salvaguardie disponibili a fronte di tali minacce, al fine di evitare che vengano forniti servizi non permessi. Le procedure di KPMG consentono di individuare in tempo reale le tipologie di incarico che possono mettere a rischio l'indipendenza del revisore nello svolgimento della sua attività.

Sentinel è lo strumento *web based* che supporta le *policy* del *Network* KPMG concernenti la gestione del processo di approvazione di un nuovo incarico e la gestione del conflitto di interessi. *Sentinel* è un *database* internazionale che si alimenta quotidianamente con l'inserimento di tutte le proposte/ richieste di servizi effettuate da/a tutte le entità del *Network* KPMG. Per tutte le società inserite a sistema, *Sentinel* supporta il processo di identificazione e risoluzione dei conflitti di interesse e per le società soggette a restrizioni alla prestazione di servizi diversi dalla revisione in forza di norme di legge, *Sentinel* supporta anche il processo di approvazione degli incarichi.

Sentinel consente la mappatura del gruppo di società soggette a restrizioni e veicola la richiesta di prestazione del servizio al Partner responsabile di gestire il processo di autorizzazione degli incarichi, denominato *Sentinel Lead Partner* (SLP). Il SLP, anche tramite suoi delegati, è responsabile dell'aggiornamento dell'elenco delle società comprese nel gruppo societario e del caricamento a sistema dei riferimenti normativi e delle eventuali specifiche *policy* della società cliente in materia di servizi diversi dalla revisione.

In particolare, *Sentinel* permette al SLP di ricevere, analizzare, comunicare con il Partner richiedente ed approvare, o rigettare, le richieste di servizi pervenute da tutte le entità del *Network* KPMG, assicurando che nessun *team* di KPMG nel mondo svolga in modo inconsapevole un servizio non compatibile con l'attività di revisione per un cliente o le società del gruppo a cui appartiene. Per quanto riguarda l'Italia, al fine di supportare il rispetto delle disposizioni dell'art. 17, comma 3, del D.Lgs. 39/2010, sono gestite in *Sentinel* con tale modalità le società quotate e gli altri enti di interesse pubblico che hanno conferito l'incarico di revisione legale a KPMG S.p.A. e le società dei relativi gruppi di appartenenza.

Le *policy* di KPMG prevedono che nessun servizio possa essere prestato né possano essere aperte nel sistema amministrativo delle commesse di lavoro senza che sia stato ottenuto dal sistema *Sentinel* il cosiddetto *Sentinel Approval Number* (SAN). L'ottenimento del SAN consente al Partner richiedente di documentare l'approvazione del servizio da parte del SLP e/o la positiva risoluzione dell'eventuale conflitto di interesse.

Le procedure di KPMG S.p.A. prevedono inoltre, per tutte le società che hanno conferito l'incarico di revisione legale, che il Partner

responsabile della revisione sia preventivamente informato della possibilità di prestare servizi diversi dalla revisione alla società cliente e che, a seguito della positiva valutazione di compatibilità del servizio, dia la sua approvazione alla prestazione dello stesso tramite la firma dell'apposito modulo di accettazione dell'incarico. I Partner di KPMG S.p.A. non possono essere valutati o compensati per la vendita di *non-audit services* (intesi come servizi diversi dalla revisione, *review* e altri incarichi di *assurance/attestation*) ai propri *Audit client*.

Conflitti di interesse

Per KPMG il conflitto di interesse è ogni circostanza o situazione che ha, o che un terzo ragionevole e informato possa ritenere abbia, un impatto sulla capacità di KPMG o del suo personale professionale di operare con obiettività e/o di agire in assenza di pregiudizi.

La valutazione e la gestione dei potenziali conflitti di interesse costituisce parte integrante della procedura di valutazione ed accettazione del cliente/incarico. Qualsiasi situazione di potenziale conflitto di interesse viene risolta consultandosi con altre persone e la risoluzione di tutte le situazioni deve essere documentata.

La verifica viene effettuata utilizzando in modo integrato e contestuale il sistema *Sentinel* e gli strumenti previsti dalle procedure locali per la valutazione e accettazione del cliente/incarico e per le verifiche sui conflitti di interesse, ove necessario. È prevista una specifica procedura per la risoluzione dei conflitti di interesse che coinvolgono anche entità estere del *Network* KPMG.

In taluni casi la presenza di potenziali conflitti di interesse può essere gestita tramite azioni mitiganti del rischio, quali l'ottenimento del consenso dalle parti e/o l'attivazione di cosiddetti *Ethical Dividers* e

procedure per la separazione dei *team* di lavoro che prestano servizi ai diversi clienti. La risoluzione del potenziale conflitto identificato è funzionale all'accettazione dell'incarico.

Assunzione, formazione e assegnazione di personale professionale qualificato



Nell'erogazione di servizi professionali la qualità del lavoro è strettamente correlata alla qualità delle risorse umane. Dedichiamo quindi ingenti investimenti alla formazione continua del personale professionale e, più in generale, alla gestione delle risorse umane, affinché abbiano le appropriate conoscenze, competenze e comportamenti per svolgere gli incarichi ai quali sono assegnate.

Nel seguito sono descritte le principali aree che compongono il sistema di gestione delle risorse umane di KPMG S.p.A..

Selezione ed inserimento

KPMG S.p.A. assume principalmente personale di primo inserimento nel mondo del lavoro con laurea in Discipline Economiche. I candidati, provenienti da differenti sedi universitarie e selezionati secondo specifici parametri qualitativi, sono chiamati ad assistere ad una presentazione dell'attività di KPMG, della sua organizzazione e

delle principali procedure in essere. Particolare enfasi è posta alle norme di etica ed indipendenza che i candidati saranno chiamati ad osservare in caso di inserimento in KPMG.

La selezione avviene attraverso test tecnici e attitudinali seguiti da tre livelli di colloqui finalizzati all'individuazione dell'esistenza di adeguate caratteristiche individuali, comportamentali, attitudinali e tecniche.

Lo *stage* è considerato un ulteriore strumento di selezione/indirizzo per il successivo inserimento.

L'attività di selezione viene realizzata mediante il coinvolgimento di *manager* e *Partner* ai quali vengono assegnati responsabilità e tempi dedicati per l'attività di selezione. L'attività di selezione è inoltre supportata da ulteriori risorse interne specificamente dedicate a tale attività.

Le 'Linee Guida' per 'Intervista di Selezione KPMG' rappresentano lo strumento di supporto al colloquio di selezione.

I *recruiter* partecipano, annualmente, ad un *Training* specifico nel corso del quale vengono approfonditi aspetti operativi, qualitativi e motivazionali delle interviste di selezione.

Tutti i nuovi assunti sono chiamati a partecipare ad una sessione di formazione iniziale mirata, oltre che all'introduzione a temi tecnici di contabilità e di revisione, alla conoscenza dei seguenti aspetti:

- procedure operative interne
- norme di etica ed indipendenza
- sistema di valutazione ed orientamento professionale individuale, denominato *MyPD*.

La formazione iniziale sulle norme di etica ed indipendenza è anche finalizzata a garantire che eventuali temi di indipendenza o di conflitto

di interesse siano risolti prima che la persona inizi a svolgere l'attività professionale.

I contenuti della sessione formativa iniziale sono inoltre disponibili ed accessibili a tutto il personale professionale sul sito *Intranet* aziendale, oggetto di periodico aggiornamento.

Formazione e sviluppo professionale

È importante che tutti i professionisti, oltre ad incrementare progressivamente le proprie competenze tecniche, abbiano anche le capacità di *business* e di *leadership* necessarie per svolgere un lavoro di qualità.

KPMG S.p.A. offre al personale professionale la possibilità di sviluppare le competenze, i comportamenti e le qualità personali che costituiscono le basi di una carriera di successo nel campo della revisione contabile.

Sono disponibili corsi volti a migliorare l'efficacia personale e sviluppare le capacità tecniche, di *business* e di *leadership*. Inoltre, al personale professionale viene offerta una formazione volta ad ottenere prestazioni di qualità attraverso il *coaching* e *mentoring*, sia in aula sia *on the job*, opportunità di mobilità funzionale, nazionale ed internazionale.

Gli obiettivi e gli indirizzi della formazione professionale sono definiti annualmente:

- a livello internazionale dal *Network* KPMG, per quanto attiene la metodologia di revisione contabile, i principi contabili internazionali, i principi contabili e di revisione U.S., temi di *Risk Management* ed Etica e Indipendenza
- a livello nazionale dalla funzione *Training*, in coordinamento con le funzioni di *Professional Practice*, Risorse Umane e *Quality & Risk Management*, per quanto attiene la normativa italiana di riferimento e le esigenze locali di formazione.

La formazione professionale è rivolta al personale professionale sulla base di percorsi formativi *standard* differenziati per qualifica professionale, resi disponibili anche sul sito *Intranet*, così come le procedure e le regole per la partecipazione ai corsi di formazione professionale definite in apposito manuale predisposto dalla funzione *Training*.

La funzione *Training* diffonde e cura l'attuazione delle procedure richieste dal *Network KPMG* relativamente al programma di *Continued Professional Development* che prevede i livelli minimi di formazione che tutti i professionisti, indipendentemente dal livello, devono raggiungere su base annuale e triennale.

I corsi di formazione professionale, erogati sia in aula fisica sia con modalità *'Technology Based Learning'* (ossia *Virtual Classroom* e *e-learning*), comprendono principalmente:

- corsi istituzionali di formazione di base (metodologie e principi di revisione, principi contabili, temi fiscali, procedure di gestione del rischio, etica ed indipendenza, conoscenze degli ambienti IT, utilizzo degli strumenti informatici, tecniche di comunicazione e altri contenuti comportamentali) distribuiti sui primi sei anni di attività professionale e che comprendono la formazione prevista per il personale inserito con contratto di apprendistato professionalizzante
- corsi specialistici in aree e settori economici specializzati
- corsi internazionali organizzati in collaborazione con uffici KPMG esteri
- corsi di inglese strutturati nelle varie forme: collettive, individuali, *web-based*, residenziali, in funzione delle necessità e delle opportunità
- corsi di aggiornamento (inclusi i *'meeting tecnici'*) per *Partner* e *manager* su tematiche di



revisione, contabilità e principi contabili, diritto tributario, diritto commerciale, sviluppo di capacità manageriali, personali, ecc..

La funzione *Training* effettua il monitoraggio del rispetto delle regole di formazione e mantiene inoltre un database, aggiornato annualmente, contenente il percorso formativo completo del personale professionale dal momento dell'assunzione. Annualmente, a seguito della pianificazione dei corsi, la funzione *Training* coordina l'attività di aggiornamento del materiale didattico, con modifiche e/o nuovi sviluppi, alla luce delle esigenze e dei nuovi programmi contenuti nel piano dei corsi e dell'evoluzione della normativa di riferimento. Per l'aggiornamento si tiene conto anche delle indicazioni emerse dalle valutazioni dei corsi raccolte nelle sessioni svolte nei periodi precedenti, laddove previste. L'identificazione e la selezione a livello nazionale degli istruttori interni (principalmente *Partner* e *manager*) coinvolti nei corsi è effettuata dalla funzione *Training*, in collaborazione con i responsabili di Area/Ufficio, sulla base degli obiettivi professionali assegnati alle singole risorse e delle valutazioni ricevute dagli istruttori coinvolti nei periodi precedenti. Per determinati argomenti specialistici gli istruttori sono individuati tra i professionisti di altre entità del *Network* KPMG o in professionisti esterni. KPMG S.p.A., tramite le funzioni *Training* e Risorse Umane, incentiva il personale professionale a svolgere il tirocinio per revisori legali, coordina l'attribuzione di un *dominus* per i tirocinanti, fornisce supporto e informazioni e sostiene la formazione per la preparazione all'esame di stato per l'ottenimento dell'abilitazione professionale di revisore legale. Viene inoltre perseguito l'obiettivo dell'abilitazione professionale di Dottore Commercialista ed Esperto Contabile. Il personale professionale è altresì incentivato a rispettare i requisiti di formazione continua previsti dagli Ordini Professionali presso i quali è iscritto.

Valutazione annuale della prestazione professionale e progressione di carriera

La crescita professionale ed il conseguente sviluppo di carriera sono legati ad una logica di merito, basata sugli obiettivi prefissati all'inizio del periodo in termini di accrescimento di competenze professionali e di valutazioni individuali dei singoli incarichi svolti in termini di qualità del lavoro, applicata attraverso il sistema *MyPD*.

Le attività di valutazione sono organizzate in fasi differenziate:

- le sintesi di valutazione ed i riscontri sui singoli incarichi e progetti che vengono seguiti dal personale professionale, denominate *Engagement Review*
- l'assegnazione degli obiettivi individuali annuali e la valutazione e il riscontro finale della prestazione annuale, denominate rispettivamente *Goal Setting* e *Year End Review*.

Il personale professionale propone ed ottiene *feedback* nel corso dell'anno attraverso lo strumento *MyPD* dell'*Engagement Review* da diversi colleghi con maggiore esperienza. L'incarico di revisione viene infatti effettuato da gruppi di lavoro che vengono composti ad ogni incarico. Le valutazioni sono proposte di volta in volta dal valutato al proprio superiore, tenendo in considerazione gli obiettivi fissati all'inizio del periodo attraverso lo strumento *MyPD* del *Goal Setting*. La valutazione è discussa e commentata prima della condivisione. Conseguentemente il sistema, oltre ad essere meritocratico, può considerarsi 'trasparente'. I principali *driver* che orientano la valutazione individuale sono i seguenti:

- competenze tecniche e qualità del lavoro svolto
- integrità
- indipendenza

scetticismo professionale e capacità di apprendimento

capacità di lavorare in gruppo
capacità di far crescere le persone.

I *driver* sopra evidenziati sono coerenti con le sette Competenze e Comportamenti Globali condivise e ispirate ad un quadro di riferimento univoco internazionale sviluppato con il contributo delle principali entità di KPMG nel mondo.

Ogni persona è affidata ad un *performance manager* che ha il compito di assistere la persona nella determinazione dei propri obiettivi e di essere referente per il processo valutativo individuale complessivo.

Le progressioni di carriera e gli incrementi retributivi dipendono sia dalla valutazione individuale raccolta attraverso il processo sopra descritto sia dalla pianificazione gestionale della struttura professionale futura.

Le politiche retributive di KPMG S.p.A. sono chiare, semplici e legate al processo di valutazione delle *performance* affinché il personale sia consapevole delle progressioni retributive che può attendersi su basi meritocratiche.

Le fasi di definizione degli obiettivi e di raccolta degli elementi di valutazione individuale sono previste anche per tutti i *Partner*. In tal caso il ruolo di *performance manager* è coordinato dal Presidente del Consiglio di Amministrazione e dall'Amministratore Delegato ed è svolto dal *Partner* di riferimento con responsabilità superiore, territoriale e/o specialistica, rispetto al *Partner* valutato. Le valutazioni individuali sono proposte dal Presidente al Consiglio di Amministrazione che ha la responsabilità finale di tali valutazioni.

Nomina dei Partner

Il processo di nomina dei *Partner* si fonda sui seguenti elementi:

la valutazione dell'esperienza professionale e della prestazione individuale maturate: il *personal case*

la pianificazione della futura struttura professionale: il *business case*.

Il processo di definizione del *personal case* per la candidatura alla nomina è strutturato nelle seguenti attività:

verifica della sussistenza in capo alla risorsa dei requisiti di legge per l'esercizio della professione di revisore legale

analisi delle competenze, attitudini e reputazione professionale richieste e maturate dalla risorsa, coerenti con i Valori di KPMG.

Ai Partner che hanno avuto modo di collaborare direttamente con la risorsa interessata nei precedenti 24 mesi viene richiesto di esprimere la propria valutazione su ciascun candidato, formalizzandola in un documento di valutazione per la nomina dei Partner.

Le candidature emergenti dalla combinazione delle due dimensioni di *personal case* e di *business case* vengono proposte dal Consiglio di Amministrazione all'Assemblea dei Partner di KPMG S.p.A., convocata annualmente dal Consiglio stesso per deliberare in merito alla possibile ammissione alla compagine sociale con riferimento alle candidature proposte.

Assegnazione degli incarichi

KPMG S.p.A. ha adottato un insieme di procedure e processi volti all'assegnazione sia del Partner responsabile del lavoro sia degli altri componenti del *team* di revisione.

È responsabilità del Partner responsabile dell'incarico assicurarsi che l'esperienza, la formazione e la disponibilità di tempo del personale assegnato all'incarico, considerata

la composizione del *team* nel suo complesso, sia adeguata alla complessità o alle altre specifiche esigenze dell'incarico, nonché all'ampiezza della supervisione da svolgere, per consentire lo svolgimento della revisione contabile in conformità al *KAM International*, agli *standard* professionali ed alle disposizioni legali e normative di riferimento. Agli incarichi di revisione, tenuto conto delle loro dimensioni e/o difficoltà, vengono assegnati un Partner responsabile del lavoro di revisione e della relazione da emettere, eventualmente assistito da altri Partner per gli incarichi di maggiori dimensioni, uno o più *manager*, uno o più *senior* ed uno o più assistenti. Inoltre, a seconda della dimensione e complessità del lavoro, sono assegnati agli incarichi uno o più specialisti (specialisti di *Information Technology*, *Fiscalisti*, *Valutatori*, ecc.).

I criteri generali per l'assegnazione dei singoli incarichi a tutti i livelli tengono sempre conto dei seguenti aspetti:

dimensione e complessità dell'incarico

particolari competenze richieste, incluse quelle specialistiche

tempistica del lavoro, per evitare eccessive concentrazioni di scadenze

continuità del *team* di lavoro

rotazione periodica del Partner responsabile (volontaria o obbligatoria nei casi previsti dalle norme di legge)

opportunità di formazione sul lavoro delle risorse con minore esperienza.

In ogni caso, nell'assegnazione degli incarichi sono sempre tenute presenti eventuali situazioni che possano compromettere l'indipendenza ed eventuali conflitti di interesse.

Il Partner responsabile viene assegnato ad uno specifico incarico dal responsabile dell'Area/Ufficio, con la supervisione generale dell'Amministratore Delegato, mentre le responsabilità manageriali e di *staff* (*senior* ed assistenti) vengono assegnate, in base alle richieste fatte dai Partner responsabili dei lavori, dal Partner incaricato della pianificazione generale dei lavori dell'Area/Ufficio, o da un suo delegato, con la supervisione del responsabile dell'Area/Ufficio.

Negli Uffici di maggiore dimensione la gestione delle richieste di pianificazione delle risorse di *staff* viene effettuata utilizzando un applicativo denominato *HR Web*. Attraverso tale applicativo, che concentra dati anagrafici, di competenza, di esperienze professionali e dati di pianificazione, vengono riepilogati e visualizzati on line tutti i dati relativi alle risorse allocate ed alle risorse disponibili.

Il responsabile dell'assegnazione degli incarichi, in fase di identificazione del Partner, del *manager* o del *senior* a cui assegnare un incarico, ha la possibilità di consultare il *database* dei *curricula* professionali da cui rilevare le competenze e le esperienze professionali dei singoli. Nel caso in cui il Partner responsabile dell'incarico abbia osservazioni sull'identificazione del personale assegnato ad un incarico, ne discute con il Partner responsabile dell'Ufficio/Area per trovare soluzioni alternative.

È responsabilità di ogni singolo Partner segnalare tempestivamente al rispettivo responsabile di Ufficio/Area eventuali situazioni che richiedano specifica attenzione, sia nella fase di assegnazione sia nella fase di svolgimento dell'incarico assegnato. Il Partner responsabile dell'Area/Ufficio svolge inoltre periodiche attività di monitoraggio finalizzate, fra l'altro, ad accertare che la disponibilità di tempo del Partner e/o del *manager* a cui è stato assegnato l'incarico sia ancora adeguata a consentire una loro adeguata partecipazione alle varie fasi del lavoro.

Impegno verso
l'eccellenza tecnica
e servizi di qualità



A tutto il personale professionale vengono forniti la formazione e il supporto tecnico necessari, compresa la possibilità di rivolgersi agli specialisti delle entità del *Network* ed alla funzione di *Professional Practice*, sia al fine di integrare le risorse del team di revisione sia per eventuali consultazioni.

Allo stesso tempo, utilizziamo le nostre *policy* di accreditamento e abilitazione alla revisione per richiedere ai nostri professionisti di avere le conoscenze e l'esperienza adatte per gli incarichi a loro assegnati. La nostra struttura permette ai nostri *team* di revisione di applicare la propria conoscenza di *business* e del settore per fornire utili indicazioni e per mantenere ad un livello elevato la qualità della revisione.

Il personale professionale delle entità KPMG opera in conformità alle regole di abilitazione professionale vigenti nel paese in cui esercita l'attività professionale. KPMG S.p.A. è responsabile di accertare che il proprio personale professionale di revisione abbia le conoscenze di revisione, contabili e di settore e l'esperienza nei principi contabili e di revisione di riferimento richieste dallo specifico incarico.

Inoltre, all'interno del *Network* sono stati definiti requisiti di accreditamento specifici per *Partner* e *manager* che si occupano di incarichi IFRS in paesi in cui gli IFRS non sono i principi contabili di

riferimento. *Policy* analoghe valgono per gli incarichi svolti al di fuori degli Stati Uniti con applicazione dei principi contabili e/o di revisione statunitensi, in base alle quali il Partner responsabile, il *manager* e il responsabile del controllo della qualità dell'incarico devono avere sufficiente formazione ed esperienza su tali principi di riferimento.

Le *policy* e le procedure KPMG sono state definite per garantire che gli incarichi che richiedono abilitazioni specifiche siano svolti da professionisti in possesso di tali abilitazioni.

I *team* di revisione di KPMG S.p.A. hanno accesso ad un *Network* di specialisti locali e internazionali presso le entità del *Network*. Come indicato in precedenza, i Partner responsabili dell'incarico sono tenuti ad assicurarsi che i propri *team* di lavoro abbiano le risorse e le competenze adeguate. La necessità di avvalersi di specialisti per uno specifico incarico di revisione viene valutata sia nel processo di accettazione dell'incarico sia nella fase di pianificazione del lavoro di revisione.

Una parte fondamentale dell'impegno verso la qualità è la conoscenza dell'attività del cliente e del settore in cui opera. Per settori significativi, sono stati nominati responsabili di settore che forniscono al personale professionale informazioni pertinenti al settore ed utili allo svolgimento della revisione.

Un elemento chiave per la divulgazione delle informazioni di settore è la conoscenza del settore che si può acquisire tramite le informazioni disponibili in *eAudit*, che comprendono esempi di procedure di revisione e altre informazioni sul settore (quali i rischi tipici e processi contabili). Inoltre, sono disponibili descrizioni generali di settore che forniscono informazioni generali e commerciali in merito a settori particolari, nonché una sintesi delle conoscenze di settore presenti in *eAudit*.

Consultazione

La consultazione interna è un fattore fondamentale per la qualità ed è obbligatoria in determinate circostanze e, comunque, sempre incoraggiata.

In tale ambito KPMG S.p.A. fornisce un appropriato supporto a tutto il proprio personale professionale anche attraverso la funzione *Professional Practice* a cui è demandata la responsabilità dell'attività di indirizzo tecnico-professionale.

Tale funzione è composta da un *team* centrale e da referenti di Area con competenze in materia di principi di revisione e contabili sia nazionali sia internazionali. Ulteriore personale professionale (Partner e *manager*) risulta coinvolto per tematiche di settore o relative a specifici progetti o tematiche contabili e di revisione nazionali ed internazionali. Tale responsabilità implica in particolare le seguenti attività:

■ essere di supporto, da un punto di vista tecnico-professionale, ai Partner ed in genere al personale professionale su tematiche relative ai loro clienti attraverso la diffusione di informazioni di carattere professionale e l'attività di risposta a quesiti professionali

■ comunicare al personale professionale i riferimenti degli esperti in specifiche discipline facenti parte della *Professional Practice* (ad esempio: settori industriali specialistici, principi contabili internazionali, principi contabili U.S., principi di revisione internazionali e U.S., tematiche legate agli adempimenti delle società quotate, quotate, ecc.) oppure esterni alla KPMG S.p.A. (ad esempio per tematiche fiscali, legali, giuslavoristiche, ecc.) che devono essere consultati nel caso di riscontro di tematiche particolarmente complesse o anomale

■ provvedere a che tutto il personale professionale riceva le pubblicazioni tecnico-professionali previste dalle procedure interne

■ curare la diffusione degli aggiornamenti annuali del manuale *KAM International* e l'emissione di eventuali integrazioni locali

■ comunicare tempestivamente, attraverso la redazione e distribuzione al personale professionale di Note Informative o tramite altri strumenti di diffusione, gli sviluppi in materia contabile, di revisione, nonché di normativa civilistica, fiscale e previdenziale rilevanti in tema di norme di redazione e revisione dei bilanci

■ mantenere costantemente aggiornata la biblioteca elettronica *Professional Practice Audit* presente sul sito *Intranet* aziendale, disponibile a tutto il personale professionale, comunicando periodicamente gli aggiornamenti ai professionisti. Attraverso l'*Intranet* aziendale, il personale professionale ha accesso, *on line*, alla letteratura professionale di riferimento (a titolo esemplificativo: manuali e guide KPMG, principi contabili nazionali e internazionali, principi di revisione nazionali ed internazionali, normativa civilistica e fiscale, collegamenti con la normativa e regolamentazione di riferimento riportata nei siti Consob e Borsa e Note Informative emesse) e, attraverso il collegamento con l'*Intranet* del *Network* KPMG e la banca dati KPMG ALEX, al materiale professionale internazionale sia di provenienza KPMG sia di provenienza esterna (organi professionali o regolamentari)

■ approvare il piano di formazione e fornire indirizzi in merito al contenuto dei corsi d'aggiornamento. A tale scopo la funzione di *Professional Practice* esamina ed approva, per la parte di

propria competenza, il contenuto di alcuni corsi di aggiornamento, tenendo in considerazione la rilevanza e criticità degli stessi

- mantenere i contatti con altre funzioni interne interessate allo sviluppo tecnico-professionale (quali ad esempio le funzioni *Training*, *Risorse Umane*, ecc.) e le altre funzioni similari esistenti nelle altre entità appartenenti al *Network KPMG*, sia in Italia che all'estero.

Con riferimento alle attività di risposta ai quesiti professionali, la funzione *Professional Practice*, integrando quanto disposto dal *KAM International*, identifica e comunica quali sono i casi in cui è necessario attivare il processo di consultazione della *Professional Practice* da parte del *team* di revisione. Con apposita procedura sono state altresì definite le modalità operative per la documentazione e l'archiviazione dei quesiti nonché le modalità per la risoluzione delle differenze di opinione eventualmente emerse nel corso del processo di consultazione.

Il supporto tecnico a disposizione delle entità del *Network* comprende anche l'*International Standards Group (ISG)* e, per gli incarichi relativi a clienti esteri registrati presso la SEC, il *US Capital Markets Group* di New York. Tramite l'*IFRS topic team*, che ha rappresentanti di tutto il mondo ed al quale partecipano anche rappresentanti della *Professional Practice* di KPMG S.p.A., l'*ISG* lavora per promuovere l'omogenea interpretazione degli IFRS tra le entità del *Network*, l'individuazione di nuove problematiche e lo sviluppo tempestivo di linee guida globali. L'*ISG* ha una rete di professionisti di riferimento ed effettua riunioni e *conference call* periodiche per aggiornare i rappresentati nazionali di *Professional Practice* su argomenti relativi alla revisione e agli IFRS.

Le consultazioni sulle tematiche di *Risk Management*, *Etica* ed *Indipendenza* sono invece gestite dalla

funzione *Quality & Risk Management* che ha comunicato al personale i casi in cui è necessario attivare il processo di consultazione e definito le modalità operative per la gestione, la documentazione e l'archiviazione dei quesiti nonché le modalità per la risoluzione delle differenze di opinione eventualmente emerse nel corso del processo di consultazione.



Siamo consapevoli del fatto che le modalità di svolgimento della revisione hanno la stessa importanza del risultato finale. I nostri *driver* di controllo qualità migliorano la qualità della *performance* del *team* di lavoro durante lo svolgimento di qualsiasi revisione.

Ci aspettiamo che i nostri professionisti dimostrino alcuni comportamenti chiave, dettagliati nel seguito, per lo svolgimento di revisioni efficaci ed efficienti.

Come evidenziato in precedenza, la nostra metodologia di revisione è supportata da *eAudIT*, applicativo che fornisce il flusso di lavoro per la revisione. I comportamenti chiave adottati durante tutto il processo di revisione per ottenere revisioni efficaci ed efficienti sono i seguenti:

- coinvolgimento tempestivo di Partner e *manager*
- valutazione critica degli elementi probativi
- esercizio di giudizio professionale e scetticismo professionale

- guida costante e *Training on the job*, supervisione e riesame
- conclusioni adeguatamente supportate e documentate
- se applicabile, coinvolgimento dell'*Engagement Quality Control Reviewer*
- formulazione della relazione di revisione
- scambio di comunicazioni approfondite, aperte e oneste con i responsabili dell'attività di *governance*, e
- riservatezza, sicurezza e *privacy*.

Formazione e sviluppo professionale

Il *KAM International* contiene specifiche indicazioni in merito ai ruoli e responsabilità dei componenti del *team* di revisione anche con riferimento agli aspetti di direzione, supervisione e riesame del lavoro da parte di componenti del *team* di maggiore esperienza rispetto a coloro che hanno svolto le specifiche procedure di revisione, al fine di identificare ed affrontare tempestivamente eventuali tematiche significative. La metodologia di revisione di KPMG è strutturata in modo da richiedere una *leadership* appropriata da parte del Partner responsabile del lavoro a partire dall'attività di pianificazione sino al completamento dell'incarico.

Per identificare i rischi significativi di revisione in ciascun incarico e rispondere agli stessi, è indispensabile che il *team* di lavoro comprenda l'attività del cliente, la situazione finanziaria e il contesto in cui opera. È inoltre fondamentale che il Partner responsabile dell'incarico, che è responsabile del giudizio professionale espresso sul bilancio, partecipi alle riunioni di pianificazione e riveda la principale documentazione di revisione, in particolare, quella relativa ai rischi significativi e alle

principali decisioni e conclusioni raggiunte nell'ambito del processo di revisione. Il *manager* dell'incarico assiste il Partner in tali attività e funge da collegamento tra il cliente ed il *team*.

Il coinvolgimento e la *leadership* da parte del Partner responsabile dell'incarico fin dalle prime fasi del processo di revisione aiutano a stabilire la pianificazione e la strategia della revisione e, inoltre, consentono al *team* di revisione di beneficiare al massimo dell'esperienza e delle capacità professionali del Partner. Il tempestivo coinvolgimento del Partner responsabile dell'incarico durante le altre fasi del lavoro consente allo stesso di identificare ed affrontare opportunamente aspetti importanti per l'incarico, ivi comprese le aree critiche di valutazione, i rischi significativi e gli altri aspetti che il Partner responsabile ritiene importanti.

Tutti gli elementi probativi ottenuti nel corso della revisione vengono valutati, compresi quelli contrastanti o mancanti. La natura e la portata degli elementi probativi ottenuti deve corrispondere al livello di rischio identificato e valutato, riconoscendo, inoltre, che gli elementi probativi ottenuti da fonti esterne tendono ad essere più persuasivi. Nell'analisi degli elementi probativi, è fondamentale che tutti i componenti del *team* esercitino il proprio giudizio professionale e mantengano lo scetticismo professionale necessario per raccogliere elementi probativi sufficienti ed appropriati.

Lo scetticismo professionale richiede un atteggiamento critico e vigile nell'identificare eventuali incoerenze negli elementi probativi. L'*Audit Quality Framework* di KPMG sottolinea l'importanza di mantenere un atteggiamento di scetticismo professionale durante lo svolgimento della revisione. KPMG ha sviluppato un processo per condurre all'espressione di un giudizio professionale che fornisce

al personale professionale un approccio strutturato. Tale approccio, in cui è centrale l'utilizzo di un adeguato scetticismo professionale, sottolinea la necessità di prendere in considerazione le varie alternative possibili nelle specifiche circostanze e di valutare anche gli elementi probativi contrastanti, oltre a quelli ottenuti a conferma delle conclusioni raggiunte.

Nella consapevolezza che le capacità si costruiscono nel tempo e attraverso esperienze professionali diverse, KPMG S.p.A. investe nello sviluppo delle competenze e delle capacità dei professionisti, tramite un processo di apprendimento continuo, sostenendo la cultura della formazione in tutto il percorso professionale per permettere al personale di raggiungere in pieno il proprio potenziale, senza compromettere la qualità. Durante lo svolgimento della revisione, l'attività di supervisione prevede varie azioni di monitoraggio dell'avanzamento dell'incarico e del *team*, tra le quali:

- la valutazione della competenza e delle capacità dei singoli membri del *team* di lavoro, considerando anche se gli stessi abbiano il tempo sufficiente per svolgere il proprio lavoro, se hanno compreso le istruzioni impartite e se il lavoro è svolto in conformità all'approccio di revisione pianificato
- la considerazione di tutti gli aspetti significativi emersi nel corso dell'incarico, tenendo conto della significatività e modificando di conseguenza l'approccio di revisione pianificato
- l'identificazione degli aspetti da portare all'attenzione dei componenti più esperti del *team* per consultazione nel corso dell'incarico.

Parte fondamentale di una supervisione efficace è il riesame tempestivo del lavoro svolto al fine di permettere la pronta identificazione e risoluzione delle questioni importanti.

Il formato e il contenuto della relazione di revisione contenente il giudizio professionale sul bilancio sono in gran parte dettati dai principi di revisione e dalla legislazione o dai regolamenti di riferimento. I Partner responsabili degli incarichi formulano le relazioni di revisione dopo il loro coinvolgimento nel lavoro svolto dal *team* di revisione ed il riesame dello stesso. KPMG S.p.A., tramite la funzione di *Professional Practice*, fornisce linee guida e supporto tecnico nella redazione delle relazioni di revisione.

Lo scambio di comunicazioni con i responsabili delle attività di *governance* presso gli *Audit client* è fondamentale per la qualità della revisione. È pertanto importante informare i responsabili delle attività di *governance* dei risultati significativi emersi dalla revisione contabile ed in particolare di eventuali problematiche sorte durante lo svolgimento della stessa nonché comprendere le loro opinioni in merito. Questo obiettivo viene raggiunto attraverso una combinazione di rapporti e presentazioni, partecipazione a riunioni e colloqui durante i quali si forniscono approfondimenti in merito, ad esempio, all'adeguatezza dei principi contabili ed ai principali criteri di valutazione, al disegno ed al funzionamento del sistema di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria e dei relativi controlli, per quanto pervenuto all'attenzione del *team* di revisione nello svolgimento della revisione, e ad eventuali errori identificati e non corretti. La nostra conoscenza del settore in cui opera la società viene condivisa per incoraggiare la discussione e il dibattito con i responsabili delle attività di *governance*.

Lo svolgimento della revisione di gruppi è uno degli aspetti chiave del nostro ruolo ed il *KAM International* tratta questo aspetto dettagliatamente, prevedendo un adeguato coinvolgimento nel lavoro dei revisori delle componenti

e un'efficace comunicazione con questi ultimi. Al Partner responsabile dell'incarico di revisione del bilancio consolidato viene richiesto di valutare la competenza dei revisori delle componenti, siano essi o meno entità del *Network* KPMG, nell'ambito del processo di accettazione dell'incarico. Ulteriori linee guida su questi aspetti sono state emesse e maggiore attenzione viene riservata alle principali aree di rischio nelle revisioni di gruppi, quali, per esempio, i mercati emergenti e gli ambienti di business che possono essere soggetti a maggiori rischi di frode.

Il *KAM International* contiene altresì specifiche indicazioni relativamente alla tempistica della raccolta della documentazione di revisione nella versione definitiva, le cui previsioni sono in linea con quanto previsto dai principi di revisione italiani. La nostra metodologia prevede che i *team* assemblino la documentazione di revisione nella versione definitiva per l'archiviazione entro un periodo di tempo adeguato, cioè solitamente entro 60 giorni dalla data della relazione di revisione sul bilancio. La documentazione dei lavori di revisione è predisposta in modo da contenere le evidenze necessarie a dimostrare il lavoro svolto, gli elementi probativi ottenuti e supportare le conclusioni raggiunte. In ottemperanza al Principio di Revisione Internazionale (ISA ITALIA) 230 'La documentazione della revisione contabile', KPMG S.p.A. ha stabilito direttive per assicurare la riservatezza, la sicurezza nella custodia, l'integrità, la rintracciabilità e la conservazione delle carte di lavoro con disposizioni procedurali interne di carattere operativo. Come già indicato, l'importanza di preservare la riservatezza delle informazioni dei clienti viene enfatizzata attraverso diversi meccanismi, quali, per esempio, il Codice di comportamento, la formazione al personale in materia di *privacy* e di trattamento dei dati personali ed

il processo annuale di conferma tramite l'*Affidavit*. Inoltre, al fine di agevolare la tutela della riservatezza dei dati dei clienti e dei dati di proprietà di KPMG S.p.A., la Società applica ragionevoli procedure di sicurezza sui propri sistemi informativi e *computer*, quali, ad esempio, *software* per la prevenzione degli accessi ed applicativi di criptazione dei dati, al fine di impedire l'accesso non autorizzato ai *file* e alle informazioni presenti sui *computer*.

Engagement Quality Control Review

L'*Engagement Quality Control Review* è un processo volto a fornire, prima che la relazione di revisione/rapporto sia emessa/o, una valutazione obiettiva dei giudizi professionali significativi e formulati dal team di lavoro e delle conclusioni raggiunte nel formulare la relazione/rapporto.

Il ruolo di *Engagement Quality Control Reviewer* (EQCR) è assegnato, a cura del *Risk Management Partner*, ad un Partner indipendente con competenza adeguata alle circostanze dell'incarico, assistito, se necessario, da specialisti di settore ovvero dalle particolari tematiche che caratterizzano l'incarico oggetto di *review*. Il Partner EQCR non deve avere altri coinvolgimenti con l'incarico oggetto della *review*, prendere decisioni per conto del *team* di lavoro ed essere soggetto ad altre considerazioni/interessi che ne possano minacciare l'obiettività.

Il coinvolgimento dell'EQCR è obbligatorio per gli incarichi di revisione relativi ai bilanci di società quotate, altri enti di interesse pubblico, incarichi valutati ad alto rischio, altre fattispecie specifiche previste dalle *policy* KPMG ed altri incarichi per i quali il suo coinvolgimento sia ritenuto necessario/opportuno dal Partner responsabile dell'incarico.

Il *KAM International* fornisce linee guida in merito alla natura, tempistica, estensione e documentazione delle procedure che devono essere svolte dall'EQCR. In particolare modo, l'attività di EQCR implica, durante le varie fasi dell'incarico, discussioni con il *team* di lavoro, la *review* dei bilanci o di altri documenti oggetto dell'incarico, delle relazioni e dei documenti da emettere al fine di verificarne l'adeguatezza. L'EQCR effettua una *review* delle carte di lavoro più significative relative alla pianificazione ed al completamento del lavoro e di quelle correlate a tematiche rilevanti. L'estensione della *review* dipende dalla complessità del lavoro e dal rischio che le relazioni o i documenti emessi non siano adeguati alle circostanze. L'EQCR rivede inoltre i *memorandum* predisposti dal *team* di revisione al fine di documentare nelle carte di lavoro gli aspetti discussi tra l'EQCR ed il *team* di revisione stesso.

L'attività di *Engagement Quality Control Review* si completa quando il Partner EQCR ritiene che tutte le questioni poste siano state risolte in maniera soddisfacente. Infine, secondo le *policy* di KPMG S.p.A., qualora gli incarichi non siano soggetti ad *Engagement Quality Control Review* ma prevedano l'emissione di relazioni o documenti destinati a terzi, è comunque prevista la *Pre-Issuance Review* da parte di un Partner. Tale attività consiste in una *review* meno articolata rispetto alla menzionata *Engagement Quality Control Review* ed è volta, in sintesi, a consentire la verifica del rispetto degli *standard* professionali con riferimento alla relazione o rapporto emesso, della coerenza di tale documento con il bilancio o il documento sottostante e della conformità, svolta tramite rilettura critica, del bilancio o documento sottostante alla relazione o rapporto emesso con le norme ed i principi che ne disciplinano la redazione.

Impegno al miglioramento continuo



Siamo impegnati nel garantire che il nostro lavoro continui a soddisfare le esigenze degli operatori del mercato dei capitali e degli *stakeholder* in generale. Per raggiungere questo obiettivo utilizziamo un'ampia gamma di meccanismi di monitoraggio delle prestazioni, di risposta ai *feedback* ricevuti e di comprensione delle opportunità di miglioramento.

Inoltre, abbiamo adottato processi per identificare in modo propositivo i rischi emergenti, per identificare le opportunità per migliorare la qualità e per fornire indicazioni utili. KPMG S.p.A. attua programmi di monitoraggio periodici al fine di controllare che:

- le disposizioni di legge, le direttive e le procedure attinenti l'indipendenza, l'integrità, l'obiettività, la riservatezza e la professionalità nonché quelle attinenti il controllo della qualità siano rispettate
- le *policy*, procedure e linee guida di KPMG siano pertinenti ed adeguate
- la preparazione e la competenza del personale professionale siano adeguate ad elevati *standard*
- ogni cliente potenziale sia adeguatamente valutato prima di accettarne gli incarichi.

I programmi di monitoraggio svolti periodicamente sono i seguenti:



Risk Compliance Program - RCP: programma volto a valutare annualmente il rispetto delle direttive e procedure emanate sia dal *Network* KPMG sia a livello locale in materia di *Risk Management* ed Etica e Indipendenza; il programma interessa sia il sistema di gestione nel suo insieme sia un campione di incarichi e di verifiche *ad hoc* su tematiche specifiche

Quality Performance Review Program - QPR: programma volto a valutare annualmente la qualità del lavoro svolto ed il rispetto degli *standard* professionali attraverso l'esame di un campione di incarichi

Monitoraggio Periodico: programma di verifiche trimestrali del rispetto delle procedure in tema di *Risk Management* ed Etica e Indipendenza per un campione di incarichi.

Risk Compliance Program (RCP)

Il RCP viene svolto annualmente sotto la responsabilità della funzione *Quality & Risk Management* sulla base delle istruzioni emesse dal *Global Quality & Risk Management* per tutte le entità che fanno parte del *Network* KPMG.

Il programma viene inoltre integrato con l'introduzione di specifici *test* al fine di ottemperare alle previsioni del Principio Internazionale sul controllo della qualità (ISQC1 Italia). Per svolgere le procedure di verifica previste dal RCP sono annualmente individuati dei Partner indipendenti (*Reviewer*) dall'Ufficio/Area/funzione professionale o di supporto soggetti a controllo.

Quality Performance Review Program (QPR)

Il programma di QPR è alla base del nostro impegno al monitoraggio della qualità dell'incarico e rappresenta il principale strumento volto a garantire che le entità del *Network* osservino

collettivamente e omogeneamente le disposizioni di KPMG *International* e gli *standard* professionali applicabili. Il QPR viene svolto annualmente sotto la responsabilità della funzione *Quality & Risk Management* sulla base delle istruzioni emesse dal *Global Quality & Risk Management - Quality Performance* per tutte le entità che fanno parte del *Network* KPMG. L'implementazione e la gestione del processo di QPR è delegata alla funzione *Quality Performance Review*.

I criteri di selezione sono tali per cui ogni Partner deve essere assoggettato a controllo almeno una volta ogni tre anni, cercando di coprire in tale periodo anche il maggior numero possibile di *manager*. Per ogni Partner assoggettato a controllo vengono selezionati di norma due lavori nell'arco del triennio. I singoli incarichi sono selezionati annualmente tenendo conto di criteri di rischio, della tipologia e della dimensione degli incarichi stessi. In particolare, gli incarichi relativi a società quotate sono, in generale, assoggettati a controllo qualità almeno una volta ogni tre anni e nella selezione annuale dei lavori è attribuita preferenza alle società controllate da società quotate, agli altri enti di interesse pubblico, agli incarichi classificati a rischio alto, a quelli conferiti ai sensi di legge ed a quelli relativi a significativi clienti del *Network*. I *team* di *reviewer* sono composti da un Partner e da un *manager*, indipendenti dall'Ufficio/Area di cui fa parte il Partner sottoposto a controllo, che hanno generalmente esperienze precedenti nel processo di controllo qualità e con eventuali competenze specialistiche per i lavori che lo richiedono. Inoltre, è previsto l'intervento di professionisti (Partner o *manager*) di altre entità estere KPMG con funzione di supporto nel monitoraggio di alcuni dei lavori selezionati e con la finalità di assicurare trasparenza e coerenza nell'applicazione delle procedure

di monitoraggio stabilite a livello internazionale.

Uno dei professionisti esteri, denominato *Lead Reviewer*, ha la principale funzione di introdurre nel programma nazionale un elemento di indipendenza e di supervisione sulle attività svolte a livello locale.

Nello svolgimento del controllo viene utilizzato un questionario (QUBUS), su supporto informatico disponibile *on line* su piattaforma *web*, messo a punto a livello internazionale, che permette di raccogliere e riepilogare i risultati delle verifiche svolte, fornendo anche supporti di carattere teorico. Tale questionario è integrato da domande specifiche riguardanti la realtà italiana (esempio: adempimenti per le società assoggettate a revisione ai sensi di legge) ed inoltre permette di ottenere alcuni importanti benefici, tra cui la facilitazione nella compilazione dei questionari da parte di chi effettua il controllo, l'aggregazione automatica dei risultati e l'automatica elaborazione di report e statistiche. Gli obiettivi del controllo sono quelli di verificare da un punto di vista sostanziale e formale l'esecuzione dei lavori con riferimento specifico alle procedure di revisione previste dai principi di revisione e da KPMG S.p.A.. I principali aspetti oggetto del controllo sono:

- gestione del rischio relativo all'incarico
- adeguatezza dei principi contabili seguiti, dei criteri di presentazione del bilancio e della relativa informativa
- adeguatezza delle evidenze di revisione ottenute, qualità della documentazione del lavoro e conformità alle direttive e procedure KPMG
- utilizzo dello scetticismo professionale
- appropriatezza delle relazioni di revisione/rapporti emessi.

Monitoraggio Periodico

Il Monitoraggio Periodico è un programma di verifica trimestrale della gestione dei temi di *Risk Management* ed Etica e Indipendenza su un campione di incarichi. È inoltre il programma nel quale possono essere incluse altre verifiche che si ritenessero necessarie su temi specifici.

Il Monitoraggio Periodico è effettuato sotto la responsabilità della funzione di *Quality & Risk Management* e svolto dal *Risk Management Partner*, anche tramite i *Risk Management Partner* e *Manager* di Area e prevede normalmente la selezione in ogni anno di tre incarichi per ciascun Partner.

I risultati dei programmi di monitoraggio RCP, QPR e Monitoraggio Periodico degli specifici incarichi sono comunicati e discussi con i singoli Partner oggetto di controllo. Tali risultati sono altresì discussi con la *leadership* e con i Partner responsabili dell'implementazione delle eventuali azioni correttive e tenuti in considerazione nel processo annuale di valutazione delle *performance* dei Partner oggetto di controllo. Ai Partner responsabili della revisione di bilanci consolidati vengono comunicati gli eventuali risultati non soddisfacenti emersi dai programmi di QPR svolti dalle altre entità estere KPMG nei quali siano state campionate società controllate estere del gruppo di riferimento.

I risultati e gli *Action Plan* predisposti a completamento del RCP e QPR sono trasmessi ai responsabili internazionali di *Quality & Risk Management* per la loro attività di *review* e validazione finale dei risultati. Le aree di miglioramento identificate vengono prese in considerazione in occasione dei programmi di monitoraggio successivi al fine di misurare i miglioramenti conseguiti.

Il processo di RCP è altresì sottoposto a *review* nell'ambito del programma di monitoraggio triennale autonomamente condotto dal *Network* e denominato *Global Compliance Review (GCR)*. Il programma di GCR è svolto da *reviewer* appartenenti ad entità estere del *Network*, guidati dal gruppo *Global Compliance*, e si concentra sui principali processi di gestione delle attività di *governance*, *Risk Management*, indipendenza, amministrazione e sicurezza informatica.

Nel caso in cui la GCR individui aspetti importanti che richiedono attenzione immediata o nel breve termine, viene redatto un *Action Plan* e svolta un'attività di monitoraggio della sua implementazione secondo le modalità del caso.

Una sintesi dei risultati dei programmi di monitoraggio e delle aree di miglioramento emerse viene inoltre presentata nel corso dei meeting tecnici cui partecipano Partner e *manager*.

La funzione *Training* inserisce nei moduli formativi dello *staff* una sezione nella quale sono presentate le maggiori aree di attenzione, di interesse dello *staff*, risultanti dal programma di controllo qualità degli incarichi (QPR). Inoltre, una specifica informativa viene emessa a tutto il personale professionale con l'obiettivo di presentare un riepilogo sintetico degli aspetti più rilevanti emersi dal QPR e di segnalare ai *team* di revisione quelle aree in cui, in base ai risultati del QPR, sono state individuate opportunità di miglioramento.

Oltre al monitoraggio interno della qualità, abbiamo avviato un programma biennale per l'ottenimento di *feedback* dai responsabili dell'attività di *governance* dei clienti sulla qualità dei servizi specifici forniti. Il *feedback* ottenuto tramite questa procedura viene valutato al fine di comprendere

e migliorare i livelli di servizio al cliente. Eventuali interventi ritenuti urgenti derivanti dal *feedback* del cliente vengono analizzati con il Partner responsabile dell'incarico per garantire che qualsiasi criticità circa la qualità sia affrontata tempestivamente.

A livello internazionale, KPMG *International* scambia comunicazioni regolari con la *International Federation of Independent Audit Regulators (IFIAR)* per discutere gli aspetti identificati di miglioramento della qualità della revisione e le azioni intraprese per affrontare tali aspetti a livello di *Network*.

Ultimo controllo esterno della qualità





KPMG S.p.A. è soggetta all'attività di vigilanza svolta dalla Consob ai sensi dell'art. 22 del D.Lgs. 39/2010 che prevede l'effettuazione di controlli di qualità su base almeno triennale. L'ultimo controllo esterno di qualità effettuato da Consob su KPMG S.p.A. si è concluso in data 27 maggio 2016 con l'emissione da parte di Consob della relazione contenente la descrizione degli esiti del controllo svolto, la raccomandazione di effettuare alcuni interventi e l'indicazione dei termini entro cui tali interventi dovevano essere posti in essere. KPMG S.p.A. ha considerato gli esiti del controllo ricevuto ed ha implementato le azioni necessarie a rafforzare le proprie *policy* e procedure al fine di recepire le raccomandazioni formulate dalla Consob.

Elenco degli enti
di interesse
pubblico
i cui bilanci sono
stati oggetto di
revisione legale
nell'esercizio
sociale chiuso
al 30 settembre
2016

5



L'elenco degli enti di interesse pubblico i cui bilanci sono stati oggetto di revisione legale da parte di KPMG S.p.A. nell'esercizio sociale chiuso al 30 settembre 2016 è riportato nell'Allegato alla presente relazione. Al riguardo segnaliamo che l'elenco Allegato è stato elaborato applicando i seguenti criteri:

- ▣ enti di interesse pubblico: sono stati considerati enti di interesse pubblico le società, i cui bilanci sono stati assoggettati a revisione legale da parte di KPMG S.p.A., che rivestono la qualifica di enti di interesse pubblico ai sensi dell'art. 16, comma 1, del D.Lgs. 39/2010 e quelle che sono state assoggettate a revisione ai sensi degli artt. 165 e 165-bis del D.Lgs. 58/1998
- ▣ incarichi di revisione legale: sono stati considerati incarichi di revisione legale gli incarichi di revisione conferiti ai sensi di una specifica norma di legge (per esempio, il D.Lgs. 39/2010, il D.Lgs. 58/1998, ecc.) e la cui relazione di revisione è stata rilasciata da KPMG S.p.A. nel corso dell'esercizio chiuso al 30 settembre 2016.

Informazioni finanziarie relative alle dimensioni operative della società di revisione



6



Le informazioni di seguito riportate sono riferite all'esercizio chiuso al 30 settembre 2016. Tali informazioni riguardano i ricavi della Società, incluse le spese addebitate ai clienti ed al lordo delle variazioni dei lavori in corso.

Alla data di pubblicazione delle presenti informazioni il bilancio dell'esercizio chiuso al 30 settembre 2016 non risulta ancora approvato dall'Assemblea dei soci.

Al riguardo segnaliamo che le informazioni di seguito riportate sono state predisposte considerando

come incarichi di revisione legale gli incarichi di revisione conferiti ai sensi di una specifica norma di legge (per esempio, il D.Lgs. 39/2010, il D.Lgs. 58/1998, ecc.) e la cui relazione di revisione è stata rilasciata da KPMG S.p.A. nel corso dell'esercizio chiuso al 30 settembre 2016.

Nell'aggregazione dei dati sotto riportati, effettuata secondo le modalità richieste dalla normativa in materia di trasparenza, si è altresì tenuto conto della classificazione dei ricavi prevista dalla Comunicazione Consob n. DAC/99009588 del 12 febbraio 1999.

Corrispettivi e spese per	Esercizio chiuso al 30 settembre 2016 (€/000)	Esercizio chiuso al 30 settembre 2015 (€/000)
Revisione legale	107.530	102.305
Altri servizi di verifica	102.920	77.978
Servizi di consulenza fiscale	-	-
Altri servizi diversi dalla revisione contabile	16.971	10.511
Totale	227.421	190.794

Includendo ai dati finanziari sopra esposti la variazione dei lavori in corso, per meglio rappresentare le dimensioni operative e la dinamica della società, si evidenzia un importo pari ad €227.407 migliaia per l'esercizio chiuso al 30 settembre 2016 rispetto ad €199.311 migliaia per quello chiuso al 30 settembre 2015.

Informazioni sulla base di calcolo della remunerazione dei soci



Come indicato in precedenza, il capitale sociale di KPMG S.p.A. è costituito da azioni cui è connesso, ai sensi dell'art. 2345 del Codice Civile, l'obbligo dei soci di eseguire le prestazioni accessorie di cui all'art. 10 dello Statuto Sociale.

La remunerazione complessiva dei soci deriva quindi sia dai compensi percepiti in forza delle prestazioni accessorie svolte, sia dalla distribuzione degli utili deliberata in Assemblea.

La remunerazione percepita da ciascuno dipende, quindi, anche dal risultato complessivo conseguito dalla Società nel corso dell'esercizio.

I compensi per le prestazioni accessorie effettuate dai soci nell'esercizio di riferimento sono determinati annualmente in funzione sia della loro anzianità professionale sia della loro performance nel corso dell'esercizio e sono suddivisi in: (i) parte fissa (ii) parte variabile (iii) *bonus*.

La valutazione della *performance* dei soci è effettuata annualmente mediante un articolato processo di comparazione degli obiettivi, qualitativi e quantitativi, assegnati e condivisi all'inizio dell'anno con i risultati conseguiti. Al processo di valutazione, di tipo *bottom-up* che inizia da un'autovalutazione del socio stesso, contribuiscono, tra gli altri, il socio di riferimento con responsabilità superiore territoriale e/o specialistica, il responsabile dell'Ufficio e dell'Area, l'Amministratore Delegato ed il Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Forniscono altresì i loro contributi la funzione *Quality & Risk Management*, le altre funzioni professionali ed anche altri soci che hanno avuto modo di collaborare, durante l'anno, con il socio valutato.

La valutazione della *performance* dei soci si basa su fattori fondamentali

di tipo sia qualitativo sia quantitativo, tipici della professione, quali: la competenza professionale, l'etica, l'integrità, l'indipendenza, la capacità di gestione, la promozione dei servizi della Società e del suo *Brand*, la gestione del rischio professionale, l'accrescimento del portafoglio clienti, la comparazione degli obiettivi assegnati con i risultati conseguiti ed altri ancora.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, completato il processo di valutazione descritto in precedenza, propone la valutazione di ogni singolo socio al Consiglio di Amministrazione che, a proprio insindacabile giudizio, definisce ed approva la valutazione delle *performance* di ogni singolo socio e, sulla base di tali valutazioni, assegna a ciascun socio dei 'punteggi' che, sommati ai 'punteggi' già accumulati in esercizi precedenti, vengono poi valorizzati dal Consiglio di Amministrazione stesso.

La valorizzazione dei 'punteggi' tiene conto dell'andamento dell'attività nell'esercizio, che riflette ragionevolmente il contributo professionale fornito dai soci, della comparazione con l'andamento congiunturale del mercato, della necessità di saper mantenere nel tempo le migliori risorse professionali per una stabilità della compagine sociale a garanzia di poter offrire in via continuativa un servizio di elevata qualità ai clienti e di ogni altra considerazione che il Consiglio di Amministrazione ritenga opportuna.

Il numero cumulato dei 'punteggi' assegnati a ciascun socio costituisce quindi la base per la determinazione della parte fissa e variabile dei compensi per le prestazioni accessorie svolte dal socio stesso e riflette la progressiva crescita di *seniority* e di qualità delle performance fornite dal socio nel tempo.

La componente *bonus* è determinata annualmente dal Consiglio di

Amministrazione al fine di premiare particolari *performance* dei soci sia qualitative sia quantitative.

Tale componente è normalmente basata sulla comparazione degli obiettivi assegnati con i risultati conseguiti per un certo numero di indicatori di *performance*, sia individuali sia di gruppo. Il Consiglio di Amministrazione ritiene che la metodologia valutativa e di calcolo dei compensi per le prestazioni accessorie fornite dai soci, riassunta in precedenza, sia la più adeguata al fine del conseguimento dell'oggetto sociale di una società che fornisce servizi professionali di revisione contabile, in quanto coniuga fattori di tipo qualitativo e quantitativo prendendo a riferimento un ampio arco temporale di medio-lungo termine, oltre che di breve termine.

Riteniamo infatti che l'obiettivo principale di una società di servizi professionali non possa che essere la crescita nel medio termine degli standard qualitativi dei servizi professionali resi e la tutela del marchio, che a loro volta dipendono dalla qualità e quantità delle prestazioni accessorie dei soci.

Dichiarazioni
del Consiglio di
Amministrazione
ai sensi dell'art. 18,
comma 1,
lettere c), f) e g)
del Decreto
Legislativo
27 gennaio 2010
n. 39



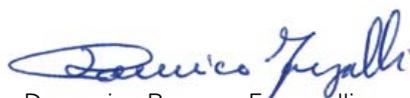
Il Consiglio di Amministrazione della KPMG S.p.A. dichiara, ai sensi dell'art. 18, comma 1, lettere c), f) e g) del Decreto Legislativo 27 gennaio 2010 n. 39, che:

■ il sistema di controllo interno della qualità adottato da KPMG S.p.A. e descritto nella precedente Sezione 3 della presente relazione ha l'obiettivo di fornire una ragionevole sicurezza che gli incarichi di revisione legale siano svolti in conformità alle norme applicabili e ai principi tecnico-professionali di riferimento. Avuto riguardo al disegno e all'operatività del sistema di controllo interno della qualità e ai risultati delle attività di monitoraggio svolte dalla Società, anch'esse descritte nella precedente Sezione 3 della presente relazione, si ha motivo di ritenere che esso abbia operato in modo efficace nel corso dell'esercizio chiuso al 30 settembre 2016

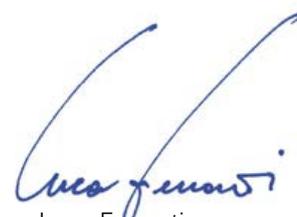
■ le misure adottate da KPMG S.p.A. in materia di indipendenza, descritte nella precedente Sezione 3 della presente relazione, sono ritenute idonee a garantire il rispetto dei requisiti di indipendenza delle società di revisione legale, come previsto dagli artt. 10 e 17 del Decreto Legislativo 27 gennaio 2010 n. 39. Nell'ambito di tali misure rientrano anche le verifiche interne della conformità alle disposizioni in materia di indipendenza, che sono state effettuate secondo modalità anch'esse descritte nella precedente Sezione 3

■ le misure adottate da KPMG S.p.A. in materia di formazione, descritte nella precedente Sezione 3 della presente relazione, sono ritenute idonee a garantire con ragionevole sicurezza, in attesa dell'emanazione delle previste norme regolamentari, il rispetto delle disposizioni dell'art. 5 del Decreto Legislativo 27 gennaio 2010 n. 39 in materia di formazione continua.

Per il Consiglio di Amministrazione



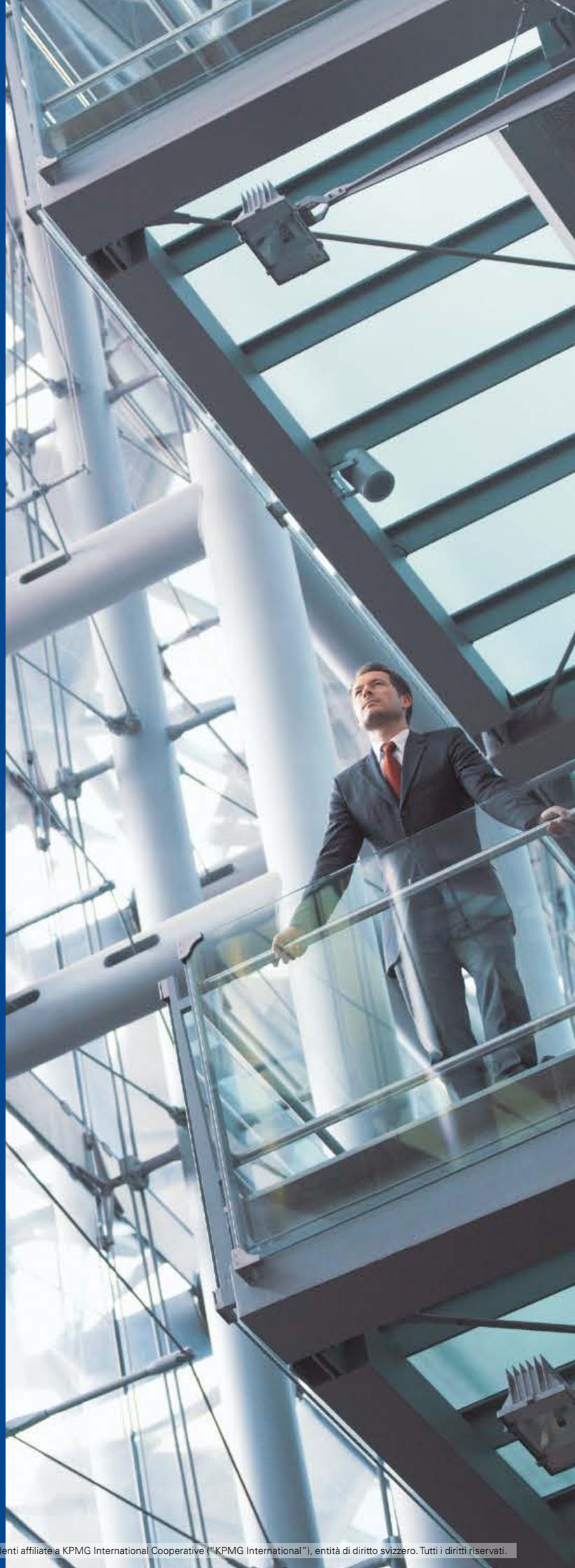
Domenico Romano Fumagalli
Presidente



Luca Ferranti
Amministratore Delegato

Allegato

Enti di interesse pubblico
oggetto di revisione legale
da parte di KPMG S.p.A.



Nota 1

Incarico conferito esclusivamente ai sensi dell'art. 165 del D.Lgs. 58/1998

Nota 2

Incarico conferito esclusivamente ai sensi dell'art. 165-bis del D.Lgs. 58/1998

24 ORE CULTURA SRL ⁽¹⁾	BANCA DI CREDITO COOPERATIVO TERRA D'OTRANTO
A.E.B. SPA ⁽¹⁾	BANCA DI CREDITO PELORITANO SPA
ACCEDO SPA	BANCA DI VALLE CAMONICA SPA
ADRIANO LEASE SEC SRL ⁽¹⁾	BANCA DI VERONA CREDITO COOPERATIVO CADIDAVID SCPA
ADVAM PARTNERS SGR SPA	BANCA DON RIZZO CREDITO COOPERATIVO DELLA SICILIA OCCIDENTALE SOC. COOP.
ADVANCE SIM SPA (EX 3P SIM SPA)	BANCA IMI SPA
AGORA INVESTMENTS SGR SPA	BANCA NUOVA SPA
AGUSTAWESTLAND SPA ⁽¹⁾	BANCA POPOLARE DEL LAZIO SCPA
AIR FORCE SPA ⁽²⁾	BANCA POPOLARE DELLE PROVINCE MOLISANE SCPA
ALENIA AERMACCHI SPA ⁽¹⁾	BANCA POPOLARE DI CORTONA SCPA
ALFACEM SRL ⁽¹⁾	BANCA POPOLARE DI PUGLIA E BASILICATA SCPA
ALLIANZ BANK FINANCIAL ADVISORS SPA	BANCA POPOLARE DI SONDRIO SCPA
ALPI FONDI SGR SPA	BANCA POPOLARE DI VICENZA SCPA
AMBIENTA SGR SPA	BANCA POPOLARE ETICA SCPA
ANSALDO STS SPA	BANCA POPOLARE PUGLIESE SOCIETÀ COOPERATIVA PER AZIONI
ANSALDOBREDA SPA ⁽¹⁾	BANCA POPOLARE SANT'ANGELO SCPA
AR.GI SCPA ⁽¹⁾	BANCA PRIVATA LEASING SPA
ARIANNA SIM SPA	BANCA PROSSIMA SPA
ARISCOM - COMPAGNIA DI ASSICURAZIONI SPA	BANCA REGIONALE EUROPEA SPA
ASTALDI CONCESSIONI SPA ⁽¹⁾	BANCA SANTA GIULIA SPA
ASTALDI SPA	BANCA SISTEMA SPA
AUTOSTRADA BRESCIA VERONA VICENZA PADOVA SPA	BANCA STABIESE SPA
AVM GESTIONI SGR SPA GESTORE EUVECA	BANCASCIANO CREDITO COOPERATIVO SOC. COOP.
BANCA AGRICOLA POPOLARE DI RAGUSA SCPA	BANCO DI BRESCIA SAN PAOLO CAB SPA
BANCA CR FIRENZE SPA	BANCO DI NAPOLI SPA
BANCA CRAS CREDITO COOP.TOSCANO - SIENA	BASITALIA SRL ⁽¹⁾
BANCA CREMASCA CREDITO COOPERATIVO SOC. COOP.	BECAR SRL ⁽¹⁾
BANCA DEL LAVORO E DEL PICCOLO RISPARMIO SPA	BEGHELLI SERVIZI SRL SOCIETÀ UNIPERSONALE ⁽¹⁾
BANCA DEL PIEMONTE SPA	BEGHELLI SPA
BANCA DELL' ADRIATICO SPA	BERICA 10 RESIDENTIAL MBS SRL
BANCA DI ANGHIARI E STIA CREDITO COOPERATIVO SC	BERICA 5 RESIDENTIAL MBS SRL
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DEL VENEZIANO SCARL	BERICA 6 RESIDENTIAL MBS SRL
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI CASSANO DELLE MURGE E TOLVE SC	BERICA 8 RESIDENTIAL MBS SRL
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI CERNUSCO SUL NAVIGLIO SOC. COOP.	BERICA 9 RESIDENTIAL MBS SRL
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI LESMO SOC. COOP.	BERICA ABS 2 SRL
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI MANZANO (UDINE) SOC. COOP.	BERICA ABS 4 SRL
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI SAN MARZANO SCARL (CREDITO COOPERATIVO DI SAN MARZANO)	BERICA ABS SRL
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI SESTO SAN GIOVANNI SOC. COOP.	BERICA PMI SRL
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI VIGNOLE E DELLA MONTAGNA PISTOIESE SC	BERICA RESIDENTIAL MBS 1 SRL
	BI.FIN. SRL ⁽²⁾
	BIESSE SPA
	BIG SRL ⁽²⁾
	BPA ITALIA SRL ⁽²⁾
	BRE.MA. BRENNA MACCHINE SRL ⁽¹⁾
	CAIRO COMMUNICATION SPA
	CAIRO EDITORE SPA ⁽¹⁾

CAIRO NETWORK SRL ⁽¹⁾	CREDITO FONDIARIO SPA	FIDEURAM VITA SPA
CAIRO PUBBLICITÀ SPA ⁽¹⁾	CREDITO SICILIANO SPA	FIDI TOSCANA SPA
CALT 2004 SRL ⁽¹⁾	CREDITO TREVIGIANO - BANCA DI CREDITO COOPERATIVO - SOCIETÀ COOPERATIVA	FIMEI - FINANZIARIA INDUSTRIALE MOBILIARE ED IMMOBILIARE SPA ⁽²⁾
CALTAFIN SRL ⁽²⁾	CREDITO VALTELLINESE SPA	FIN.AST. SRL FINANZIARIA ASTALDI ⁽²⁾
CALTAGIRONE SPA	CREVAL SISTEMI E SERVIZI SOC. CONS. PA. ⁽¹⁾	FINANZA & FUTURO BANCA SPA
CAPITAL MORTGAGE SRL	DADA SPA	FINANZIARIA AURELIANA SPA ⁽²⁾
CARIFE SIM SPA	DALMATA SPA ⁽¹⁾	FINANZIARIA INTERNAZIONALE
CARISMI FINANCE SRL	DEUTSCHE BANK MUTUI SPA	INVESTMENTS SGR SPA
CARTASI SPA	DEUTSCHE BANK SPA	FINANZIARIA ITALIA 2005 SPA ⁽²⁾
CARTESIO SRL	DEUTSCHE LEASING ITALIA SPA	FINANZIARIA ITALIA SPA ⁽²⁾
CASSA CENTRALE BANCA - CREDITO COOPERATIVO DEL NORD EST SPA	DIGICAST SPA ⁽¹⁾	FINCAL 2 SRL ⁽²⁾
CASSA DEI RISPARMI DI FORLÌ E DELLA ROMAGNA SPA	DIRECT LINE INSURANCE SPA	FINCAL SPA ⁽²⁾
CASSA DI RISPARMIO DEL FRIULI VENEZIA GIULIA SPA	E.GEO SRL ⁽¹⁾	FINSALUTE SRL ⁽²⁾
CASSA DI RISPARMIO DEL VENETO SPA	EDMOND DE ROTHSCHILD SGR SPA	FINSUD SIM SPA
CASSA DI RISPARMIO DI BOLZANO SPA	EGIDIO GALBANI SRL ⁽²⁾	FINTRACK SPA ⁽²⁾
CASSA DI RISPARMIO DI CENTO SPA	EIGHTEEN SOUND SRL ⁽¹⁾	FIP FUNDING SRL
CASSA DI RISPARMIO DI CIVITAVECCHIA SPA	ELETTRONICA CIMONE SRL ⁽¹⁾	FISIA AMBIENTE SPA ⁽¹⁾
CASSA DI RISPARMIO DI FANO SPA	ELICA SPA	FRIULIA VENETO SVILUPPO S.G.R. SPA
CASSA DI RISPARMIO DI FERMO SPA	ENERGETICA SOLARE SRL ⁽¹⁾	GAM (ITALIA) SGR SPA
CASSA DI RISPARMIO DI PISTOIA E DELLA LUCCHESIA SPA	EPSILON SGR SPA	GARBI LINEA 5 SCRL ⁽¹⁾
CASSA DI RISPARMIO DI SAN MINIATO SPA	EQUITA SIM SPA	GE CAPITAL FINANCE SRL
CASSA DI RISPARMIO IN BOLOGNA SPA - CARISBO	EQUITER SPA ⁽¹⁾	GE CAPITAL INTERBANCA SPA
CASSE DI RISPARMIO DELL'UMBRIA SPA	ERGYCA EIGHT SRL ⁽¹⁾	GE CAPITAL SERVIZI FINANZIARI SPA
CASTELLO SGR SPA	ERGYCA GREEN SRL ⁽¹⁾	GIREFIN SPA ⁽²⁾
CEMENTIR HOLDING SPA	ERGYCA INDUSTRIAL SRL ⁽¹⁾	GIREIMM SRL ⁽²⁾
CEMENTIR ITALIA SPA ⁽¹⁾	ERGYCA LIGHT SRL ⁽¹⁾	GRUPPO LACTALIS ITALIA SPA ⁽²⁾
CEMITAL SPA ⁽²⁾	ERGYCA ONE SRL ⁽¹⁾	GUERCINO SOLUTIONS SRL
CENTRALE DEL LATTE DI ROMA SPA ⁽¹⁾	ERGYCA SOLE SRL ⁽¹⁾	GUERRIERO SPV SRL
CF ASSICURAZIONI SPA - COMPAGNIA DI ASSICURAZIONI PER IL CREDITO E LA FAMIGLIA	ERGYCA TRACKER 2 SRL ⁽¹⁾	HDI ASSICURAZIONI SPA
CHIARA ASSICURAZIONI COMPAGNIA DI ASSICURAZIONI SUI DANNI SPA	ERGYCA TRACKER SRL ⁽¹⁾	HEDGE INVEST SGR SPA
CITYPOSTE PAYMENT SPA	ERGYCAPITAL SPA	HELICONUS SRL
CO.MERI SPA ⁽¹⁾	ERSEL ASSET MANAGEMENT SGR SPA	HELVETIA ITALIA ASSICURAZIONI SPA
COFIDIS SPA	ETICA SGR SPA	HELVETIA VITA SPA
COLOMBO SRL	EURIZON CAPITAL SGR SPA	HETA ASSET RESOLUTION ITALIA SRL
COMPAGNIA PRIVATA SIM SPA	F.I.L.A. - FABBRICA ITALIANA LAPIS	HI-MTF SIM SPA
CONFIDI ADRIATICO SCPA	ED AFFINI SPA	HSD SPA ⁽¹⁾
CONFIDI REGIONE CAMPANIA SOC. CONSORTILE A RESP. LIMITATA	F21 - FONDI ITALIANI PER LE INFRASTRUTTURE SGR SPA	HYP0 ALPE - ADRIA - BANK SPA
CONFIDICOOP MARCHE SOCIETÀ COOPERATIVA	FABRICA IMMOBILIARE SGR PA.	ICAL 2 SPA ⁽²⁾
CORDUSIO RMBS SECURITISATION SRL	FACTORIT SPA	ICALFIN SRL ⁽²⁾
CORDUSIO RMBS UCFIN SRL	FAN SRL ⁽²⁾	IDEA CAPITAL FUNDS SGR SPA
CRE.LO-VE SPA - CREDITO LOMBARDO VENETO	FANES SRL	IDEA FIMIT SGR SPA
CREDIT SUISSE (ITALY) SPA	FARBANCA SPA	IDEA REAL ESTATE SIIQ SPA ⁽¹⁾
CREDITO COOPERATIVO MEDIOCRATI SCPA	F-E MORTGAGES SRL	IGEA BANCA SPA
CREDITO DI ROMAGNA SPA	FERROVIE DELLO STATO ITALIANE SPA	IGI SGR SPA - INIZIATIVA GESTIONE
	FGC FINANZIARIA SRL ⁽¹⁾	INVESTIMENTI SGR SPA
	FGC SPA ⁽²⁾	IL SOLE 24 ORE SPA
	FIBE S.P.A. ⁽¹⁾	IMI FONDI CHIUSI SGR SPA
	FIDEURAM FIDUCIARIA SPA ⁽¹⁾	IMI INVESTIMENTI SPA
	FIDEURAM INTESA SANPAOLO PRIVATE BANKING SPA	IMMIT - IMMOBILI ITALIANI SRL ⁽¹⁾
	FIDEURAM INVESTIMENTI SOCIETÀ DI GESTIONE DEL RISPARMIO SPA	IMMOBILIARE CALTAGIRONE SPA ⁽²⁾
		IMPREPAR SPA ⁽¹⁾
		INBETWEEN SGR SPA
		INCHIARO ASSICURAZIONI SPA

INDUSTRIES SPA ⁽¹⁾	MPVENTURE SGR SPA	SFIRS - SOCIETÀ FINANZIARIA REGIONE
INFOGROUP - INFORMATICA E SERVIZI	NATIONALE SUISSE COMPAGNIA ITALIANA	SARDEGNA SPA
TELEMATICI SCPA ⁽¹⁾	DI ASSICURAZIONI SPA	SIMGEST - SOCIETÀ DI INTERMEDIAZIONE
INNOVA PHARMA SPA ⁽¹⁾	NATIONALE SUISSE VITA COMPAGNIA	MOBILIARE SPA
INTEGRA SPA	ITALIANA DI ASSICURAZIONI SPA	SIRAP - GEMA SPA ⁽¹⁾
INTEK GROUP SPA	NBI SPA ⁽¹⁾	SIREF FIDUCIARIA SPA (SIREFID) ⁽¹⁾
INTERCREDIT CONFIDI IMPRESE E LAVORO	NEM SGR SPA (NORDEST SOCIETÀ DI	SIRIO PANEL SPA ⁽¹⁾
AUTONOMO SOC. COOP.	GESTIONE DEL RISPARMIO SPA)	SISTAN SGR SPA
INTESA SANPAOLO ASSICURA SPA	NUOVA CASSA DI RISPARMIO DI FERRARA SPA	SIVIGLIA SPV SRL
INTESA SANPAOLO CASA SPA ⁽¹⁾	NUOVI INVESTIMENTI SIM SPA	SO.FI.COS. SRL ⁽¹⁾
INTESA SANPAOLO FORMAZIONE SCPA ⁽¹⁾	OLDEQUITER SPA ⁽¹⁾	SOCIETÀ AGRICOLA AGRIENERGIA SRL ⁽¹⁾
INTESA SANPAOLO GROUP SERVICES SCPA ⁽¹⁾	ONLINE SIM SPA	SOCIETÀ AGRICOLA SAN VITO BIOGAS SRL ⁽¹⁾
INTESA SANPAOLO PRIVATE BANKING SPA	OPENJOBMETIS SPA - AGENZIA PER IL	SOCIETÀ PASSANTE TORINO SCRL ⁽¹⁾
INTESA SANPAOLO PROVIS SRL ⁽¹⁾	LAVORO	SORGENTE SGR SPA
INTESA SANPAOLO SECURITIZATION	ORIZZONTE SGR SPA	SPACE 2 SPA
VEHICLE SRL ⁽¹⁾	OTO MELARA SPA ⁽¹⁾	SPOLETO CREDITO E SERVIZI SCARL
INTESA SANPAOLO SPA	PANAKES PARTNERS SGR SPA	SPOLETO MORTGAGES 2011 SOCIETÀ
INTESA SANPAOLO VITA SPA	PARMALAT SPA	PER LA CARTOLARIZZAZIONE SRL
INTESA SEC 3 SRL ⁽¹⁾	PARTED 1982 SPA ⁽¹⁾	SPOLETO MORTGAGES SRL
INTESA SEC SPA ⁽¹⁾	PARTENOPEA FINANZA DI PROGETTO SCPA ⁽¹⁾	STAR CAPITAL SGR SPA
INTESA SEC. NPL SPA ⁽¹⁾	PENCIL SPA ⁽²⁾	STELLINE REAL ESTATE SPA ⁽¹⁾
INVESTITORI SGR SPA	PIAZZA VENEZIA SRL	SVILUPPO ARTIGIANO SOCIETÀ CONSORTILE
IRFIS FINANZIARIA PER LO SVILUPPO	PINCAR SRL ⁽²⁾	COOPERATIVA DI GARANZIA COLLETTIVA FIDI
DELLA SICILIA SPA	PININFARINA EXTRA SRL ⁽¹⁾	TAGES CAPITAL SGR SPA
ISP CB PUBBLICO SRL ⁽¹⁾	PININFARINA SPA	TECNOBORGO SPA ⁽¹⁾
ISP OBG SRL ⁽¹⁾	POSILLIPO FINANCE SRL	TELESPAZIO SPA ⁽¹⁾
ISTITUTO CENTRALE DELLE BANCHE	PRESTINUOVA SPA	TIBET CMBS SRL ⁽¹⁾
POPOLARI ITALIANE SPA	PRESTITALIA SPA	TRICOLORE 2014 SPV SRL
ITALATTE SPA ⁽²⁾	PRIVITAL SPA ⁽²⁾	U.T. COMMUNICATIONS SPA ⁽²⁾
ITALCEMENTI FABBRICHE RIUNITE	QUADRIVIO RMBS 2011 SRL	UBI FACTOR SPA
CEMENTO SPA - BERGAMO	QUADRIVIO RMBS 2013 SRL	UBI FINANCE 3 SRL
ITALGEN SPA ⁽¹⁾	QUADRIVIO SME 2012 SRL	UBI LEASE FINANCE 5 SRL
ITALMOBILIARE SPA	QUADRIVIO SME 2014 SRL	UBI LEASING SPA
IW BANK SPA	QUATTRODUE SPA ⁽²⁾	UNIFORTUNE ASSET MANAGEMENT SGR SPA
KME BRASS ITALY SRL ⁽¹⁾	RAETIA SGR SPA IN LIQUIDAZIONE	UNIONE GENERALE IMMOBILIARE SRL ⁽¹⁾
KME ITALY SPA ⁽¹⁾	RBM SALUTE SPA	VALSOIA SPA
KME PARTECIPAZIONI SPA ⁽¹⁾	RCS LIBRI SPA ⁽¹⁾	VIAFIN SRL ⁽¹⁾
KME SRL ⁽¹⁾	RCS MEDIAGROUP SPA	VIANCO SPA ⁽¹⁾
LA7 SPA ⁽¹⁾	REAM SGR SPA	VIANINI LAVORI SPA ⁽¹⁾
LACTALIS NESTLÈ PRODOTTI FRESCHI	RECORDATI SPA	VIANINI SPA
ITALIA SRL ⁽²⁾	REGGIO CALABRIA - SCILLA SCPA ⁽¹⁾	VIAPAR SRL ⁽¹⁾
LACTALIS PARMA SPA ⁽²⁾	REGISTER.IT SPA ⁽¹⁾	VIET ITALIA SRL ⁽¹⁾
LACTO SIERO ITALIA SPA ⁽²⁾	S.CAR. SCRL - SCUOLA CARABINIERI SCRL ⁽¹⁾	VINCENZO ZUCCHI SPA
LANDI RENZO SPA	SAFE SPA ⁽¹⁾	VM 2006 SRL ⁽²⁾
LAV 2004 SRL ⁽¹⁾	SALERNO-REGGIO CALABRIA S.C.P.A. ⁽¹⁾	YOOX NET-A-PORTER GROUP SPA
LEONARDO-FINMECCANICA-SPA	SALINI COSTRUTTORI SPA ⁽²⁾	
LEONARDO GLOBAL SOLUTIONS SPA ⁽¹⁾	SALINI IMPREGILO SPA	
LOVATO GAS SPA ⁽¹⁾	SALINI SIMONPIETRO & C. SAPA ⁽¹⁾	
MEDIA FINANCE SRL	SANPAOLO INVEST SIM SPA	
MEDIOCREDITO ITALIANO SPA	SATA SRL ⁽¹⁾	
MERCEDES-BENZ FINANCIAL SERVICES	SAVILLS I.M. SGR SPA	
ITALIA SPA	SEGI SRL ⁽²⁾	
MONCLER ENFANT SRL ⁽¹⁾	SELEX ES SPA ⁽¹⁾	
MONCLER SPA	SETEFI SERVICES SPA	

kpmg.com/it



kpmg.com/app



© 2016 KPMG S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

Stampato in Italia.

Data di pubblicazione: Dicembre 2016

Grafica: PG&W S.r.l. – www.pg-w.it

