



cutting through complexity™

KPMG S.p.A.

Relazione di trasparenza

Esercizio chiuso al 30 settembre 2010

kpmg.com/it

Indice

Introduzione	
1. Forma giuridica, struttura societaria e di governo	6
Forma giuridica	6
Struttura proprietaria	6
Struttura di governo	6
Collegio Sindacale	7
Organismo di vigilanza	7
2. Rete di appartenenza e disposizioni giuridiche e strutturali che la regolano	8
3. Sistema di controllo interno della qualità	10
Responsabilità della <i>Leadership</i> per la qualità	10
Principi etici e di indipendenza	12
Gestione delle risorse umane	16
Accettazione e mantenimento dei clienti e degli incarichi	19
Svolgimento degli incarichi	19
Attività di monitoraggio	22
4. Ultimo controllo esterno della qualità	24
5. Elenco degli enti di interesse pubblico i cui bilanci sono stati oggetto di revisione legale nell'esercizio sociale chiuso al 30 settembre 2010	24
6. Informazioni finanziarie relative alle dimensioni operative della società di revisione	25
7. Informazioni sulla base di calcolo della remunerazione dei soci	26
8. 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	27
Allegato	28
Enti di interesse pubblico oggetto di revisione legale da parte di KPMG S.p.A.	



Introduzione

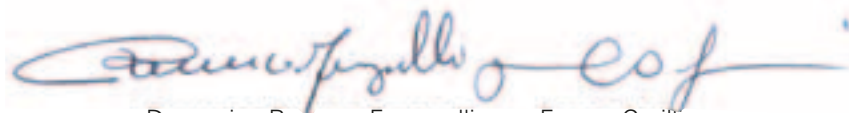
Siamo lieti di pubblicare la prima relazione di trasparenza di KPMG S.p.A., che contiene le informazioni richieste dall'art.18 del Decreto Legislativo 27 gennaio 2010 n. 39.

Al di là dell'adempimento normativo, il documento intende evidenziare 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 del nostro personale. 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, dedichiamo 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.

Questi valori ed i principi deontologici e professionali a cui facciamo riferimento sono gli stessi per tutte le entità che aderiscono al *Network* KPMG in tutto il 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 ed i nostri collaboratori 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 2010



Domenico Romano Fumagalli
Presidente

Franco Garilli
Amministratore Delegato



Domenico Romano Fumagalli - *Presidente*



Franco Garilli - *Amministratore Delegato*

1.

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 7.625.700,00, interamente sottoscritto e versato e suddiviso in 20.610 azioni. La Società svolge attività di revisione ed organizzazione contabile, nonché le altre attività che le norme vigenti prevedono possano essere svolte da una società di revisione. KPMG S.p.A. si avvale di oltre 1.300 professionisti dislocati su tutto il territorio nazionale ed è iscritta all'Albo Speciale delle società di revisione tenuto dalla Consob.

Struttura proprietaria

L'intero capitale sociale di KPMG S.p.A., ad eccezione di 40 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 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 siano esse 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* e *Professional Indemnity Insurance*

- dall'Amministratore Delegato dipendono: la Segreteria Societaria/Fiscale/Legale, i responsabili delle Aree geografiche (complessivamente 5), i coordinatori di Settore (Banche ed Assicurazioni, Settore Industriale, *Consumer Markets*, *Information Communication & Entertainment*, Settore Pubblico, *Private Equity*), i coordinatori nazionali delle Funzioni Professionali (Risorse Umane, *Knowledge Management*, *Professional Practice*, *Training*) ed i responsabili delle Funzioni di Supporto (Amministrazione, Finanza e Pianificazione, Sistemi Informativi, Personale di Supporto, *Marketing & Communication*, Altre Funzioni di Supporto). Dai responsabili di ciascuna Area dipendono i responsabili dei singoli Uffici (complessivamente 28).

Consiglio di Amministrazione

KPMG S.p.A. è amministrata dal Consiglio di Amministrazione nominato dall'Assemblea del 21 gennaio 2010 e composto dai seguenti soci:

- **Domenico Romano Fumagalli**
Presidente
- **Giuseppe Scimone**
Vice Presidente
- **Franco Garilli**
Amministratore Delegato
- **Vito Antonini**
Consigliere
- **Stefano Azzolari**
Consigliere
- **Giulio Capiaghi**
Consigliere
- **Luca Ferranti**
Consigliere
- **Piercarlo Miaja**
Consigliere
- **Francesco Spadaro**
Consigliere

Il Consiglio di Amministrazione ha tutti i poteri di gestione degli affari sociali, fatte salve le materie che per legge e Statuto sono riservate all'Assemblea. 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 che chiuderà al 30 settembre 2012.

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, Giulio Capiaghi, Luca Ferranti, Piercarlo Miaja e Giuseppe Scimone svolgono anche la funzione di Responsabile di Area.

I Consiglieri Stefano Azzolari e Francesco Spadaro svolgono, rispettivamente, anche le funzioni di *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 28 Uffici, come specificato di seguito:

Area	Ambito territoriale	Uffici dell'Area
1	Regione Lombardia	Milano, Bergamo, Brescia, Como, Varese
2	Nord-Ovest	Aosta, Genova, Novara, Torino
3	Nord-Est	Bolzano, Padova, Treviso, Trieste, Udine, Verona
4	Centro-Nord	Ancona, Bologna, Firenze, Parma, Perugia
5	Centro-Sud	Bari, Cagliari, 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 dell'articolo 2409-bis del Codice Civile, è formato da 3 (tre) membri effettivi e da 2 (due) membri supplenti nominati per un triennio dall'Assemblea dei soci in data 27 dicembre 2007 nelle persone dei signori:

- **Severino Scagliotti**
Presidente
- **Antonio Domenico Panizza**
Sindaco Effettivo
- **Pietro Portaluppi**
Sindaco Effettivo
- **Alberto Ricci**
Sindaco Supplente
- **Pietro Ferrara**
Sindaco Supplente

Il Collegio Sindacale in carica scadrà con l'approvazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 30 settembre 2010.

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, nominato in data 25 novembre 2008 e che resterà in carica fino all'approvazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 30 settembre 2010, è composto dai seguenti signori:

- **Ruggero Cafari Panico**
Presidente
- **Antonio Domenico Panizza**
Membro esterno
- **Stefano Azzolari**
Membro interno

2. Rete di appartenenza e disposizioni giuridiche e strutturali che la regolano

KPMG S.p.A. aderisce al *Network* Internazionale KPMG (nel seguito anche '*Network KPMG*' e '*Network*') ed ha il diritto di utilizzare il marchio KPMG in conseguenza di un contratto di licenza stipulato con *KPMG International Cooperative* (nel seguito '*KPMG International*'), società cooperativa costituita secondo le leggi svizzere che ha come membri le società operanti nei singoli Paesi. *KPMG International* svolge esclusivamente un'attività di coordinamento delle varie entità aderenti e di controllo del rispetto da parte di queste ultime delle regole definite nel contratto di licenza. *KPMG International* non svolge alcuna attività professionale nei confronti della clientela, essendo tali attività svolte esclusivamente dalle entità che aderiscono al *Network* ('*Member Firm*').

Il principale obiettivo di *KPMG International* è quello di adoperarsi affinché le singole entità aderenti al *Network* operanti nei vari Paesi svolgano l'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 facilita l'implementazione ed il mantenimento nel tempo di politiche e regole che devono essere applicate in modo uniforme nello svolgimento dell'attività professionale dalle entità che aderiscono al *Network* e quindi protegge 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.

In sintesi, i principali obiettivi di *KPMG International* sono:

- creare una forte ed unitaria organizzazione internazionale alla quale aderiscano *Member Firm* indipendenti
- definire *standard* professionali uniformi nella conduzione dei lavori nei vari Paesi e dare raccomandazioni su tali *standard*, ai quali, in ciascun Paese, le entità aderenti al *Network* KPMG devono attenersi
- promuovere tutte le azioni necessarie affinché i servizi professionali resi in ogni parte del mondo rispettino gli *standard* professionali stabiliti
- monitorare il rispetto delle regole sottoscritte nel *Membership Agreement* e il corretto utilizzo del marchio da parte delle varie entità aderenti
- facilitare le azioni delle entità aderenti nel fornire servizi professionali di elevata qualità nelle aree della revisione contabile, consulenza fiscale, consulenza aziendale ed altre aree similari
- incoraggiare ciascuna entità aderente al *Network* affinché i propri clienti locali utilizzino i servizi delle altre entità KPMG
- rafforzare ed estendere l'uso del marchio KPMG in tutto il mondo
- incoraggiare, quando giustificato da condizioni locali, il trasferimento di personale tra le varie nazioni al fine di assicurare che ciascun cliente possa ricevere in ogni Paese un *know how* che sia frutto di esperienze maturate sia localmente sia a livello sovranazionale.

'KPMG' è il marchio registrato di *KPMG International* ed è la denominazione con cui le singole entità aderenti al *Network* sono comunemente conosciute sul mercato. Il diritto di utilizzo del marchio KPMG da parte delle entità aderenti al

Network è regolamentato da accordi stipulati fra le singole entità aderenti e *KPMG International*. Tali accordi potrebbero essere rescissi se, fra le altre cose, una entità aderente non avesse rispettato 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 del lavoro svolto. In base al 'Codice di comportamento' 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 continuamente soggette ad attività di verifica e monitoraggio da parte delle entità del *Network* KPMG da cui ricevono in licenza il marchio.

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: <http://www.kpmg.com/Global/en/WhoWeAre/Documents/Transparency-Report.pdf>

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.



3.

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 italiani emanati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e raccomandati dalla Consob, con particolare riferimento ai Principi di Revisione n. 220 'Il controllo della qualità del lavoro di revisione contabile' e n. 100 'Principi sull'indipendenza del revisore', nonché delle norme di legge, regolamenti e disposizioni emanati dalle Autorità di vigilanza, che direttamente ed indirettamente disciplinano l'attività di revisione contabile.

La partecipazione di KPMG S.p.A. al *Network* KPMG comporta altresì l'impegno al rispetto delle *policy* e delle procedure adottate dal *Network* che sono disegnate seguendo le prescrizioni degli *standard* professionali emanati dagli organismi dell'*International Federation of Accountants* (IFAC), con particolare riferimento all'*International Standards on Quality Control 1 'Quality Control for Firms that Perform Audits and Reviews of Financial Statements, and Other Assurance and Related Services Engagements'* (ISQC1), all'*International Standard on Auditing 220 'Quality Control for an Audit of Financial Statements'* ed al *Code of Ethics for Professional Accountants*.

Tutti i soci 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 quegli elementi individuali del controllo della qualità che permettono ai soci ed ai dipendenti di agire con integrità

ed obiettività, svolgendo il proprio lavoro con diligenza e in conformità alle leggi, ai regolamenti ed ai principi professionali in vigore.

Il sistema di controllo interno della qualità di KPMG S.p.A. comprende i seguenti principali elementi, descritti nel seguito della presente relazione:

- Responsabilità della *Leadership* per la qualità
- Principi etici e di indipendenza
- Gestione delle risorse umane
- Accettazione e mantenimento dei clienti e degli incarichi
- Svolgimento degli incarichi
- Attività di monitoraggio.

Responsabilità della Leadership per la qualità

In conformità a quanto previsto dalle norme di legge e dai principi dell'ISQC1, 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 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)
- *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 *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.

La funzione Risorse Umane ha il compito di supportare la struttura professionale al fine di permettere 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.

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 aderenti al *Network* KPMG riprende, integrandolo per recepire norme più stringenti ove opportuno, il *Global Code of Conduct* di *KPMG International*.

Il Codice 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 e 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 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, 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 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'apposito organismo dell'IFAC. 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 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 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 o altre relazioni personali con i

componenti degli organi di amministrazione e controllo o personale della società cliente ed alle cariche sociali eventualmente ricoperte.

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 per i 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 ed in particolare del settore finanziario e assicurativo 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/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, quotate, emittenti titoli diffusi e altre società che siano rilevanti ai fini delle *policy* relative alla detenzione di interessi finanziari.

I *partner* ed i *manager* di KPMG sono inoltre 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* e 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 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 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

Carta dei Valori KPMG

We 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.

We 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.

We respect the individual

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

We 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.

We are open and honest in our communication

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

We are committed to our communities

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

We 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.

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/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 soci e del personale professionale di KPMG S.p.A. sono previste diverse iniziative di formazione sui temi di 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 il *training* annuale predisposto dal *Network* KPMG. Esso è disegnato per i diversi livelli di anzianità professionale, ed integrato per la trattazione dei temi di indipendenza previsti dalle norme italiane. Il *training* 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.

Conferme di indipendenza

Al personale professionale di KPMG S.p.A. è richiesta all'atto dell'assunzione e successivamente su base annuale nonché in occasione della 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 di tali entità è tenuto a conoscere e rispettare.

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.

E' inoltre da rilevare che nel caso di nuovi incarichi di revisione legale ai sensi del D.Lgs. n. 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 soci, gli amministratori e i sindaci 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 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 tali tipologie di società, 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.

E' 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 ad 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 all'attività di monitoraggio sull'effettivo rispetto delle direttive KPMG in materia.

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 e 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/ricieste 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

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 manuali sui conflitti di interesse, ove necessario.

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.

Gestione delle risorse umane

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 Economia e Commercio. I candidati, provenienti da differenti fonti 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 tre livelli di colloqui finalizzati all'individuazione dell'esistenza di caratteristiche individuali, comportamentali, attitudinali e tecniche. Lo *stage* è considerato un ulteriore strumento di selezione/indirizzo per il successivo *recruitment*.

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 alla selezione e gestione delle risorse umane.

Le 'Linee Guida per l'Intervista di Selezione KPMG' rappresentano lo strumento di supporto al colloquio di selezione. Ai *recruiter* viene tenuto, annualmente, 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 *Dialogue*.

I contenuti di tale sessione formativa sono inoltre disponibili ed accessibili a tutto il personale professionale sul sito *Intranet* aziendale, oggetto di periodico aggiornamento. In particolare per il sistema *Dialogue* sono disponibili tre guide di sintesi mirate alla familiarizzazione degli obiettivi e dei profili di competenza rilevanti ad ogni livello di carriera professionale.

Formazione e sviluppo professionale

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 sia con modalità *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 e 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, *e-learning*, 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.

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, laddove consentito dall'Ordine professionale locale. Il personale

professionale è altresì incentivato a rispettare i requisiti di formazione continua previsti dagli Ordini Professionali presso i quali è iscritto.

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.

Ai lavori 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 i lavori 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.

E' 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.

Valutazione annuale della prestazione professionale e progressione di carriera

La crescita professionale ed il conseguente sviluppo di carriera sono legati ad una



logica meritocratica, basata sugli obiettivi prefissati all'inizio del periodo in termini di accrescimento di competenze individuali e sui risultati dei singoli incarichi svolti in termini di qualità del lavoro, applicata attraverso il sistema *Dialogue*.

Le attività di valutazione sono organizzate in fasi differenziate:

- le valutazioni e i riscontri sui singoli incarichi e progetti che vengono seguiti dalle risorse, denominate *Engagement Review*
- l'assegnazione degli obiettivi individuali annuali e la valutazione e il riscontro finale della prestazione individuale, denominati rispettivamente *Goal Setting* e *Year End Review*.

Una persona nel corso di un anno propone ed ottiene *feedback* attraverso lo strumento *Dialogue* dell'*Engagement Review* da persone diverse, per un numero medio che va dalle 3 alle 8 valutazioni. 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 *Dialogue* del *Goal Setting*.

La valutazione è discussa e commentata prima della condivisione.

Consequentemente 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 11 Competenze e Comportamenti Globali condivise e ispirate ad un quadro di riferimento univoco internazionale sviluppato in sinergia fra le 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 emergenti 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 dalla risorsa, 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 soci 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.

Accettazione e mantenimento dei clienti e degli 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 e/o il *management* dell'entità, l'integrità del *management* ed i fattori caratterizzanti il settore in cui opera il potenziale cliente
 - il 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 *Sentine*) 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 le 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 sui rischi di natura finanziaria connessi alla situazione di continuità aziendale e sulla situazione finanziaria del potenziale cliente.

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.

Successivamente alla valutazione del potenziale cliente, è richiesta la valutazione e conseguente accettazione dello 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.

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.

Svolgimento degli incarichi

I controlli di qualità che sono incorporati in tutti i processi *standard* di svolgimento degli incarichi sono alla base dei servizi professionali offerti da KPMG S.p.A.. I principi e linee guida alla base di tali controlli sono stati sviluppati per fornire una ragionevole sicurezza che il lavoro svolto dal personale dedicato all'incarico sia conforme ai principi professionali, alle disposizioni di legge e regolamenti applicabili ed ai principi interni sulla qualità.

Metodologia di revisione

Il *Global Services Centre* è il centro di ricerca e sviluppo 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).

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 curare la diffusione del *KAM International* e dei 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.

In particolare, il processo di revisione di KPMG è strutturato in alcune fasi tra loro correlate:

- analisi di pianificazione e comprensione del sistema dei controlli interni implementati dalla società (*Risk Assessment*)
- svolgimento delle procedure di revisione pianificate (*Testing*)
- completamento del processo di revisione (*Completion*).

La fase di *Risk Assessment* include le seguenti attività:

- conoscenza dell'attività della società e del gruppo (se applicabile), del settore in cui operano, delle condizioni economiche generali che li riguardano, dell'andamento finanziario e dei risultati economici conseguiti e previsti nonché l'analisi preliminare dei principi contabili applicati nella preparazione del bilancio d'esercizio e consolidato
- identificazione delle voci di bilancio e dell'informativa ritenuta significativa, e identificazione e valutazione preliminare dei connessi rischi di errore nel bilancio d'esercizio e consolidato.

La comprensione del sistema dei controlli interni implementati dalla società è svolta attraverso l'esame della configurazione e dell'implementazione dei controlli interni generali (*Entity Level Controls*) e dei controlli a livello di singola voce 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 e altri specialisti.

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.

Esiste un pacchetto di strumenti tecnologici a supporto del *KAM International*; tali strumenti favoriscono lo sviluppo uniforme del processo di revisione a livello globale e diffondono 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.

Il *Network* KPMG ha avviato e sviluppato negli ultimi anni un rilevante progetto con l'obiettivo di rendere disponibile un applicativo elettronico, denominato *eAudit*, da utilizzare nell'attività di revisione contabile 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. Il progetto di implementazione adottato da KPMG S.p.A. comporta l'utilizzo di *eAudit* a partire dai lavori di revisione relativi ai bilanci che si chiuderanno al 31 dicembre 2010.

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 le carte di lavoro e la documentazione di supporto predisposta dal *team* di revisione. 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*.

Direzione, supervisione, riesame e documentazione del lavoro

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.

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 documentazione dei lavori di revisione è predisposta in modo da contenere le evidenze necessarie a dimostrare il lavoro svolto e supportare le conclusioni raggiunte.

In ottemperanza al Principio di Revisione n. 230 'La documentazione del lavoro di revisione', KPMG S.p.A. ha provveduto ad integrare le direttive emanate dal *Network* 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 e 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 significativi elementi di giudizio professionale usati 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 del caso, da specialisti di settore ovvero delle 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 particolar modo, l'attività di EQCR implica, durante le varie fasi dell'incarico, discussioni con il *team* di lavoro, la *review* dei bilanci o degli 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 sono 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/rapporto emesso con le norme ed i principi che ne disciplinano la redazione.

Consultazione

La responsabilità dell'attività di indirizzo tecnico-professionale è demandata alla funzione *Professional Practice*, 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 nazionale 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, tematiche legate agli adempimenti delle società quotate, quotande, 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
- 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, Note Informative e Lettere Informative emesse) e, attraverso il collegamento con l'*Intranet* del *Network* KPMG e la banca dati KPMG ALex, al materiale professionale sia di provenienza KPMG sia di provenienza esterna (organi professionali o regolamentari) relativi ad altre nazioni.

Con riferimento alle attività di risposta ai quesiti professionali, la funzione *Professional Practice*, integrando quanto disposto dal *KAM International*, ha stabilito 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.

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 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.

Attività di monitoraggio

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
- 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 aderenti al *Network KPMG*.

Il programma viene inoltre integrato con l'introduzione di specifici *test* al fine di ottemperare alle previsioni del Principio di Revisione n. 220.

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 QPR 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 aderenti al *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 in ogni trimestre la selezione di un incarico 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. 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*.

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).



4. Ultimo controllo esterno della qualità

KPMG S.p.A. è soggetta all'attività di vigilanza svolta dalla Consob ai sensi dell'art. 162 del D.Lgs. 58/1998 (ora 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 17 marzo 2010.

5. Elenco degli enti di interesse pubblico i cui bilanci sono stati oggetto di revisione legale nell'esercizio sociale chiuso al 30 settembre 2010

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 2010 è riportato nell'Allegato alla presente relazione.

Al riguardo segnaliamo che il D.Lgs. 39/2010 è entrato in vigore in data 7 aprile 2010; pertanto solo a partire da tale data trovano attuazione le sue disposizioni, incluse quelle che hanno definito le nozioni di 'incarico di revisione legale' e di 'Enti di Interesse Pubblico'. Conseguentemente, al fine di predisporre un elenco rappresentativo dell'attività di revisione legale svolta da KPMG S.p.A. sui bilanci di enti di interesse pubblico nel corso dell'ultimo esercizio, 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 quelli che sono stati assoggettati 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. 58/1998, l'art. 2409-bis del Codice Civile, ecc.) e la cui relazione di revisione è stata rilasciata da KPMG S.p.A. nel corso dell'esercizio chiuso al 30 settembre 2010.



6. Informazioni finanziarie relative alle dimensioni operative della società di revisione

Le informazioni di seguito riportate sono riferite all'esercizio chiuso al 30 settembre 2010. Tali informazioni riguardano i ricavi della Società, incluse le spese addebitate ai clienti.

Alla data di pubblicazione delle presenti informazioni il bilancio dell'esercizio chiuso al 30 settembre 2010 non risulta ancora approvato dall'Assemblea.

Al riguardo segnaliamo che il D.Lgs. 39/2010 è entrato in vigore in data 7 aprile 2010; pertanto solo a partire da tale data trovano attuazione le sue disposizioni, inclusa quella che ha definito la nozione di "incarico di revisione legale". Conseguentemente, al fine di predisporre informazioni finanziarie relative alle dimensioni operative della Società che

fossero rappresentative dell'attività di revisione legale svolta da KPMG S.p.A. nel corso dell'ultimo esercizio, 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. 58/1998, l'art. 2409-bis del Codice Civile, ecc.) e la cui relazione di revisione è stata rilasciata da KPMG S.p.A. nel corso dell'esercizio chiuso

al 30 settembre 2010.

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	Ammontare (€/000)
Revisione legale	97.528
Altri servizi di verifica	79.362
Servizi di consulenza fiscale	-
Altri servizi diversi dalla revisione contabile	7.799
Totale	184.689



7. Informazioni sulla base di calcolo della remunerazione dei soci

Come indicato in precedenza, il capitale sociale della 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. 7 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. 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 quindi la valutazione di ogni singolo socio al Consiglio di Amministrazione che, a suo 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.

8. 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

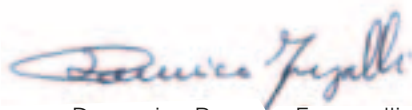
di monitoraggio svolte dalla Società, anch'esse descritte nella precedente Sezione 3 della presente relazione, si ha motivo di ritenere che esso abbia operato in modo efficace nel corso dell'esercizio chiuso al 30 settembre 2010.

- 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



Franco Garilli
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

ABN AMRO ASSET MANAGEMENT SPA
AD MOVING SPA ⁽¹⁾
AEM TORINO DISTRIBUZIONE SPA ⁽¹⁾
AES - AZIENDA ENERGIA E SERVIZI TORINO SPA ⁽¹⁾
ALICO ITALIA SPA
ALISARDA SRL ⁽²⁾
ALLIANZ BANK FINANCIAL ADVISORS SPA
ALLIANZ GLOBAL INVESTORS ITALIA SGR SPA
ALLIANZ SPA
AMBIENTA SGR SPA
ANTONIANA VENETA POPOLARE ASSICURAZIONI SPA
ANTONIANA VENETA POPOLARE VITA SPA
APERTA SGR SPA
ARAG ASSICURAZIONI SPA
ARISCOM - COMPAGNIA DI ASSICURAZIONI SPA
ARTIGIANFIDI VARESE - SOCIETÀ COOPERATIVA
ASPRA FINANCE SPA ⁽¹⁾
ATLANTIA SPA
AUTOGRILL SPA
AUTOSTRADA TORINO-SAVONA SPA ⁽¹⁾
AUTOSTRADE MERIDIONALI SPA
AUTOSTRADE PER L'ITALIA SPA ⁽¹⁾
AUTOSTRADE SERVICE - SERVIZI AL TERRITORIO SPA ⁽¹⁾
AUTOSTRADE TECH SPA ⁽¹⁾
AVIVA ASSICURAZIONI VITA SPA
AZ INVESTIMENTI SIM SPA
B@NCA 24-7 SPA ⁽¹⁾
BANCA ANTONVENETA SPA ⁽¹⁾
BANCA CARIME SPA ⁽¹⁾
BANCA DEL PIEMONTE SPA
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI SAN MARZANO DI SAN GIUSEPPE - TARANTO SOCIETÀ COOPERATIVA
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI CASSANO DELLE MURGE E TOLVE SOCIETÀ COOPERATIVA
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI CERNUSCO SUL NAVIGLIO SOCIETÀ COOPERATIVA
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI LESMO SOCIETÀ COOPERATIVA
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI VIGNOLE SOCIETÀ COOPERATIVA
BANCA DI PERUGIA E VALTIBERINA CREDITO COOPERATIVO SCARL
BANCA DI VALLE CAMONICA SPA ⁽¹⁾
BANCA FEDERICIANA SPA
BANCA FINNAT EURAMERICA SPA
BANCA IFIS SPA
BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA SPA
BANCA MONTE PARMA SPA

BANCA NUOVA SPA	CHIARA VITA SPA
BANCA POPOLARE DELLE PROVINCE CALABRE SOCIETÀ COOPERATIVA PER AZIONI	CITICORP FINANZIARIA (CITIFIN) SPA
BANCA POPOLARE COMMERCIO E INDUSTRIA SPA ⁽¹⁾	CNP UNICREDIT VITA SPA
BANCA POPOLARE DEL LAZIO SOCIETÀ COOPERATIVA PER AZIONI	COFIDIS SPA
BANCA POPOLARE DELL' ETNA SOCIETÀ COOPERATIVA PER AZIONI	COLLEZIONI GRANDI FIRME SPA ⁽¹⁾
BANCA POPOLARE DELLE PROVINCE MOLISANE SOCIETÀ COOPERATIVA PER AZIONI	COMFACTOR - COMMERCIO FACTORING SPA
BANCA POPOLARE DI ANCONA SPA ⁽¹⁾	COMITAL SPA ⁽¹⁾
BANCA POPOLARE DI BERGAMO SPA ⁽¹⁾	COMPAGNIA ASSICURATRICE LINEAR SPA ⁽¹⁾
BANCA POPOLARE DI CORTONA SCPA	CONSUM.IT SECURITIZATION SRL
BANCA POPOLARE DI PUGLIA E BASILICATA SOCIETÀ COOPERATIVA PER AZIONI	CORDUSIO SOCIETÀ FIDUCIARIA PER AZIONI ⁽¹⁾
BANCA POPOLARE DI SONDRIO SOCIETÀ COOPERATIVA PER AZIONI	CREDIT SUISSE (ITALY) SPA
BANCA POPOLARE DI SPOLETO SPA	CREDITO ARTIGIANO SPA
BANCA POPOLARE DI VICENZA SOCIETÀ COOPERATIVA PER AZIONI	CREDITRAS VITA SPA
BANCA POPOLARE PUGLIESE SOCIETÀ COOPERATIVA PER AZIONI	CUKI COFRESCO SPA ⁽¹⁾
BANCA POPOLARE SANT'ANGELO SCARL	CUKI SPA ⁽¹⁾
BANCASINTESI SPA	DATA UFFICIO SPA ⁽¹⁾
BANCO DI LUCCA E DEL TIRRENO SPA	DEA CAPITAL SPA
BANCO DI SICILIA SPA ⁽¹⁾	DEIULEMAR COMPAGNIA DI NAVIGAZIONE SPA
BASITALIA LEASING SPA ⁽¹⁾	DEUTSCHE BANK MUTUI SPA
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI SESTO SAN GIOVANNI SCARL	DEUTSCHE BANK SPA
BERNESE SPA IN LIQUIDAZIONE	DEUTSCHE LEASING ITALIA SPA
BERNESE VITA SPA	DEVAL SPA ⁽¹⁾
BMW FINANCIAL SERVICES ITALIA SPA	DIGICAST SPA ⁽¹⁾
BNL VITA SPA	DINERS CLUB ITALIA SRL
BOTTO FILA SPA (1)	DIRECTA S.I.M. P.A.
BRAVOSOLUTION SPA ⁽¹⁾	DKV SALUTE SPA
BREAKEVEN SRL ⁽¹⁾	DRIVE SERVICE SPA ⁽¹⁾
BULGARI GIOIELLI SPA ⁽¹⁾	DWS INVESTMENTS SGR SPA
BULGARI ITALIA SPA ⁽¹⁾	DWS SIM SPA
BULGARI MANIFATTURA SPA (oggi BULGARI GIOIELLI SPA) ⁽¹⁾	E.GEO SPA ⁽¹⁾
BULGARI PARFUMS ITALIA SPA ⁽¹⁾	EDIZIONE SRL ⁽²⁾
BULGARI RETAIL USA SRL ⁽¹⁾	ENEL DISTRIBUZIONE SPA ⁽¹⁾
BULGARI SPA	ENEL ENERGIA SPA ⁽¹⁾
CAE AMGA ENERGIA SPA ⁽¹⁾	ENEL GREEN POWER SPA ⁽¹⁾
CALEFFI SPA	ENEL PRODUZIONE SPA ⁽¹⁾
CALTAGIRONE EDITORE SPA	ENEL SPA
CAPE REGIONE SICILIANA SGR SPA	ENEL SERVIZI SRL ⁽¹⁾
CARIPRATO - CASSA DI RISPARMIO DI PRATO SPA	ENEL SERVIZIO ELETTRICO SPA ⁽¹⁾
CARREFOUR SERVIZI FINANZIARI SPA	ENEL SOLE SRL ⁽¹⁾
CASSA CENTRALE BANCA - CREDITO COOPERATIVO DEL NORD EST SPA	ENEL TRADE SPA ⁽¹⁾
CASSA DEPOSITI E PRESTITI SPA ⁽²⁾	ENEL.FACTOR SPA ⁽¹⁾
CASSA DI RISPARMIO DI SAN MINIATO SPA	ENELPOWER SPA ⁽¹⁾
CASSA DI RISPARMIO DI FERMO SPA	ENERGETICA INVEST SPA ⁽¹⁾
CASSA DI RISPARMIO DI BOLZANO SPA	ENERGETICA SOLARE SPA ⁽¹⁾
CASTELLO SGR SPA	ENÌA ENERGIA SPA ⁽¹⁾
CATTOLICA POPOLARE SCARL	ENÌA PARMA SRL ⁽¹⁾
CENTRALE DEL LATTE DI TORINO & C. SPA	ENÌA REGGIO EMILIA SRL ⁽¹⁾
CENTRALE DEL LATTE DI VICENZA SPA ⁽¹⁾	ENÌA SPA
CENTRO LATTE RAPALLO SPA ⁽¹⁾	ENTASI SRL ⁽¹⁾
CENTROBANCA SPA ⁽¹⁾	ERGO ASSICURAZIONI SPA
CENTROBANCA SVILUPPO IMPRESA SGR SPA	ERGO PREVIDENZA SPA
CENTROSIM SPA	ERGYCA GREEN SRL ⁽¹⁾
CF ASSICURAZIONI SPA - COMPAGNIA DI ASSICURAZIONE PER IL CREDITO E LA FAMIGLIA	ERGYCA INDUSTRIAL SRL ⁽¹⁾
	ERGYCA POWER SRL ⁽¹⁾
	ERGYCA SUN SRL ⁽¹⁾
	ERGYCAPITAL SPA
	ESA SOFTWARE SPA ⁽¹⁾

ESSEDIESSE SOCIETA' DI SERVIZI SPA ⁽¹⁾	ISTITUTO CENTRALE DELLE BANCHE POPOLARI ITALIANE SPA
EULER HERMES SIAC SPA	IW BANK SPA
EUROFINANCE 2000 SRL ⁽¹⁾	JULIUS BAER SIM SPA
EUROTLX SIM SPA	KEY CLIENT CARDS & SOLUTIONS SPA
F2i FONDI ITALIANI PER LE INFRASTRUTTURE SGR SPA	KME BRASS ITALY SRL ⁽¹⁾
FABER FACTOR SRL IN LIQUIDAZIONE ⁽²⁾	KME GROUP SPA
FARO COMPAGNIA DI ASSICURAZIONI E RIASSICURAZIONI SPA	KME ITALY SPA ⁽¹⁾
FINANZA & FUTURO BANCA SPA	KTESIOS SPA
FINANZIARIA CENTRALE DEL LATTE DI TORINO SPA ⁽²⁾	L.A. VITA SPA
FINANZIARIA SVILUPPO UTILITIES SRL ⁽²⁾	LA SCOGLIERA SPA ⁽²⁾
FINCASA LOMBARDIA SPA	LANDI RENZO SPA
FINCED SRL ⁽¹⁾	L'ASSICURATRICE ITALIANA DANNI SPA
FINECO CREDIT SPA ⁽¹⁾	LE ASSICURAZIONI DI ROMA MUTUA ASSICURATRICE ROMANA SPA
FINECO LEASING SPA ⁽¹⁾	LE ASSICURAZIONI DI ROMA VITA SPA
FINECOBANK SPA ⁽¹⁾	LEGGO SPA ⁽¹⁾
FINELDO SPA ⁽²⁾	LEO FUND (ITALIA) SGR SPA
FINSOE SPA ⁽²⁾	LOVATO GAS SPA ⁽¹⁾
FIRST ATLANTIC REAL ESTATE HOLDING SPA ⁽¹⁾	M&C - MANAGEMENT & CAPITALI SPA
FOUR PARTNERS ADVISORY SIM SPA	MASCONI SPA ⁽¹⁾
FRIULIA S.G.R. SPA	MED SPA ⁽¹⁾
GE CAPITAL FINANCE SPA	MEDIOINVEST SRL ⁽¹⁾
GE CAPITAL SERVIZI FINANZIARI SPA	MERCEDES-BENZ FINANCIAL SERVICES ITALIA SPA
GE CAPITAL SPA	MERIDIANA SPA
GE REAL ESTATE INVESTMENT MANAGEMENT SGR PER AZIONI	MERLONI PROGETTI SPA ⁽²⁾
GEA COMMERCIALE SPA ⁽¹⁾	MIRABELLO SPA ⁽¹⁾
GEASAR SPA ⁽²⁾	MONDIAL ASSISTANCE ITALIA SPA
GENIALLOYD SPA	MUSEO RICHARD-GINORI DELLA MANIFATTURA DI DOCCIA SPA ⁽¹⁾
GEWISS SPA	NAVALE ASSICURAZIONI SPA
GIREFIN SPA ⁽²⁾	NAVALE VITA SPA
GIREIMM SRL ⁽²⁾	NEM2 SGR SPA (oggi NEM SGR SPA)
HELVETIA COMPAGNIA SVIZZERA D'ASSICURAZIONI SA	NORDEST SOCIETA' DI GESTIONE DEL RISPARMIO (NEM SGR) SPA
HELVETIA VITA SPA	NET INSURANCE LIFE SPA
HI-MTF SIM SPA	NET INSURANCE SPA
HOLMO SPA ⁽²⁾	NUOVA RADIO SPA ⁽¹⁾
HYDRO DOLOMITI ENEL SRL ⁽¹⁾	NUOVE ENERGIE SRL ⁽¹⁾
I2 CAPITAL PARTNERS SGR SPA	ONEY SPA
IDEA CAPITAL FUNDS SGR SPA	ORIZZONTE SGR SPA
I-FABER SPA ⁽¹⁾	P&G SGR SPA
IGI SGR SPA (INIZIATIVA GESTIONE INVESTIMENTI SGR SPA)	PAVIMENTAL SPA ⁽¹⁾
IL GAZZETTINO SPA ⁽¹⁾	PIEMME SPA ⁽¹⁾
IL MATTINO SPA ⁽¹⁾	PIONEER ALTERNATIVE INVESTMENT MANAGEMENT SGR PA
IL MESSAGGERO SPA ⁽¹⁾	PIONEER GLOBAL ASSET MANAGEMENT SPA ⁽¹⁾
IL SOLE 24 ORE BUSINESS MEDIA SRL ⁽¹⁾	PIONEER INVESTMENT MANAGEMENT SGR PA
IL SOLE 24 ORE SPA	PM & PARTNERS SGR SPA
IMGIT 87 SRL ⁽¹⁾	POLIFIN SPA ⁽²⁾
INDESIT COMPANY SPA	PORT MOBILITY SPA ⁽¹⁾
INFOBLU SPA ⁽¹⁾	PRESTINUOVA SPA
INNOVARE24 SPA SOCIETA' UNIPERSONALE ⁽¹⁾	PRIVATA LEASING SPA
INTEK SPA	PRIVATE EQUITY PARTNERS SGR SPA
INTEKCAPITAL SPA ⁽¹⁾	PROGRESSO IMMOBILIARE SRL (oggi PROGRESSO HOLDING SPA) ⁽²⁾
INVESTIRE IMMOBILIARE SGR SPA	QUADRIFOGLIO VITA SPA
INVESTITORI SGR SPA	QUERCIA FUNDING SRL ⁽¹⁾
IPI SPA	QUERCIA SOFTWARE SPA ⁽¹⁾
IRIDE ENERGIA SPA (oggi IREN ENERGIA SPA) ⁽¹⁾	R.A.V. RACCORDO AUTOSTRADALE VALLE D'AOSTA SPA ⁽¹⁾
IRIDE MERCATO SPA (oggi IREN MERCATO SPA) ⁽¹⁾	RAETIA SGR SPA
IRIDE SERVIZI SPA ⁽¹⁾	RAS ALTERNATIVE INVESTMENTS SGR SPA
IRIDE SPA (oggi IREN SPA)	RATTI SPA

RB VITA SPA	UBI PRAMERICA ALTERNATIVE INVESTMENTS SGR SPA
RCS FACTOR SPA ⁽¹⁾	UBI PRAMERICA SGR SPA
RCS INVESTIMENTI SPA ⁽¹⁾	UBI SISTEMI E SERVIZI SCPA ⁽¹⁾
RCS LIBRI SPA ⁽¹⁾	UGF ASSICURAZIONI SPA
RCS MEDIAGROUP SPA	UGF BANCA SPA ⁽¹⁾
RCS PERIODICI SPA ⁽¹⁾	UGF LEASING SPA ⁽¹⁾
RCS PUBBLICITA' SPA ⁽¹⁾	UGF MERCHANT - BANCA PER LE IMPRESE SPA ⁽¹⁾
RCS QUOTIDIANI SPA ⁽¹⁾	UGF PRIVATE EQUITY SOCIETA' DI GESTIONE DEL RISPARMIO SPA
REAM SGR SPA	UNI IT SRL ⁽¹⁾
RICHARD - GINORI 1735 SPA	UNICREDIT AUDIT SCPA ⁽¹⁾
RIELLO INVESTIMENTI PARTNERS SGR SPA	UNICREDIT BANCA DI ROMA SPA ⁽¹⁾
RIZZOLI PUBLISHING ITALIA SRL ⁽¹⁾	UNICREDIT BANCA SPA ⁽¹⁾
RMJ SGR SPA	UNICREDIT BANCASSURANCE MANAGEMENT & ADMINISTRATION SCRL ⁽¹⁾
S.A.T. SOCIETA' AUTOSTRADA TIRRENICA SPA ⁽¹⁾	UNICREDIT BPC MORTGAGE SRL ⁽¹⁾
S+R INVESTIMENTI E GESTIONI SGR SPA	UNICREDIT BUSINESS PARTNER SCPA ⁽¹⁾
SASTER NET SPA ⁽¹⁾	UNICREDIT CORPORATE BANKING SPA ⁽¹⁾
SCHEMATRENTAQUATTRO SRL ⁽²⁾	UNICREDIT CREDIT MANAGEMENT BANK SPA ⁽¹⁾
SCHEMAVENTOTTO SPA ⁽²⁾	UNICREDIT CREDIT MANAGEMENT IMMOBILIARE SPA ⁽¹⁾
SCS GESTIONI IMMOBILIARI SRL ⁽²⁾	UNICREDIT FACTORING SPA ⁽¹⁾
SERENISSIMA SGR SPA	UNICREDIT FAMILY FINANCING BANK SPA ⁽¹⁾
SFERA SRL ⁽¹⁾	UNICREDIT GLOBAL INFORMATION SERVICES SCPA ⁽¹⁾
SIENA MORTGAGES 07-5 SPA	UNICREDIT LEASING SPA ⁽¹⁾
SIENA MORTGAGES 10-7 SRL	UNICREDIT MEDIOCREDITO CENTRALE SPA ⁽¹⁾
SILF SPA ⁽¹⁾	UNICREDIT PRIVATE BANKING SPA ⁽¹⁾
SKANDIA VITA SPA	UNICREDIT REAL ESTATE ADVISORY SRL ⁽¹⁾
SOCIETA' ITALIANA PER AZIONI PER IL TRAFORO DEL MONTE BIANCO ⁽¹⁾	UNICREDIT REAL ESTATE S.C.P.A. ⁽¹⁾
SOCIETA' PASSANTE TORINO - S.P.T. SOCIETA' CONSORTILE	UNICREDIT SPA
RESPONSABILITA' LIMITATA ⁽¹⁾	UNIFIND SPA ⁽²⁾
SOCIETA' SVIZZERA D'ASSICURAZIONE CONTRO LA GRANDINE	UNIONE DI BANCHE ITALIANE SCPA
SOCIETA' COOPERATIVA	UNIPOL GRUPPO FINANZIARIO SPA
SOFIPA SGR SPA	UNIPOL SGR SPA SOCIETA' DI GESTIONE DEL RISPARMIO
SPEA//ENGINEERING SPA ⁽¹⁾	UNIQA ASSICURAZIONI SPA
SPEA INGEGNERIA EUROPEA SPA ⁽¹⁾	UNIQA LIFE SPA
SPOLETO MORTGAGES SRL	UNIQA PREVIDENZA SPA
SPOLETO CREDITO E SERVIZI SOC.COOP.	UNIQA PROTEZIONE SPA
STAR CAPITAL SGR SPA	UNISALUTE SPA
STARFIN SPA ⁽²⁾	VALLENERGIE SPA ⁽¹⁾
STRADA DEI PARCHI SPA ⁽¹⁾	VASERIE INTOSCANA SPA ⁽¹⁾
SVILUPPO ARTIGIANO - SOCIETA' REGIONALE CONSORTILE	VINCENZO ZUCCHI SPA
COOPERATIVA A RESPONSABILITA' LIMITATA DI GARANZIA	WATER & INDUSTRIAL SERVICES COMPANY (WISCO) SPA ⁽¹⁾
COLLETTIVA FIDI	WISE VENTURE SGR SPA
SWISS & GLOBAL SGR SPA	YOOX SPA
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS SPA	
TANGENZIALE DI NAPOLI SPA ⁽¹⁾	
TECNOBORGO SPA ⁽¹⁾	
TELEPASS SPA ⁽¹⁾	
TERNA LINEE ALTA TENSIONE SRL ⁽¹⁾	
TERNA SPA	
TISHMAN SPEYER PROPERTIES SGR PA. SOCIETA' IN LIQUIDAZIONE	
TONKITA SPA ⁽¹⁾	
TOWERCO SPA ⁽¹⁾	
TREVI FINANCE N. 3 SRL ⁽¹⁾	
TWICE S.I.M. SPA	
UBI ASSICURAZIONI SPA	
UBI FACTOR SPA ⁽¹⁾	
UBI GESTIONI FIDUCIARIE SIM SPA	
UBI LEASING SPA ⁽¹⁾	



© 2010 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 e "cutting through complexity" sono marchi registrati di KPMG international Cooperative ("KPMG International").

Stampato in Italia: Dicembre 2010

Grafica: PG&W S.r.l. - www.pg-w.it

Foto in copertina: Photography by Paolo Valentini - www.grigiomedio.net

Foto pagina 9: spazio gentilmente concesso da Regione Lombardia