

MATRICE E PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO

SOMMARIO

- SCHEMA DI SINTESI
- APPROFONDIMENTI

Cndcec, informativa 19.12.2025, n. 188 - (ISQM Italia) 1

Da tempo il Cndcec è impegnato nella redazione e messa a disposizione degli iscritti di set di documenti e strumenti che possano assistere il collegio sindacale e il sindaco unico incaricati altresì della revisione legale nello svolgimento dei loro incarichi.

Nel dicembre 2025 ha messo a disposizione un *Toolkit per la gestione della qualità per il sindaco-revisore* contenente una serie di documenti illustrativi (quali esempi di policy statement, questionari, modelli di lettere e di memorandum) che rappresentano un supporto per la configurazione di un sistema di gestione della qualità conforme alle previsioni normative e agli standard professionali vigenti. Al Toolkit è stata allegata una **Matrice illustrativa dei rischi** con lo scopo di aiutare il sindaco-revisore a identificare, valutare e documentare i rischi per la qualità, come previsto dalle regole sul *Processo adottato dal soggetto abilitato per la valutazione del rischio del principio* (ISQM Italia) 1.

A febbraio 2026 è stata inoltre resa disponibile la 2ª edizione del manuale *Approccio metodologico alla revisione legale affidata al collegio sindacale nelle imprese di minori dimensioni* corredato da un *Audit Tool in Excel* per la gestione degli incarichi di revisione legale. Segue una breve panoramica dei rischi considerati nella *Matrice* sopra citata.

SCHEMA DI SINTESI

MATRICE ILLUSTRATIVA DEI RISCHI	Componente ISQM	Esempio di rischio significativo	Azioni correttive
	⇒ 1. Governance & Leadership	⇒ • Priorità alla performance economica rispetto alla qualità dell'audit. • Nel processo di riesame delle performance, i parametri di riferimento per la qualità hanno un peso inadeguato.	⇒ Adozione di un policy statement su Governance & Leadership.
	⇒ 2. Principi etici	⇒ Mancata osservanza o assenza di documentazione dei requisiti di indipendenza.	⇒ Conferma annuale di indipendenza e modulo reclami clienti.
	⇒ 3. Accettazione e mantenimento incarichi	⇒ Reperimento mancato/tardivo di informazioni aggiornate sull'integrità del cliente.	⇒ Questionari di valutazione adeguatezza e integrità.
	⇒ 4. Svolgimento incarico	⇒ Supervisione inadeguata delle attività dei componenti meno esperti del team.	⇒ Policy sulla documentazione e ricorso a esperti esterni.
	⇒ 5. Risorse umane e IT	⇒ Personale insufficiente o mancanza di formazione specifica.	⇒ Schede di formazione e procedure di selezione documentate.
	⇒ 6. Informazione e comunicazione	⇒ Cultura di studio che non stimola la condivisione di informazioni.	⇒ Policy sulla comunicazione e canali di scambio condivisi.

APPROFONDIMENTI

TOOLKIT GESTIONE DELLA QUALITÀ PER IL SINDACO-REVISORE
• Contenuto

• **Con l'informativa 19.12.2025, n. 188 il Cndcec** ha comunicato agli ordini territoriali la realizzazione di un Toolkit per la gestione della qualità per il sindaco-revisore contenente una serie di documenti illustrativi (quali esempi di policy check-list, statement, questionari, modelli e schemi di documenti, lettere e memorandum) che rappresentano un utile supporto per la configurazione e l'implementazione del sistema di gestione della qualità conforme alle previsioni normative e agli standard professionali vigenti.

• Riferimenti alle guide degli organismi professionali internazionali

• Il Toolkit riprende il documento sul “Quality management Toolkit for Small-and Medium-Sized Firms” di International Federation of Accountants (IFAC) e Chartered Accountants Australia and New Zealand, pubblicato da IFAC a ottobre 2023 e tradotto dal Cndcec, con adattamenti del testo per conformarlo alle disposizioni normative del nostro ordinamento, nonché per tenere conto di alcune procedure dell'approccio metodologico alla revisione legale messe a punto dallo stesso Cndcec e oggetto del suddetto manuale.

• Allegato

• Il Toolkit per la gestione della qualità, da usare in parallelo con l'Audit Tool in Excel, è disponibile nell'area riservata del sito del Cndcec e comprende come allegato una **matrice illustrativa dei rischi utile per porre in essere il processo di valutazione del rischio per il raggiungimento degli obiettivi della qualità adottato dal sindaco-revisore.**

MATRICE ILLUSTRATIVA DEI RISCHI
• Finalità

• Scopo della matrice è quello di assistere il sindaco-revisore nell'identificazione, valutazione e documentazione dei rischi per la qualità in osservanza del **principio (ISQM Italia) 1**, fornendo alcuni esempi di rischi per la qualità e di contromisure appropriate per l'attenuazione di tali rischi.

• È sottolineato che tali esempi non siano esaustivi e come il sindaco-revisore debba applicare il proprio giudizio professionale e considerare la natura e le circostanze specifiche dell'incarico, operando i necessari adattamenti.

• Contenuto

• I contesti organizzativi presi principalmente in considerazione nelle esemplificazioni della matrice sono quelli in cui il sindaco-revisore dispone di risorse umane, tecnologiche e intellettuali spesso limitate e/o che svolge incarichi per imprese di minori dimensioni, caratterizzati da una minore complessità e rischiosità.

• **La matrice illustrativa, strutturata a 3 colonne, esamina ciascuna delle 6 componenti ricomprese nel principio (ISQM Italia) 1**, che includono gli obiettivi della qualità, indicando, per ciascuna di esse, alcuni esempi dei possibili rischi per la qualità e delle iniziative per fronteggiare tali rischi.

Tavola

Obiettivi della qualità, rischi e azioni correttive

1.	Governance e leadership	Esempi di rischi	Esempi di risposte ai rischi
	<ul style="list-style-type: none"> La cultura diffusa all'interno dello studio dimostra: <ul style="list-style-type: none"> .. interesse allo svolgimento di incarichi di qualità; .. importanza dell'etica e dei comportamenti professionali; .. coinvolgimento e responsabilizzazione di tutto il personale. 	Nelle decisioni strategiche e nell'assegnazione delle risorse non è data priorità alla qualità ma alle performance economico-finanziarie.	Policy statement sulla governance e leadership.
		Nel processo di riesame delle performance, i parametri di riferimento per la qualità hanno un peso inadeguato.	Riesame delle performance del personale.
	La leadership ha la responsabilità della rendicontazione in materia di qualità.	Il sindaco-revisore non si assume in modo chiaro la responsabilità per la qualità e non esercita gli obblighi di rendicontazione.	Policy statement sul monitoraggio e l'implementazione delle azioni correttive.
	Le risorse finanziarie e di personale sono assegnate in modo coerente con l'impegno alla qualità.	Non è possibile ottenere le risorse necessarie a supportare l'impegno alla qualità.	Policy statement sulla governance e leadership.
2.	Principi etici applicabili	Esempi di rischi	Esempi di risposte ai rischi
	Il sindaco-revisore e il personale dello studio sono edotti dei principi etici ai quali sono soggetti e vi si conformano nello svolgimento degli incarichi.	I principi etici applicabili non sono documentati e comunicati in modo chiaro.	Policy statement sui principi etici applicabili.
		Il personale non osserva i principi etici.	<ul style="list-style-type: none"> Conferma annuale di indipendenza. Memorandum di valutazione dei requisiti di indipendenza. Modulo dei reclami dei clienti.
3.	Accettazione e mantenimento dei rapporti con il cliente e dei relativi incarichi	Esempi di rischi	Esempi di risposte ai rischi
	<ul style="list-style-type: none"> La valutazione sull'accettazione e mantenimento del rapporto con un cliente o dello specifico incarico è appropriata purché consideri: <ul style="list-style-type: none"> .. le informazioni sulla specificità dell'incarico e sull'integrità e valori etici del cliente; .. la capacità del sindaco-revisore di assolvere all'incarico nel rispetto della normativa applicabile. 	Mancato o tardivo reperimento di informazioni aggiornate su clienti e incarichi, già in essere o di possibile acquisizione.	Policy statement sull'accettazione e il mantenimento dei rapporti con il cliente e dei relativi incarichi.
		Inesistenza di obblighi di rendicontazione né di un processo di riesame a documentazione della valutazione in merito all'accettazione/mantenimento del rapporto con un cliente o uno specifico incarico.	<ul style="list-style-type: none"> Questionari relativi: <ul style="list-style-type: none"> .. all'accettazione o al mantenimento dell'incarico di revisione; .. alla valutazione dell'adeguatezza organizzativa dello studio del sindaco-revisore.
4.	Svolgimento dell'incarico	Esempi di rischi	Esempi di risposte ai rischi
	<ul style="list-style-type: none"> Per l'esecuzione di incarichi di qualità è necessario che il sindaco-revisore definisca questi obiettivi: <ul style="list-style-type: none"> .. comprensione delle proprie responsabilità da parte dei componenti del team; 	Le politiche e i processi di supervisione e riesame non sono definiti chiaramente e non sono compresi dal team.	Policy statement sullo svolgimento dell'incarico.
		La composizione del team dell'incarico non è adeguata alla tipologia di incarico, alla natura del cliente e /o all'attività economica svolta.	Ricorso a esperti.
	.. la direzione e la supervisione dei team devono essere di tempistica ed estensione appropriate alle specificità degli incarichi;	I componenti del team più esperti non forniscono livelli adeguati di riesame e supervisione ai colleghi meno esperti.	Policy statement sullo svolgimento dell'incarico.
	.. sono previste la direzione e supervisione del lavoro dei membri meno esperti da parte dei colleghi con maggiori competenze;	Personale con insufficiente esperienza è incaricato della raccolta di informazioni su aspetti complicati e alla loro considerazione.	<ul style="list-style-type: none"> Policy statement sullo svolgimento dell'incarico. Ricorso a esperti.
	.. per aspetti complicati è prevista la consultazione tra i componenti del team e il raggiungimento di conclusioni concordate;	<ul style="list-style-type: none"> La documentazione dell'incarico non è raccolta tempestivamente dopo la data del rilascio della relazione di revisione. La documentazione archiviata è riaperta e riesaminata senza autorizzazione. 	<ul style="list-style-type: none"> Policy statement sullo svolgimento dell'incarico. Policy statement sulla documentazione.
	.. sono previste la tempestiva raccolta e corretta conservazione della documentazione dell'incarico.		

Tavola

Obiettivi della qualità, rischi e azioni correttive (segue)

5.	Risorse	Esempi di rischi	Esempi di risposte ai rischi
Risorse umane			
Le procedure di selezione sono documentate e permettono di reclutare personale che abbia le conoscenze e l'esperienza richieste per svolgere incarichi di qualità.	Mancanza di procedure chiare.	Policy statement sulle risorse.	
	Mancanza di guida, motivazione e supervisione.	<ul style="list-style-type: none"> • Policy statement sulle risorse. • Scheda di dettaglio della formazione e sviluppo professionale. 	
	Formazione interna non si dimostra idonea a sviluppare le competenze del personale.	Riesame della performance del personale.	
In caso di insufficienza o inappropriata del personale interno a consentire l'operatività del sistema di gestione della qualità, ci si rivolge a professionisti esterni o a fornitori di servizi.	Mancanza di una preventiva/appropriata comunicazione e intesa con i professionisti/fornitori esterni sui processi da adottare per la gestione della qualità.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo del lavoro degli esperti. • Modulo di richiesta di nuovi fornitori di servizi. 	
Per ogni incarico è assegnato un team composto da risorse dotate di competenze, capacità e disponibilità di tempo adeguate allo svolgimento delle attività.	Attribuzione di responsabilità e risorse insufficienti.	Policy statement sullo svolgimento dell'incarico.	
	Non è concesso tempo per effettuare la supervisione e il riesame.	Policy statement sullo svolgimento dell'incarico.	
Risorse tecnologiche			
Le risorse tecnologiche consentono l'operatività del sistema di gestione della qualità e lo svolgimento degli incarichi.	Risorse inadeguate o non sfruttate al massimo del loro potenziale.	Policy statement sulle risorse.	
Fornitori di servizi			
Appropriatezza delle risorse umane, tecnologiche e intellettuali fornite dai fornitori esterni per l'impiego nel sistema di gestione della qualità del sindaco-revisore.	<ul style="list-style-type: none"> • Il personale, selezionato per competenze specialistiche, non è appropriato per il suo utilizzo nel sistema di gestione della qualità. • Le modifiche apportate ai sistemi e programmi informatici non sono esaminate e autorizzate. 	<ul style="list-style-type: none"> • Policy statement sulle risorse. • Modulo di richiesta di nuovi fornitori di servizi. 	
Sono comunicate ai fornitori di servizi le informazioni necessarie per permettere loro di comprendere e svolgere gli incarichi.	<ul style="list-style-type: none"> • Il personale non è incoraggiato a condividere informazioni con il team esterno. • Inesistenza o inutilizzo dei canali di comunicazione appropriati per agevolare lo scambio di informazioni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Policy statement su informazione e comunicazione. • Scheda di dettaglio della formazione e sviluppo professionale. 	
6.	Informazione e comunicazione	Esempi di rischi	Esempi di risposte ai rischi
La cultura dello studio rafforza la responsabilità del personale per lo scambio di informazione con il sindaco-revisore e tra il personale stesso.	La cultura dello studio non stimola la condivisione di conoscenze e informazioni tra il personale.	<ul style="list-style-type: none"> • Policy statement su informazione e comunicazione. • Valutazione della capacità di creare cultura. 	