



## OFFERTA PER L'INCARICO DI REVISIONE LEGALE 2021-2029

**ISAGRO S.P.A.**

MILANO, 16 NOVEMBRE 2020

# Lettera di introduzione

*“Garantire fiducia e trasparenza ai vostri stakeholders tramite un’informativa finanziaria di qualità.”*



**Simone Del Bianco**  
Managing Partner

**Carlo Consonni**  
Engagement Partner

Gentili Signori,

facendo seguito alla Vostra cortese richiesta, per la quale Vi ringraziamo, abbiamo il piacere di presentarVi la nostra proposta per i servizi di revisione legale dei conti del GRUPPO ISAGRO S.p.A. per il periodo dal 31 dicembre 2021 al 31 dicembre 2029, nonché per gli altri servizi di revisione previsti dalla Vostra richiesta di offerta del 23 ottobre 2020.

L’opportunità di essere nominati società di revisione del GRUPPO ISAGRO S.p.A. costituisce per noi un forte stimolo ad assicurare il massimo impegno nel fornire un servizio professionale in linea con i più elevati standard qualitativi, tramite competenze tecniche specifiche integrate con la conoscenza delle peculiarità del settore nel quale operate.

Nel formulare la nostra proposta abbiamo cercato di interpretare i Vostri bisogni, tenendo conto della Vostra organizzazione e proponendo un approccio metodologico che fosse in grado di rispondere al meglio agli stessi.

L’attenzione che dedicheremo alla qualità del servizio offerto sarà costante e passerà tramite una chiara e puntuale comunicazione.

Ci impegneremo nel fornirVi nel tempo un servizio di qualità, basato su una costante presenza del partner e del manager, un approccio pragmatico e flessibile, un approccio di revisione indipendente, moderno e orientato al rischio, in conformità ai principi di revisione internazionali e un efficace e tempestivo sistema di comunicazione.

Ci auguriamo che questo documento possa trasmettere il nostro entusiasmo, le nostre competenze e attitudini per l’assegnazione dell’incarico.

Distinti saluti.

Milano, 16 novembre 2020

**Simone Del Bianco**  
  
Partner  
BDO Italia S.p.A.

**Carlo Consonni**  
  
Partner  
BDO Italia S.p.A.

---

A. INFORMAZIONI TECNICHE	3
B. INFORMAZIONI ECONOMICHE	58
C. INFORMAZIONI AMMINISTRATIVE	66

---

## ALLEGATI:

- BDO GLOBAL ORGANISATION. Presentazione istituzionale di BDO in Italia
- Presenza di BDO nei Paesi di riferimento per GRUPPO ISAGRO
- RELAZIONE DI TRASPARENZA. BDO Italia S.p.A. al 30 GIUGNO 2020
- INTEGRATED ANNUAL REPORT. BDO Italia S.p.A. al 30 GIUGNO 2020



# A. INFORMAZIONI TECNICHE

A1. Team di Revisione e competenze tecniche	4
A2. Metodologia di Revisione	16
A3. Analisi e identificazione dei rischi di Revisione	21
A4. Piano di Revisione	27
A5. Strumenti tecnici informatici a supporto dell'attività di Revisione	36
A6. Processo di interazione con le funzioni aziendali e di controllo	42
A7. Modalità di gestione e stima del numero di ore per il processo di handover	47
A8. Esperienza: Principali referenze nelle attività di revisione	50
A9. Ore e Mix	55

Team di Revisione e  
competenze tecniche



## Il giusto mix di competenze, esperienze e risorse per servire al meglio ISAGRO

Abbiamo selezionato per ISAGRO un team di lavoro con una elevata *expertise* nel settore di operatività della Società nonché una elevata *seniority*, la cui costante disponibilità e presenza rappresenterà per Voi un valore aggiunto.

Il nostro approccio non è basato semplicemente sulla compilazione di check-list di controllo e sullo svolgimento di procedure di audit standardizzate, ma sulla capacità di giudicare con equilibrio e ragionevolezza ogni situazione.

Siamo convinti che il nostro approccio qualitativo soddisfi al meglio i requisiti di una revisione contabile efficiente.

Il mondo dell'audit e della consulenza è in costante cambiamento e caratterizzato da una crescente complessità.

I Partner che abbiamo selezionato per Voi in base alle specifiche competenze necessarie, garantiranno il miglior servizio di qualità nei settori in cui operate, coinvolgendo tutti i nostri esperti e specialisti in caso di necessità.

Ogni membro del team di audit, dal Partner ai collaboratori più giovani, sarà disponibile per discutere qualsiasi tematica con i Vostri interlocutori.

I membri del nostro team saranno costantemente in contatto tra di loro attraverso i nostri strumenti di audit.

**Carlo CONSONNI** sarà il Partner di riferimento (Engagement Partner) per ISAGRO, coordinando il processo di revisione e garantendo un costante ed elevato livello di qualità nelle attività di revisione e in tutti i servizi professionali offerti alla ISAGRO.

Si assicurerà che il team di lavoro sia correttamente dimensionato e composto dalle migliori professionalità e competenze che BDO in Italia è in grado di esprimere. Avrà il compito di assicurare la presenza degli specialisti e degli esperti, laddove necessario, la tempestiva risoluzione delle problematiche, il continuo allineamento della Direzione e degli Organi di Governance, attraverso il processo di comunicazione precedentemente descritto e l'effettuazione di una revisione "senza sorprese".

Il team di revisione di ISAGRO sarà composto oltre che da **Carlo CONSONNI** in qualità di Partner responsabile di tutte le attività di revisione, dal *Senior Manager* **Roberto PANIGADA** per le attività relative ai bilanci della Società.

**Simone DEL BIANCO** sarà invece l'*Engagement Quality Control Reviewer*, che affiancherà il team di revisione durante il processo di revisione e si occuperà di monitorare la qualità del lavoro e l'adeguatezza delle procedure.

Di seguito abbiamo inserito i *Curriculum vitae* dettagliati di tutti i componenti del team di revisione.

### CONTINUITÀ DEL TEAM DI REVISIONE

*Al fine di agevolare la Vostra struttura e al contempo rendere il processo di revisione più efficiente, ci impegniamo sin d'ora a garantire una continuità del team di audit; in particolare il nostro impegno sarà rivolto a mantenere, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa applicabile e salvo eventi fuori dal nostro controllo, i Partner ed i Senior Manager/Manager assegnati all'incarico per tutta la durata dello stesso.*

## COMPOSIZIONE DEI TEAM DI REVISIONE

### Il team di lavoro dedicato a ISAGRO

Riteniamo che il successo nell'implementazione di un audit di alta qualità dipenda principalmente dalle qualità individuali del team di revisione.

Abbiamo selezionato un team di professionisti che possa rispondere alle esigenze attuali e future della ISAGRO.

#### PARTNER



La scelta di Carlo come Partner di ISAGRO è frutto della sua conoscenza del settore manifatturiero; ha inoltre assunto il ruolo di socio responsabile di diversi incarichi in gruppi multinazionali che redigono i propri bilanci con i principi contabili internazionali IAS/IFRS.

#### Carlo CONSONNI

**Partner Audit & Assurance**  
Engagement Partner ISAGRO



Simone affiancherà Carlo in qualità di Engagement Quality Control Reviewer, in virtù della sua forte esperienza e conoscenza dei principi IFRS e di società EIP maturate in precedenti esperienze e successivamente in BDO Italia S.p.A. su importanti gruppi nazionali.

#### Simone DEL BIANCO

**Partner Audit & Assurance**  
Engagement Quality Control Reviewer ISAGRO

#### SENIOR MANAGER



Roberto affiancherà Carlo in qualità di responsabile operativo del team di revisione. Roberto ha una significativa esperienza presso clienti che redigono i propri bilanci con i principi contabili internazionali IAS/IFRS.

#### Roberto PANIGADA

**Senior Manager Audit & Assurance**  
Coordinamento Audit per ISAGRO

# IL COINVOLGIMENTO DELLE RISORSE SPECIALISTICHE

## I NOSTRI SPECIALISTI ED ESPERTI

Prevediamo il coinvolgimento di risorse specialistiche per lo svolgimento di attività e l'analisi di aree che richiedano il possesso di una particolare *expertise*.

L'individuazione, il coinvolgimento, la gestione dei rapporti con gli specialisti sono a cura del team di revisione, che identifica le aree e le attività da svolgere ed i relativi obiettivi.

A titoli esemplificativo, riportiamo un dettaglio degli specialisti di cui disponiamo per ciascuna delle seguenti aree di revisione:

### ▪ IS AUDIT E DATA ANALYTICS

La struttura di **Information technology & ITGC, IS Audit**, assiste i team di revisione nella rilevazione e nell'analisi del sistema IT, nel *data mining* dai sistemi ERP e nel testing degli *ITGC-IT general controls* e degli *Application controls* dei nostri Clienti, nonché nelle attività di Data Analytics.

### ▪ SUSTAINABLE INNOVATION SPECIALIST

La struttura **Sustainable Innovation** assiste i team di revisione nella verifica della Dichiarazione di carattere non finanziario e nell'emissione della relativa relazione.

### ▪ PROFESSIONAL STANDARD

La struttura **Professional Standard** si occupa dell'aggiornamento della metodologia applicata all'attività di revisione in linea con il *BDO Audit Manual* e la disciplina locale garantendone la corretta applicazione; fornisce il supporto interno anche attraverso il processo di consultazione; rappresenta la Società verso l'esterno attraverso la partecipazione alle commissioni e gruppi di lavoro degli *standard setter* locali e delle associazioni di categoria; definisce i contenuti delle sessioni formative in tema di metodologia applicata.

### ▪ CAPITAL MARKETS

La struttura di **Capital Markets**, supporta i team di revisione nell'analisi degli aspetti significativi in occasione di operazioni straordinarie, incluse le emissioni di strumenti finanziari quotati, ai fini del rilascio di pareri e *comfort letter*.

### ▪ TAX

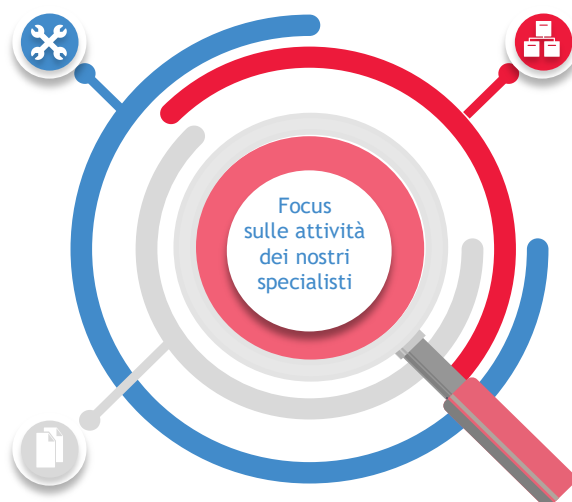
La struttura **Tax** di BDO Tax S.r.l. Stp, assiste i team di revisione nell'analisi di tutte le tematiche fiscali relative ai nostri Clienti.

### ▪ IMPAIRMENT TEST

La struttura di **Corporate Finance**, assiste i team di revisione nell'analisi dei modelli di valutazione delle partecipazioni e nell'analisi dei test sull'impairment effettuati dai nostri clienti.

### ▪ TREASURY & FINANCE

La struttura di **Treasury & Finance**, assiste i team di revisione nell'analisi di strumenti finanziari complessi e nella relativa valutazione.



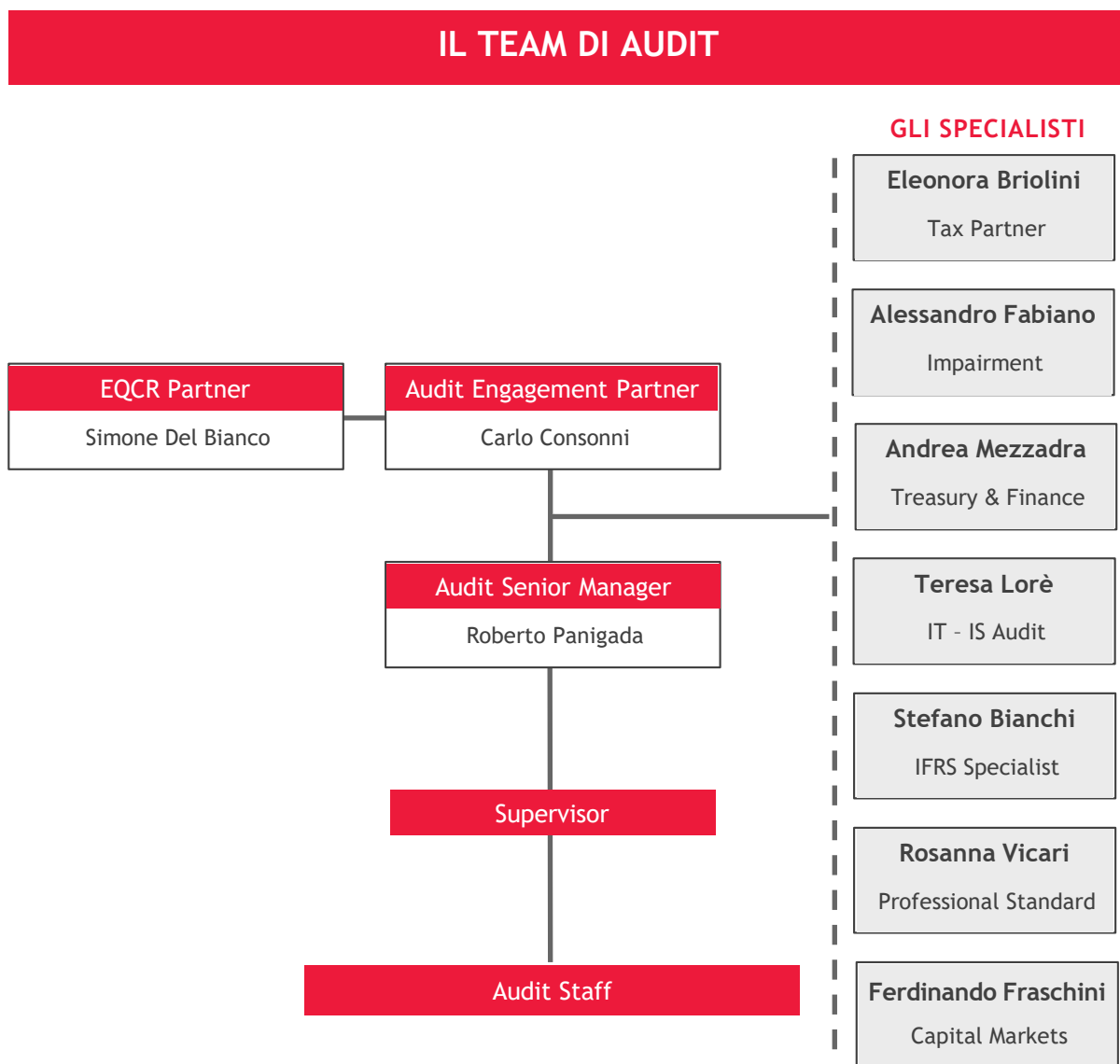


## LA STRUTTURA DEL TEAM DI COORDINAMENTO

Riteniamo che il successo nell'implementazione di un audit di alta qualità dipenda principalmente dalle qualità individuali del team di coordinamento.

Abbiamo costruito un team di coordinamento selezionato da professionisti che possa rispondere alle esigenze attuali e future di ISAGRO. Tale scelta risponde ad esigenze di esperienza nazionale, internazionale e conoscenze tecniche. Il team di professionisti svolgerà direttamente il lavoro presso la Società l'attività e la gestione diretta dei rapporti con il management di ISAGRO.

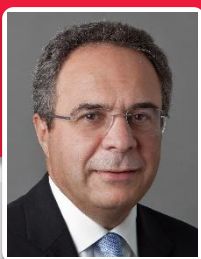
Il nostro approccio va oltre la semplice compilazione di check-list di controllo e lo svolgimento di procedure di audit standardizzate e si basa sulla capacità di giudicare con equilibrio e ragionevolezza ogni situazione, per una revisione contabile efficiente.



# IL TEAM DI PROFESSIONISTI

## Sintesi delle figure apicali

### Engagement Partner per ISAGRO



#### **Carlo CONSONNI**

Audit & Assurance Partner  
Engagement Partner per ISAGRO

T. +39 335 7839852

carlo.consonni@bdo.it

#### *Profilo generale:*

Dottore Commercialista e Revisore legale. Dal 1998 è socio responsabile dello studio di consulenza fiscale e societaria. Membro del Consiglio di Amministrazione di BDO Italia S.p.A.

#### *Expertise:*

Possiede un'ampia conoscenza in ambito di tassazione delle imprese, fiscalità internazionale, fusioni e acquisizioni, due diligence, Expatriates ed operazioni straordinarie. È responsabile coordinatore delle attività di audit sul mercato AIM. Svolge attività di consulenza finanziaria, societaria e tributaria (Tribunale di Milano). Ha maturato una significativa esperienza nella revisione di società e/o gruppi sia nazionali che esteri.

#### *Principali Clienti:*

Cosmo Pharmaceuticals S.p.A., Gruppo Kiko S.p.A. (EIP), Nice S.p.A. (EIP), Damiani S.p.A. (EIP), Gruppo Cap Holding (EIP), Gruppo Percassi, Gruppo Tecnocasa, Gruppo Euricom, Gruppo Messaggerie Italiane.

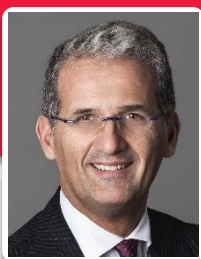
#### *Lingue:*

Italiano, Inglese e Francese.

## IL TEAM DI PROFESSIONISTI

### Sintesi delle figure apicali

## Engagement Quality Control Reviewer Partner ISAGRO



### Simone DEL BIANCO

Audit & Assurance Partner

Engagement Quality Control Reviewer ISAGRO

T. 335 335 7839840

simone.delbianco@bdo.it

#### *Profilo generale:*

Dottore Commercialista e Revisore legale, laureato in Economia aziendale presso l'Università Bocconi di Milano nel 1988, Simone inizia la sua carriera in una primaria società di revisione internazionale nel 1989 fino a diventarne Managing Partner per l'Italia nel 2012.

Dal 2015 è Presidente di BDO Italia S.p.A.

#### *Expertise:*

Ha maturato oltre 25 anni di esperienza nella revisione di società quotate e gruppi sia nazionali che multinazionali (Beni Stabili, LVMH, Aeffe Group, Alstom, Mittel, Gruppo Tassara, Riva-Ilva Group ecc.).

Ha collaborato a diverse progetti di quotazione, operazioni straordinarie, ristrutturazione del debito, nonché ad attività di valutazione di aziende ed nell'analisi dei sistemi di controllo interno.

È Vice-Presidente e tesoriere Assirevi. Membro del Consiglio di Gestione dell'OIV (Organismo Italiano di Valutazione).

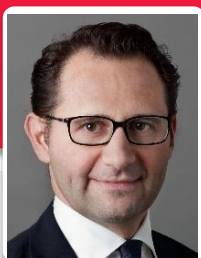
#### *Lingue:*

Italiano, Francese e Inglese.

## IL TEAM DI PROFESSIONISTI

### Sintesi delle figure apicali

## Senior Manager di coordinamento ISAGRO



### Roberto PANIGADA

Audit & Assurance

Senior Manager di coordinamento ISAGRO

T. +39 366 6160753

roberto.panigada@bdo.it

#### *Profilo generale:*

Dottore Commercialista e Senior Manager di BDO Italia S.p.A. presso la sede di Milano. Laureato presso l'Università degli Studi di Pavia, nel 2005 inizia la sua carriera nel settore della revisione e consulenza. Dal 2015 entra in BDO Italia S.p.A.

#### *Expertise:*

Comprovata esperienza nel campo della revisione contabile in primarie società e gruppi nazionali ed internazionali (LVMH, Damiani, Aeffe Group, Bonduelle, Gruppo Biancamano). Nel suo percorso professionale ha partecipato a diverse attività di due diligence, operazioni di ristrutturazione del debito e transizione agli IAS-IFRS per società/gruppi operanti nel settore industriale.

#### *Principali Clienti:*

Gruppo Euricom, Gruppo Damiani, Gruppo Casta Diva Group, Gruppo Casa.it, Gruppo Salumificio F.lli Beretta, Gruppo Bruno Prezezi, Editoriale Libero.

#### *Lingue:*

Italiano, Inglese e Francese.

## GLI ESPERTI



### **Eleonora Briolini** - *Tax Specialist*

**Ruolo in BDO** Partner di BDO Tax S.r.l. Stp. e Tax Specialist

**Expertise** Eleonora è specializzata nella pianificazione fiscale internazionale così come M&A, processi di due diligence e relativa attività di supporto alla predisposizione di modelli finanziari, project financing, ristrutturazione del debito, acquisizioni e processi di integrazione post-acquisizione.

In qualità di docente Eleonora partecipa a frequenti programmi di formazione fiscale per Wolters Kluwer, Il Sole 24 ore e all'Ordine dei Dottori Commercialisti.



### **Alessandro Fabiano** - *Impairment Specialist*

**Ruolo in BDO** Partner di BDO Italia S.p.A. e Impairment Specialist

**Expertise** Alessandro è specializzato nella revisione di Società quotate e non, negli incarichi ai fini US GAAP/IFRS e nel coordinamento di audit di gruppi multinazionali.

È specializzato nella verifica dei test di Impairment e nell'applicazione dell'IFRS 3 a supporto dei team di audit.



### **Andrea Mezzadra** - *Treasury & Finance*

**Ruolo in BDO** Partner di BDO Italia S.p.A e

**Expertise** Andrea è specializzato nella revisione contabile di gruppi nazionali e internazionali operanti nel settore bancario e finanziario; l'esperienza è focalizzata nella revisione dei bilanci delle compagnie assicurative redatte secondo diversi GAAP.

Andrea è membro della Commissione Tecnica Assicurativa di Assirevi dal 2007.



### **Teresa Loré** - *IT Specialist*

**Ruolo in BDO** Senior Manager BDO Italia S.p.A. e IT Specialist

**Expertise** Teresa ha competenze specifiche nella revisione dei Sistemi Informativi secondo gli Standards COBIT 5 e le Guidelines ISACA. In particolare, ha maturato skills manageriali nella gestione degli IT audit per financial statement, Integrity ERP, Security e profiling in SAP, progetti di IT Consulting per rilascio certificazioni ISAE n. 3402 Type I e Type II, progetti di IT Audit per controllo interno (incluso Serban Oxley Act). Ha sviluppato, inoltre, competenze significative nei processi di Big Data e Data Analytics. Partecipa a gruppi di approfondimenti su tematiche di Fraud auditing e Forensic organizzati dall'Associazione ISACA (Associazione internazionale degli IS Auditor) e dall'Associazione AIIA (Associazione Italiana Internal Auditors).

## GLI ESPERTI



### Stefano Bianchi - *Financial Reporting Standards*

**Ruolo in BDO** Partner di BDO Italia S.p.A. e responsabile dei Financial Reporting Standards.

**Expertise** Specializzato nella revisione di Società quotate e non, negli incarichi ai fini US GAAP/IFRS e coordinamento di audit di gruppi multinazionali.

Membro dell'IFRS Task Force a livello internazionale e membro del Gruppo IFRS di Assirevi. Project leader di IPO/Capital Markets sui principali mercati europei ed internazionali. Due Diligences e valutazioni.

Ricopre incarichi di Monitoring Trustee in ottemperanza di Commitments forniti alle autorità Antitrust Europee ed alla Commissione Europea (EC). Insegnante presso l'Università Cà Foscari di Venezia e Guest Speaker al MSc in Business Administration dell'Imperial College di Londra. Presidente di ALEA (Associazione dei Laureati in Economia Aziendale).

A livello nazionale è componente Gruppo di Lavoro Sfida Qualità del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.



### Rosanna Vicari - *Professional Standards*

**Ruolo in BDO:** Dottore Commercialista e Revisore legale. Dal 2015 Partner, membro del Consiglio di Amministrazione e responsabile dell'Unità di Supporto Risk & Quality di BDO Italia S.p.A. Comprovate capacità e competenze relazionali nella gestione dei rapporti con i clienti.

**Expertise:** Da oltre 30 anni opera nel campo dei servizi di revisione contabile con particolare specializzazione nel settore bancario e finanziario. Numerosi sono gli incarichi di revisione e certificazione di bilancio svolti in qualità di socio firmatario presso società di grandi e medie dimensioni di rilevanza nazionale.



### Ferdinando Fraschini - *Capital Markets*

**Ruolo in BDO:** Partner di BDO Italia S.p.A. presso la sede di Torino nel Gruppo Advisory e Corporate Finance.

**Expertise:** Dottore Commercialista e Revisore Legale. Negli oltre 25 anni di attività ha maturato una significativa esperienza nel settore del transaction service di primarie Società di Revisione.

In particolare nell'ambito delle operazioni straordinarie ha assistito i Clienti su incarichi di due diligence sell side e buy side, operazioni di capital market (IPO), ristrutturazione dei debiti, valutazioni aziendali, PPA e test di impairment.

## CONTRIBUTO AGLI ORGANISMI PROFESSIONALI A livello internazionale

Riportiamo di seguito l'elenco degli Organismi professionali internazionali nei quali BDO partecipa all'interno dei gruppi di lavoro attraverso i propri Partner.

Abbiamo nominato i BDO Regulatory Contact Partners in oltre 40 paesi.



### IASB - International Accounting Standards Board

Andrew Buchanan

*IFRS Interpretations Committee Member*



### IFAC - International Federation of Accountants

Philippe Arraou

Fernando Nishan

*Board Member*

*Consultative Advisory Group*



### IFRIC - International Financial Reporting Interpretation Committee

Andrew Buchanan

*IFRS Interpretations Committee Member*



### EFRAG - European Financial Reporting Advisory Group

Anthony Appleton

*Director, Accounting and Reporting Policy at the FRC*

Il punto di vista di BDO,  
e conseguentemente quello dei nostri clienti,  
in merito ad aspetti normativi e regolatori  
è portato alla diretta attenzione del legislatore, dei  
responsabili politici e degli altri soggetti interessati

# CONTRIBUTO AGLI ORGANISMI PROFESSIONALI

## A livello nazionale

Riportiamo di seguito l'elenco degli Organismi professionali nazionali nei quali BDO partecipa all'interno dei gruppi di lavoro attraverso i propri Partner.

Abbiamo nominato i BDO Regulatory Contact Partners in oltre 40 paesi.



**ODCEC - Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili Nazionale**

Fioranna Negri  
*Presidente di Commissione Affari Societari*

**ASSIREVI**

**ASSIREVI - Associazione Italiana Revisori Contabili**

Simone Del Bianco  
*Vicepresidente*



**OIV - Organismo Italiano di Valutazione**

Simone Del Bianco  
*Membro del Consiglio di Gestione*



**MEF - Ministero dell'Economia e delle Finanze**

Fioranna Negri  
*Comitato didattico per la formazione continua dei revisori legali*



**ABI - Associazione Bancaria Italiana**

Partecipazione a convegni organizzati dall'ABI in qualità di relatori sulle seguenti tematiche:

- Normative di vigilanza
- Risk management
- Funding & Capital Markets, con focus specifico su Securitization e Covered bond



Metodologia di Revisione



# METODOLOGIA DI REVISIONE

## Introduzione al nostro approccio di revisione

### L'APPROCCIO BDO

L'approccio metodologico di BDO (*BDO Audit Approach*) è declinato nel *BDO Audit Manual (BAM)* conforme agli *International Standards on Auditing*, opportunamente integrato dalle *Audit Procedures (AP)* introdotte a livello di BDO Italia S.p.A. al fine di consentire il rispetto delle prescrizioni normative e dei principi di revisione applicabili in ambito nazionale (ISA Italia).

Il nostro approccio è applicabile ad ogni entità indipendentemente dalla tipologia del business e dalla localizzazione (Italia o estero) è di tipo *risk oriented* consentendo di pianificare una strategia di revisione coerente con i rischi di natura operativa, normativa e finanziaria individuati sulla ISAGRO.

Il nostro approccio di tipo *risk based* assicura che la nostra attenzione sia rivolta verso quelle aree di bilancio che possono contenere errori significativi in relazione ai rischi propri delle vostre entità e una chiara identificazione delle **Key Audit Matters (KAM)** vale a dire, quegli aspetti secondo il giudizio professionale del revisore, sono stati maggiormente significativi nella revisione contabile del bilancio nell'esercizio in esame.

### La rappresentazione dell'approccio metodologico



# METODOLOGIA DI REVISIONE

## Sintesi delle fasi del processo di revisione

### 1 SCOPING

#### STAGE OVERVIEW

Effettuiamo un'analisi preliminare del bilancio per sviluppare la nostra strategia e pianificare conseguentemente le procedure di revisione.

Stabiliamo quindi un livello di materialità basato sul nostro giudizio professionale, considerando il business, l'andamento del settore, la solidità finanziaria e la tipologia di reportistica finanziaria richiesta.

Il livello di materialità ci consente di determinare il perimetro dei test da eseguire, nonché di valutare l'effetto di errori rilevati e potenziali.

#### KEY ACTIVITIES

- Partecipiamo con il Partner della revisione e il Manager all'incontro di pianificazione con il Cliente
- Prendiamo in considerazione gli eventuali 'punti rilevanti' riportati nel corso dell'ultimo audit dai precedenti revisori
- Predisponiamo la richiesta di informazioni preliminari da sottoporre al Cliente
- Incontriamo il Cliente per un aggiornamento sul suo business e sulle relative problematiche per includere tali informazioni, se rilevanti, nella nostra mappatura dei rischi
- Strutturiamo un adeguato team di revisione per numerosità e competenze
- Definiamo il perimetro dell'incarico.

### 2 IDENTIFY & ASSESS RISK

#### STAGE OVERVIEW

Usiamo BDO Advantage Risk Assessment Data Analytics per analizzare l'insieme dei Vostri «*big data*» al fine di individuare e valutare i rischi.

Ci concentriamo su quelle aree di bilancio che potrebbero contenere errori significativi.

Maggiore è il livello assegnato ai rischi di errori materiali (RMM), maggiore sarà l'*Assurance* di cui abbiamo bisogno.

Stabiliamo i fattori di «*Reliability*» (R factor) che impattano nella progettazione della strategia di revisione che rispecchiano l'*assurance* di cui necessitiamo per ciascuna area e asserzione di bilancio.

Manteniamo costante l'aggiornamento sulle più recenti tematiche economiche, finanziarie e normative che verranno valutate per gli eventuali impatti sul «*risk assessment*» e conseguentemente sulle attività di revisione pianificate.

#### KEY ACTIVITIES

- Identifichiamo i rischi potenziali di errori materiali (RMM)
- Svolgiamo analisi su una situazione contabile preliminare
- Identifichiamo il livello dei rischi dell'incarico per aree e asserzioni di bilancio previa discussione con la Direzione circa i processi che riguardano la gestione dei rischi caratteristici, la contabilità e la reportistica.
- Valutiamo il potenziale impatto di tali rischi
- Definiamo la relativa strategia di revisione
- Stabiliamo i fattori di «*Reliability*» (R factor) che aiutano a definire la strategia di revisione e a determinare la dimensione del campionamento
- Ci assicuriamo della adeguata comunicazione tra le funzioni di Controllo e il Partner della revisione.

# METODOLOGIA DI REVISIONE

## Sintesi delle fasi del processo di revisione

### 3 DESIGN AUDIT APPROACH

#### STAGE OVERVIEW

Nel determinare la nostra strategia di audit, ci concentriamo sia sul rispetto degli standard professionali, sia sull'efficacia e sull'efficienza della stessa. Progettiamo il nostro approccio con il supporto di una vasta gamma di procedure raggruppate nelle seguenti categorie:

- Test of Controls (TOC):

Determinano il corretto ed efficace funzionamento dei controlli interni in essere.

- Substantive Analytical Procedures (SAP):

Identificano le relazioni che forniscono evidenze su determinate asserzioni relative a saldi contabili o categorie di transazioni.

- Other Substantive Procedures (OSP):

Forniscono ulteriori evidenze a supporto delle asserzioni identificate.

- Data Analytics Test (DAT):

Con l'ausilio della tecnologia, i DAT migliorano la nostra capacità di ottenere e valutare le evidenze di audit.

#### KEY ACTIVITIES

- Determiniamo la nostra strategia di audit focalizzandoci sui rischi chiave identificati e definiti nella fase 2
- Ci assicuriamo che le risultanze delle verifiche svolte siano spunto per fornire approfondimenti costruttivi da un punto di vista tecnico
- Forniamo i nostri campionamenti per i test di dettaglio in modo da permettervi di predisporre la relativa documentazione in tempo utile
- Ci confrontiamo con gli specialisti dell'IS Audit per identificare i controlli chiave da testare
- Predisponiamo e presentiamo il piano di audit al Collegio Sindacale
- Collaboriamo con la Direzione per anticipare tematiche connesse all'informativa finanziaria.

### 4 OBTAIN AUDIT EVIDENCE

#### STAGE OVERVIEW

In questa fase svolgiamo l'attività di verifica *on-site*, al fine di ottenere un'adeguata *assurance* circa il fatto che il bilancio non contenga errori materiali.

Nello svolgimento delle attività pianificate manteniamo un grado appropriato di scetticismo professionale. Nello svolgimento delle nostre procedure di verifica teniamo conto delle policy e procedure aziendali, nonché dei requisiti regolamentari e delle norme di legge.

#### KEY ACTIVITIES

- Gestiamo il team impegnato nello svolgimento delle verifiche *on-site*
- Il Partner e il Manager del lavoro svolgono regolari *review*
- Appliciamo un approccio pragmatico, volto all'individuazione di soluzioni per la risoluzione di criticità
- Il team di revisione collabora con il team IS Audit nella conclusione delle procedure di verifica (TOC, SAP, OSP)
- Forniamo un tempestivo e regolare *feedback* alla Direzione ed agli organi di controllo.

# METODOLOGIA DI REVISIONE

## Sintesi delle fasi del processo di revisione

### 5 FORM OPINION

#### STAGE OVERVIEW

In questa fase valutiamo se disponiamo di adeguate ed appropriate evidenze di revisione al fine di poter concludere che il bilancio non contenga errori materiali e consideriamo l'effetto di eventuali errori riscontrati.

Tale attività comporta lo svolgimento di procedure di *final analytical review* e di ulteriori *audit data analytics*. A seguito di tali ulteriori analisi ed in base all'ampiezza di eventuali errori rilevati, individueremo ulteriori attività di revisione da svolgere.

#### KEY ACTIVITIES

- Convidiamo con i responsabili della *Governance* l'esito del lavoro di revisione
- Convidiamo il contenuto della lettera di attestazione
- Svolgiamo incontri con il management per la condivisione del contenuto di eventuali rilievi riscontrati
- Discutiamo eventuali tematiche di rilievo.

### 6 REPORT

#### STAGE OVERVIEW

In questa sesta ed ultima fase predisponiamo la relazione di revisione, che contiene il nostro giudizio e il dettaglio delle tematiche che saremo tenuti a riportare in tale documento, fra cui gli aspetti chiave della revisione (*Key Audit Matters*).

Predisponiamo inoltre la Relazione per il Comitato per il Controllo Interno e la Revisione, ai sensi dell'art. 11 del Reg. UE 537/2014.

#### KEY ACTIVITIES

- Organizziamo un incontro conclusivo con il Management, nel quale vengono condivise la lettera di attestazione e la relazione di revisione in forma definitiva
- Organizziamo un incontro con il Comitato per il Controllo Interno e la Revisione ai fini della condivisione della Relazione redatta ai sensi dell'art. 11 del Reg. UE 537/2014.

# Analisi ed identificazione dei rischi di Revisione



# ANALISI ED IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO

## Focus: Fase 2 del BDO Audit Approach



### IDENTIFY AND ASSESS RISK

La seconda fase del nostro approccio di audit consiste nell'identificare e valutare i rischi di errori significativi che possono avere un impatto sul bilancio nel suo complesso (*Entity Level Risk*) o su singole voci e asserzioni.

Identifichiamo e valutiamo i potenziali RMMs (*Risk of Material Misstatements*) dovuti a frodi o errori, a livello di bilancio e di asserzioni, ottenendo una comprensione del Cliente e del suo settore, incluso il relativo controllo interno.

Le procedure di valutazione del rischio di per sé, tuttavia, non forniscono elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

A tal fine, miriamo ad ottenere una profonda comprensione del business dell'entità oggetto di revisione e del relativo settore per meglio delineare e definire i rischi. In particolare, svolgiamo:

- un'analisi preliminare delle informazioni finanziarie per identificare i potenziali RMMs nel caso in cui le evidenze contabili non siano in linea con le nostre aspettative
- un'analisi per la comprensione dell'entità oggetto di revisione ottenendo informazioni appropriate sul modello di business, il settore, i mercati in cui opera, gli obiettivi, le strategie commerciali nonché le fonti di finanziamento
- la comprensione del sistema di controllo interno, considerando:
  - l'ambiente di controllo
  - il processo interno di valutazione dei rischi
  - il sistema informativo, compresi gli ITGCs (*Information Technology General Controls*) nonché i relativi processi e controlli rilevanti ai fini dell'Audit e della reportistica
  - il monitoraggio dei controlli.

In tal modo oltre a permetterci di definire e valutare i RMMs per le voci di bilancio rilevanti e le relative asserzioni, la comprensione che traiamo sul sistema dei controlli interni ci supporta criticamente in una migliore scelta e calibrazione dei test da effettuare come parte della nostra strategia di revisione. Una chiara comprensione dell'entità oggetto di revisione e del suo sistema di controllo interno ci aiutano a identificare i rischi ed i potenziali RMMs, nonché i controlli atti a mitigarli. I potenziali RMMs così identificati saranno attribuiti alle asserzioni e voci di bilancio.

I potenziali RMMs così identificati saranno attribuiti alle asserzioni e voci di bilancio e stabilita la risposta di audit che si basa sul *Summary of Assurance Model* che si può così sintetizzare:

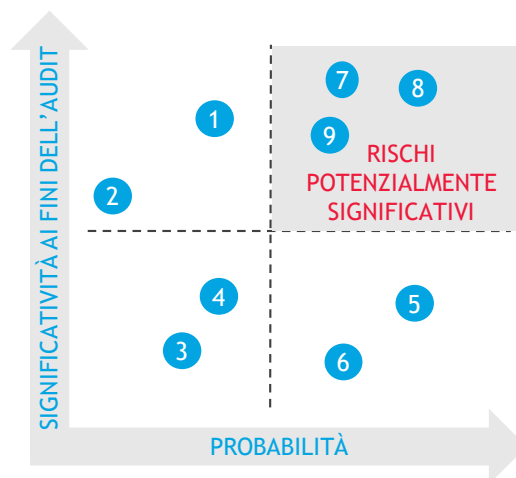
$$AR = IR \times CR \times DR$$

AR: Audit Risk

IR: Inherent risk

CR: Control Risk

DR: Detection Risk



Utilizziamo BDO Advantage Risk Assessment Data Analytics per analizzare l'insieme dei Vostri "big data" al fine di individuare e valutare i rischi.

Ci concentriamo su quelle aree di bilancio che potrebbero contenere errori significativi.

Maggiore è il livello assegnato ai rischi di errori materiali (RMM), maggiore sarà l'Assurance di cui abbiamo bisogno.

Stabiliamo i fattori di «*Reliability*» (R factor) che impattano nella progettazione della strategia di revisione che rispecchiano l'assurance di cui necessitiamo per ciascuna area e asserzione di bilancio.

Manteniamo costante l'aggiornamento sulle più recenti tematiche economiche, finanziarie e normative che verranno valutate per gli eventuali impatti sul "risk assessment" e conseguentemente sulle attività di revisione pianificate.

# ANALISI ED IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO

## Focus: Fase 2 del BDO Audit Approach



### IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI A LIVELLO DI BILANCIO: QUALCHE ESEMPIO

I rischi che possono avere un impatto a livello di bilancio nel suo complesso possono derivare da rischi correlati al business o al rischio di frode.

I rischi rilevati saranno analizzati dal punto di vista del loro impatto sul processo di predisposizione del bilancio e saranno discussi con la Direzione affinché si possano condividere le conclusioni raggiunte in termini di potenziali impatti sulla attività di revisione nonché sulla preparazione del bilancio stesso.

Più in dettaglio a titolo esemplificativo nel caso di ISAGRO si possono ipotizzare alcuni dei seguenti rischi:

- cambiamenti normativi o regolamentari di natura finanziaria, contabile o fiscale
- difficoltà connesse al peggioramento del quadro congiunturale nei mercati finanziari
- pressioni legate al raggiungimento di risultati previsti e comunicati al mercato
- attività concentrate in particolari settori al alto rischio.

Le risposte di audit si ipotizzano nelle seguenti:

- identificazione di team qualificati e con maggiore esperienza
- maggior presenza di Partner e Manager
- costante supervisione
- flessibilità nell'adeguamento del piano di revisione.

### IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI A LIVELLO DI SINGOLA ASSERTIONE

L'identificazione dei rischi a livello di singola asserzione permette di pianificare procedure di revisione adeguate per poter mitigare il rischio di revisione.

Nella pagina successiva sono indicati alcuni rischi che, sulla base della nostra esperienza, possono essere considerativi significativi per la ISAGRO.



# ANALISI ED IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO

## Focus: Fase 2 del BDO Audit Approach

### ESEMPIO DI TALUNI POTENZIALI RISCHI A LIVELLO DI ASERZIONE

RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	VOCI DI BILANCIO	ASERZIONI
Rischio di credito	Rischio di inadempienza delle controparti	Crediti, Investimenti, Rettifiche di valore	Valutazione
Rischio di cambio	Rischio di influenza delle oscillazioni del tasso di cambio sul valore di mercato di attività e passività nonché sulle voci correlate di conto economico	Crediti commerciali, attività e passività finanziarie, debiti commerciali, proventi e oneri finanziari	Esistenza, Accuratezza, Completezza, Valutazione
Rischio di liquidità	Rischio di non essere in grado di far fronte alle proprie obbligazioni	Pervasivo sul bilancio	Esistenza, Accuratezza, Completezza, Valutazione, Presentazione
Rischio di impairment	Rischio connesso alla perdita di valore delle attività	Immobili, impianti e macchinari, Investimenti in partecipazioni, attività finanziarie, Rimanenze, Importi dovuti da committenti, crediti commerciali	Valutazione
Rischio di non compliance	Rischio derivante dal non rispetto di leggi o regolamenti	Accantonamenti per passività potenziali	Valutazione
Rischio di frode	Rischio derivante appropriazione illecita	Pervasivo sul bilancio	Esistenza, Accuratezza
Rischio informatico	Rischio legato alla complessità e pervasività dell'informatica quale strumento di governo e di business	Pervasivo sul bilancio	Esistenza, Accuratezza, Completezza, Valutazione, presentazione
Rischio operativo	Rischio di subire perdite legato a disfunzioni procedurali	Pervasivo sul bilancio	Esistenza, Accuratezza, Completezza, Valutazione, Diritti e obblighi, Presentazione

# ANALISI ED IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO

## Focus: Fase 2 del BDO Audit Approach



Di seguito è rappresentato l'albero delle fasi di identificazione, valutazione e risposta di audit rispetto ai rischi di errori significativi secondo l'approccio BDO sia a livello di bilancio nel suo complesso che su singola asserzione e gli impatti sui fattori di *reliance* che influenzano la tipologia delle verifiche nonché l'ampiezza dei campioni da testare.

### IDENTIFY

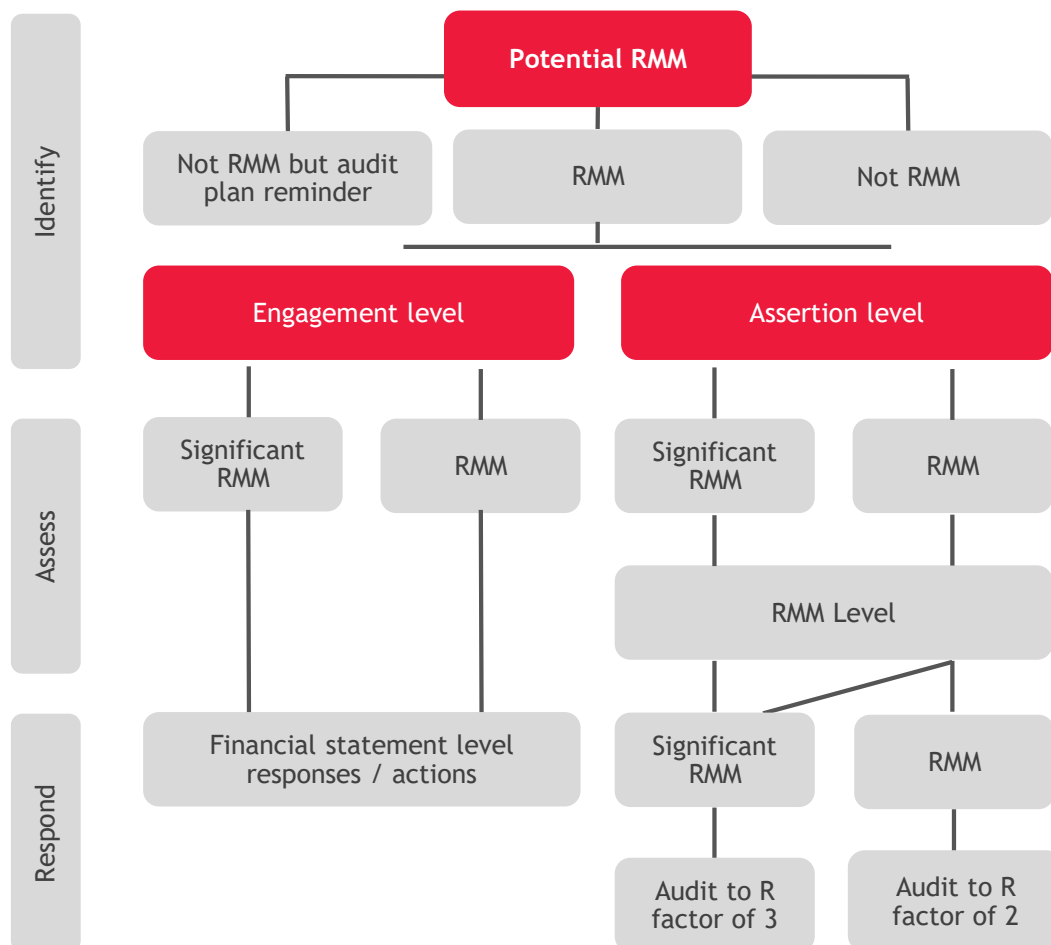
- Identificazione dei potenziali Rischi di Material Misstatement (RMM) del bilancio

### ASSESS

- Valutazione dell'effettiva esistenza e applicabilità al bilancio nel suo complesso (*Engagement Level*) e/o a livello di singole asserzioni (*Assertion Level*) dei *potential RMM* precedentemente individuati
- Definizione della natura del rischio: *Significant RMM*, che richiede «*special audit consideration*» o RMM

### RESPOND

- Individuazione della strategia di revisione attraverso la definizione dei fattori di «*Reliability*» (R Factor) che servono per presidiare i rischi identificati e pianificazione delle procedure di audit necessarie per ottenere il livello di *assurance* richiesto



# ANALISI ED IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO

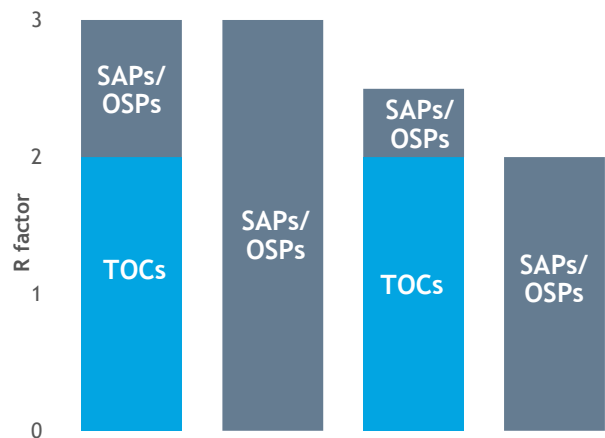
## Focus: Fase 3 del BDO Audit Approach



### DESIGN AUDIT RESPONSE

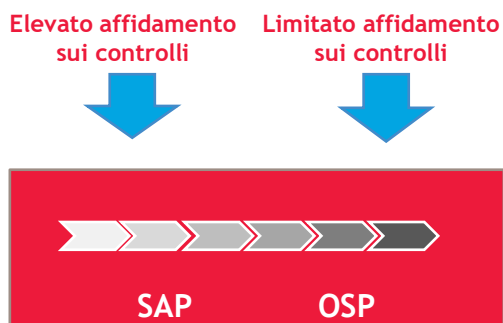
Per completezza nel seguito è rappresentata la risposta di revisione ai rischi identificati, tenuto conto del disegno del sistema di controllo interno che avviene attraverso la pianificazione di un adeguato mix di procedure di audit:

- **Test of Controls (TOC):** Determinano il corretto ed efficace funzionamento dei controlli interni in essere
- **Substantive Analytical Procedures (SAP):** Procedure analitiche che identificano le relazioni e che forniscono evidenze su determinate asserzioni relative a saldi contabili o categorie di transazioni
- **Other Substantive Procedures (OSP):** Sono verifiche di dettaglio e forniscono ulteriori evidenze a supporto delle asserzioni identificate
- **Data Analytics Test (DAT):** Con l'ausilio della tecnologia migliorano la nostra capacità di ottenere e valutare le evidenze dell'audit



Significant RMM Level (R=3)

Normal RMM Level (R=2)



Nel caso di elevato affidamento sul sistema di controllo interno, maggiore sarà l'efficacia dello stesso, minori saranno le verifiche di dettaglio che saranno effettuate.

Piano di Revisione



# PIANO DI REVISIONE E TEMPISTICA DELLE PRINCIPALI ATTIVITÀ

## "Scope dell'incarico"

L'offerta ha per oggetto i servizi di revisione nei confronti del GRUPPO ISAGRO S.p.A. per gli esercizi sociali che si chiuderanno dal 31 dicembre 2021 al 31 dicembre 2029 e in particolare:

### 1. Per ISAGRO S.p.A.:

- Revisione legale del bilancio separato di ISAGRO S.p.A. predisposto in conformità ai principi contabili IFRS.
- Espressione del giudizio sulla coerenza e sulla conformità alle norme di legge della relazione sulla gestione e delle informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2 lettera b) dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98, presentate nella relazione sul governo societario.
- Verifiche periodiche ai sensi del D.Lgs. 58/1998 (c.d. "Legge Draghi").
- Servizi di verifica delle dichiarazioni fiscali di ISAGRO S.p.A. rese ai sensi della normativa fiscale vigente.

### 2. Per il bilancio consolidato:

- Revisione legale del bilancio consolidato del GRUPPO ISAGRO.
- Revisione/assurance dell'intera Relazione Finanziaria consolidata in formato ESEF (I- XBRL), se previsto dalla normativa.
- Procedure di revisione dei reporting package delle società del GRUPPO ISAGRO in conformità al piano di audit.
- Predisposizione della Relazione aggiuntiva prevista dall'art.11 del Regolamento UE 537/2014.
- Espressione del giudizio sulla coerenza e sulla conformità alle norme di legge della relazione sulla gestione e delle informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2 lettera b) dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98, presentate nella relazione sul governo societario.

- Revisione limitata del bilancio consolidato semestrale abbreviato del GRUPPO ISAGRO ai sensi della comunicazione Consob n. 97001574 del 20/2/1997 nella versione italiana e inglese (comprensivo della emissione della relazione di revisione limitata da allegare alla Relazione Finanziaria Semestrale tradotta in lingua inglese).

### 3. Per le Società controllate :

- Revisione legale dei bilanci delle società controllate e collegate in base alla normative di riferimento locale.
- Procedure di revisione dei reporting package delle società del GRUPPO ISAGRO in conformità al piano di audit.

### 4. Per le Società Controllanti (\*):

- Revisione legale del bilancio di esercizio di Holdisa S.r.l. predisposto in conformità ai principi contabili OIC.
- Revisione legale del bilancio di esercizio e consolidato di Piemme S.r.l. predisposti in conformità ai principi contabili IFRS.
- Espressione del giudizio sulla coerenza e sulla conformità alle norme di legge della relazione sulla gestione.
- Verifiche periodiche ai sensi del D.Lgs. 58/1998 (c.d. "Legge Draghi").
- Servizi di verifica delle dichiarazioni fiscali rese ai sensi della normativa fiscale vigente.

*(\*) Le proposte di revisione legale per le Società controllanti in conformità alla normativa vigente è limitata agli esercizi 2021-2023, in quanto le stesse non presentano la qualifica di Enti di Interesse Pubblico. Con la presente ci impegniamo a mantenere costanti i corrispettivi proposti per il periodo di riferimento della proposta di ISAGRO S.p.A., salvo adeguamento Istat e/o eventuali cambiamenti significativi nella struttura e/o attività delle società.*

# PIANO DI REVISIONE E TEMPISTICA DELLE PRINCIPALI ATTIVITÀ

## Piano di Audit

GRUPPO ISAGRO	Società di revisione	Principi Contabili	Statutory Audit	Consolidation Financial statements (*)	Limited review interim consolidated financial statements (*)
Piemme S.r.l.	BDO Italia S.p.A.	IFRS	Revisione legale	Revisione legale	
Holdisa S.r.l.	BDO Italia S.p.A.	OIC	Revisione legale		
Isagro S.p.A.	BDO Italia S.p.A.	IFRS	Revisione legale	Revisione legale	Revisione limitata
Isagro USA Inc.	BDO Italia S.p.A.	IFRS		SAP	SAP
Isagro Espana S.L.	BDO Spagna	IFRS	Revisione legale	FA	LR
Isagro Colombia S.A.S.	BDO Colombia	IFRS	Revisione legale	FA	DR
Isagro Argentina Ltd.	BDO Italia S.p.A.	IFRS		DR	DR
Isagro Brasil Ltda	BDO Italia S.p.A.	IFRS		DR	DR
Isagro Agrosolutions Kenya Limited	BDO Italia S.p.A.	IFRS		DR	DR
Isagro Shanghai Co. Ltd.	BDO Italia S.p.A.	IFRS		DR	DR
Isagro Singapore Pte Ltd.	BDO Italia S.p.A.	IFRS		DR	DR
Isagro Vietnam Company Limited	BDO Italia S.p.A.	IFRS		DR	DR
Isagro Australia Pty Ltd	BDO Italia S.p.A.	IFRS		DR	DR
Isagro Chile Ltda	BDO Italia S.p.A.	IFRS		DR	DR
Isagro Mexicana S.A. de C.V.	BDO Italia S.p.A.	IFRS		DR	DR
Isagro South Africa Pty Ltd.	BDO Italia S.p.A.	IFRS		DR	DR

(\*) Legenda:

- FA - Full Audit
- LR - Limited Review
- SAP - Specific Audit Procedures
- DR - Desk Review

# PIANO DI REVISIONE E TEMPISTICA DELLE PRINCIPALI ATTIVITÀ

## Piano e tempistica delle principali attività

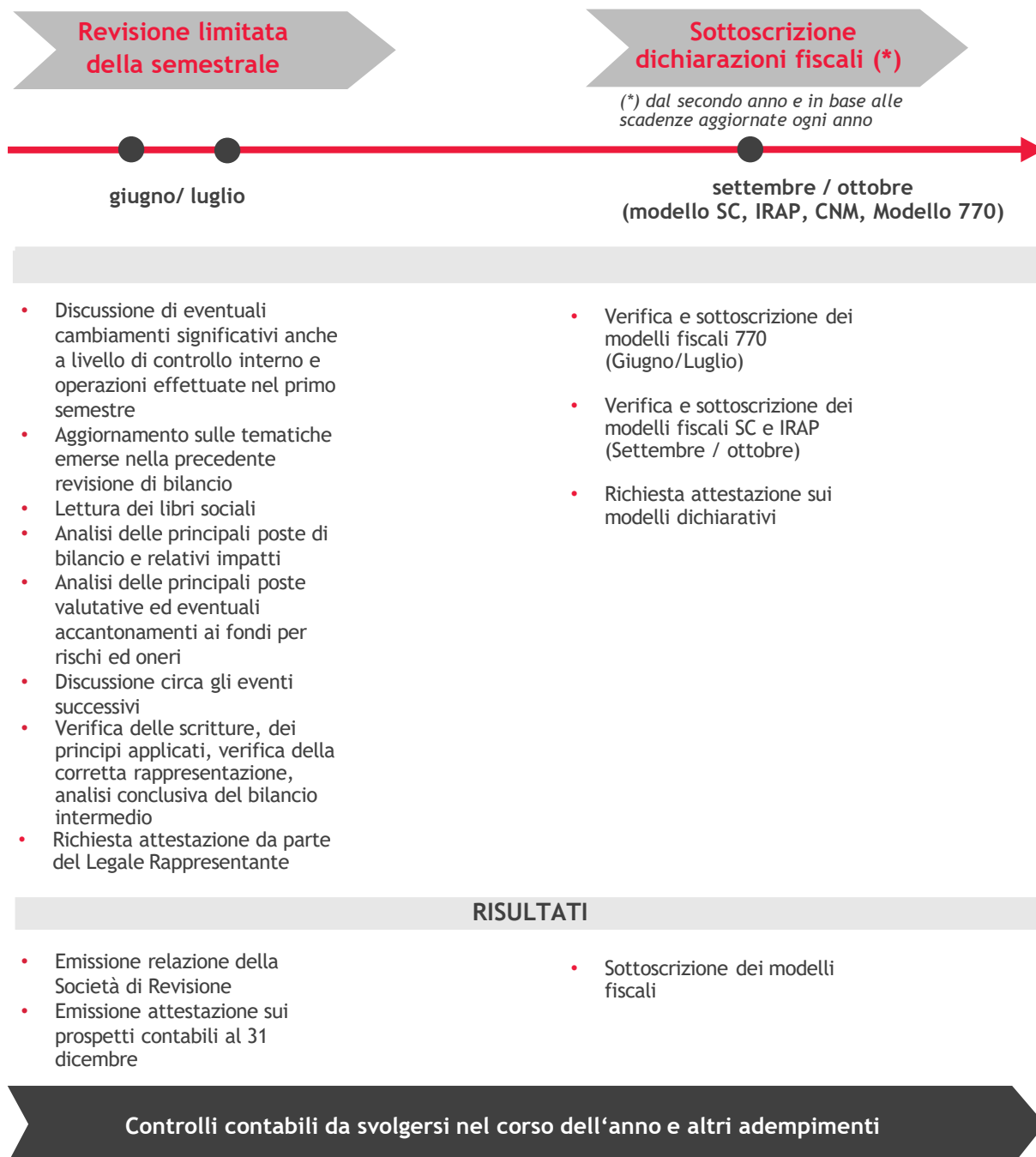


### RISULTATI

- Memorandum interni
- Piano di Audit
- Emissione relazioni della Società di Revisione
- Relazione aggiuntiva ex art. 11
- Lettera di conferma della nostra indipendenza

# PIANO DI REVISIONE E TEMPISTICA DELLE PRINCIPALI ATTIVITÀ

## Piano e tempistica delle principali attività





# PIANO DI REVISIONE

## Approfondimenti sulle principali attività di audit

### AUDIT PLANNING

Le principali attività, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, sono:

- definizione della portata della revisione
- colloqui con gli organi di *Governance*
- comprensione dei principali eventi del periodo e identificazione tempestiva di situazioni che potrebbero rivelarsi problematiche e richiedere conseguenti approfondimenti
- anticipazione delle tematiche contabili, anche in funzione di cambiamenti dei principi contabili applicabili
- definizione delle necessità e delle priorità in termini di risorse e tempistiche
- decisioni in merito all'eventuale coinvolgimento di esperti del revisore.



*Piano di Audit*



*maggio*

### PRELIMINARY AUDIT

Le principali attività, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, sono:

- raccolta di tutte le informazioni inerenti la conoscenza dell'attività aziendale con particolare riguardo al settore di attività, all'andamento finanziario ed ai risultati economici conseguiti e previsti
- lettura dei libri sociali
- esame del grado di affidabilità del controllo interno relativo al sistema contabile-amministrativo e determinazione dell'impatto sull'attendibilità dei dati e delle scritture contabili
- valutazione del rischio intrinseco e del rischio di controllo
- definizione, in via preliminare, del livello di significatività ai fini della revisione del bilancio
- sviluppo del piano di revisione sulla base delle considerazioni riguardanti la specifica valutazione del rischio intrinseco, del rischio di controllo e dei risultati attesi dalla esecuzione di procedure di conformità e di validità (attività di pianificazione)
- definizione di appropriati metodi di selezione
- predisposizione ed invio delle lettere di richiesta di informazioni e conferme saldo a terzi
- predisposizione e condivisione con gli organi di *Governance* del «Piano di Audit».

Precisiamo che, nel primo anno d'incarico, oltre a quanto in precedenza evidenziato, svolgeremo le procedure di revisione previste in modo specifico dal principio di revisione internazionale ISA (Italia) n.510.

A tal proposito vi richiederemo di poter incontrare i responsabili della società revisione precedentemente incaricata e di visionare le loro carte di lavoro, in conformità alle disposizioni di cui al D.Lgs.n.39/2010.



*Memorandum dell'incontro*



*ottobre*

# PIANO DI REVISIONE

## Approfondimenti sulle principali attività di audit

### FINAL AUDIT BILANCIO D'ESERCIZIO e BILANCIO CONSOLIDATO

Le principali attività, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, sono:

- valutazione ed eventuale adattamento, sulla base del lavoro svolto nella fase preliminare, del programma di revisione con particolare attenzione alla metodologia, all'ampiezza ed alla natura delle procedure di conformità e validità
- valutazione dei risultati del campionamento ed eventuale estensione delle verifiche nel caso di percentuali di eccezioni superiori alle attese
- acquisizione di sufficienti ed appropriati elementi probativi a supporto della ragionevolezza delle stime contabili presenti in bilancio
- intervento degli specialisti (Tax, FRS, advisory, ecc.) e acquisizione dei risultati degli interventi
- esame di eventuali operazioni con "parti correlate", mediante analisi critica delle informazioni fornite dalla Direzione e di altra documentazione a supporto della esistenza, valutazione, corretta contabilizzazione ed esposizione in bilancio di dette operazioni
- esame degli eventi successivi e aggiornamento della lettura dei libri sociali
- considerazioni sulla valutazione svolta da parte della Direzione in merito alla continuità aziendale
- analisi conclusiva del bilancio attraverso l'esame della nota integrativa e della relazione sulla gestione per verificarne la correttezza e la completezza della informativa, secondo quanto richiesto dalle norme di legge
- per il bilancio consolidato, verifica delle scritture di consolidamento e dei principi applicati, esame della documentazione ottenuta dai revisori delle componenti, verifica della corretta rappresentazione, analisi conclusiva del bilancio consolidato
- con riferimento alle informazioni finanziarie richieste da norme di legge contenute nella relazione sulla gestione, lettura della relazione sulla gestione e il riscontro delle stesse con il bilancio
- con riferimento alle altre informazioni contenute nella relazione sulla gestione, lettura d'insieme delle stesse sulla base delle informazioni acquisite nel corso del lavoro di revisione
- richiesta ed ottenimento da parte del Legale Rappresentante della società di una attestazione che sintetizzi le rispettive responsabilità e corrobora le principali informazioni ottenute dalla Direzione
- emissione delle relazioni di revisione ed eventuali comunicazioni con gli organi di *Governance*.



*Emissione Relazioni della società di  
revisione  
Comunicazione "servizi non audit"  
Lettera di conferma indipendenza  
Relazione aggiuntiva ex art 11*



*febbraio / aprile*

## PIANO DI REVISIONE

### Approfondimenti sulle principali attività di audit

#### REVISIONE CONTABILE LIMITATA DEL BILANCIO SEMESTRALE

Le principali attività, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, sono:

- discussione con la Direzione su eventuali significativi cambiamenti nell'attività e sulle principali operazioni effettuate nel periodo
- discussione con la Direzione su eventuali significativi cambiamenti nel sistema di controllo interno e nel sistema contabile amministrativo intervenuti nel semestre
- discussione con la Direzione circa le procedure adottate ai fini della predisposizione del bilancio semestrale
- aggiornamento delle problematiche emerse nel corso della precedente revisione del bilancio
- analisi della natura delle più significative rettifiche di fine periodo
- discussione con la Direzione circa i principi contabili ed i criteri di valutazione adottati per la redazione del bilancio semestrale
- comparazione dei principali dati del bilancio semestrale con quelli del bilancio dell'esercizio precedente e del budget del semestre e discussione su eventuali significativi scostamenti
- analisi delle principali correlazioni fra le varie voci dello stato patrimoniale e del conto economico e discussione sugli indici anomali
- analisi, tramite discussione con la Direzione, delle principali voci dello stato patrimoniale e del conto economico
- discussione con la Direzione circa l'esistenza di passività potenziali ed eventuali relativi accantonamenti ai fondi per rischi e oneri
- lettura dei libri sociali
- discussione circa gli eventi successivi alla data di chiusura del semestre.



*Memorandum Finale Semestrale*

*Emissione della Relazione*



*giugno / luglio*

# PIANO DI REVISIONE

## Approfondimenti sulle principali attività di audit

### VERIFICHE SULLA REGOLARE TENUTA DELLA CONTABILITA'

Le principali attività, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, sono:

- acquisizione di informazioni sulle procedure in essere per la tenuta dei libri obbligatori, richiesti dalla normativa civilistica, fiscale, previdenziale ed eventuali altre leggi, rilevanti ai fini della regolare tenuta della contabilità, volte ad assicurare la tempestiva e regolare vidimazione e bollatura dei libri obbligatori, e ad assicurare l'osservanza degli adempimenti fiscali e previdenziali
- verifica su base campionaria della regolare tenuta e del tempestivo aggiornamento dei libri obbligatori
- verifica su base campionaria dell'esistenza dei suddetti libri obbligatori
- verifica su base campionaria dell'esecuzione degli adempimenti fiscali e previdenziali, attraverso l'esame della documentazione pertinente e delle relative registrazioni
- verifica della sistemazione da parte della direzione delle carenze nelle procedure adottate per la regolare tenuta della contabilità e delle non conformità nell'esecuzione degli adempimenti richiesti dalla normativa di riferimento, eventualmente riscontrate in occasione delle precedenti verifiche
- verifica della sistemazione da parte della direzione di errori nelle scritture contabili laddove riscontrati in esito allo svolgimento delle verifiche precedenti
- svolgimento di analisi comparativa sulle situazioni contabili periodiche predisposte dalla società
- esame di registrazioni o documenti, sia interni che esterni, in formato cartaceo, elettronico o in altro formato
- indagini presso la direzione o altro personale della società.



*nel corso  
dell'esercizio*

### SOTTOSCRIZIONE DELLE DICHIARAZIONI FISCALI

**Dichiarazione dei redditi (Modello SC, IRAP):**

- Riscontro con le scritture contabili dei dati esposti nella dichiarazione
- Analisi del prospetto di raccordo tra valori civilistici e fiscali unicamente sotto il profilo della continuità dei valori con i corrispondenti valori dell'esercizio precedente.

**Modello 770:**

- Riscontro con le scritture contabili dei dati esposti nel modello 770
- Riscontro, per alcuni soggetti scelti con il metodo del campione, per i quali sono state applicate le ritenute, dei dati risultanti dal modello 770 con quanto risulta in contabilità.



*Dichiarazioni  
fiscali sottoscritte*



*settembre  
ottobre*

Strumenti tecnici informatici a  
supporto dell'attività di revisione



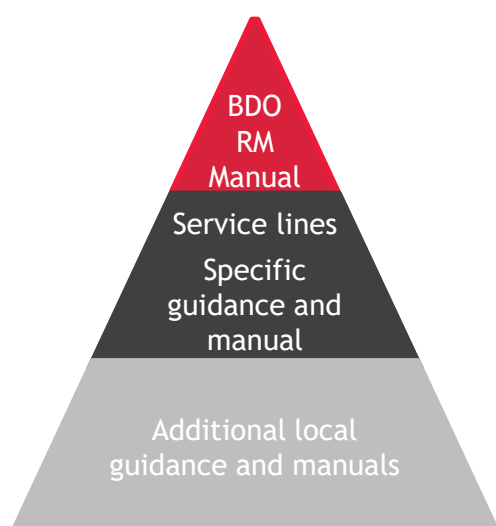
# STRUMENTI TECNICI A SUPPORTO DELL'ATTIVITÀ DI REVISIONE

## I manuali BDO

### BDO RISK MANAGEMENT MANUAL

Lo scopo del BDO Risk Management Manual è di stabilire i principi di base della condotta e della gestione dei rischi che tutte le imprese membri del Network BDO dovrebbero seguire.

Il BDO Risk Management Manual contiene politiche applicabili a tutte le aziende e a tutte le linee di servizio e deve essere letto congiuntamente alle linee guida e agli altri manuali che possono essere emessi di volta in volta in relazione alle varie stream di BDO: Audit & Assurance, Tax, Business Services and outsourcing (BSO) e Advisory.



### BDO AUDIT AND ASSURANCE MANUAL

Questo manuale è un manuale tecnico, come definito nelle normative di BDO International Limited. Copre gli standard minimi e gli orientamenti del BDO per quanto riguarda l'approccio di audit, l'etica, la formazione e il controllo di qualità.

Il BDO Audit and Assurance Manual viene rivisto su base annuale dal Global Assurance Department e approvato dall'ASC con gli aggiornamenti rilasciati alla rete.

### BDO AUDIT MANUAL

Il manuale descrive l'approccio di audit BDO, progettato per consentire a tutte le BDO Firm di svolgere gli incarichi in linea con gli International Standards on Auditing (ISAs), gli International Standards on Review Engagements (ISRE) e gli International Standards on Assurance Engagements (ISAE) emessi dall'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) e per rispettare gli obiettivi generali di tali standard.

L'approccio di audit di BDO riflette i requisiti ISA e deve essere seguito da tutte le BDO Firm. Laddove una BDO Firm sia tenuta a seguire politiche locali che non sono sostanzialmente coerenti con gli ISRE, gli ISAE o gli ISRS come descritto nel Manuale IAASB e, pertanto, prevede di discostarsi dai relativi requisiti stabiliti nel Manuale di audit BDO, sono tenuti a consultare il responsabile globale dell'assicurazione per ottenere l'approvazione scritta.

Il Manuale è il manuale tecnico di base per le pratiche di revisione contabile delle imprese BDO, quando coinvolte nell'esprimere un parere a seguito dell'esecuzione di una revisione contabile indipendente dei bilanci.

Il manuale descrive i principi di base che le BDO Firm hanno concordato di applicare per incarichi sia locali che internazionali

### LOCAL POLICIES AND PROCEDURES E LOCAL AUDIT PROCEDURES

A livello locale BDO Italia si è dotata dei seguenti strumenti tecnici a supporto delle attività di revisione:

- *Local Policies and Procedures* (di seguito anche LPP) a livello di Audit Stream che tengono conto anche delle disposizioni regolamentari italiane emanate in applicazione alle normative vigenti (ISQC1 Italia, ISA 220 Italia, regolamenti emessi dalla Autorità)
- *Audit Procedures* (di seguito anche AP) a livello di Audit Stream che integrano le disposizioni previste dal BDO Audit Manual e, più in generale, le procedure connesse ai servizi di *assurance* e altri servizi resi dalla Stream in applicazione degli *International Pronouncements* a cui anche gli ISA Clarified Italia fanno riferimento.

## STRUMENTI TECNICI A SUPPORTO DELL'ATTIVITÀ DI REVISIONE

### Strumenti IT, consultazioni tecniche e specialisti

#### STRUMENTI IT

I principali strumenti tecnici a supporto dell'attività di revisione di BDO sono i *software* e gli applicativi IT sviluppati dal network BDO tra cui annoveriamo APT Next Gen, BDO Advantage, Caseware, Rainbow e BDO Client Portal.

Per maggiori dettagli si rimanda a quanto scritto nella sezione A della presente Offerta.

#### CONSULTAZIONI TECNICHE E SPECIALISTI

Qualora nel corso dello svolgimento del nostro incarico si presentassero problematiche contabili particolarmente complesse, la policy di BDO prevede un processo formale di consultazione dei nostri esperti e specialisti.

Il team di audit informa immediatamente il responsabile dell'incarico di eventuali problemi. Quest'ultimo discuterà tali questioni con la persona di contatto della società.

Come principio di base, tutte le problematiche sono discusse e risolte attraverso il coinvolgimento delle nostre funzioni tecniche.

Ciò garantisce canali di comunicazione brevi e risposte rapide.

Se necessaria una competenza specifica, verranno contattati gli specialisti appropriati, ad es. laddove siano interessati specifici aspetti fiscali, IT o attuariali.

La partecipazione agli organismi internazionali, all'OIC, alle attività di Assirevi e di altre organizzazioni professionali ci permette di fornire la migliore risposta in tempi brevi.

A livello internazionale il Comitato tecnico internazionale (BDO IFR Advisory) ha la responsabilità di predisporre ed emanare le IFRS policy a beneficio di tutte le BDO firms. Tra i compiti del Comitato tecnico c'è quello di rispondere alle consultazioni tecniche in tema di IFRS provenienti dalle BDO firms.



# STRUMENTI IT NELL'AMBITO DELLE ATTIVITÀ DI REVISIONE

## APT Next Gen: assurance planning & documentation

BDO utilizza un approccio di revisione globale che consente ai nostri team di condurre la revisione secondo un approccio risk-based, sia a livello nazionale che internazionale, con la massima efficienza e il minimo coinvolgimento per i clienti.

### LE CARATTERISTICHE

Il nostro software APT (*Audit Process Tool*) Next Gen, di proprietà di BDO IP Limited ed utilizzato in licenza da tutte le firm di BDO, è lo strumento utilizzato da BDO a livello Globale per la predisposizione e la conservazione delle carte di lavoro. Si tratta di un applicativo che funziona su un client locale installato su ciascun PC, il cui contenuto si sincronizza in automatico su server aziendali protetti ed è quindi fruibile dal team di lavoro in modo sicuro e senza vincoli geografici.

APT Next Gen assiste i nostri dipendenti in tutte le fasi dell'audit ed è strutturato in base agli specifici requisiti di ciascun Cliente, mediante un processo dinamico di customizzazione. Tale strumento ci consente quindi, oltre al rispetto delle fasi del lavoro di revisione secondo la nostra metodologia, una costante compliance con i requisiti regolamentari e di legge ed assicura altresì che tutti i rischi identificati siano sistematicamente coperti dalla nostra strategia. Inoltre, l'archiviazione della documentazione in forma elettronica ci consente una gestione del lavoro rapida e snella.

Il software APT Next Gen, sviluppato dal Global Office, è lo strumento che ci permette di applicare la nostra metodologia di audit. Con APT è possibile ideare ed eseguire procedure di audit e verifiche appropriate basate sui rischi identificati nel rispetto degli standard internazionali di audit (ISA), nonché sulla base degli specifici obiettivi e circostanze del settore in cui l'entità opera.

APT è progettato, altresì, in modo flessibile in grado cioè di supportare l'adattamento della strategia di audit alle dimensioni della entità oggetto di revisione.

APT contribuisce inoltre a un approccio globalmente coerente, consentendo ai nostri revisori in tutto il mondo di accedere agli stessi programmi di controllo e istruzioni, applicando la stessa metodologia alle singole componenti dell'incarico di audit.

Ciò aiuta i nostri team di revisione a focalizzarsi su opportune strategie di audit basate sull'analisi dei rischi, assicurando che il processo di revisione sia mirato in modo appropriato.

### PRINCIPALI VANTAGGI:

- Minori tempi di esecuzione del lavoro
- Un minor aggravio per il personale amministrativo che ci assiste
- Una maggiore garanzia sui risultati del lavoro di audit in termini di capacità di individuazione di eventuali errori significativi
- L'archiviazione elettronica delle carte di lavoro nei nostri server centrali: una garanzia sia in termini di rispetto delle migliori procedure di qualità previste dagli standard professionali e dagli organismi di vigilanza, che di sicurezza e privacy per la nostra clientela.

La struttura del software consente di archiviare in formato elettronico gli elementi probativi acquisiti, consentendo una gestione operativa dell'attività di revisione organica e costantemente aggiornata in risposta alle dinamiche del contesto professionale in cui la società opera. Inoltre il software permette l'adattamento alle peculiarità locali mediante l'integrazione di checklist e/o programmi di lavoro elaborati a livello locale garantendo il rispetto della disciplina di riferimento.

Infine, APT Next Gen include:

- una libreria dinamica stratificata che, strutturata sulla base dei requisiti minimi normativi, si adatta step by step alle complessità e tipicità di ciascun incarico
- un sistema integrato di piano dei conti e bilancio di verifica, con la funzionalità per la predisposizione delle lead di sezione; tale sistema di fatto elimina la necessità del ricorso a software esterni per l'elaborazione dei dati contabili forniti dal Cliente.

### APT NEXT GEN PER L'AUDIT

Ai fini della revisione dei gruppi, il software APT Next Gen permette la condivisione delle informazioni circa lo svolgimento dei lavori di revisione tra i diversi team impiegati su ciascuna società nel perimetro di consolidamento.

Il responsabile del team di revisione ha la possibilità di monitorare l'avanzamento del lavoro di revisione, accedendo direttamente via software, al database elettronico contenente le evidenze di revisione relative a tutte le fasi del processo.



# STRUMENTI IT NELL'AMBITO DELLE ATTIVITÀ DI REVISIONE

## Lavorazione dei "big data" nell'ambito delle attività di revisione: BDO advantage "financial analyser"

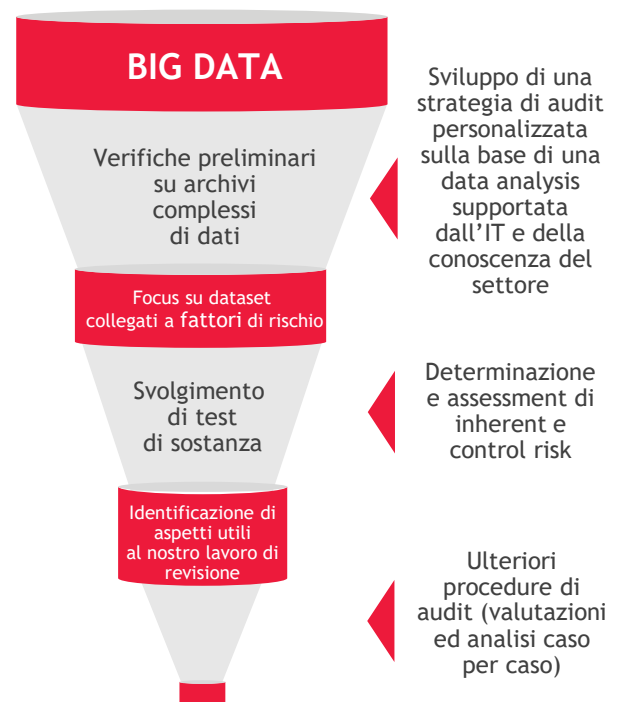
### DATA ANALYTICS E STRATEGIA DI REVISIONE

BDO Advantage include uno strumento di *audit data analytics* («ADA») integrato nel nostro approccio di revisione che opera attraverso una suite di modelli di analisi dei dati che permette estrazioni personalizzate. Tale aspetto garantisce un'applicazione costante degli *audit data analytics* nel nostro lavoro di revisione.

BDO Advantage, in particolare, combina i vantaggi delle tecnologie disponibili con la nostra conoscenza e comprensione dell'attività svolta dai nostri clienti. Le attività di *data analytics* ci permettono di creare tabelle e grafici attraverso i quali riusciamo in modo immediato ed efficace ad individuare la composizione, l'andamento ed eventuali anomalie o punti di attenzione nei trend dei dati, riducendo al contempo il rischio di individuazione.

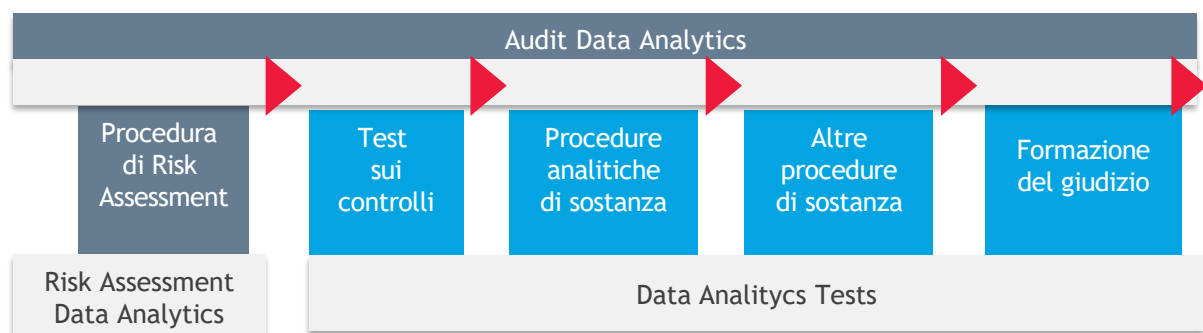
Le attività di *audit data analytics* includono le seguenti attività:

- **Risk Assessment Data Analytics**  
Utilizziamo BDO Advantage per condurre analisi massive su set di dati dai quali potrebbero emergere potenziali rischi non individuati in precedenza.
- **Data Analytics Tests**  
BDO Advantage consente lo svolgimento di procedure di revisione al fine di ottenere elementi probativi circa le nostre aspettative sulla movimentazione e sulla composizione di archivi di dati.



#### Principali vantaggi

- analisi andamentali
- focalizzazione su tematiche chiave
- possibilità di interazione con i sistemi contabili e/o informativi della società cliente
- procedure di campionamento mirate su transazioni e processi con indicatori di rischio
- dimensioni ottimali dei campioni e focus su test efficienti
- garanzia di vigilanza, sicurezza e privacy per la nostra clientela.



## STRUMENTI IT NELL'AMBITO DELLE ATTIVITÀ DI REVISIONE

### Lavorazione dei "big data" nell'ambito delle attività di revisione: BDO advantage "financial analyser"

#### CASEWARE IDEA

Il software "CaseWare IDEA" include un potente sistema di conversione ed estrazione delle informazioni dai più diffusi software applicativi e dalle più svariate tipologie di stampa.

I files sono formattati e importati nel sistema mantenendo traccia di tutte le operazioni effettuate. Il tool, oltre al sistema di log, impedisce al revisore qualsiasi intervento che possa comportare la modifica o la cancellazione delle informazioni. Acquisite le informazioni, il software permette di effettuare numerose attività di analisi e campionamento. Nello specifico le principali funzioni di IDEA sono:

- identificazione di elementi potenzialmente anomali quali per esempio scritture solo patrimoniali o solo economiche, scritture effettuate in giorni festivi, scritture non usuali quali ad esempio uscite di banca in contropartita diretta di conto economico e simili
- analisi dei dati: il software agevola la predisposizione dei valori contabili per l'analytical review
- verifica dei calcoli effettuati da un altro sistema
- incrocio dei dati fra diversi sistemi, ai fini di evidenziare eventuali incoerenze e inapproprietezze
- individuazione di elementi mancanti o di duplicati, legati ad errori sia non intenzionali che intenzionali ("fraud risk").

#### BDO CLIENT PORTAL

BDO Client Portal rappresenta la nostra «vision» per la gestione complessiva dell'incarico e dell'interazione col cliente. E' un sito Web privato e sicuro progettato per semplificare lo scambio di informazioni e di documentazione tra cliente e team di audit e, negli incarichi di Gruppo, tra i diversi team.

Lo strumento permette inoltre un'efficiente gestione delle scadenze e della reportistica anche mediante l'impostazione di una serie di avvisi, promemoria ed email di reminder.

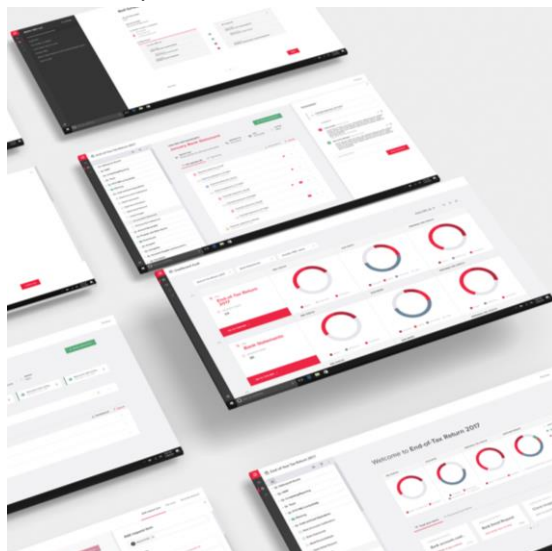
Il portale è integrato direttamente con il software di revisione APT Next Generation e garantisce automazione e digitalizzazione del processo di audit.

#### COUNTING MADE SIMPLE

Counting Made Simple è una APP ideata per semplificare la procedura di inventario fisico da parte dei revisori BDO, fornendo un utile supporto sia al personale che partecipa alle conte fisiche che ai responsabili della supervisione, con l'obiettivo di aumentare la qualità globale e la coerenza del lavoro svolto.

Nello specifico l'APP CMS consente la completa gestione dell'inventario fisico dalla creazione dell'incarico alla pianificazione delle risorse incaricate. Consente la condivisione delle informazioni standard (contatto Cliente, indirizzo) o specifiche, pianificazione delle procedure da eseguire durante la partecipazione all'inventario e la trasmissione delle istruzioni attraverso il weblink desktop dedicato. I principali vantaggi dell'APP sono:

- facilità nell'ottenere informazioni riguardo all'incarico direttamente sull'APP
- indicatori di controllo degli item contati rispetto al totale previsto dalle istruzioni e di completamento delle procedure previste
- generazione automatica del memorandum con le risultanze della verifica, possibilità di generare il riepilogo dei conteggi e di caricare le foto degli item
- possibilità di svolgere e completare procedure di revisione in modo semplice e intuitivo, l'inserimento dei conteggi è informatizzato, senza necessità di usare carta e penna.



Processo di interazione con le  
funzioni aziendali e di controllo



# COMUNICAZIONE CON GLI ORGANI DI CONTROLLO E CON LA DIREZIONE DEL GRUPPO ISAGRO

## STRATEGIA PER GLI INCONTRI

Con l'intento di organizzare la comunicazione in maniera fluida con gli organi di Direzione, BDO fa riferimento ai Principi ISA ITALIA 260 («Comunicazione ai responsabili delle attività di Governance») e ISA ITALIA 265 («Comunicazione delle carenze nel sistema di controllo interno ai responsabili delle attività di Governance»).

Il principio di revisione internazionale ISA (Italia) n.260 stabilisce che il revisore è tenuto a comunicare gli aspetti significativi emersi dalla revisione contabile del bilancio che sono rilevanti per i responsabili delle attività di Direzione, e che tali comunicazioni avvengano tempestivamente. Sarà nostra cura rispettare i requisiti del principio di revisione citato.

Inoltre in accordo con quanto previsto dall'art.6 comma 2 del Regolamento 537/2014/UE, comunicheremo al Comitato per il Comitato per il Controllo Interno e la Revisione contabile la conferma annuale della nostra indipendenza. Tale comunicazione verrà effettuata anche all'Organo di Direzione.

La continua comunicazione con il Comitato per il Controllo Interno e la Revisione contabile, il confronto e lo scambio di informazioni sono considerati caratteri fondamentali per lo svolgimento del nostro lavoro. A tal fine, è prevista l'organizzazione di diversi incontri aventi ad oggetto:

- discussioni preliminari all'avvio delle attività di revisione
- presentazione del piano di audit

- stato di avanzamento del processo di revisione
- comunicazione preliminare di eventuali carenze e/o anomalie individuate
- eventuali carenze o punti di debolezza del sistema di controllo interno e proposta di eventuali soluzioni correttive
- eventuali problematiche rilevate in relazione ai Principi contabili e all'informativa di bilancio
- eventuali modifiche ai Principi contabili esistenti e conseguenti valutazioni dei relativi impatti.

Al termine del nostro lavoro incontreremo il Comitato per il Controllo Interno e la Revisione contabile per condividere i contenuti della Relazione aggiuntiva che emetteremo ai sensi dell'art. 11 del Reg. UE 537/2014.

I temi indicati nella relazione saranno già stati portati all'attenzione del Comitato per il controllo interno e la revisione contabile nel corso degli incontri periodici intrattenuti durante l'anno.

## TIMELINE DELLE PRINCIPALI COMUNICAZIONI

Premettiamo che, indipendentemente da quanto previsto dalla normativa, l'obiettivo di BDO è quello di avere e mantenere un costante rapporto di comunicazione con gli organi di Direzione, al fine di prevenire, identificare e correggere in modo tempestivo eventuali anomalie emerse dalla revisione contabile.

Riepiloghiamo di seguito la timeline degli incontri che prevediamo di pianificare con gli Organi di controllo e di Direzione di ISAGRO.

TEMPISTICA	COMUNICAZIONE
Aprile	Comunicazione relativa alle verifiche in tema di incompatibilità e indipendenza
Periodicamente	Incontri con la Direzione
Ottobre	Comunicazione del Piano di Audit al Comitato per il Controllo Interno e la Revisione contabile
Luglio/ Ottobre/ Gennaio/ Febbraio	Incontri periodici di aggiornamento con il Comitato per il Controllo Interno e la Revisione contabile
Ottobre	Incontro con le Funzioni di controllo
Febbraio/Aprile	Incontri conclusivi con la Direzione
Febbraio/Aprile	Incontro conclusivo con il Comitato per il Controllo Interno e la Revisione contabile

# COMUNICAZIONE CON GLI ORGANI DI CONTROLLO E CON LA DIREZIONE DEL GRUPPO ISAGRO

## Sintesi degli incontri, dei contenuti e delle tempistiche

Promuoviamo un approccio collaborativo, basato sullo scambio di informazioni, esperienze e conoscenze con tutti i responsabili delle attività di Direzione al fine di individuare i rischi e di anticipare e risolvere le eventuali problematiche che potrebbero sorgere nel corso dell'attività di revisione.

Favoriamo una comunicazione continua con i principali «attori» durante tutte le fasi del processo di revisione, mirata ad orientare il processo di analisi sugli obiettivi condivisi.

A questo scopo, concorderemo una riunione di pianificazione e riunioni periodiche nel corso dell'anno con gli Organi di Controllo e di Direzione di ISAGRO.

In ogni fase del nostro lavoro vi forniremo in modo puntuale i nostri feedback sulla base dell'emissione di specifici report, secondo un'adeguata *timetable*.

### ELENCO DEGLI INCONTRI CON GLI ORGANI DI CONTROLLO E CON LA DIREZIONE

Incontri	Deliverable	Obiettivo	Partecipanti	Tempistiche
<b>Fase di pianificazione</b>				
Incontro preliminare con la Direzione	Discussione preliminare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Illustrazione dell'approccio di revisione</li> <li>• Discussione delle principali tematiche di bilancio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CFO, Dirigente Preposto</li> <li>• Engagement Partner e manager</li> </ul>	Ottobre
Comitato per il Controllo Interno e la Revisione contabile	Piano di audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione della significatività e del piano di revisione</li> <li>• Illustrazione dell'approccio di revisione</li> <li>• Illustrazione della tempistica pianificata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comitato per il Controllo Interno e la Revisione contabile</li> <li>• Engagement Partner e manager</li> </ul>	Ottobre
<b>Verifiche periodiche</b>				
Comitato per il Controllo Interno e la Revisione contabile	Aggiornamenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione di eventuali anomalie riscontrate nel corso delle verifiche periodiche della regolare tenuta della contabilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comitato per il Controllo Interno e la Revisione contabile</li> <li>• Engagement Partner e manager</li> </ul>	Trimestralmente

# COMUNICAZIONE CON GLI ORGANI DI CONTROLLO E CON LA DIREZIONE DEL GRUPPO ISAGRO

## Sintesi degli incontri, dei contenuti e delle tempistiche

ELENCO DEGLI INCONTRI CON GLI ORGANI DI CONTROLLO E CON LA DIREZIONE				
Incontri	Deliverable	Obiettivo	Partecipanti	Tempistiche
Incontro con le funzioni di controllo	Aggiornamenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussione dei risultati significativi delle verifiche svolte dalle funzioni di controllo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabile Internal Audit, Compliance &amp; AML, Risk Management</li> <li>• Engagement Partner e manager</li> </ul>	Ottobre
<i>Fase conclusiva</i>				
Incontro conclusivo con la Direzione	Presentazione risultati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussione dei risultati significativi della revisione</li> <li>• Discussione del contenuto della relazione di revisione</li> <li>• Conferma della tempistica per il completamento della revisione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comitato per il controllo interno</li> <li>• CFO, Dirigente preposto</li> <li>• Engagement Partner e manager</li> <li>• eventuali specialisti coinvolti</li> </ul>	Marzo/Aprile
Comitato per il Controllo Interno e la Revisione contabile	Presentazione risultati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentazione dei contenuti della relazione aggiuntiva</li> <li>• Discussione su eventuali cambiamenti del piano di revisione e sui risultati significativi di revisione</li> <li>• Comunicazione degli errori riscontrati e non corretti</li> <li>• Comunicazione delle carenze significative nel controllo interno e sull'informativa finanziaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile</li> <li>• Engagement Partner e manager</li> </ul>	Marzo/Aprile

## COMUNICAZIONE CON GLI ORGANI DI CONTROLLO E CON LA DIREZIONE DEL GRUPPO ISAGRO

### COMUNICAZIONI CON LA DIREZIONE

Riteniamo che offrire un servizio di qualità includa necessariamente una comunicazione aperta e trasparente.

A nostro avviso il modo migliore per comunicare tra Cliente e società di revisione prevede continui e costanti confronti e dialoghi. Per questo motivo il team BDO ed in particolare il Partner ed il senior manager assegnati saranno costantemente presenti presso i Vostri uffici e disponibili ad una comunicazione aperta, chiara e professionale.

Inoltre, oltre alla comunicazione «*day by day*», vorremmo prevedere incontri periodici a data prestabilita con la Direzione aziendale della banca, la cui frequenza sarà preventivamente concordata con Voi, nell'ambito del quale ci confronteremo sulle operazioni aziendali, sui principali temi contabili e sull'evolversi delle attività di revisione.

Questo al fine di individuare soluzioni tempestive alle eventuali *issues* ed evitare sorprese in prossimità della fase finale di revisione sia nell'interesse della Direzione della Società che nel nostro.

Inoltre, ci confronteremo costantemente con i responsabili delle funzioni di controllo (revisione interna, *compliance*, *risk management*) al fine di condividere i risultati delle rispettive attività.

Presenteremo alla Direzione i risultati più importanti emersi nel corso del nostro lavoro. A tal fine predisporremo periodicamente una sintesi delle attività svolte e dei relativi risultati che sarà oggetto di presentazione alla Direzione aziendale.

### COMUNICAZIONI CON GLI ORGANI DI CONTROLLO

Nella nostra esperienza un costante dialogo tra l'Organo di Controllo e la società di revisione può apportare benefici a tutti gli attori coinvolti, nonché alla Direzione della Società.

Per questo motivo organizzeremo periodicamente riunioni con il Comitato per il Controllo Interno e la Revisione contabile per il reciproco scambio di informazioni in merito alle attività rispettivamente svolte e al fine di condividere i rispettivi punti di vista, tenuto conto dei rispettivi ruoli e responsabilità. Le nostre comunicazioni saranno chiare, concise e focalizzate su specifici temi di audit.

In accordo con i principi di revisione internazionali ISA (Italia) n. 260 e 265, con le disposizioni della Consob, nonché tenuto conto di quanto disposto dall'art. 11 del Regolamento 537/2014/UE, comunicheremo al Comitato per il Controllo Interno e la Revisione contabile:

- le modalità e le tempistiche per lo scambio di dati ed informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti
- le modalità di presentazione della relazione aggiuntiva prevista dall'art.11 del Regolamento.

Una sintesi degli argomenti oggetto di discussione ed approfondimento, condivisa con il Presidente del Comitato per il Controllo Interno e la Revisione contabile, sarà riportata nelle carte di lavoro.

Modalità di gestione e stima  
del numero di ore  
per il processo di handover





# TRANSIZIONE AL NUOVO REVISORE

## Tempistiche e fasi

### LA TRANSIZIONE

Una gestione efficiente del processo di transizione rappresenta il primo passo per lo svolgimento di un lavoro di revisione di qualità. Abbiamo quindi previsto di dedicare tutto il tempo necessario a questa importante fase, indispensabile per una profonda comprensione delle tipicità della ISAGRO prima dell'avvio delle procedure di revisione.

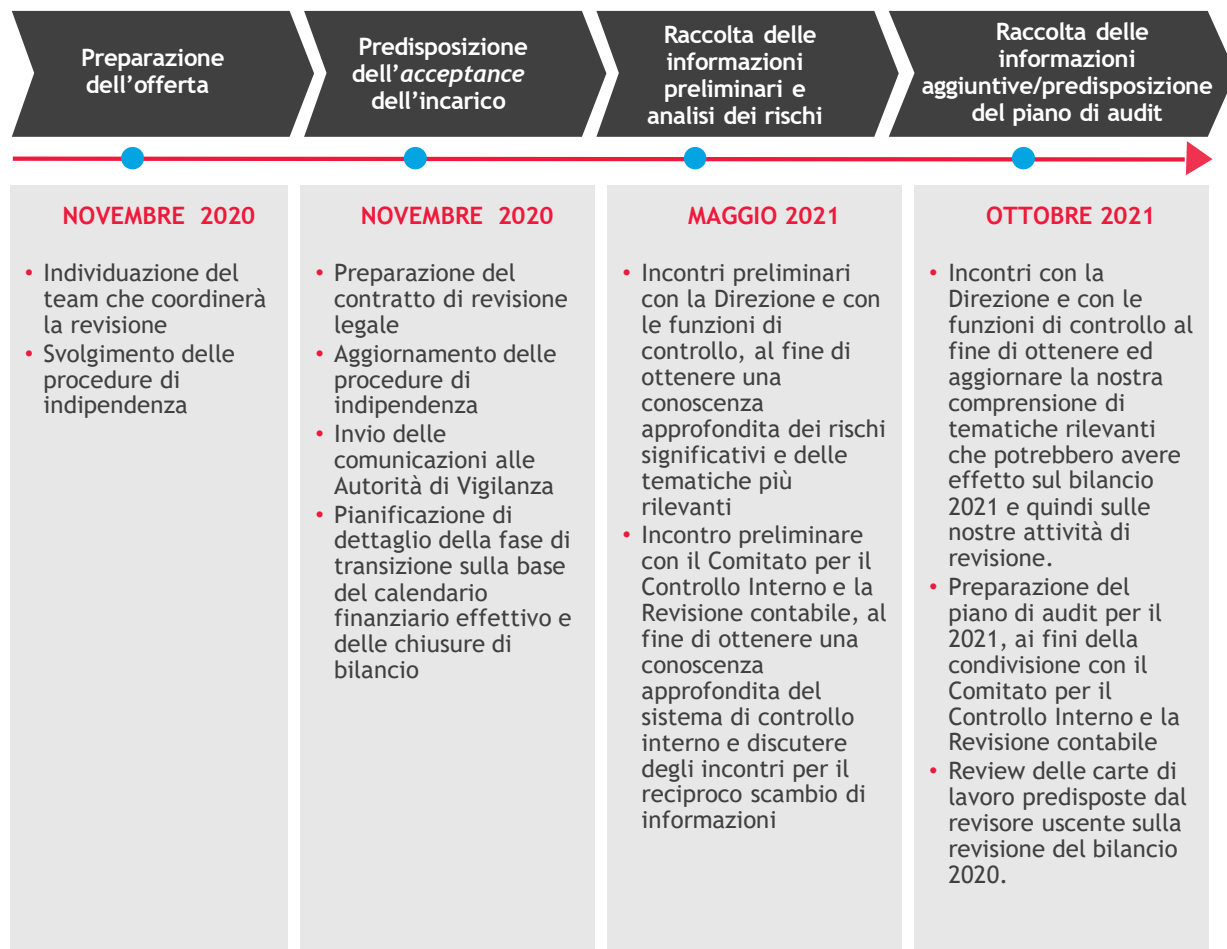
Il tempo richiesto per la fase di transizione è incluso nelle ore considerate come nostro «investimento» per tutte le attività di revisione del primo anno di incarico e non saranno pertanto richiesti corrispettivi aggiuntivi per tale fase.

Riteniamo tale tempo un investimento necessario per impostare in modo proficuo il nostro rapporto di medio-lungo termine con la ISAGRO.

### COMUNICAZIONE CON IL REVISORE USCENTE

Con il revisore uscente, oltre che procedere alla visione delle carte di lavoro, intendiamo confrontarci almeno sui seguenti temi:

- informazioni rilevanti inerenti l'integrità della Direzione
- eventuali temi di discussione con la Direzione su principi contabili, procedure di revisione e più in generale tematiche di rilievo
- eventuali comunicazioni agli organi di *Governance* ad esempio inerenti il sistema di controllo interno
- errori rilevati, loro natura e correzione
- motivazioni sottostanti l'eventuale mancato recepimento di errori



## TRANSIZIONE AL NUOVO REVISORE

### Coinvolgimento delle strutture della ISAGRO ed effort stimato

Nella fase di transizione abbiamo previsto un ipotetico piano specifico di incontri con i responsabili delle principali funzioni di ISAGRO. Negli incontri con i responsabili delle funzioni sarà poi definito il coinvolgimento delle strutture operative e saranno individuati i collaboratori che saranno di interfaccia al team di revisione.

Il tempo richiesto per la fase di transizione sulla ISAGRO comporterà un maggior *effort* nel primo anno di revisione da noi stimato nella misura del 20% delle ore.

Questo maggior *effort* sarà considerato un nostro «investimento» e non saranno pertanto richiesti corrispettivi aggiuntivi per tale fase.

FUNZIONE	CALENDARIO
Dirigente Preposto	(incontro di presentazione) MAGGIO 2021
Altre funzioni interne aziendali	(incontro di presentazione) MAGGIO 2021

Esperienza: Principali referenze  
nelle attività di revisione



# LE NOSTRE REFERENZE PER I SERVIZI AUDIT ITALIA

## Principali incarichi di revisione in essere o cessati nel triennio 2017-2019

### REAL ESTATE & CONSTRUCTION

Artelia Italia  
 Gabetti Property Solutions Agency  
 Gruppo D'Agostino  
 Gruppo Fininc  
 Gruppo Percassi Costruzioni  
 Gruppo Tecnocasa  
 Italia Investimenti e partecipazioni  
 LaGare  
 Lamaro Appalti  
 MAEG Costruzioni  
 Mataresse  
 Palazzo Feroni Finanziaria  
 Pessina Costruzioni  
 S.A.L.C.  
 Strabag  
 Superstrada Pedemontana Veneta

### MANUFACTURING

Aesys  
 Alfa Gomma  
 Autostar  
 Aviation Services  
 BMG Pharma  
 Borbonese  
 Campello Motors  
 Comelit  
 Concessionari Gruppo FCA  
 Copan Italia  
 FontanaArte  
 Forgital Group  
 Friuli Venezia Giulia Strade  
 Jeckerson  
 Kartell  
 Koelliker  
 L.e.g.o.  
 La Triveneta Cavi  
 Mainetti  
 Momo  
 MV Agusta Motor  
 Officine Facco  
 OMIS  
 Pentax Industries  
 Polidoro  
 Pollini  
 Riva Fomi Elettrici  
 SMS Meer  
 Sogaer Security  
 Solari di Udine  
 SuperJet International  
 Toyota Motor Italia  
 Uteco Converting  
 Vetriere Riunite  
 ZTE Italia

### TMT\*\*

Adnkronos  
 Agcom  
 Asco TLC  
 Class Editori \*  
 Gambero Rosso  
 Gruppo Editoriale Mauri Spagnol  
 H Farm  
 Infocamere  
 Italia Oggi Editori Erinne  
 Leone Film Group \*  
 Lucisano Media Group \*  
 Messaggerie Italiane  
 Mondo TV \*  
 SWG  
 Tagetik Software  
 Techedge\*  
 Telesia

### PUBLIC SECTOR

A2A  
 Acquedotto Lucano  
 Acquedotto Pugliese  
 AGSM Energia  
 AGSM Verona  
 AIM Vicenza  
 ANCI - Associazione Nazionale Comuni Italiani  
 AO Regionale S. Carlo di Potenza  
 Azienda Servizi Sanitari della P.A. di Trento  
 ASL di Bari, Matera e Potenza  
 Cap Holding  
 Formez P.A.  
 Lombardia Informatica  
 Megareti  
 MM - Metropolitana Milanese  
 Mobilità di Marca  
 Regione Piemonte  
 Servizio Sanitario Regione della Basilicata  
 Sicindustria  
 Unioncamere

### NATURAL RESOURCES

Abbanoa  
 A.I.M. Energy  
 Gruppo IVPC  
 Marseglia Group  
 Seri Industrial \*  
 S.e.s.a.  
 San Marco Petroli  
 Veronagost

### FINANCIAL SERVICES

Allianz  
 Ambromobiliare \*  
 Banca d'Italia  
 Banca di Credito Popolare  
 Banca Generali \*  
 Banca Popolare dell'Alto Adige  
 Banca UBAE  
 Banca Valsabbina  
 BancoPosta Fondi SGR  
 Cargeas Assicurazioni  
 CNP UniCredit Vita  
 Creditras Vita  
 Eurofactor Italia  
 Eurovita  
 Finanziaria Tosinvest  
 FVS (Friulia Veneto Sviluppo) SGR  
 Genialloyd  
 Investitori SGR  
 Mediocredito del Friuli Venezia Giulia  
 Namira SGR  
 Net Insurance \*  
 Old Mutual Wealth Italy  
 Poste Vita  
 SACE  
 Serenissima SGR  
 Toyota Financial Services Italia  
 Veneto Sviluppo

### CONSUMER BUSINESS

Alfa Parf Group  
 Casa Olearia Italiana  
 Consorzio Agrario FVGDanisco  
 Eridania Italia  
 Fabbri 1905  
 Fope\*  
 Galbusera  
 Giorgio Fedon & Figli \*  
 Gruppo Euricom (Curtiriso)  
 ICAM  
 Kiko  
 Monge  
 Pastificio Riscossa F.lli  
 Mastromauro  
 Rignoni di Asiago  
 Salumificio Fratelli Beretta  
 San Raffaele Roma  
 Touring Club  
 Victoria's Secret  
 Vismara

\* Società quotate

\*\* Technology, Media, Telecommunication

## PRINCIPALI INCARICHI NEL SETTORE DI RIFERIMENTO DI ISAGRO S.P.A. PER SERVIZI DI AUDIT & ASSURANCE A livello nazionale

Nel seguito sono indicati i principali incarichi nel settore riferimento di ISAGRO S.p.A. per servizi di Audit & Assurance attuali e svolti nel corso degli ultimi anni.

### Principali Clienti audit nel settore di riferimento di ISAGRO S.p.A.

- ▶ ARCOPEX GROUP
- ▶ BARENTZ SERVICE S.P.A.
- ▶ BIOKIMICA S.P.A.
- ▶ BIO-FINLEATHER S.P.A.
- ▶ CHEMATEK S.P.A.
- ▶ CHEMIA S.P.A.
- ▶ COSMO S.P.A.
- ▶ FERTILSUD S.R.L.
- ▶ GAZECHIM COMPOSITI ITALIA S.P.A.
- ▶ GOWAN ITALIA S.R.L.
- ▶ ICAP-SIRA S.P.A.
- ▶ IDB HOLDING INDENA S.P.A.
- ▶ LABORATORI DERIVATI ORGANICI S.P.A.



## PRINCIPALI INCARICHI IN SOCIETÀ QUOTATE

Di seguito sono indicati i principali incarichi di revisione di società quotate in essere, assegnati o cessati nel triennio 2017-2019.

### Società Quotate

NOME CLIENTE	MERCATO / INDICE	SETTORE
A.S. Roma S.p.A.	MTA / FTSE Italia Small Cap	Consumer Business
Banca Generali S.p.A.	MTA / FTSE MIB	Financial Services
Banca Sistema S.p.A.	STAR / FTSE Italia STAR	Financial Services
CAP Holding S.p.A.	Irish Stock Exchange	Utilities
Cassiopea S.p.A.	SIX Swiss Stock Exchange	Manufacturing
CHL S.p.A.	MTA	IT
C.I.A. Compagnia Immobiliare Azionaria S.p.A.	MTA / FTSE Italia Small Cap	Real Estate & Construction
Class Editori S.p.A.	MTA / FTSE Italia Small Cap	Publishing, Media
Damiani S.p.A.*	MTA	Manufacturing / Luxury
Eukedos S.p.A.	MTA	Consumer business
Fullsix S.p.A.	MTA / FTSE Italia Small Cap	Publishing, Media
Gabetti Property Solutions S.p.A.	MTA / FTSE Italia Small Cap	Real Estate & Construction
Neodecortech S.p.A.	MTA / FTSE Italia Small Cap	Manufacturing
Nice S.p.A.*	STAR / FTSE Italia STAR	Manufacturing
Mondo TV S.p.A.	STAR / FTSE Italia STAR	Publishing, Media
Sanlorenzo S.p.A.	STAR / FTSE Italia STAR	Manufacturing
Seri Industrial S.p.A.	MTA / FTSE Italia Small Cap	Energy
Techedge S.p.A.	MTA / FTSE Italia Small Cap	IT
Titanmet S.p.A.	MTA / FTSE Italia Small Cap	Holding di partecipazioni

*\*Delisted*

# PRINCIPALI INCARICHI IN SOCIETÀ QUOTATE

## Società Quotate nel mercato AIM

NOME CLIENTE	MERCATO / INDICE	SETTORE
4AIM SICAF S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Financial Services
Abitare In S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Real Estate & Construction
Ambromobiliare S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Financial Services
Amm S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Publishing, Media
Axelero S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	IT
Blue Financial Communication S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Publishing, Media
Caleido Group S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Consumer business
Circle S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Consulting
Clabo S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Manufacturing
Digital 360 S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Publishing, Media
Digital Magics S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	IT
Digital Value S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	IT
DigiTouch S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	IT
Dominion Hosting Holding S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	IT
Ecosuntek S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Energy
Elettra Investimenti S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Energy
Expert System S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	IT
Fope S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Consumer business
Friulchem S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Pharmaceutical
Gambero Rosso S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Publishing, Media
Gibus S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Manufacturing
Giorgio Fedon & Figli S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Manufacturing
Grifal S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Manufacturing
H-Farm S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	IT
Intred S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	IT
Italian wine brands S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Consumer business
Kolinpharma S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Pharmaceutical
Leone Film Group S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Publishing, Media
Lucisano Media Group S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Publishing, Media
Mailup S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	IT
Maps S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	IT
Mondo TV France S.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Publishing, Media
Mondo TV Suisse S.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Publishing, Media
Neosperience S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	IT
Pharmanutra S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Pharmaceutical
Relatech S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	IT
Sciuker Frames S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Manufacturing
Sec S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Publishing, Media
SG Company S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	IT
Sirio S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Consumer business
Siti -B&T Group S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Consumer business
Sourcesense S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	IT
Telesia S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Media
Visibilia Editore S.p.A.	AIM Italia / FTSE AIM Italia	Editoria

Ore e Mix





## DETTAGLI ORE E MIX

Di seguito si riporta il dettaglio annuale delle ore e del mix professionale articolato per figure professionali stimate per le attività relative ai servizi richiesti dal GRUPPO ISAGRO.

Piemme S.R.L.	ORE					MIX				
	Partner	Manager	Senior Auditor	Assistant	Totale	Partner	Manager	Senior Auditor	Assistant	Totale
<b>ATTIVITA'</b>										
Revisione legale del bilancio d'esercizio	6	16	20	28	70	9%	23%	29%	40%	100%
Revisione legale del bilancio consolidato	4	8	12	16	40	10%	20%	30%	40%	100%
<b>TOTALE</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>44</b>	<b>110</b>	<b>9%</b>	<b>22%</b>	<b>29%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>

Holdisa S.R.L.	ORE					MIX				
	Partner	Manager	Senior Auditor	Assistant	Totale	Partner	Manager	Senior Auditor	Assistant	Totale
<b>ATTIVITA'</b>										
Revisione legale del bilancio d'esercizio	8	16	25	41	90	9%	18%	28%	46%	100%
<b>TOTALE</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	<b>41</b>	<b>90</b>	<b>9%</b>	<b>18%</b>	<b>28%</b>	<b>46%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTALE CONTROLLANTI</b>	<b>18</b>	<b>40</b>	<b>57</b>	<b>85</b>	<b>200</b>	<b>9%</b>	<b>20%</b>	<b>28%</b>	<b>43%</b>	<b>100%</b>

ISAGRO S.P.A.	ORE					MIX				
	Partner	Manager	Senior Auditor	Assistant	Totale	Partner	Manager	Senior Auditor	Assistant	Totale
<b>ATTIVITA'</b>										
Revisione legale del bilancio d'esercizio	85	215	385	415	1.100	8%	20%	35%	38%	100%
Revisione legale del bilancio consolidato	8	16	40	36	100	8%	16%	40%	36%	100%
Revisione limitata della relazione finanziaria semestrale	50	100	200	250	600	8%	17%	33%	42%	100%
<b>TOTALE</b>	<b>143</b>	<b>331</b>	<b>625</b>	<b>701</b>	<b>1.800</b>	<b>8%</b>	<b>18%</b>	<b>35%</b>	<b>39%</b>	<b>100%</b>

Isagro USA Inc.	ORE					MIX				
	Partner	Manager	Senior Auditor	Assistant	Totale	Partner	Manager	Senior Auditor	Assistant	Totale
<b>ATTIVITA'</b>										
Specific audit procedure (bilancio consolidato)	18	38	80	114	250	7%	15%	32%	46%	100%
Specific audit procedure (relazione semestrale)	6	14	25	35	80	8%	18%	31%	44%	100%
<b>TOTALE</b>	<b>24</b>	<b>52</b>	<b>105</b>	<b>149</b>	<b>330</b>	<b>7%</b>	<b>16%</b>	<b>32%</b>	<b>45%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTALE BDO ITALIA S.P.A</b>	<b>185</b>	<b>423</b>	<b>787</b>	<b>935</b>	<b>2.330</b>	<b>8%</b>	<b>18%</b>	<b>34%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>

# DETTAGLI ORE E MIX

## Società Controllate

Isagro Colombia S.A.S.	ORE					MIX				
	Partner	Manager	Senior Auditor	Assistant	Totale	Partner	Manager	Senior Auditor	Assistant	Totale
<b>ATTIVITA'</b>										
Statutory audit	8	30	95	193	326	2%	9%	29%	59%	100%
Full audit reporting package (bilancio consolidato)	2	10	30	40	82	2%	12%	37%	49%	100%
<b>TOTALE</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>125</b>	<b>233</b>	<b>408</b>	<b>2%</b>	<b>10%</b>	<b>31%</b>	<b>57%</b>	<b>100%</b>

Isagro Espana S.L.	ORE					MIX				
	Partner	Manager	Senior Auditor	Assistant	Totale	Partner	Manager	Senior Auditor	Assistant	Totale
<b>ATTIVITA'</b>										
Statutory audit	6	12	80	50	148	4%	8%	54%	34%	100%
Full audit reporting package (bilancio consolidato)	4	10	40	16	70	6%	14%	57%	23%	100%
Limited review (relazione semestrale)	2	7	25	9	43	5%	16%	58%	21%	100%
<b>TOTALE</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>145</b>	<b>75</b>	<b>261</b>	<b>5%</b>	<b>11%</b>	<b>56%</b>	<b>29%</b>	<b>100%</b>

**B.**  
**INFORMAZIONI**  
**ECONOMICHE**

## TARIFFE ORARIE APPLICATE PER CIASCUNA CATEGORIA PROFESSIONALE

### Gruppo ISAGRO

#### Riepilogo delle tariffe orarie applicate per ciascuna figura professionale prevista nel *mix offerto*

L'offerta economica è stata predisposta in conformità alle indicazioni contenute nella comunicazione Consob n. 96003556 del 18 aprile 1996.

Di seguito si riporta la tariffa oraria lorda effettiva prevista per l'incarico di revisione legale di GRUPPO ISAGRO per ciascuna delle figure professionali utilizzate, secondo la ripartizione: Partner, Manager, Senior, Assistant.

Si specifica che le figure professionali *Specialist* sono comprese tra le ore del Partner e del Manager.

CATEGORIA PROFESSIONALE	TARIFFA ORARIA €
Partner	150
Manager	90
Senior	65
Assistant	50

## DETTAGLIO DELLE ORE E DEI CORRISPETTIVI PREVISTI PER IL GRUPPO ISAGRO

Di seguito si riporta il dettaglio annuale delle ore e dei corrispettivi stimati per singolo servizio articolato per figure professionali e con il mix professionale del numero delle ore e dei corrispettivi stimati per le attività relative ai servizi richiesti dalla ISAGRO.

Nel formulare la proposta abbiamo considerato quanto segue:

- Le attività di revisione legale dei conti del bilancio d'esercizio, e i relativi onorari, devono considerarsi inclusive: (i) della verifica sulla coerenza della relazione sulla gestione e sulla sua conformità alle norme di legge con il bilancio d'esercizio prevista dall'art. 14 comma 2 lettera e) del Decreto, ivi inclusa, ove applicabile, la verifica della coerenza relativa alle informazioni sul governo societario e sugli assetti proprietari, ai sensi dell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 (ii "TUF"); nonché (ii) della verifica - prevista dal comma 8-bis dell'art. 123-ter del TUF - sull'avvenuta predisposizione da parte degli amministratori della seconda sezione della relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti di cui all'art. 123-ter del TUF.
- La revisione limitata della relazione semestrale consolidata abbreviata svolta in conformità alla Delibera Consob n. 10867 del 31 luglio 1997.

### FEES RECAP per GRUPPO ISAGRO

Società Controllanti	Totale ore	Budget Tecnico	Nostro investimento	Budget Proposto
Revisione legale bilancio d'esercizio Piemme S.r.l.	70	5.040	(1.260)	3.780
Revisione legale bilancio consolidato Piemme S.r.l.	40	2.900	(740)	2.160
Revisione legale bilancio d'esercizio Holdisa S.r.l.	90	6.315	(1.455)	4.860
<b>TOTALE</b>	<b>200</b>	<b>14.255</b>	<b>(-3.455)</b>	<b>10.800</b>
Isagro S.p.A.	Totale ore	Budget Tecnico	Nostro investimento	Budget Proposto
Revisione legale bilancio di esercizio Isagro S.p.A.	1.100	77.875	(23.875)	54.000
Revisione legale bilancio consolidato Isagro S.p.A.	100	7.040	(1.640)	5.400
Relazione semestrale Isagro S.p.A.	600	42.000	(9.600)	32.400
<b>TOTALE</b>	<b>1.800</b>	<b>126.915</b>	<b>(-35.115)</b>	<b>91.800</b>
Isagro USA Inc.	Totale ore	Budget Tecnico	Nostro investimento	Budget Proposto
Specif Audit Procedure Isagro USA Inc. (bilancio consolidato)	250	17.020	(3.520)	13.500
Specif Audit Procedure Isagro USA Inc. (relazione semestrale)	80	5.535	(1.215)	4.320
<b>TOTALE</b>	<b>330</b>	<b>22.555</b>	<b>(-4.735)</b>	<b>17.820</b>
Società Controllate	Totale ore	Budget Tecnico	Nostro investimento	Budget Proposto
Isagro Colombia S.A.S.	408	12.525	(2.095)	10.430
Isagro Espana S.L.	261	25.120	(3.020)	22.100
<b>TOTALE</b>	<b>669</b>	<b>37.645</b>	<b>(-5.115)</b>	<b>32.530</b>
<b>TOTALE</b>	<b>2.999</b>	<b>201.370</b>	<b>(-48.420)</b>	<b>152.950</b>

# MODALITA' E TERMINI DEL TRATTAMENTO DELLE SPESE E ADEGUAMENTO DEI CORRISPETTIVI

## CONTRIBUTO DI VIGILANZA CONSOB E SPESE

In merito agli onorari proposti si precisa quanto segue:

- comprendono le attività previste dal piano di audit;
- sono da intendersi al netto delle imposte indirette (IVA) e del contributo Consob;
- le spese sostenute per lo svolgimento del lavoro, quali, indicativamente, le spese relative a viaggi e pernottamenti, le spese accessorie relative alla tecnologia (banche dati, software, ecc.) ed ai servizi di segreteria e comunicazione saranno addebitate a consuntivo nel limite massimo del 3% dei corrispettivi. Relativamente alle eventuali spese di trasferta per lo svolgimento delle *Specific Audit Procedure* sulla controllata Isagro USA Inc. queste verranno addebitate a consuntivo con un limite massimo di 5 migliaia di euro annuo.

## ADEGUAMENTO DEI CORRISPETTIVI

L'adeguamento annuale dei corrispettivi proposti sarà pari alla percentuale di variazione dell'indice ISTAT relativo al costo della vita base mese di giugno 2021 e decorrerà dalla revisione del bilancio dell'esercizio al 31 dicembre 2022 (base aprile 2021).

Eventuali altre attività che fossimo chiamati a svolgere, alla luce delle sopravvenute modifiche del quadro normativo di riferimento e delle regole contabili applicabili, o in relazione ad operazioni straordinarie della Società o ad ulteriori adempimenti previsti da normative specifiche, nonché gli ulteriori pareri, relazioni ed attestazioni che potrebbero essere richieste alla nostra società in quanto incaricata della revisione legale, non sono comprese nella presente offerta e saranno oggetto di volta in volta di proposte autonome ad integrazione della presente offerta, sulla base delle tariffe orarie lorde indicate nella presente Offerta. Si precisa che, se si dovessero presentare circostanze tali da comportare un rilevante aggravio dei tempi rispetto a quanto stimato nella presente offerta quali, a titolo esemplificativo, il cambiamento della struttura e dimensione della Società, modifiche nei presidi istituiti nell'ambito del sistema di controllo interno e/o nel processo di predisposizione dell'informativa finanziaria la mancata o ritardata consegna della documentazione necessaria, l'indisponibilità delle persone dalle quali riterremo necessario acquisire elementi probativi, cambiamenti normativi, di principi contabili e/o di principi di revisione, nuovi orientamenti professionali, l'effettuazione di operazioni complesse o straordinarie da parte della vostra Società esse saranno discusse con la Direzione della Società per formulare un'integrazione scritta alla stessa.

Al fine di definire l'accezione di rilevanza, la variazione verrà applicata considerando una franchigia minima del 10% dei corrispettivi tempo per tempo previsti.

## Budget trasparente

- Tariffe trasparenti
- Tariffe competitive basate su strutture di costo efficienti

## DETTAGLIO CORRISPETTIVI AL NETTO DEI CONTRIBUTO CONSOB E DELLE SPESE, ORE E MIX PROFESSIONALE PREVISTO PER ISAGRO S.P.A.

Revisione legale del bilancio d'esercizio di Isagro S.p.A.	Ore	Mix % ore	Tariffa oraria	Budget tecnico
Partner	85	8%	150	12.750
Senior Manager	215	20%	90	19.350
Senior Auditor	385	35%	65	25.025
Assistant	415	38%	50	20.750
<b>Totale budget tecnico</b>	<b>1.100</b>			<b>77.875</b>
<i>a nostro carico</i>				<b>(-23.875)</b>
<b>Totale budget commerciale</b>	<b>1.100</b>			<b>54.000</b>
Revisione legale del bilancio consolidato del Gruppo Isagro	Ore	Mix % ore	Tariffa oraria	Budget tecnico
Partner	8	8%	150	1.200
Senior Manager	16	16%	90	1.440
Senior Auditor	40	40%	65	2.600
Assistant	36	36%	50	1.800
<b>Totale budget tecnico</b>	<b>100</b>			<b>7.040</b>
<i>a nostro carico</i>				<b>(-1.640)</b>
<b>Totale budget commerciale</b>	<b>100</b>			<b>5.400</b>
Revisione limitata della relazione finanziaria semestrale consolidata abbreviata del Gruppo Isagro	Ore	Mix % ore	Tariffa oraria	Budget tecnico
Partner	50	8%	150	7.500
Senior Manager	100	17%	90	9.000
Senior Auditor	200	33%	65	13.000
Assistant	250	42%	50	12.500
<b>Totale budget tecnico</b>	<b>600</b>			<b>42.000</b>
<i>a nostro carico</i>				<b>(-9.600)</b>
<b>Totale budget commerciale</b>	<b>600</b>			<b>32.400</b>
<b>TOTALE BUDGET COMMERCIALE</b>	<b>1.800</b>			<b>91.800</b>

## DETTAGLIO CORRISPETTIVI AL NETTO DEI CONTRIBUTO CONSOB E DELLE SPESE, ORE E MIX PROFESSIONALE PREVISTO PER ISAGRO USA INC

Specif Audit Procedure Isagro USA Inc. (bilancio consolidato)	Ore	Mix % ore	Tariffa oraria	Budget tecnico
Partner	18	7%	150	2.700
Senior Manager	38	15%	90	3.420
Senior Auditor	80	32%	65	5.200
Assistant	114	46%	50	5.700
<b>Totale budget tecnico</b>	<b>250</b>			<b>17.020</b>
<i>a nostro carico</i>				<b>(-3.520)</b>
<b>Totale budget commerciale</b>	<b>250</b>			<b>13.500</b>
Specif Audit Procedure Isagro USA Inc. (relazione semestrale)	Ore	Mix % ore	Tariffa oraria	Budget tecnico
Partner	6	8%	150	900
Senior Manager	14	18%	90	1.260
Senior Auditor	25	31%	65	1.625
Assistant	35	44%	50	1.750
<b>Totale budget tecnico</b>	<b>80</b>			<b>5.535</b>
<i>a nostro carico</i>				<b>(-1.215)</b>
<b>Totale budget commerciale</b>	<b>80</b>			<b>4.320</b>
<b>TOTALE BUDGET COMMERCIALE</b>	<b>330</b>			<b>17.820</b>



## DETTAGLIO CORRISPETTIVI AL NETTO DEI CONTRIBUTO CONSOB E DELLE SPESE, ORE E MIX PROFESSIONALE PREVISTO PER LE SOCIETÀ CONTROLLATE

Isagro Colombia S.A.S. Statutory audit	Ore	Mix % ore	Tariffa oraria valuta locale	Totale valuta locale	Totale valuta euro*
Partner	8	2%	450.000	3.600.000	797
Senior Manager	30	9%	250.000	7.500.000	1.661
Senior Auditor	95	29%	150.000	14.250.000	3.156
Assistant	193	59%	100.000	19.300.000	4.275
<b>Totale budget tecnico</b>	<b>326</b>			<b>44.650.000</b>	<b>9.889</b>
<i>a nostro carico</i>				(-7.500.000)	(-1.661)
<b>Totale Budget commerciale</b>	<b>326</b>			<b>37.150.000</b>	<b>8.228</b>
Isagro Colombia S.A.S. Full audit reporting package (bilancio consolidato)	Ore	Mix % ore	Tariffa oraria valuta locale	Totale valuta locale	Totale valuta euro*
Partner	2	2%	450.000	900.000	199
Senior Manager	10	12%	250.000	2.500.000	554
Senior Auditor	30	37%	150.000	4.500.000	997
Assistant	40	49%	100.000	4.000.000	886
<b>Totale budget tecnico</b>	<b>82</b>			<b>11.900.000</b>	<b>2.636</b>
<i>a nostro carico</i>				(-1.960.000)	(-434)
<b>Totale Budget commerciale</b>	<b>82</b>			<b>9.940.000</b>	<b>2.202</b>
<b>Totale Isagro Colombia S.A.S.</b>	<b>408</b>				<b>10.430</b>

\*Tasso cambio al 30/10/2020 4.514,89

Isagro Espana S.L. - Statutory audit	Ore	Mix % ore	Tariffa oraria	Budget tecnico
Partner	6	4%	230	1.380
Senior Manager	12	8%	140	1.680
Senior Auditor	80	54%	90	7.200
Assistant	50	34%	70	3.500
<b>Totale budget tecnico</b>	<b>148</b>			<b>13.760</b>
<i>a nostro carico</i>				(-1.660)
<b>Totale budget commerciale</b>	<b>148</b>			<b>12.100</b>
Isagro Espana S.L. - Full audit reporting package (bilancio consolidato)	Ore	Mix % ore	Tariffa oraria	Budget tecnico
Partner	4	6%	230	920
Senior Manager	10	14%	140	1.400
Senior Auditor	40	57%	90	3.600
Assistant	16	23%	70	1.120
<b>Totale budget tecnico</b>	<b>70</b>			<b>7.040</b>
<i>a nostro carico</i>				(-840)
<b>Totale budget commerciale</b>	<b>70</b>			<b>6.200</b>
Isagro Espana S.L. - Full audit reporting package (relazione semestrale)	Ore	Mix % ore	Tariffa oraria	Budget tecnico
Partner	2	5%	230	460
Senior Manager	7	16%	140	980
Senior Auditor	25	58%	90	2.250
Assistant	9	21%	70	630
<b>Totale budget tecnico</b>	<b>43</b>			<b>4.320</b>
<i>a nostro carico</i>				(-520)
<b>Totale budget commerciale</b>	<b>43</b>			<b>3.800</b>
<b>Totale Isagro Espana S.L.</b>	<b>261</b>			<b>22.100</b>

## DETTAGLIO CORRISPETTIVI AL NETTO DEI CONTRIBUTO CONSOB E DELLE SPESE, ORE E MIX PROFESSIONALE PREVISTO PER LE CONTROLLANTI

Revisione legale del bilancio d'esercizio di Piemme S.r.l.	Ore	Mix % ore	Tariffa oraria	Budget tecnico
Partner	6	9%	150	900
Senior Manager	16	23%	90	1.440
Senior Auditor	20	29%	65	1.300
Assistant	28	40%	50	1.400
<b>Totale budget tecnico</b>	<b>70</b>			<b>5.040</b>
<i>a nostro carico</i>				<b>(-1.260)</b>
<b>Totale budget commerciale</b>	<b>70</b>			<b>3.780</b>

Revisione legale del bilancio consolidato di Piemme S.r.l.	Ore	Mix % ore	Tariffa oraria	Budget tecnico
Partner	4	10%	150	600
Senior Manager	8	20%	90	720
Senior Auditor	12	30%	65	780
Assistant	16	40%	50	800
<b>Totale budget tecnico</b>	<b>40</b>			<b>2.900</b>
<i>a nostro carico</i>				<b>(-740)</b>
<b>Totale budget commerciale</b>	<b>40</b>			<b>2.160</b>
<b>TOTALE BUDGET COMMERCIALE PIEMME S.R.L.</b>	<b>110</b>			<b>5.940</b>

Revisione legale del bilancio d'esercizio di Holdisa S.r.l.	Ore	Mix % ore	Tariffa oraria	Budget tecnico
Partner	8	9%	150	1.200
Senior Manager	16	18%	90	1.440
Senior Auditor	25	28%	65	1.625
Assistant	41	46%	50	2.050
<b>Totale budget tecnico</b>	<b>90</b>			<b>6.315</b>
<i>a nostro carico</i>				<b>(-1.455)</b>
<b>Totale budget commerciale</b>	<b>90</b>			<b>4.860</b>
<b>TOTALE CONTROLLANTI</b>	<b>200</b>			<b>10.800</b>

# C. INFORMAZIONI AMMINISTRATIVE

C1 - Dichiarazioni dell'offerente

67

Dichiarazioni  
dell'Offerente



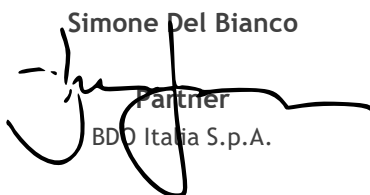
## DICHIARAZIONI DELL'OFFERENTE

### Dichiarazione da parte della Società di revisione relative alla propria indipendenza e assenza di cause di incompatibilità

Con la presente Vi confermiamo quanto segue:

- con riferimento agli esercizi oggetto di revisione legale, che non vi sono, alla data della presente Offerta, cause di incompatibilità ai sensi degli artt. 10 e 17 del D.Lgs 27 gennaio 2010 n. 39, dell'art. 149 bis e seguenti del Regolamento Consob n. 11971, del combinato disposto degli articoli 2409 quinquies e 2399 del c.c. ovvero ai sensi di altre norme/principi professionali applicabili con riferimento agli esercizi oggetto di revisione legale; inoltre, Vi confermiamo che rispetteremo, con riferimento agli esercizi per i quali è prevista l'assegnazione dell'incarico, i limiti di cui agli articoli 4 e 5 e le condizioni ed i requisiti di cui all'art. 6 del Regolamento (UE) n. 537/2014;
- di essere in possesso delle condizioni previste dall'art. 10 e 10 bis nonché dall'10-ter del D.Lgs. 39/2010, di poter rispettare i requisiti di cui agli artt. 10-quater, 10- quinquies e 26-bis del D.Lgs 39/2010 e di essere in possesso delle competenze e capacità per lo svolgimento delle attività di revisione previste, ivi inclusa l'applicazione dei principi di revisione applicabili.

Milano, 16 novembre 2020

**Simone Del Bianco**  
  
Partner  
BDO Italia S.p.A.

**Carlo Consonni**  
  
Partner  
BDO Italia S.p.A.

# Allegato 1

**BDO GLOBAL  
ORGANISATION**

**PRESENTAZIONE  
ISTITUZIONALE DI  
BDO IN ITALIA**

# BDO IN ITALIA

## Il modello *One firm*

### LA STRUTTURA E IL DIMENSIONAMENTO DI BDO ITALIA S.P.A.

BDO Italia S.p.A. (di seguito anche «la Società») è una società per azioni di diritto italiano che ha per oggetto sociale lo svolgimento dell'attività di revisione legale e volontaria dei conti, di organizzazione contabile (**l'attività di audit**) nonché le altre attività a carattere consulenziale consentite dalle norme vigenti (**l'attività di advisory**), ovvero volte a fornire servizi di natura amministrativa e contabile (**l'attività di compliance**).

BDO Italia S.p.A. ha sede legale ed amministrativa in Milano, Viale Abruzzi 94. La Società è iscritta al Registro Imprese di Milano (R.E.A. Milano 1977842) con Codice Fiscale e partita IVA n.07722780967; è altresì iscritta al numero 167911 del Registro dei Revisori legali tenuto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze ed istituito ai sensi dell'art. 2 del Decreto Legislativo n. 39/2010.

L'organico professionale è composto da oltre 900 persone di cui 65 soci.

Il capitale sociale di BDO Italia S.p.A. sottoscritto e versato, pari a 1.000.000 di Euro, è interamente detenuto da 59 soci, persone fisiche ed è ripartito in 975 azioni ordinarie (con diritto di voto) e 25 azioni di categoria A (senza diritto di voto); per espressa previsione statutaria la maggioranza del capitale sociale deve essere di titolarità di soggetti abilitati all'esercizio della revisione legale in Italia.

Alle azioni ordinarie, se di titolarità di persone fisiche, e alle azioni di categoria A, è connesso, ai sensi dell'art. 2345 c.c., l'obbligo per i soci di eseguire le Prestazioni Accessorie previste dall'art.11 dello Statuto.

I soci con Prestazioni Accessorie sono tenuti a svolgere la loro attività professionale in maniera esclusiva in favore della Società, salvo deroghe, che, nel caso, richiedono la preventiva autorizzazione del Consiglio d'Amministrazione.

I soci sono tutti in possesso dei requisiti necessari per lo svolgimento delle attività previste dall'oggetto sociale, in particolare tutti i soci coinvolti nell'attività di Audit sono abilitati all'esercizio della revisione legale in Italia.



\* ranking nazionale (fonte IAB Bulletin)

# BDO IN ITALIA

## La gestione territoriale

Bari	Padova
Bergamo	Palermo
Bologna	Pescara
Brescia	Roma
Cagliari	Torino
Firenze	Treviso
Genova	Trieste
Milano	Verona
Napoli	Vicenza



BDO Italia S.p.A. è strutturata secondo il modello di **one firm** e le attività sono gestite per divisioni o *Stream*, quali:

- *Audit Stream*
- *Advisory Stream*
- *Compliance Stream (BSO)*

Le suddette attività sono svolte nelle unità locali (*Strategic Business Unit*) corrispondenti alle sedi operative.

Sono, altresì, previste quattro unità di supporto (*Practice Management Department*) aventi carattere di trasversalità rispetto alle diverse *Stream*, ed in particolare:

- *PMD Risk & Quality*
- *PMD Human Resources*
- *PMD Operation*
- *PMD Communication*

Al vertice della struttura organizzativa è posto il Consiglio di Amministrazione retto dal Presidente.

Nell'ambito dell'organizzazione sopra descritta il socio riveste un ruolo fondamentale: oltre ad essere legato alla società da una partecipazione al capitale sociale e allo svolgimento delle Prestazioni Accessorie di natura professionale, può essere, infatti, coinvolto, a norma di statuto, anche alle Prestazioni Accessorie aventi natura di tipo gestionale o tecnico. Il socio coinvolto in tali attività, tuttavia, continua a svolgere per parte del suo tempo attività professionale.

Il Consiglio di Amministrazione è composto dai seguenti soci:

Simone Del Bianco	Presidente
Carlo Consonni	Amministratore
Rosanna Vicari	Amministratore

Il Collegio Sindacale svolge le funzioni previste dagli articoli 2403 e 2403-bis del codice civile ed esercita inoltre la revisione legale dei bilanci della società ai sensi dell'art. 13 e 14 del D.Lgs. 39/2010. E' costituito dai seguenti componenti:

Andrea Arturo De Vecchi	Presidente
Paolo Nannini	Sindaco effettivo
Giampaolo Dassi	Sindaco effettivo
Sebastiano Dell'Arte	Sindaco supplente
Francesco Marconi	Sindaco supplente

La Società ha adottato il Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo n. 231 dell'8 giugno 2001 e ha riservato al Collegio Sindacale i compiti dell'Organismo di Vigilanza in virtù di quanto previsto dall'art. 6 comma 4-bis del medesimo Decreto.

La Società cura la divulgazione del proprio Modello e l'impegno del personale e dei terzi al suo rispetto.

La parte generale e il codice etico sono pubblicati sul sito della Società.



# BDO IN ITALIA

## Una realtà integrata

### LA RETE DI BDO IN ITALIA

BDO in Italia è strutturata secondo il modello di *One firm*, pertanto i servizi prestati sono gestiti per divisioni o *Stream*.

La rete di BDO in Italia è composta da:

- ❑ **BDO Italia S.p.A.** a cui fanno capo le seguenti *Stream*:
  - *Audit Stream*
  - *Advisory Stream*
  - *Compliance Stream*
  
- ❑ **BDO Tax S.r.l. Stp** società tra professionisti a cui fa capo la:
  - *TAX Stream*

Il modello adottato permette di gestire i rapporti fra le entità della rete italiana in modo particolarmente snello ed efficiente.

### I PRINCIPALI OBIETTIVI DEL NOSTRO MODELLO ORGANIZZATIVO



La condivisione e il potenziamento dell'*expertise* di ciascuna entità coinvolta a beneficio della qualità dei servizi offerti al Cliente e al mercato.

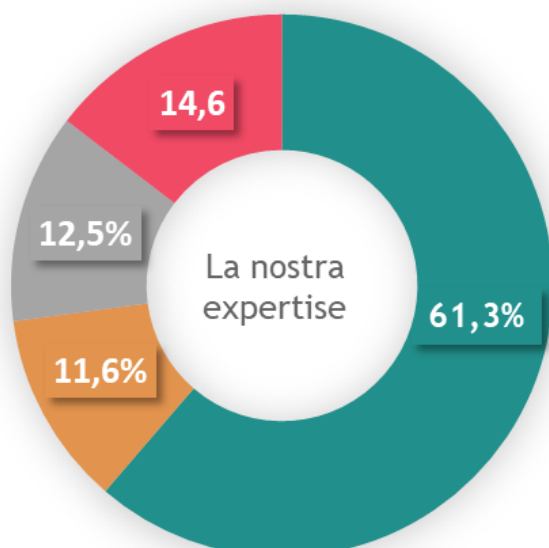


Dinamiche relazionali semplificate tra il Cliente e le diverse entità BDO.



L'efficienza aziendale e l'ottimizzazione delle strutture di costo e dei processi aziendali, in termini, ad esempio, di Human Resources, Formazione, Comunicazione aziendale, Amministrazione.

### FATTURATO PER LINEA DI BUSINESS E SETTORE



#### AUDIT & ASSURANCE

- *Revisione contabile*
- *IS Audit & Compliance*
- *Esame limitato del bilancio di sostenibilità*

#### TAX

- *Compliance*
- *International tax*
- *M&A Tax*

#### ADVISORY

- *Corporate finance*
- *Risk & compliance*
- *Sustainability*
- *IT & Digital Consulting*

#### BUSINESS SERVICES & OUTSOURCING

- *Accounting e reporting*
- *Rappr. fiscali e identificazioni dirette*
- *Payroll e amministrazione del personale*

# BDO IN ITALIA

## Una realtà integrata

### BDO Tax S.r.l. Stp

BDO Tax S.r.l. Stp è una società tra professionisti di diritto italiano, trasformata da società semplice a società di capitali in data 28 giugno 2017, che ha per oggetto sociale la consulenza ed assistenza tributaria, societaria contabile finanziaria e patrimoniale, le attività di *due diligence* di carattere tributario, ed ogni altra attività o materia inerente alle competenze proprie dei dottori commercialisti e dei revisori legali.

BDO Tax S.r.l. Stp ha sede legale ed amministrativa in Milano e sedi operative in Milano, Roma, Torino, Bologna e Treviso.

La compagine societaria di BDO Tax S.r.l. Stp è rappresentata dai principalmente da soci persone fisiche della BDO Italia S.p.A. e dalla stessa BDO Italia S.p.A.

Il Consiglio di amministrazione è specularmente a quello di BDO Italia S.p.A. ed in particolare è così composto:

Simone Del Bianco	Presidente
Carlo Consonni	Amministratore
Rosanna Vicari	Amministratore

La società si avvale, attraverso un contratto di service, delle unità di supporto (*Practice Management Department*) di BDO Italia S.p.A. e in particolare di:

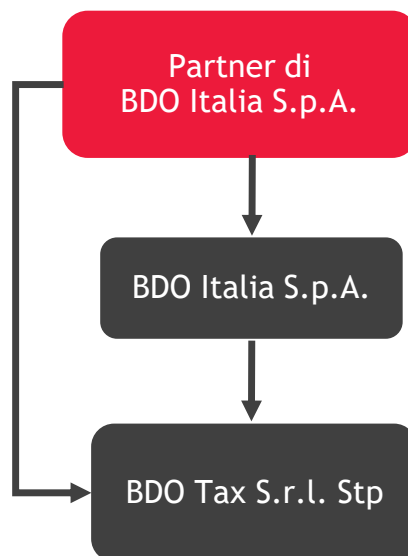
- *PMD Risk & Quality*
- *PMD Human Resources*
- *PMD Operation*
- *PMD Communication*

Inoltre adotta il sistema di controllo della qualità declinato sia nel framework di riferimento stabilito a livello internazionale, sia nei protocolli stabiliti a livello locale come meglio descritti successivamente.

In particolare evidenziamo che la funzione *Ethics & Acceptance* gestisce tutte le tematiche di indipendenza anche della suddetta società.

A livello di rapporti con il network internazionale è rappresentata dalla BDO Italia S.p.A. (cd *voting member*) essendo qualificata come *non voting member*.

Per maggiori informazioni in merito alla struttura dell'organizzazione, al suo organigramma e funzionigramma si rimanda alla Relazione di Trasparenza allegato alla presente Offerta.



# BDO GLOBAL ORGANISATION

## Un'organizzazione globalmente connessa

### L'ORGANIZZAZIONE GLOBALE

BDO è tra le principali organizzazioni internazionali di revisione e consulenza aziendale con circa 88.000 professionisti altamente qualificati in più di 160 paesi. Nel 1963 nasce Binder Seidman International Group composto da realtà situate in Canada, Germania, Olanda, Regno Unito e Stati Uniti con l'obiettivo di fornire un servizio Globale completo alle aziende. Nel 1973 il gruppo modifica la propria denominazione in Binder Dijker Otte & Co dai cognomi dei fondatori le cui iniziali compongono il brand della nostra organizzazione.

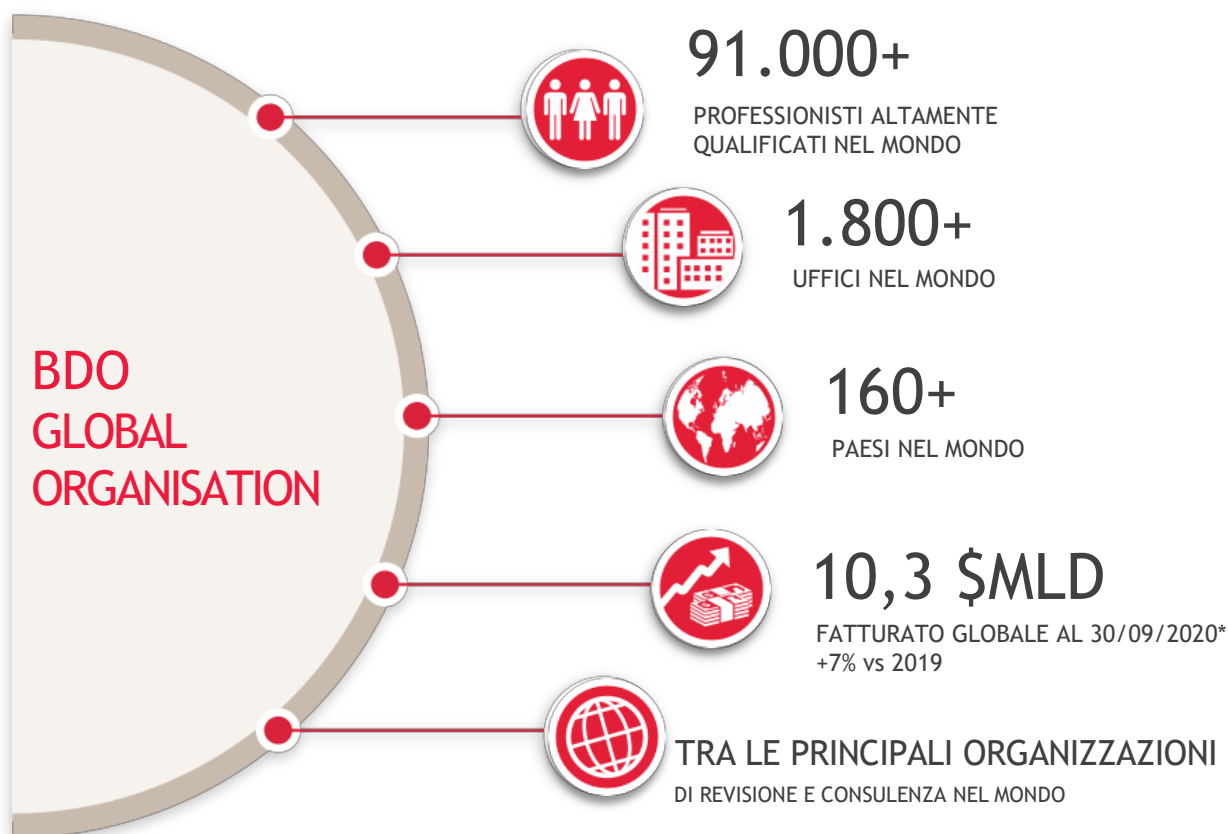
BDO offre servizi professionali integrati in linea con i più elevati standard qualitativi a grandi gruppi internazionali, PMI nazionali, investitori privati e istituzioni pubbliche, per affiancarli e migliorarne le performance in ogni fase del loro sviluppo, nel rispetto delle normative vigenti.

Il supporto tecnico all'interno della rete BDO è coordinato e gestito dalla Brussels Worldwide Services BVBA (BWS), una società a responsabilità limitata costituita in Belgio.

Ogni BDO firm è una entità indipendente, costituita secondo la legge del Paese di appartenenza, organizzata in modo autonomo e che opera nel rispetto delle norme e dei requisiti professionali locali. BDO International Limited, Brussels Worldwide Services BVBA e le BDO firm sono entità legali separate e non sono responsabili per atti o omissioni compiuti da un'altra entità BDO: non è ravvisabile un rapporto di controllo o di interesse giuridico tra BDO International Limited, Brussels Worldwide Services BVBA e le società aderenti all'organizzazione BDO.

L'adesione all'organizzazione, regolata da uno specifico set contrattuale, è motivata dalla condivisione di valori professionali, di standard, di metodologie, di formazione professionale, di forme di controllo e di valutazione dei rischi che costituiscono il patrimonio comune di BDO.

Ciò permette di offrire ai clienti nel mondo un servizio professionale omogeneo altamente qualificato, mantenendo le peculiarità professionali proprie di ogni paese.



\* include BDO's exclusive alliance firms

# BDO GLOBAL ORGANISATION

## Un'organizzazione globalmente connessa

### UN'ATTIVITÀ IN CRESCITA

Con un fatturato globale\* di 9,6 miliardi di dollari USA, l'attività del network BDO è cresciuta del 10,1% rispetto all'esercizio precedente, a tassi di cambio costanti.

Questo trend viene supportato dalla nostra strategia di crescita, sia esterna che organica, che mira ad attrarre clienti internazionali, svilupparci in nuovi mercati, migliorare le performance, gestire il rischio, investire in nuove tecnologie e coinvolgere i migliori talenti.

### RIPARTIZIONE DEL FATTURATO\* PER ATTIVITÀ

L'Audit rappresenta il 43% del nostro fatturato globale, seguito dall'area Tax che, nel 2019, contribuisce per il 21%.

L'area *Advisory* continua la sua espansione e raggiunge il 21% del nostro fatturato globale.

Infine, la divisione Business Services & Outsourcing rappresenta il 15% del business di BDO nel mondo.

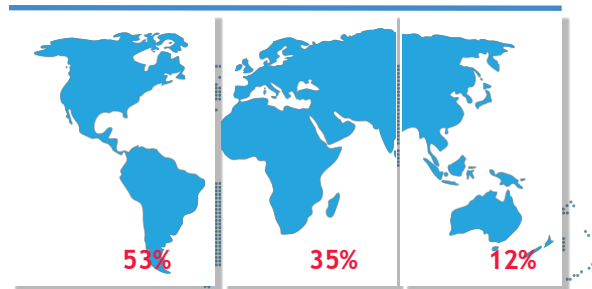
Il fatturato relativo al settore dei Financial Services, che include i settori finanziario e assicurativo, contribuisce per il 20% circa dei ricavi globali di audit del network BDO.

### UN RAPPORTO ECCEZIONALE

Ogni Partner di ogni BDO *firm* si impegna ad avere un ruolo attivo nella gestione quotidiana del Cliente.

Un impegno che si traduce anche nell'eccellente ratio professionisti/Partner che contraddistingue la nostra organizzazione.

### RIPARTIZIONE DEL FATTURATO\* PER AREA



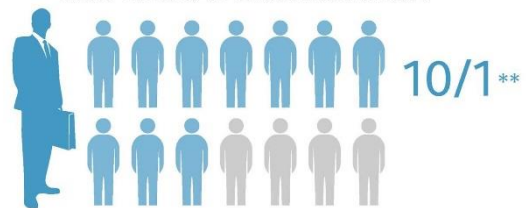
Americas: \$5,1MLD

EMEA: \$3,4MLD

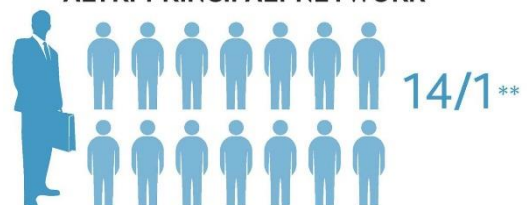
Asia Pacific: \$1,1MLD

\* fatturato globale - dati al 30/09/2019

### BDO GLOBAL ORGANISATION



### ALTRI PRINCIPALI NETWORK



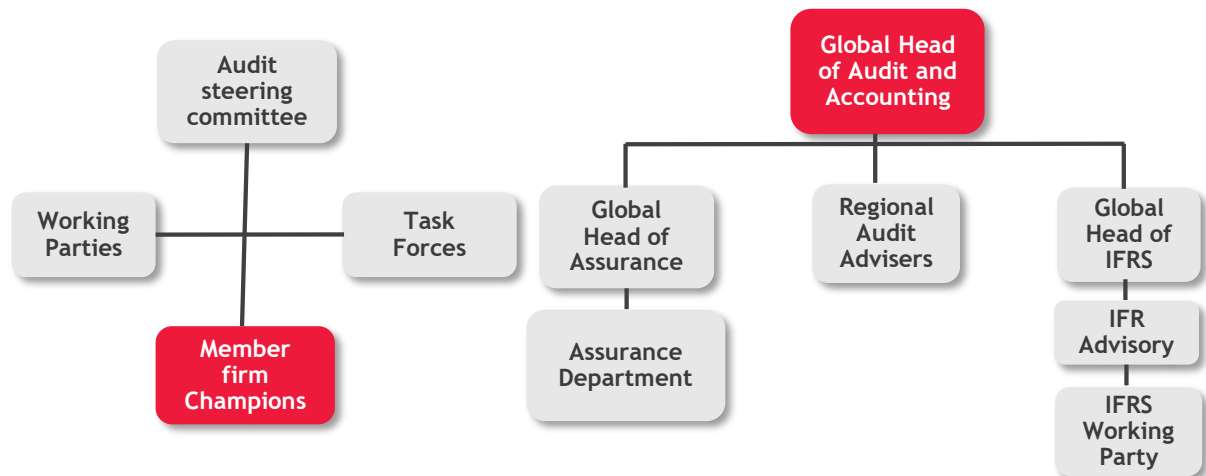
\*\* rapporto Professionisti / Partner

## STRUTTURE TECNICHE DI BDO

### Strutture tecniche a livello internazionale

Le strutture tecniche a livello di BDO Global Organisation nella Service line A&A sono rappresentate nell'organigramma che segue.

#### A&A GLOBAL STRUCTURE



# STRUTTURE TECNICHE DI BDO

## Strutture tecniche a livello internazionale

Sono riportati nel seguito ruoli e responsabilità dei principali organismi apicali componenti le strutture tecniche di BDO Global Organisation.

### BDO AUDIT STEERING COMMITTEE

L'Audit Steering Committee (ASC) è l'organo di governo del Group Audit Department (GAD) e dei relativi sottogruppi di lavoro tra cui l'Audit Approach Group (AAG) è tra i più importanti.

Le responsabilità dell'ASC sono suddivise in quattro aree principali:

- *Assurance and quality control policies, procedures and guidance*

L'ASC ha tra i suoi compiti quelli di fornire (i) indicazioni e linee guida al GAD e al AAG su tematiche di *assurance e di policies* sul controllo della qualità, nonché sui miglioramenti da apportare al BDO audit approach, (ii) indicazioni sui cambiamenti significativi del BDO Audit Manual e del BDO A&A Policies Manual, (iii) indicazioni al Global Head of Strategic Audit Initiatives relative allo sviluppo, acquisizione o licenze relative a data analytics tools e più in generale sullo sviluppo tecnologico al fine di migliorare le performance delle BDO firms.

- *Regulatory and professional developments*

Quest'area (i) valuta i potenziali impatti sull'audit dei cambiamenti normativi a livello mondiale e come affrontarli, (ii) fornisce supporto per risposte in tema audit, *assurance*, controllo qualità e Education su richiesta del Global Office.

- *Risk Management and quality*

L'ASC (i) collabora con il Risk Management Committee per la stesura di policies e procedure che riguardano l'Audit, (ii) rivede i risultati del BDO Quality Monitoring Program (QMP) incluse la RCA (Root Cause Analysis) al fine di identificare adeguate azioni migliorative, (iii) suggerisce indicazioni sulle aree su cui indirizzare il QMP.

- *Communications, training and conference*

L'ASC (i) raccomanda appropriate comunicazioni interne al fine di assicurare tempestivamente alle BDO firms una adeguata informativa su argomenti di natura rilevante, (ii) raccomanda la divulgazione esterna di comunicazioni su tematiche di interesse relative *all'Audit & Assurance*, (iii) suggerisce gli argomenti da trattare alle A&A conference, (iv) identifica gli argomenti da trattare alle sessioni di training.

### BDO IFR ADVISORY

Il Comitato tecnico internazionale (BDO IFR Advisory) ha la responsabilità di predisporre ed emanare le IFRS policy a beneficio di tutte le BDO firms.

Le attività includono:

- il collegamento con le BDO firms, in particolare con l'**IFRS Working Party** ed gli **IFRS Country Leaders**
- rispondere alle consultazioni tecniche in tema di IFRS provenienti dalle BDO firms
- pubblicare i bollettini tecnici relativi all'evoluzione degli IFRS
- emanare le interpretazioni tecniche di BDO Global Organisation
- sviluppare il materiale formativo
- svolgere il ruolo di coordinatore con gli standard-setters, autorità di controllo ed organizzazioni internazionali in tema di sviluppo ed interpretazioni sugli IFRS
- rispondere ai Discussion Paper da parte degli standard-setters.

### IFRS WORKING PARTY

L'IFRS Working Party è un gruppo di lavoro con il compito di sviluppare strumenti e orientamenti relativi gli IFRS, preparando lettere di commento da inviare allo IASB su questioni di rilevanza garantendo una interpretazione coerente degli IFRS presso tutte le BDO firms.

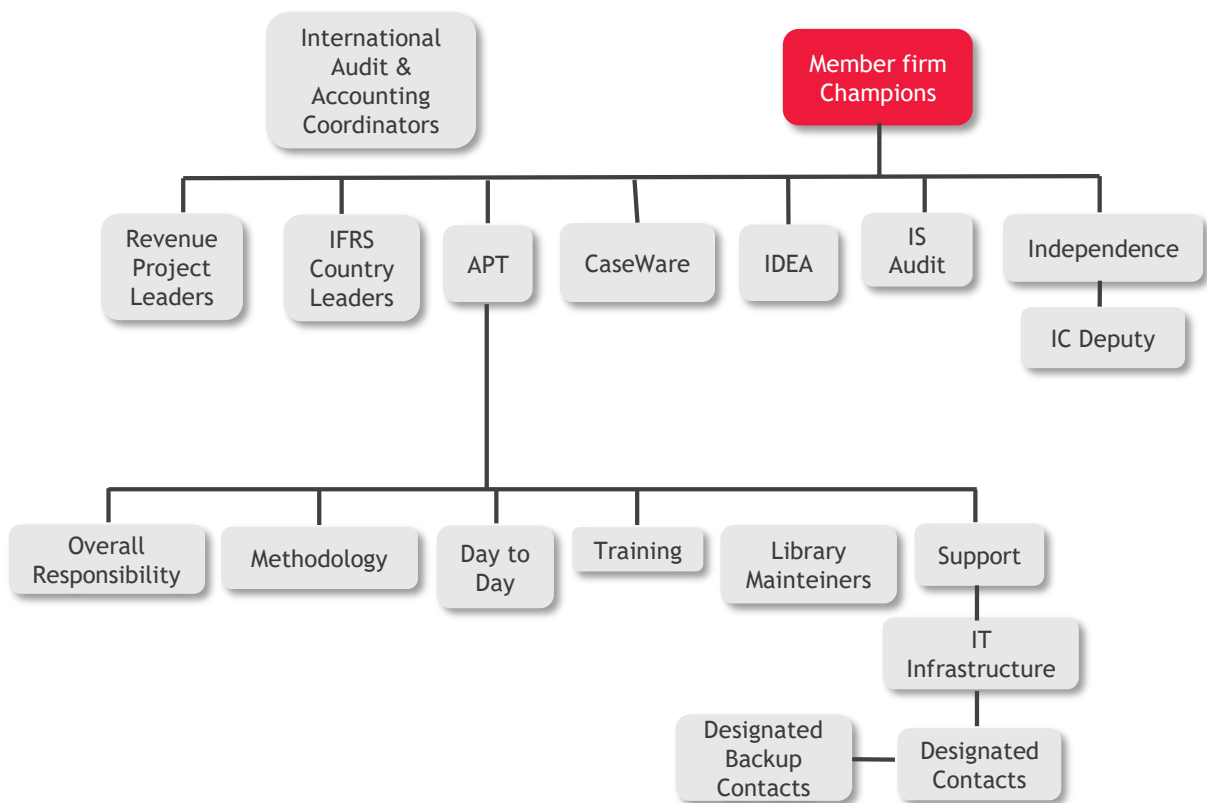
### REGIONAL AUDIT ADVISER

I Regional Audit Adviser hanno il compito di:

- visitare le BDO firms per divulgare sul campo le politiche e le metodologie di BDO Global Organisation
- essere consultati per le questioni tecniche
- assistere agli eventuali piani e azioni correttive in risposta ad ispezioni condotte sia internamente che da organismi esterni
- assistere le singole BDO firms nei piani formativi
- assistere le singole BDO firms nella formulazione di piani per l'implementazione di nuove linee guida di revisione.

## STRUTTURE TECNICHE DI BDO

### Collegamento delle strutture tecniche locali con il centro di governo



## STRUTTURE TECNICHE DI BDO

# Collegamento delle strutture tecniche locali con il Global Office

### COUNTRY CHAMPIONS E STRUTTURE TECNICHE LOCALI

Il collegamento delle strutture tecniche locali con il Global Office (GO) è garantito dalla figura del «champion» che è il referente per la singola BDO firm a livello internazionale.

Tali figure partecipano a corsi, convegni e conference organizzate a livello Globale.

La struttura dei «champion» è stata rappresentata nella pagina precedente.

Ogni BDO firm è tenuta ad adottare una struttura in linea con le indicazioni delle figure tecniche indicate a livello di BDO Global Organisation.

### I PRINCIPALI COUNTRY CHAMPIONS IN ITALIA

BDO Italia S.p.A. ha nominato i seguenti principali «champions»:

- **Head of Audit Champion** che ha la responsabilità della corretta applicazione delle metodologie contenute nei *BDO Technical Manual* e della promozione del sistema di controllo della qualità
- **IFRS Country Leader** che fornisce consulenza tecnica interna su questioni relative agli IFRS inviando, del caso, quesiti al *IFRS Working Party*
- **Independence Champion (IC) e IC Deputy** che sono responsabili per tutte le tematiche relative all'indipendenza e, in particolare, gestiscono i COI (*conflict of interest*) a livello internazionale
- **Audit technical training Champion** che è responsabile che la formazione interna alla BDO firm faccia riferimento e si avvalga del materiale tecnico messo a disposizione da BDO Global Office
- **APT Champions** che sono state identificate diverse figure professionali aventi l'obiettivo di rappresentare il collegamento su diverse tematiche quali la metodologia, la formazione, le *library*, il *day by day*, il supporto informatico ecc.
- **IS Audit Champion** che si occupa di tutte le questioni inerenti l'area IT nell'Audit ed ha la responsabilità dell'introduzione a livello locale di tutte le novità relative ai supporti informatici suggeriti dal *Global Office*.





# STRUTTURE TECNICHE DI BDO

## Strutture tecniche a livello di BDO Italia

Nell'organigramma che segue sono rappresentate le strutture tecniche di BDO Italia:



# STRUTTURE TECNICHE DI BDO

## Strutture tecniche in Italia

Le strutture tecniche di BDO in Italia fanno capo alla PMD Risk & Quality. Vi sono talune funzioni aventi natura trasversale quali Ethics & Acceptance, Quality Control e Compliance mentre sono direttamente riferibili alla Audit Stream le funzioni Financial Reporting Standards e Professional Standards.

### PMD RISK & QUALITY

L'unità di supporto *Risk & Quality* (PMD R&Q) è presieduta da un membro del Consiglio di Amministrazione che assume la qualifica di *Risk Management Partner* (RMP). Nell'ambito dell'unità PMD *Risk & Quality* sono individuate le specifiche funzioni composte da risorse qualificate deputate a svolgere un ruolo fondamentale nell'intera struttura interna posta al servizio del supporto tecnico e della qualità.

Il *Risk Management Partner*, nell'espletamento dei suoi compiti, si avvale delle funzioni sotto descritte e attraverso esse assicura il presidio dei rischi correlati all'applicazione di norme e regole specifiche della legislazione italiana. In particolare le diverse funzioni assolvono ai seguenti principali compiti:

- **Ethics & Acceptance:** è responsabile del processo di accettazione del Cliente e degli incarichi, delle tematiche legate all'indipendenza ed alla salvaguardia delle relative minacce. A tale funzione compete anche il compito di curare i rapporti con le controparti e gli assicuratori per la gestione dei rischi professionali e di assistere il Managing Partner e il RMP nella gestione dei contenziosi. A livello locale detta funzione è coordinata dall'*Independence Champion*.
- **Quality Control:** è responsabile del monitoraggio e della verifica dell'efficacia del sistema di controllo interno, nonché della comunicazione dei risultati e dei punti di miglioramento al top management. Tale monitoraggio si esplica attraverso sia le attività di verifica delle politiche e delle procedure inerenti il sistema della qualità, sia attraverso la *review* dei singoli incarichi di revisione ("*Audit Quality Review*").
- **Compliance:** svolge compiti/attività inerenti la conformità dei processi alle norme a cui BDO Italia S.p.A. si deve attenere. Fra questi rientra l'aggiornamento del set informativo presso il MEF, il monitoraggio delle norme locali al fine dell'individuazione di aggiornamenti che possono avere impatto sulla Società nonché tutti i compiti previsti dalla normativa in materia di anticiclaggio.

Al RMP compete anche la supervisione delle funzioni tecniche (*Financial Reporting Standards* e *Professional Standards*) a livello di *Audit Stream* che assolvono ai seguenti principali compiti:

### Financial Reporting Standards:

- garantisce un costante aggiornamento in materia di corretta applicazione dei principi contabili nazionali ed internazionali e fornisce altresì supporto per tutte le esigenze in materia contabile interne all'azienda attraverso le attività di consultazione e di indirizzo
- rappresenta la Società verso l'esterno per la partecipazione ad eventi, convegni, riunioni dell'associazione di categoria, in materia di principi contabili sia nazionali che internazionali
- mantiene i rapporti con l'organizzazione internazionale partecipando a gruppi di lavoro in tema di accounting
- organizza la formazione tecnica interna in materia di principi contabili nazionali ed internazionali e cura i rapporti con gli organismi esterni di formazione.

### Professional Standards:

- garantisce un costante aggiornamento in materia di corretta applicazione dei principi di revisione nazionali ed internazionali e dell'approccio di revisione adottato attraverso il BDO Audit Manual, integrato dalle Audit Procedures introdotte a livello nazionale e fornisce altresì supporto per tutte le esigenze in materia di audit interne all'azienda attraverso le attività di consultazione e di indirizzo
- rappresenta la Società verso l'esterno per la partecipazione ad eventi, convegni, riunioni dell'associazione di categoria, in materia di principi di revisione sia nazionali che internazionali
- mantiene i rapporti con il network internazionale partecipando a gruppi di lavoro in tema di audit e di applicazione dei relativi tool
- organizza la formazione tecnica interna in materia di principi di revisione nazionali ed internazionali e cura i rapporti con gli organismi esterni di formazione.

# REGULATORY ALIGNMENT

## L'aggiornamento continuo

L'aggiornamento continuo sulla normativa di riferimento è garantito a livello di Global Office dal Dipartimento Regulatory & Public Policy Affairs e dalle funzioni tecniche a livello locale.

### REGULATORY & PUBLIC POLICY AFFAIRS (RAPP)

A livello di Global Office (GO) è attivo il dipartimento «Regulatory & Public Policy Affairs» con sede a Bruxelles.

Le responsabilità del RAPP sono le seguenti:

- individuare e comunicare i principali sviluppi normativi a livello globale ed europeo
- gestire la comunicazione con i responsabili delle decisioni politiche
- creare relazioni con i vari stakeholder
- rappresentare BDO in organismi e gruppi (inclusi istituzioni professionali nazionali) quali IFAC, FEE, il Global Public Policy Committee dei sei maggiori network a livello mondiale e l'European Contact Group (ECG)
- coordinare la discussione all'interno di BDO su questioni professionali, normative e legislative.

Il dipartimento mette a disposizione sulla intranet della Global Organisation (BDOconnect), a cui può accedere tutto il personale professionale e tecnico con diversi gradi di accesso in relazione al ruolo e all'anzianità, documentazione di aggiornamento e comunicazioni.

Le aree di interesse riguardano:

- global Affairs
- european Affairs
- regulatory Publications

In particolare per l'area europea le tematiche oggetto di approfondimento sono:

- audit policy
- accounting policy
- tax policy
- other themes (quali ad es. l'antiriciclaggio)
- systematic overview on European legislation.

E' garantita una comunicazione periodica alle BDO firms che si sostanzia in:

- regulatory Bulletin con focus su maggiori tematiche di interesse pubblico quali ad es. la Brexit
- RAPP Vlogs, video su aggiornamenti normativi
- RAPP Podcasts, interviste su argomenti di pubblico interesse che possono avere impatto sulla professione, sulle BDO firms e sui clienti nel mondo
- Regulatory articles.

Il dipartimento è responsabile, altresì, di emettere i Position Papers di BDO Global Organisation.

### IL COINVOLGIMENTO A LIVELLO LOCALE

A livello locale il contatto con il Global Office per il *Regulatory Alignment* spetta al Risk Management Partner quale coordinatore della PMD Risk & Quality.

Tutte le funzioni della PMD Risk & Quality sono direttamente coinvolte nel processo di monitoraggio, studio e aggiornamento normativo per le aree di propria competenza. In particolare alla funzione Professional Standards spettano gli aggiornamenti in tema di *Audit & Assurance*; alla funzione *Financial Reporting Standards* spettano gli aggiornamenti in tema di accounting; alla funzione *Ethics & Acceptance* spettano gli aggiornamenti in tema di indipendenza e infine alla funzione *Compliance* spettano gli aggiornamenti su tutte le altre tematiche.

Gli strumenti a disposizione sono, oltre alle comunicazioni e ai supporti a livello internazionale, sistemi di allerta quali comunicazioni da parte di associazioni di categoria (ASSIREVI, ABI, ODCEC, etc.), rassegna stampa, nonché procedure operative interne di raccolta di informazioni di interesse regolamentare.

Ogni funzione ha la responsabilità di analizzare gli eventuali impatti sulla Società e sui Clienti e di valutare e proporre agli organi di *Governance* eventuali azioni da intraprendere.

Al fine di mantenere elevato l'aggiornamento sulle novità regolamentari i responsabili di funzione partecipano a convegni e a giornate di studio.

«We work to ensure that our professionals are aware of main Global and European policy departments and that BDO viewpoint is made known to as wide and influential audience as possible.»  
Noel Clehane  
Global Head of RAPP

# SISTEMI DI FORMAZIONE, AGGIORNAMENTO CONTINUO DEL PERSONALE

## BDO Learning & Development

### IL FRAMEWORK DELLA FORMAZIONE A LIVELLO INTERNAZIONALE

La mission di BDO è fornire *exceptional client services*, individuando e condividendo con ogni Cliente gli aspetti che, per ognuno di loro, definiscono la qualità del servizio offerto.

Un servizio eccezionale richiede una forte attenzione allo sviluppo e alla crescita delle persone che lavorano nella nostra organizzazione.

BDO definisce le «*Core Competencies*» e supporta le Firm nella crescita e nello sviluppo delle persone attraverso l’emanazione di linee guida e la gestione di un portale completamente dedicato al training.

### MODALITA’ E CONTENUTI DELLA FORMAZIONE A LIVELLO GLOBAL

Per supportare le Firm, BDO organizza una serie di eventi formativi su base annuale o biennale che comprendono:

- **conferenze** ad alto livello e corsi di formazione in aula o virtual learning
- E-learning attraverso **BDO Training Site**
- Conferences e corsi di formazione.

Le Global / Regional Conferences sono organizzate con l’obiettivo di condividere la conoscenza acquisita a livello globale e trasmetterla alle single realtà locali.

Le più importanti Conferences riguardano Audit & Accounting (Global, Methodology, IFRS), Tax (Global, VAT and custom, Transfer Pricing; Corporate International Tax, Payroll), HR, Advisory (Corporate Finance, Forensic e RAS), Risk Management e IT.

I corsi di formazione a livello globale sono organizzati in aula e sono della durata di qualche giorno. Hanno ad oggetto materie specialistiche e di aggiornamento per tutte le Stream Unit dell’organizzazione, dall’Audit & Assurance al Tax, passando per Risk Management, Advisory, HR e IT.

In particolare, per la Stream Audit & Assurance sono previsti corsi di formazione per:

- IFRS Advanced Training - dedicato principalmente a soci e senior manager
- Internal controls over Financial Reporting Course (SOX 404)
- US GAAP Course.
- BDO Training Site.

All’interno del portale, dedicato a tutto il personale professionale, si trovano corsi e-learning, materiale, webinar e podcast riguardanti:

- Audit & Assurance - ad oggi più di 110 corsi, aggiornati mensilmente e aventi ad oggetto principalmente, ma non esclusivamente, BDO Audit Approach, Professional Skepticism, Software tools (APT, Caseware, Advantage, IDEA e altri software per la revisione e per l’analisi dei dati), Financial Statements e reporting
- materiale e presentazioni on line su IAS/IFRS
- Tax International VAT & Customs Conference; International VAT Training; Global Transfer Pricing Conference, Mid-Level Transfer Pricing Training, Corporate International Tax (CIT) & Transfer Pricing (TP) Course , Virtual courses & materials Tax, Customised Payroll Solutions Conference
- IT
- *Personal Core Competencies*.

# SISTEMI DI FORMAZIONE, AGGIORNAMENTO CONTINUO DEL PERSONALE

## Technical Training in Italia

### POLICY INTERNE

Per raggiungere gli obiettivi di crescita prefissati, è necessario che le risorse professionali di BDO Italia S.p.A. incrementino progressivamente le proprie competenze tecniche.

In parallelo, esse devono acquisire le “*core competencies*” personali in linea con quelle stabilite a livello internazionale da BDO Global Organisation.

Oltre alla formazione di stampo tradizionale, lo sviluppo professionale avviene anche tramite *coaching* ed esperienze «*on the job*».

I professionisti con maggiore esperienza guidano e sostengono la crescita del personale con meno esperienza per creare un ambiente in cui la formazione avvenga continuamente.

Il programma di formazione continua si fonda su un articolato percorso formativo, costantemente aggiornato, che è stato organizzato al fine di sviluppare competenze e consentire la crescita professionale dello staff, in linea con le conoscenze richieste ad ogni livello professionale.

A tali attività si aggiungono specifiche attività formative per tenere conto delle peculiarità di taluni settori e delle connesse esigenze di specializzazione.

BDO in Italia applica gli standard ed i principi formativi previsti dallo IAESB, (IES 4, IES 7 e IES 8) che sviluppano i concetti di competenza, sviluppo professionale iniziale, sviluppo professionale in continuum e valutazione dei risultati conseguiti.

Inoltre, a seguito dell'introduzione dell'obbligo di formazione continua per gli iscritti al Registro dei Revisori Legali (art.5 del D.Lgs. 39/2010), che consiste nella partecipazione a programmi di aggiornamento professionale definiti annualmente dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e finalizzati al perfezionamento e al mantenimento delle conoscenze teoriche e delle capacità professionali degli iscritti, BDO in Italia coordina, supervisiona ed eroga anche tale formazione continua.

### PIANO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE

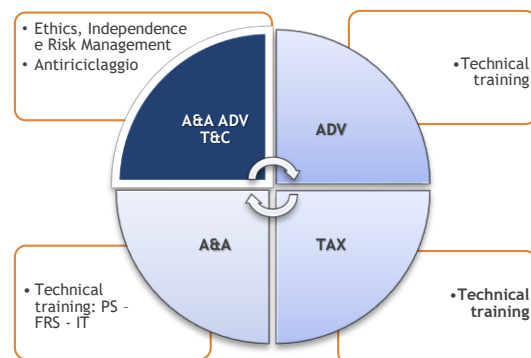
La formazione professionale in Italia si basa su un Piano Triennale della Formazione, approvato dal Consiglio di Amministrazione e declinato in successivi Programmi Annuali. Il Piano Triennale fissa le linee guida della Formazione per tutte le *Stream Unit*, definendo e prevedendo *core training* e *specialised training* per *Stream* di attività, *training* trasversali a tutte le *Stream*, un percorso per livelli di esperienza e qualifica e diverse modalità di erogazione.

In particolare la formazione trasversale riguarda le tematiche inerenti etica, indipendenza, risk management, antiriciclaggio e ogni altra materia collegata alla compliance ai principi di riferimento.

La formazione tecnico professionale correlata all'Audit Stream tratta delle tematiche inerenti i Professional Standards (principi di revisione, metodologie e tecniche operative di revisione), i principi contabili internazionali (IFRS) e locali, nonché la normativa civilistica e fiscale applicabile localmente.

Sono previsti workshop per i soci e per il personale di maggiore esperienza su argomenti di aggiornamento professionale.

Sono inoltre previsti programmi finalizzati al miglioramento della conoscenza delle lingue straniere, in particolare della lingua inglese, per garantire una professionalità più flessibile anche in contesti internazionali e il diretto accesso ad alcune fonti normative.



# SISTEMI DI FORMAZIONE, AGGIORNAMENTO CONTINUO DEL PERSONALE

## Technical Training in Italia

### PROGRAMMA ANNUALE DELLA FORMAZIONE

#### Percorso della Formazione

Il percorso della formazione è strutturato in diversi livelli, connessi alla qualifica e alle competenze del personale professionale, dall'ingresso in azienda fino al raggiungimento della qualifica di socio.

#### Modalità e tempistica di erogazione

I percorsi di formazione vengono erogati utilizzando metodi misti di apprendimento, che vanno dalla formazione in remoto alle sessioni frontali in aula.

La formazione è svolta integralmente entro l'anno solare, con periodi di riferimento in linea generale nei mesi di giugno/luglio - settembre/ottobre.

#### Monitoraggio

A tutti i professionisti è richiesto di dedicare alla formazione un numero minimo di ore, coerentemente con gli standard sopra richiamati e la normativa applicabile localmente, secondo un piano con obiettivi annuali e triennali in funzione del livello professionale.

Annualmente viene verificato il raggiungimento degli obiettivi e vengono comunicati i risultati a tutte le risorse.

La qualità della formazione del personale è monitorata attraverso processi di valutazione interna dei corsi erogati, degli istruttori impiegati nonché delle performance del personale stesso.

#### Contenuti

- Attività formative «trasversali» legate a «Etica, Indipendenza e Risk Management, Antiriciclaggio e Privacy
- **Core training** rivolto a tutto il personale che include le materie caratterizzanti della professione
- **Workshops** per il personale manageriale e i soci su argomenti di aggiornamento
- **Specialised training:** approfondimenti a specifici settori/attività delle singole Stream Unit.

Nel corso del 2019 abbiamo erogato più di 25.000 ore di formazione in aula.

Sono state investite, sempre per la formazione, circa 56.000 ore. Mediamente il personale BDO Italia ha potuto usufruire di più di 82 ore di formazione durante l'anno

# SISTEMI DI FORMAZIONE, AGGIORNAMENTO CONTINUO DEL PERSONALE

## Technical training in Italia

### PROGRAMMA ANNUALE DELLA FORMAZIONE: PMD AUDIT & ASSURANCE

**Formazione trasversale** - attività formative legate a Etica, Indipendenza e Risk Management, Antiriciclaggio e Privacy

#### Core training:

- **Professional Standards** - International Standards on Auditing (ISAs), International Standards on Review Engagements, International Standards on Assurance engagements other than audits, International Standards on Related Services, Isa Italia e International Auditing Practice Statements (IAPs), standards e normative applicabili localmente, tecniche di revisione operative; sistemi di IT applicabili agli aspetti contabili, principi di riferimento per la rilevazione dei rischi e per la valutazione dei controlli nella misura in cui siano applicabili per l'audit di bilancio
- **Financial Reporting Standards** - IAS/IFRS, principi contabili e normative applicabili localmente, processi di formazione dei dati contabili
- **Workshops** per il personale di livello manageriale e per i soci su argomenti di aggiornamento professionale o di complessa applicazione
- **Formazione specialistica** - prevista per particolari industry e per le divisioni di IT audit, rendicontazione e cooperative
- **Soft skills** - attività formative focalizzate principalmente sulla capacità di comunicazione, gestione del lavoro in team e leadership. Tali attività formative sono legate alle competenze raggiunte e / o da raggiungere.



# SISTEMA DI CONTROLLO DI QUALITÀ INTERNO

## Modalità adottate da BDO Global Organisation per assicurare che ogni BDO firm sia in grado di erogare servizi di qualità e omogeneità delle metodologie

### FRAMEWORK DI RIFERIMENTO E PROTOCOLLI A LIVELLO INTERNAZIONALE

Tutte le BDO firm appartenenti alla BDO Global Organisation adottano il sistema di “*Professional Rules and Quality Standards*”, formalizzati nei “*Technical Manuals*” e in ogni altra direttiva e/o procedura emanata dal network BDO, conforme agli standard professionali emessi dall’IFAC con particolare riferimento ai principi ISQC1 “*International Standard on Quality Control 1*” e ISA 220 “*Quality Control for an Audit of Financial Statements*” e al “*Code of Ethics for Professional Accounts*”.

In questo contesto il «*BDO International Risk Management Manual*» è lo strumento che fornisce la guida su come deve essere disegnato ed implementato in ogni BDO firm il sistema di controllo interno della qualità. L’adozione è obbligatoria.

### FRAMEWORK DI RIFERIMENTO E PROTOCOLLI A LIVELLO LOCALE

A livello locale il sistema del controllo interno della qualità, in particolare riferito alla *Audit Stream*, è stato integrato da direttive e procedure (Local Policy and Procedures - LPP) emanate per rispondere alle prescrizioni del Principio Internazionale sul controllo della qualità (ISQC1 Italia) “*Controllo della qualità per i soggetti abilitati che svolgono revisioni contabili complete e limitate del bilancio, nonché altri incarichi finalizzati a fornire un livello di attendibilità ad un’informazione e servizi connessi*” e al Principio di revisione ISA Italia n.220 “*Il controllo della qualità dell’incarico di revisione contabile del bilancio*” che sono stati adottati in Italia, unitamente all’intero set dei principi di revisione ISA Italia, ai sensi del D.Lgs.39/2010.

Il suddetto sistema tiene altresì conto del Principio di Revisione n.100, nonché della disciplina emanata dalle Autorità di Vigilanza correlate all’attività di revisione.

Al fine di supportare le *Member firm* nel mantenimento di elevati standard qualitativi il network ha sviluppato l’*Audit Quality Framework* che identifica i seguenti drivers di qualità della revisione contabile:

- leadership per la qualità
- accettazione e mantenimento del Cliente e dei singoli incarichi
- svolgimento degli incarichi di revisione
- Risorse Umane
- monitoraggio interno e miglioramento continuo
- comunicazione con la *Governance*.

I suddetti drivers sono altresì declinati nel *BDO Audit & Assurance Policies Manual* nelle quattro policies fondamentali a cui ogni *Member firm* si deve attenere: *Audit Approach* declinato nel *BDO Audit Manual*, *Code of Ethics*, *Training* e *Quality Control*.

Anche il *BDO Audit Manual* è soggetto ad adeguamenti ed integrazioni locali contenute nelle cd «*Audit Procedures*».





# SISTEMA DI CONTROLLO DI QUALITÀ INTERNO

## Il monitoraggio della qualità a livello internazionale

A livello internazionale, il mantenimento di alti livelli qualitativi, di gestione del rischio e di omogeneità nell'applicazione delle metodologie è in capo allo *International Executive Office* (IEO) che si avvale del *Global Office Quality & Risk Management Department* per lo svolgimento dei propri compiti e che rappresenta l'organismo cui sono demandati la definizione ed il coordinamento del sistema di monitoraggio che ogni *BDO firm* deve porre in essere. Gli strumenti utilizzati sono l'*Accreditation Process* e l'*International Quality Assurance Review* (QAR).

### ACCREDITATION PROCESS

L'*Accreditation Process* ha lo scopo di assicurare un adeguato livello qualitativo delle prestazioni professionali rese e consiste in un processo di autovalutazione di ogni *BDO firm* svolto di norma ogni 18 mesi sulla base delle comunicazioni fornite dal *Global Office Quality & Risk Management Department*. Si sostanzia in un *self assessment questionnaire* - ASAQ che prevede la determinazione di uno scoring generale.

Tra le aree sottoposte a valutazione vi sono:

- *Audit & Assurance*
- *Risk Management*
- *Member firm development and Governance*
- *Information Technology*.

Per l'area *Audit & Assurance*, con riguardo allo svolgimento degli incarichi, sono valutati i seguenti parametri: *Technical expertise*, *IFRS expertise*, *compliance con BDO Audit Manual* e *Audit & Assurance Policies*, *Technical training*.

L'*assessment* periodico è sottoposto a ratifica da parte del Consiglio d'Amministrazione unitamente all'*Action Plan* conseguente dalla compilazione del questionario sulle aree che presentano punti di miglioramento.

Nel caso di controllo periodico da parte del *Global Office* l'ASAQ predisposto a livello locale è sottoposto a riesame da parte dei reviewer che autonomamente ne verificano i contenuti anche mediante test campionari.

### INTERNATIONAL QUALITY ASSURANCE REVIEW - QAR

L'*International Quality Assurance Review* (QAR) è la procedura periodica di monitoraggio e reporting svolta almeno ogni tre anni in loco, per ciascuna *BDO firm*, condotta da reviewer appositamente formati e selezionati a livello di *Global Office*.

L'obiettivo primario del QAR è la valutazione delle politiche e delle procedure di ogni *BDO firm* così che le altre *BDO firm* siano confidenti che sugli incarichi riferiti il lavoro svolto sia aderente a quanto richiesto dai principi internazionali e che la qualità del lavoro sia costantemente monitorata e migliorata secondo le direttive del network.

In aggiunta il QAR è impostato anche per:

- ottenere la ragionevole sicurezza che ogni singola *BDO firm* sia aderente ai *BDO standards*
- condividere esperienze e *best practice*
- valutare la corretta applicazione delle direttive di *Risk Management*.

Il processo di QAR si compone di diverse tipologie di review tra le quali:

- *Member firm* avente la finalità di verificare l'affidabilità delle informazioni fornite dalle singole *BDO firm* e di valutare criticamente le politiche e le procedure del sistema di controllo interno della qualità che le stesse hanno adottato
- *Audit Quality Assurance* avente la finalità di verificare la corretta applicazione della metodologia adottata dal network
- *IFRS Financial statements review*, avente la finalità di verificare le competenze tecniche del personale professionale mediante una *technical review* di un campione di bilanci revisionati.

L'*Audit Quality Assurance* prevede, tra l'altro, anche la review dell'*Internal Inspection Program* (IIP) da parte di ogni singola *BDO firm* quale *self assessment* riguardanti i drivers della qualità previsti dall'*ISQC1* e dall'*ISA 220*.

# SISTEMA DI CONTROLLO DI QUALITÀ INTERNO

## Il monitoraggio della qualità a livello locale

### CONTROLLO DI QUALITÀ A LIVELLO NAZIONALE

Il sistema di monitoraggio interno della qualità, è attuato seguendo le linee suggerite dal *network*, sulla base di un programma annuale delle attività di verifica, approvato dal Consiglio d'Amministrazione, avente lo scopo di valutare l'adeguatezza e l'effettività delle procedure esistenti e la qualità del lavoro di revisione svolto rispetto agli *standard* professionali di riferimento.

Le attività, svolte annualmente, si suddividono su due livelli tra di loro strettamente correlati:

- *Compliance* delle procedure e direttive della qualità
- applicazione della metodologia di revisione.

#### *Compliance delle procedure e direttive della qualità*

Il programma annuale delle attività di verifica prevede lo svolgimento di specifici test aventi l'obiettivo di verificare tutte le aree previste dall'ISQC 1 e l'applicazione delle procedure in essere per le aree seguenti:

- requisiti professionali e di indipendenza
- preparazione e competenza del personale professionale
- assegnazione degli incarichi
- direzione, supervisione e riesame
- consultazione
- accettazione e mantenimento della clientela.

I criteri di selezione del campione da sottoporre a verifica prevedono l'applicazione di un principio di proporzionalità e la possibilità di estendere il campione nel caso di situazioni anomale. Le attività di monitoraggio sono svolte mediante la rilevazione dei presidi di controllo e la verifica della loro efficacia.

Per svolgere tali attività la funzione Controllo Qualità si avvale di personale professionale con adeguata esperienza.

#### *Applicazione della metodologia di revisione*

Tale attività si esplica prevalentemente attraverso l'*Engagement Quality Review* svolto annualmente sotto il coordinamento della funzione Controllo Qualità, e attraverso la verifica di aree specifiche di metodologia di volta in volta individuate.

La selezione dei lavori oggetto di esame avviene dando priorità alle società quotate e agli altri enti di interesse pubblico, nonché alla significatività del Cliente sia dal punto di vista dimensionale che del settore di appartenenza, tenuto conto del livello di rischio.

Ciascun socio è sottoposto a verifica almeno con una rotazione triennale.

Il monitoraggio dei lavori di revisione viene svolto da soci identificati in base a criteri di indipendenza sia rispetto all'ufficio di cui fa parte il socio sottoposto a controllo, sia rispetto al Cliente oggetto dell'incarico in esame e di competenza specifica del settore di riferimento dell'incarico esaminato.

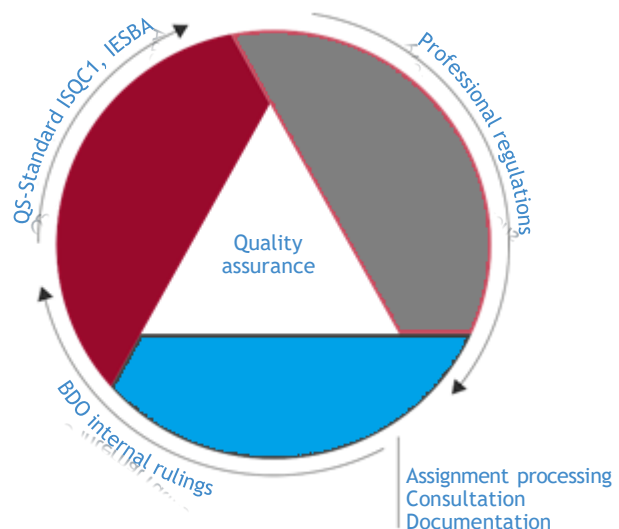
Nello svolgimento del controllo è utilizzata la *checklist* predisposta dal *network*.

I principali aspetti del controllo riguardano la gestione del rischio relativo all'incarico, l'adeguatezza delle evidenze di revisione predisposte e ottenute e la coerenza delle relazioni di revisione con le conclusioni del lavoro di revisione.

A conclusione dell'attività di monitoraggio annuale, la funzione Controllo Qualità provvede a:

- redigere una relazione riepilogativa delle attività svolte e dei risultati ottenuti
- individuare le aree sulle quali porre in essere eventuali miglioramenti
- predisporre un *action plan*.

La presentazione dei risultati dell'attività di monitoraggio viene portata all'attenzione del Consiglio d'Amministrazione che approva il piano d'azione dei miglioramenti evidenziati.



# SISTEMA DI CONTROLLO DI QUALITÀ INTERNO

## L'utilizzo di Partner esterni alla rete di BDO

### IL TOOLKIT «USE OF EXPERTS»

BDO dispone di una procedura interna per il controllo della qualità del lavoro in caso di accordi di collaborazione con Partner esterni alla propria rete. La procedura è in linea con quanto previsto dal Principio ISA Italia 620 «Utilizzo del lavoro dell'esperto del revisore».

Tale procedura è svolta al fine di assicurare e monitorare la qualità dei servizi e la metodologia di lavoro, perché rispecchino gli standard di BDO.

Al fine di ottemperare a tali obiettivi, in particolare, BDO dispone di un toolkit costruito ad hoc, denominato «Use of Experts». Si tratta di uno strumento inserito nella fase di pianificazione del lavoro, che dev'essere obbligatoriamente compilato in ciascuna delle sue parti.

Gli step preliminari più rilevanti del tool «Use of Experts» sono i seguenti:

- **Expert's name and qualification.** In tale step identifichiamo il nominativo dell'esperto e le relative qualifiche professionali
- **Why used?** La sezione serve a documentare le ragioni del coinvolgimento di un esperto esterno
- **Issue being considered and Financial Statements affected.** Nel presente step inquadrano le aree di bilancio per le quali riteniamo necessario il coinvolgimento di un esperto al fine di raggiungere una adeguata *assurance*.

Tramite il *tool*, durante la fase preliminare documentiamo inoltre in modo dettagliato le procedure che svolgiamo per l'*assessment* sulle competenze tecniche dell'esperto esterno.

Nel caso di utilizzo del lavoro di un esperto esterno su società quotate, è inoltre prevista la procedura interna di iscrizione e successiva cancellazione dei nominativi rilevanti nel "Registro delle persone che hanno accesso ad informazioni privilegiate" istituito ai sensi dell'art.18 del regolamento (UE) n. 596/2014 e dell'art.115-bis del D. Lgs. n.58/1998.

Al termine delle attività di verifica e sempre tramite il nostro toolkit, documentiamo la valutazione dell'adeguatezza del lavoro svolto dall'esperto esterno, con il quale manteniamo un contatto ed un'interlocazione continui durante lo svolgimento del lavoro con l'obiettivo di garantire il costante rispetto della qualità richiesta.

La valutazione avviene tipicamente attraverso confronto diretto, lettura dei risultati, ricalcolo e verifica dei dati e delle assunzioni utilizzati.



# PROCEDURE INTERNE PER GARANTIRE L'INDIPENDENZA E GESTIRE EVENTUALI SITUAZIONI DI INCOMPATIBILITÀ

## LE PROCEDURE SULL'INDIPENDENZA

Vi illustriamo di seguito le procedure interne per la gestione dei rapporti della rete BDO e ISAGRO S.p.A. Tali *policies* sono adottate nel rispetto di quanto previsto dal BDO *Risk Management Manual*, modellato avuto riguardo al *Code of Ethics* dello IESBA, ed integrate per tener conto del quadro normativo nazionale.

In relazione a ISAGRO S.p.A., gli aspetti rilevanti che, nel rispetto di dette *policies*, devono essere valutati e considerati ai fini dell'indipendenza sono:

### • INTERESSI FINANZIARI

BDO Italia S.p.A., i suoi soci, il personale professionale che fanno parte del gruppo di revisione e gli stretti familiari non possono detenere interessi finanziari nella ISAGRO S.p.A.

In caso di detenzione di un interesse finanziario, le *policies* BDO richiedono il disinvestimento delle stesse al fine di rimuovere la potenziale situazione di incompatibilità.

### • RELAZIONI D'AFFARI

BDO Italia S.p.A., i suoi soci, il personale professionale del gruppo di revisione ed i loro familiari non possono avere relazioni d'affari o impegni ad instaurare tali relazioni con ISAGRO S.p.A., i componenti dei suoi organi di amministrazione e controllo e la sua direzione aziendale.

Qualora nell'ambito delle procedure interne di BDO Italia S.p.A. venissero identificate tali fattispecie, si provvederà tempestivamente a valutare le condizioni di mercato e la rilevanza economica delle stesse. Nel caso le relazioni d'affari (ivi compresi i servizi assicurativi e previdenziali, i prestiti e le garanzie) siano regolate da normali condizioni di mercato e non siano considerate rilevanti in termini di dipendenza finanziaria, non verrà richiesta l'interruzione delle relazioni d'affari in essere, ma si provvederà ad attivare un processo di monitoraggio attraverso gli specifici strumenti previsti dalle procedure di BDO Italia S.p.A..

### • SERVIZI DIVERSI DALLA REVISIONE

In relazione ad ISAGRO, le *policies* prevedono, attraverso l'utilizzo di uno specifico *tool web-based* (descritto in seguito), la verifica preventiva dell'insussistenza di rischi di indipendenza e di conflitti di interesse. A livello locale, invece, le *policies* richiedono che i soci di BDO Italia S.p.A. e delle entità della rete ottengano l'autorizzazione preventiva del Risk Management Partner per la prestazione di nuovi servizi diversi dalla revisione.

### • RELAZIONI PERSONALI

I familiari di coloro che fanno parte del gruppo di revisione ed i familiari dei soci di BDO Italia S.p.A. che lavorano nel medesimo ufficio di un socio del gruppo di revisione non possono partecipare agli organi di amministrazione e controllo di ISAGRO o svolgere funzioni di direzione aziendale o altre funzioni tali da consentire l'esercizio di un'influenza diretta sulla preparazione delle registrazioni contabili e del bilancio della stessa.

Qualora, nell'ambito delle procedure interne di verifica poste in essere da BDO Italia, venissero individuate tali fattispecie, si provvederà ad informare tempestivamente ISAGRO della specifica circostanza al fine di adottare gli interventi correttivi adeguati.

### • RAPPORTI DI LAVORO AUTONOMO O SUBORDINATO

I soci di BDO Italia S.p.A., i componenti del gruppo di revisione, ed i soci delle entità della rete di BDO Italia S.p.A. appartenenti al medesimo ufficio del gruppo di revisione non possono effettuare prestazioni di lavoro autonomo o subordinato in favore di ISAGRO S.p.A.

In caso di individuazione di tali situazioni, BDO Italia S.p.A. provvederà tempestivamente a darne comunicazione ad ISAGRO S.p.A. al fine di adottare gli interventi correttivi adeguati che, di norma, dovrebbero risultare nell'interruzione del rapporto di lavoro con ISAGRO S.p.A..

### • CARICHE SOCIALI

I soci di BDO Italia S.p.A. i componenti del gruppo di revisione, ed i soci delle entità della rete di BDO Italia S.p.A. appartenenti al medesimo ufficio del gruppo di revisione non possono partecipare agli organi di amministrazione e controllo della società ISAGRO S.p.A.

Qualora, nell'ambito delle verifiche interne di indipendenza previste alle *policies* di BDO Italia S.p.A. descritte nelle Sezioni successive, sia identificata una causa di incompatibilità rientrante nella fattispecie in esame, BDO Italia S.p.A. provvederà tempestivamente a darne comunicazione ad ISAGRO S.p.A. al fine di adottare gli interventi correttivi adeguati (di norma è prevista la dimissione dall'incarico nella carica sociale potenzialmente suscettibile di compromettere l'indipendenza).

# PROCEDURE INTERNE PER GARANTIRE L'INDIPENDENZA E GESTIRE EVENTUALI SITUAZIONI DI INCOMPATIBILITÀ

## ETICA ED INDIPENDENZA

BDO nella prestazione dei propri servizi professionali si impegna costantemente a:

- agire in modo etico salvaguardando l'indipendenza, l'integrità e l'obiettività
- rispettare la riservatezza e la confidenzialità delle informazioni sensibili e riservate
- operare in conformità con le norme di legge e regolamentari applicabili ed ai principi tecnico-professionali di riferimento
- sviluppare programmi di formazione del personale professionale adeguati ad elevati standard di qualità
- rispettare le proprie direttive e procedure in materia di controllo interno della qualità
- svolgere periodici controlli di monitoraggio per valutare la conformità agli standard.

## LE POLICIES PER LA TUTELA DELL'INDIPENDENZA A LIVELLO INTERNAZIONALE E LOCALE

Al fine di assicurare indipendenza, obiettività, riservatezza e scetticismo professionale nonché individuare e gestire il rischio di conflitti di interesse, il network BDO ha adottato un Codice di comportamento, il "BDO Code of Conduct" contenuto nel *BDO Risk Management Manual* ed implementato un sistema di *policies* e procedure rigorose (detto, anche, «Sistema Indipendenza») che sono conformi e, talora, più restrittive rispetto a quanto previsto dal "Code of Ethics for Professional Accountants" emanato dall'*International Ethics Standards Board for Accountants* ("IESBA") dell'*International Federation of Accountants* (IFAC).

Con riguardo a BDO Italia S.p.A., detto Sistema è stato integrato per tener conto della normativa italiana ed europea e leggi, dei regolamenti e dei principi nazionali in materia di indipendenza del revisore.

Sia a livello internazionale che a livello locale sono stati, inoltre, sviluppati ed implementati specifici *tools* che permettono di identificare e gestire, sia in via preventiva che nel corso dell'incarico, eventuali incompatibilità o conflitti di interesse.

Le componenti chiave del Sistema Indipendenza riguardano la verifica ed il monitoraggio dell':

- *Indipendenza personale*
- *Partner rotation*
- *Indipendenza della Società di Revisione.*

## INDIPENDENZA PERSONALE

L'indipendenza personale deve essere valutata con particolare riferimento alla detenzione di interessi e relazioni di natura finanziaria, alle relazioni personali, d'affari, di lavoro o di altro genere instaurate con la società Cliente e il relativo Gruppo. A tal fine, sono previste specifiche conferme, con diversa periodicità, da parte del personale professionale di tutte le entità appartenenti al *network* BDO Italia. In particolare, a cadenza annuale, viene inviata a tutti i soci ed al personale professionale di ogni livello una richiesta di conferma di indipendenza individuale in ordine al rispetto delle *policies* e procedure del Sistema Indipendenza di BDO Italia S.p.A..

Per supportare e monitorare tale processo di conferma annuale d'indipendenza, è stato predisposto uno specifico *tool* elettronico che consente la raccolta automatica, via web, delle dichiarazioni annuali, la gestione automatica dei solleciti e la tracciabilità di eventuali eccezioni od anomalie.

Inoltre, con cadenza quindicinale, i soci ed il personale professionale della Società, mediante la compilazione del sistema di rilevazione delle presenze ("*Time Sheet*"), confermano la propria indipendenza nei confronti dei clienti per i quali hanno prestato servizi professionali nei quindici giorni precedenti.

Oltre alle conferme sopradescritte, i soci ed il personale professionale sono tenuti a comunicare tempestivamente alla Funzione *Ethics & Acceptance* qualsiasi circostanza che possa rappresentare una minaccia alla propria indipendenza personale od una causa ostativa per l'assegnazione agli incarichi affinché siano adottate misure di salvaguardia adeguate.

## PARTNER ROTATION

BDO Italia S.p.A. ha adottato una specifica procedura con l'obiettivo di garantire il rispetto delle norme italiane (art. 17 del D.Lgs 39/2010) e dei principi di revisione italiani ed internazionali in tema di rotazione del socio responsabile dell'incarico di revisione legale (*Partner rotation*). Con particolare riferimento agli incarichi di revisione legale degli Enti di Interesse Pubblico, la procedura soprarichiamata prevede che la Funzione *Ethics & Acceptance* monitori, rilevi e comunichi al *Risk Management Partner* le esigenze di rotazione dei soci responsabili.

# PROCEDURE INTERNE PER GARANTIRE L'INDIPENDENZA E GESTIRE EVENTUALI SITUAZIONI DI INCOMPATIBILITÀ

## INDIPENDENZA DELLA SOCIETÀ' DI REVISIONE

Prima di accettare o proseguire un incarico di revisione legale, sono attivate specifiche procedure per la verifica ed il monitoraggio:

- del possesso dei requisiti di indipendenza ed obiettività
- dell'eventuale presenza di rischi per la sua indipendenza e, nel caso, dell'adozione di idonee misure per mitigarli
- della disponibilità di personale professionale competente, tempo e risorse necessari per svolgere in modo adeguato l'incarico di revisione.

A tal fine, per i clienti internazionali, il BDO Global Office ha messo a disposizione una piattaforma globale *web based* denominata *BDO Member Firm Square* (o *MFS*) accessibile a tutto il personale professionale che permette di individuare tutte le società clienti (e relativi gruppi: società controllanti, controllate e collegate) del *Network* assoggettate a specifiche restrizioni in materia di indipendenza (*Global Restricted Entities Database*).

In tale piattaforma, vi è, anche, una specifica sezione «*Conflict of Interest* (o *Col*)» che consente di inviare (*Outbound Col*) alle altre *BDO Firm* le informazioni utili relative ad un potenziale Cliente al fine di verificare l'insussistenza di conflitti d'interesse o di altre circostanze che potrebbero compromettere la compatibilità dei potenziali servizi. La sezione include anche l'elenco delle richieste di verifica che pervengono dalle *Member Firm* (*Inbound Col*) e che vengono monitorate e gestite dalla Funzione *Ethics & Acceptance*. Tutte le richieste ed i relativi esiti sono archiviati in detta sezione. A livello locale, il Sistema Indipendenza prevede, in relazione ai nuovi potenziali clienti di revisione, una procedura per l'accertamento, in conformità alla disciplina applicabile, dell'insussistenza di cause di incompatibilità con particolare riguardo agli organi di amministrazione e controllo del potenziale Cliente di revisione.

Per tale accertamento è disponibile un *tool* di consultazione per tutti i soci e per il personale professionale che contiene le informazioni rilevanti ai fini della verifica dei requisiti di indipendenza. In particolare, sono indicati gli organi societari degli Enti di interesse Pubblico, degli Enti sottoposti a regime intermedio e delle altre entità che hanno conferito o che potrebbero conferire un incarico di revisione legale.

Le procedure sopra descritte supportano i soci responsabili degli incarichi di revisione legale nel monitoraggio costante dell'indipendenza della società di revisione nonché per le comunicazioni con il Comitato per il Controllo Interno ed i responsabili dell'attività di *Governance* degli Enti di Interesse Pubblico.

## ACCETTAZIONE E MANTENIMENTO DEL CLIENTE E DEI SINGOLI INCARICHI

Le *policies* e procedure in materia di accettazione e mantenimento delle relazioni con i clienti e/o degli incarichi sono di fondamentale importanza per garantire e migliorare continuamente la qualità dei nostri servizi di revisione.

Tali *policies* definite nel *BDO Risk Management Manual* ed integrate dalle previsioni del *BDO Audit Manual*, consentono di:

- stabilire un processo ben determinato e coerente per decidere se accettare nuovi clienti e se mantenere le relazioni già esistenti
- garantire il rispetto di norme, regolamenti e principi in tema di indipendenza e di conflitti di interesse
- valutare il rischio reputazionale derivante dall'associazione con il potenziale Cliente e identificare altri eventuali specifici fattori di rischio.

In particolare, in relazione ad ogni potenziale Cliente, le nostre procedure prevedono che debbano essere effettuate specifiche considerazioni relative, di norma, a:

- settore di attività e natura del business di riferimento
- caratteristiche ed integrità dei responsabili dell'attività di *Governance* e della direzione aziendale
- profilo di interesse pubblico del potenziale Cliente
- rischio riciclaggio
- natura ed approccio al business
- rischio di continuità aziendale e situazione finanziaria.

Nell'ambito delle procedure di accettazione del Cliente riveste un ruolo prioritario la verifica dell'insussistenza di conflitti d'interesse o di minacce all'indipendenza. In merito a tale aspetto si rimanda al paragrafo relativo all'indipendenza della società di revisione.

In termini applicativi, la *policy* di accettazione dei clienti e degli incarichi trova la sua formalizzazione in uno specifico *tool* nel quale viene data evidenza dell'esame dei rischi associati al Cliente ed all'incarico e del rischio complessivo degli stessi.

*"Ethics is about trying to do the right thing even when nobody is looking."*

Martyn Jones,  
ICAEW Ethical Standards Committee, 2012

# PROCEDURE INTERNE PER GARANTIRE L'INDIPENDENZA E GESTIRE EVENTUALI SITUAZIONI DI INCOMPATIBILITÀ

In funzione del livello di rischio del potenziale Cliente e dell'incarico ("risky" o "not risky"), la procedura di accettazione prevede l'intervento del *Risk Management Partner*: in particolare, per tutti gli Enti di Interesse Pubblico, per gli Enti Sottoposti a Regime Intermedio e per i clienti il cui profilo è stato valutato "risky" è richiesta l'approvazione del *Risk Management Partner*.

Nel rispetto delle *policies* definite dalla BDO *Global Organisation* nel BDO *Risk Management Manual* (integrato dal BDO *Audit Manual*), la valutazione del profilo di rischio del Cliente deve essere riconsiderata ogni qualvolta vi siano variazioni significative o comunque con cadenza annuale. Anche per tale valutazione è previsto un apposito *tool* in cui deve essere riportato il livello di rischio attribuito al Cliente/incarico che, qualora sia "risky", comporta l'approvazione del *Risk Management Partner* in ordine al mantenimento della relazione professionale col Cliente.

## INDIPENDENZA CONNESSA CON SERVIZI DALLA REVISIONE

Fermo restando il nostro massimo impegno a garantire l'indipendenza nostra e delle società appartenenti alla rete BDO, nei confronti di ISAGRO - attraverso il rispetto dei divieti previsti dalla normativa nazionale ed internazionale, con particolare riferimento alla prestazione da parte della società di revisione dei c.d. «servizi vietati» (art. 5 del Reg. UE 537/2014) - qualora si presentasse la possibilità di offrire alla Vostra società servizi non di revisione - tra quelli comunque permessi dalla normativa - Vi confermiamo che porremo in essere tutte le misure di salvaguardia necessarie per il rispetto dei requisiti qualitativi e quantitativi previsti dall'art. 4 del citato Regolamento UE.

A tal riguardo, la *policy* interna di BDO di accettazione e mantenimento dei servizi diversi dalla revisione prevede che il socio responsabile dell'incarico di revisione legale sia tempestivamente informato della possibilità di prestare detti servizi al fine di valutare eventuali minacce all'indipendenza nonché le salvaguardie disponibili.

Le conclusioni sull'accettabilità o meno di detti servizi da parte del socio della revisione legale e del *Risk Management Partner*, nei casi previsti dalla procedura, sono documentate in uno specifico *tool* disponibile nella intranet aziendale.

## LE NOSTRE MISURE PER ASSICURARE L'INDIPENDENZA DI ISAGRO

Per ISAGRO S.p.A. abbiamo posto in essere tutti i controlli necessari in tema di indipendenza sia a livello locale che a livello internazionale. Dall'esito di tali controlli non sono emerse situazioni di incompatibilità o tali da poter compromettere la nostra indipendenza.

In particolare, abbiamo dapprima verificato, attraverso la nostra piattaforma del BDO *Global Organisation* denominata MFS, la presenza di eventuali servizi o altre situazioni che possano rappresentare un rischio di conflitto di interessi con l'attività di revisione legale.

Tale verifica ha dato esito negativo, non evidenziando alla data situazioni di incompatibilità.

A livello locale, abbiamo verificato ed accertato l'insussistenza di cause di incompatibilità e di situazioni di conflitti di interesse ai sensi degli artt. 10 e 17 del D.Lgs. 39/2010, mediante la circolarizzazione a tutti i soci della rete italiana di BDO delle informazioni riguardo ISAGRO S.p.A.

In particolare la verifica condotta consente di individuare le potenziali minacce all'indipendenza nei confronti degli organi di amministrazione e di controllo di ISAGRO S.p.A. con particolare riferimento a interessi finanziari, relazioni di affari, rapporti di lavoro autonomo o subordinato e cariche sociali.

Anche tale verifica ha dato esito negativo; pertanto non trova applicazione, allo stato attuale, la Vostra richiesta relativa alle modalità di gestione o/uscita dagli incarichi di consulenza attualmente in corso.

Vi informiamo che, in caso di conferimento dell'incarico di revisione legale, ISAGRO S.p.A. sarà inserita nel «Global Restricted Entities Database» e da quel momento ogni potenziale incarico proposto da qualsiasi delle entità facente parte della nostra organizzazione internazionale verrà monitorato e pre-autorizzato dal engagement Partner e dalla funzione di risk management di BDO Italia S.p.A., al fine di evitare l'insorgere di qualsiasi conflitto di interesse o situazione di incompatibilità.

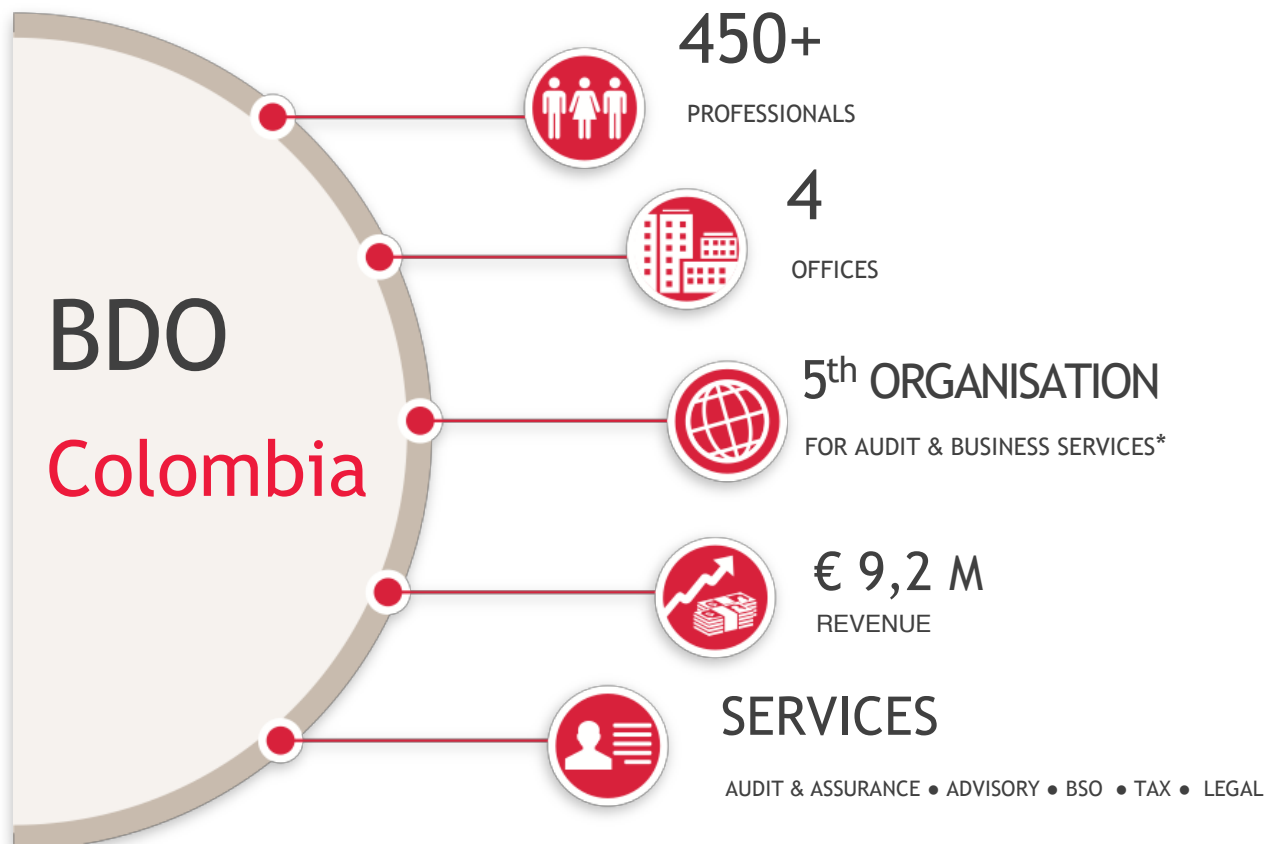
## Allegato 2

Presenza di BDO nei  
Paesi di riferimento  
per GRUPPO ISAGRO



## BDO in Colombia

Bogotá  
Bucaramanga  
Cali  
Ibagué



Financial highlights for the year ended september 30, 2019

\* for fee income - national ranking (IAB Bulletin february, 2019)

## Audit Team in Colombia

### Engagement Partner



**DIEGO QUIJANO**  
Partner Chief of Operations BDO  
in Colombia

T. +57 (1) 623 0199 Ext. 130  
Email: [dquijano@bdo.com.co](mailto:dquijano@bdo.com.co)

#### *Work experience:*

Diego has 12 years of experience in audit services, tax auditing, insurance related services as well as implementation of international financial reporting standards in different sectors. The experience includes the audit management of international groups.

Since 2018, Diego is part of BDO and is a member of the National Institute of Public Accountants. He is a professor for undergraduate and postgraduate studies at the Universidad Externado de Colombia and Universidad de los Andes.

#### *Expertise:*

Manufacture, Retail, Universities, Telecommunications, Family Compensation Funds, Pharmaceutical laboratories, Health, Information technology, Agricultural, Non-profit entities.

#### *Main Clients:*

Bayer S.A., Cafam, Monsanto, Universidad Javeriana, Universidad de la Sabana, Casa Editorial El Tiempo, Globant S.A.

#### *Additional information:*

- Public Accountant - Externado University
- Certificado en IFRS - ICAEW.

## Team in Colombia

### FREDY CASTRO



**Role in BDO** Audit & Assurance Director

**Expertise** Fredy is a public accountant with 10 years of experience in auditing services and international standards in several economic sectors and companies in Colombia.

Fredy has experience on integrated audits (ICFR) for companies that are listed on the New York Stock Exchange and that must comply with the standards SOX and regulated by the SEC (Securities and Exchange Commission), knowledge and participation in the implementation of international standards for companies in Colombia, preparation and review of separate and consolidated financial statements.

**Main Clients** Ecopetrol Group, Emerald Energy, Siemens, Gilat Colombia, Decameron Hotels, Telmex Colombia.

**Languages:** Spanish - Native, English - Advanced, French - Basic.

### YESICA GAMBOA



**Role in BDO** Audit & Assurance Manager

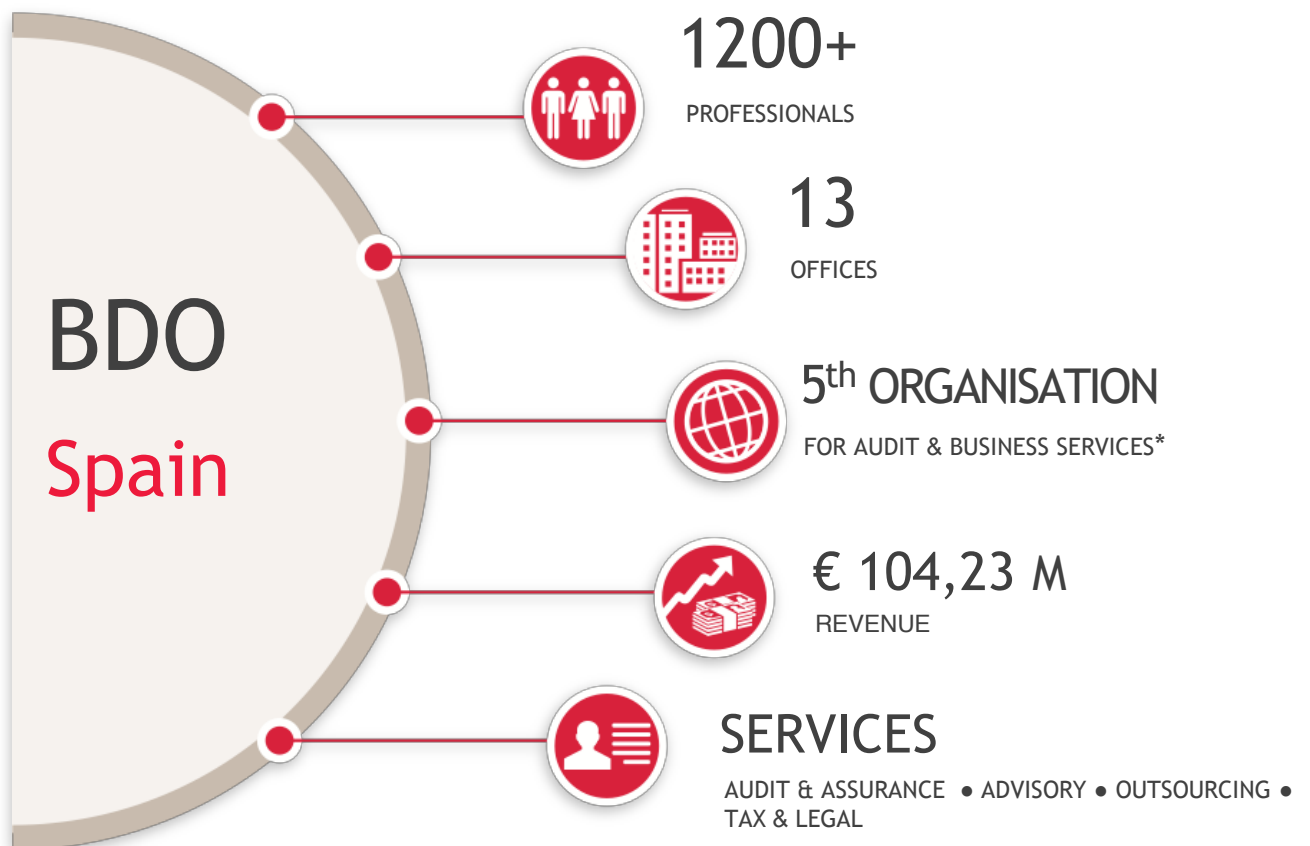
**Expertise** Yesica has more than 7 years of experience in auditing. Her professional experience includes participation in the planning, development and supervision of financial audit projects and Fiscal Statutory Reviews in different industries.

**Main Clients** Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de La Sabana, Universidad Central, Clínica Universidad de la Sabana, Fe y Alegría de Colombia, Caracol Radio, Fluvip Colombia, Grupo Hoteles NH, Mitsui & Co., Colombia Ltda., Pelikan Colombia S.A.S..

**Languages** Spanish - Native, English - Basic.

## BDO in Spain

Alicante	Pamplona
Barcelona	Sevilla
Bilbao	Valencia
Granada	Valladolid
Las Palmas de Gran Canaria	Vigo
Madrid	Zaragoza
Málaga	



Financial highlights from May, 2020

\* for fee income - national ranking (IAB Bulletin february, 2019)

## Audit Team in Spain

### Engagement Partner



**Yolanda Fernández**  
Audit Partner in the Madrid Office

T. +34 91 436 41 90  
yolanda.fernandez@bdo.es

***Work experience:***

Yolanda joined BDO in 2002 and, with over 17 years of experience is currently Audit Partner at our Madrid office. She has managed teams and projects for international companies and groups in sectors such as industry, retail, and TMT, amongst others.

***Expertise:***

Yolanda is a member of the Firm's Risk & Quality Control department. She is a member of the Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE) and of ROAC.

***Main Clients:***

Telefónica group (TMT), Cinfa group (Pharmaceuticals), and Seur group (Transport & Logistics).

***Additional information:***

BA in Business Administration (Universidad Carlos III de Madrid) and Postgraduate degree in Auditing and Accounting (Universidad de Alcalá, Madrid).

## Team in Spain

### Raúl Lavin



**Role in BDO** Raúl will be the manager in charge of coordinating the audit services.

**Expertise** Raúl has been in BDO since 2008. Currently, he directs and supervises projects of different sectors. Raul has a degree in Administration and Business Management, and Law, and a specialized course in Account Auditing (Universidad de Alcalá, Madrid).

**Main Clients** Telefónica group (TMT), Cinfa group (Pharmaceuticals), and Seur group (Transport & Logistics).

**Languages** Spanish and English.

Contatti:

**BDO Italia S.p.A.**

Viale Abruzzi, 94

20131 Milano

Tel. 02 58 20 10

BDO Italia S.p.A., società per azioni italiana, è membro di BDO International Limited, società di diritto inglese (company limited by guarantee), e fa parte della rete internazionale BDO, network di società indipendenti.

BDO è il marchio utilizzato dal network BDO e dalle singole società indipendenti che ne fanno parte.

© 2020 BDO (Italia) - Tutti i diritti riservati.

Le proposte contenute in questo documento sono fornite da BDO Italia S.p.A. e sono in ogni caso soggette alla negoziazione, all'accordo e alla firma di uno specifico contratto. Questo documento contiene informazioni commerciali sensibili di BDO Italia S.p.A. e, in fede, viene trasmesso per valutare se impegnarsi contrattualmente con BDO Italia S.p.A..

Il documento non può essere divulgato a terzi senza il consenso di BDO Italia S.p.A. e secondo l'applicazione della normativa sulla libertà di informazione.

Audit | Advisory | BSO | Tax | Law

[www.bdo.it](http://www.bdo.it)