Collana di studi economico-aziendali
"E. Giannessi"

Luciano Marchi

REVISIONE AZIENDALE E SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO

Quarta edizione

Giuffrè Francis Lefebvre

2019

INDICE

Introduzione 3

1. Il processo di revisione contabile
1.1. Premessa 15
1.2. La valutazione preliminare del rischio di revisione nelle scelte di conferimento e accettazione dell'incarico 16
1.3. Le fasi del processo ed il rischio di revisione dopo l'accettazione dell'incarico 23
1.4. Dall'obiettivo principale agli obiettivi generali e particolari della revisione 26
1.5. La formazione del gruppo di lavoro e la definizione provvisoria del programma di revisione 28
1.6. La valutazione intermedia del controllo interno e l'adattamento del programma di revisione 30
1.5. La valutazione finale del bilancio oggetto di revisione 32
1.5. L'estensione dei test sostanziali 35

2. La revisione legale dei conti: profili giuridici e professionali
2.1. Le fasi evolutive della revisione legale dei conti 41
2.2. Il quadro attuale: D.Lgs. 39 del 20110 44
2.3. I *principi di revisione* di riferimento 52

4. La pianificazione e la documentazione della revisione
4.1. Lo scopo della pianificazione 58
4.2. Le procedure di pianificazione 59
4.3. Fonti informative 66
4.4. La documentazione della revisione: le carte di lavoro 70

5 La valutazione del controllo interno nell'area contabile
5.1. Il sistema di controllo interno: generalità 74
5.2. La "struttura organizzativa" alla base del controllo interno 80
5.3. L'organizzazione della funzione informativo-contabile 84
5.4. La protezione dei beni materiali e immateriali 87
5.5. I controlli specifici 89
5.6. L'analisi e la valutazione del controllo interno: generalità 90
5.7. L'analisi del controllo interno a livello amministrativo- contabile .. 92
5.8. I test di conformità 93
5.9. La valutazione del controllo interno 96
5.10. La relazione sul controllo interno (*Management Letter*) 98

6 Le procedure di revisione contabile e le verifiche dirette di bilancio
6.1. Gli obiettivi della revisione di bilancio 102
6.2. Le procedure di revisione nelle verifiche sostanziali 103
6.2.1. Verifiche di analisi comparativa .....
6.2.2. Verifiche di dettaglio delle operazioni e dei saldi di bilancio .....
6.3. Il programma delle verifiche di revisione 107
6.3.1. Determinazione dell'estensione dei test sostanziali .....
6.3.2. Definizione della natura e tempificazione dei test sostanziali .....
6.3.3. Documentazione del programma di revisione .....
6.4 La revisione per voci di bilancio: il caso dei crediti verso clienti 111
6.5 La relazione finale di revisione: inquadramento 128
6.6 Relazione di revisione e giudizio sul bilancio 135
6.7 Giudizio di coerenza della relazione sulla gestione 143

7 Il processo di revisione gestionale
7.1. Gli obiettivi della revisione gestionale 148
7.2. Le verifiche sulle condizioni di efficienza produttiva 152
7.3. Le verifiche sulle condizioni di efficacia 156
7.4. Le verifiche sulle condizioni di economicità particolare e globale ..
7.4.1. Verifiche di economicità particolare .....
7.4.2.. Verifiche di economicità globale 157
7.5. Le fasi di revisione gestionale 158

INTRODUZIONE

I. Le finalità e l'oggetto della revisione

La revisione aziendale include l'insieme dei procedimenti di controllo amministrativo, contabile e gestionale realizzati a partire dall'analisi e valutazione dei sistemi di controllo preesistenti. Le verifiche successive sono svolte attraverso comparazioni spazio-temporali (revisione indiretta) e/o sul fondamento d'indagini sia fisiche che documentali e nuove rivelazioni dei fenomeni economico amministrativi d'azienda, normalmente su base campionaria (revisione diretta).

Per comprendere il significato della suddetta definizione, conviene analizzare in dettaglio le diverse parti che la compongono.

In primo luogo, la revisione è parte dell'economia d'azienda in quanto, attraverso l'analisi dei sistemi di controllo, studia le diverse classi di fenomeni aziendali. Nell'ambito dell'economia aziendale, si collega funzionalmente alla ragioneria, in quanto, al pari di quest'ultima, ha per oggetto primariamente i sistemi informativi e di controllo. Di conseguenza, utilizza gli strumenti d'indagine tipici sia dell'economia d'azienda che della ragioneria, pur adattandoli alla particolarità delle funzioni di controllo oggetto specifico del suo studio.

In secondo luogo, la funzione revisionale può essere svolta a livelli e da organi diversi, dando luogo alle seguenti *classificazioni* principali, che saranno più diffusamente trattate nel proseguo:

in rapporto al grado di approfondimento dell'indagine:

a) ispettorato amministrativo;
b) revisione contabile;
c) revisione gestionale;

in rapporto ai soggetti incaricati:

1) revisione interna (cioè svolta da organi interni);
2) revisione esterna (cioè svolta da organi esterni).

In terzo luogo, la revisione realizza un controllo cosiddetto di secondo grado in quanto interviene per verificare il sistema di controllo di primo grado (strutture organizzative, sistemi informativi e sistemi di protezione del patrimonio aziendale), *oltre* che l'accuratezza, la sicurezza e l'integrità dei dati a *quello* collegati.

In ultimo, le verifiche revisionali sulla validità e accuratezza dei dati e dei sistemi di controllo interno aziendale possono essere sia "dirette" sull'evidenza reale e/o documentale, con l'ausilio delle tecniche di campionamento statistico e soggettivo, sia "indirette", col ricorso alle tecniche di analisi organizzativa, ambientale ed economico-finanziaria.

II. I livelli di svolgimento della revisione

Ritornando alle diverse classi della revisione aziendale, questa si distingue anzitutto in rapporto al livello di svolgimento delle funzioni di controllo.

A livello più basso abbiamo le funzioni cosiddette di *ispettorato amministrativo*. Queste sono svolte sulle persone, o meglio sui comportamenti delle persone, in rapporto alle norme di legge ed alle direttive aziendali, *al fine di scoprire furti, frodi e irregolarità amministrative in genere,* compreso il non rispetto delle procedure e delle norme di tenuta delle scritture.

A livello intermedio abbiamo la cosiddetta *revisione contabile* (*financial auditing)* che comprende anche le *verifiche sugli errori tecnici e sull'applicazione delle procedure informativo-contabili.* L'obiettivo è quello di esprimere un *giudizio sull'attendibilità delle informazioni.* Questa revisione si svolge attraverso l'analisi della documentazione aziendale e dei diversi ordini di scritture e si estende in genere ai valori del bilancio di esercizio. In quest'ultimo caso si parla, più specificamente, di *revisione di bilancio*.

Le suddette verifiche contabili sono dette verifiche per progressione se seguono lo stesso percorso utilizzato per l'originaria rilevazione delle operazioni aziendali. Sono dette invece verifiche per derivazione se si svolgono in senso inverso: dalle scritture di sintesi (in particolare il bilancio di esercizio) alla documentazione originaria ed alla realtà verificabile dei fatti aziendali[1].

A livello più alto, la *revisione* e detta *gestionale (management auditing).* L'obiettivo e quello di esprimere un *giudizio sull'efficacia, efficienza ed economicità delle operazioni (operational auditing),* quindi di fornire al management «suggerimenti» per interventi sui sistemi di controllo preesistenti, sui sistemi operativi e sulle strutture organizzative, realizzando di fatto una sorta di consulenza gestionale *(management consulting).*

III. I soggetti coinvolti: revisione interna e revisione indipendente esterna

L'altra classificazione particolarmente significativa è quella legata alla provenienza delle persone preposte alle attività di controllo: revisione interna, se trattasi di organi interni; revisione esterna, se trattasi di soggetti esterni all'azienda[2].

---

[1] Sia la «verifica per progressione» che la «verifica per derivazione» implicano un processo di revisione che si fonda «sull'esame dei documenti giustificativi delle varie poste di bilancio; esame che non può limitarsi ad accertare I "'esattezza formale" di questi documenti, ma che deve invece spingersi oltre le questioni di pura forma, se non vuole privare di efficacia il giudizio conclusivo di riscontro cui tende tale processo di revisione» (FLAVIO DEZZANI, La *certificazione del bilancio d'esercizio,* Milano, Giuffrè, 1974, pagg. 119-120).

[2] «La funzione della revisione aziendale può essere attuata per mezzo di organi interni all'impresa, dipendenti dall'amministrazione, ovvero attraverso organi indipendenti ed esterni che, disgiuntamente o congiuntamente con i primi, si avvalgono di appropriate tecniche procedurali (standard di revisione). (...) La revisione aziendale, quando e esplicata esclusivamente da organi interni (revisione interna), si volge principalmente allo scopo di garantire l'affidabilità dei dati che convergono verso l'alta amministrazione perché questa possa trarre migliore consapevolezza della gestione e perché tutte le procedure amministrative abbiano ad essere oggetto di un più attento e sistematico controllo. Quando, invece, la funzione revisionale viene promossa dall'ester-

La *revisione interna* corrisponde ad una particolare funzione che ha ragione di esistere nelle aziende di medie e grandi dimensioni, specie se divise, e che riporta funzionalmente ai massimi organi amministrativi e direzionali[3].

Svolgono una sorta di revisione interna anche i sindaci previsti per la società di capitali, seppure la loro attività assuma una connotazione particolare in quanto prevista per legge (Codice civile) a tutela degli interessi dei soci e della collettività in genere. Si parla a appunto di *controllo legale svolto ai diversi livelli: ispettorato amministrativo, controllo contabile e controllo gestionale.*

Per quanto riguarda la *revisione svolta da soggetti esterni all'azienda,* si possono distinguere anzitutto le *revisioni volontarie* da quelle *obbligatorie.*

Le prime sono promosse o accettate internamente per conseguire determinati vantaggi altrimenti non ottenibili. Sono di questo le revisioni operate da banche o istituti di finanziamento in appoggio alle procedure di affidamento e, più in generale, le revisioni richieste volontariamente alle società autorizzate ai sensi della legge n. 1966 del 23 novembre 1939 sulle attività fiduciarie e di revisione.

Le seconde sono revisioni promosse da terzi che godono di ampi mezzi e facoltà di controllo. Sono tali, ad esempio: le ispezioni svolte dalla Banca d'Italia nell'ambito delle funzioni di vigilanza sull'ordinamento bancario oppure quelle svolte dalla CONSOB nei confronti delle società quotate in borsa; le verifiche svolte da periti contabili nell'ambito di curatele fallimentari o procedimenti istruttori per conto del Tribunale; gli accerta-

---

no (revisione indipendente esterna), con o senza l'eventuale supporto di organi strutturati all'interno dell'impresa, essa e rivolta principalmente allo scopo di dare credibilità alle informazioni che affluiscono all'esterno e, più in particolare, al rendiconto che del loro operata fanno gli amministratori agli azionisti ed ai terzi in genere» (GIUSEPPE BRUNI, *La revisione aziendale,* Milano, Isedi, 1976, pagg. 11-12).

[3] L'Associazione Italiana Internal Auditors definisce la funzione di revisione interna *(Internal Auditing),* nell'ambito di un'organizzazione, come «una attività indipendente di valutazione e di verifica delle operazioni, quale servizio alla Direzione (...) strumento direzionale che si esplica nella misurazione e valutazione della funzionalità ed efficacia di controlli» *(Manuale di internal Auditing,* vol. I, pag. 45).

menti svolti dagli organi di Polizia tributaria o dagli Uffici delle imposte nell'ambito di verifiche fiscali; e così via.

La più significativa *revisione obbligatoria* e peraltro quella finalizzata ad un *giudizio professionale* sul bilancio di esercizio, introdotta con il noto D.P..R. n. 136 del 31 marzo 1975 per le società quotate in Borsa, estesa successivamente ad altre classi di aziende e ridefinita di recente alla luce del D.Lgs. 58 del 1998, inserita nel quadro comunitario con il noto D.Lgs. 88 del 1992, oggi ridefinita, sempre nel quadro comunitario, dal D.Lgs. 39 del 2010.

L'introduzione di quest'ultima forma di *controllo legale dei conti* ha determinato, tra l'altro, il formarsi di un corpo di principi contabili e di revisione ad opera della dottrina e della prassi aziendale, specie attraverso l'intervento degli ordini professionali, con lo scopo di integrare ed interpretare tecnicamente le disposizioni di legge, introducendo così in Italia nuovi modelli di comportamento nell'area contabile derivati dall'esperienza di altri Paesi, in particolare di quelli anglosassoni.

IV. Gli approcci alla revisione

La revisione si svolge attraverso sondaggi e verifiche dirette e indirette di vario genere. Peraltro, le diverse procedure possono essere ricondotte a quattro approcci principali: verifiche dirette degli elementi reali (operazioni, saldi di bilancio ed altri elementi oggetto di revisione), analisi documentali, analisi dei sistemi di controllo interno, analisi comparative dei dati per verificare la loro coerenza[4].

[4] Lo schema e quello di Chambers, che individua tre approcci alla revisione: 1. *the verification approach;* 2. *the vouching approach;* 3. *the systems approach* (ANDREW D. CHAMBERS, *Internal Auditing*, London, Pitman, 1981, pagg. 50-56). Ai tre approcci indicati da Chambers, abbiamo ritenuto opportuno aggiungere l'*analisi comparativa* o di *coerenza* (1a cosiddetta *«analytical review»*, ne1linguaggio dei revisori) che ha avuto di recente un grosso sviluppo come tecnica revisionale e che, riteniamo, accrescerà ulteriormente la sua importanza.

a) ***Analisi dei sistemi di controllo interno***

L'analisi dei sistemi di controllo interno, di fondamentale importanza ai fini della revisione gestionale, tende ad assumere una importanza sempre maggiore anche dell'area della revisione contabile.

Utilizzando questo approccio, il revisore si concentra sul sistema di controllo interno per dare una risposta alle seguenti tre domande:

1) qual è il sistema ufficiale?

2) qual è il suo funzionamento effettivo?

3) è adeguato per rea1izzare un soddisfacente controllo interno?

Le informazioni sul sistema ufficiale sono raccolte mediante manuali di procedure, interviste al personale e osservazione diretta.

I colloqui con il personale e l'osservazione diretta servono al revisore anche per verificare se il sistema ufficiale è stato successivamente modificato sulla base della pratica. Intervistando persone diverse, inoltre, si possono avere risposte contrastanti che forniscono un'ulteriore verifica sul funzionamento del sistema. Peraltro, occorre tener presente che, passando da coloro che sono coinvolti in prima persona dei sistema di controllo ai dirigenti di livello più alto, la descrizione fornita tende a spostarsi su ciò che il sistema dovrebbe essere piuttosto che sul reale funzionamento dello stesso.

Gli strumenti principali per descrivere il funzionamento del sistema sono i diagrammi di flusso *(flowcharts)* e i questionari sul controllo interno. Essi dovrebbero descrivere il sistema nel suo funzionamento effettivo piuttosto che nella sua struttura formale, in condizioni normali di operatività, indicando a parte eventuali deviazioni occasionali.

Le successive *verifiche di conformità*, anche dette *verifiche funzionali o sul sistema,* sono usate *per verificare il funzionamento del sistema (di controllo interno)*. Con queste, il revisore "replica" le situazioni reali (*reperformance*) o segue la «traccia» (la sequenza dei documenti e delle scritture) di un piccolo campione di operazioni attraverso il sistema. L'obiettivo è quello di avere una conferma della comprensione del sistema acquisita sulla base di manuali delle procedure o di conversazioni con i

responsabili operativi del sistema oggetto di revisione; inoltre quello di verificare che le procedure sono propriamente funzionanti e applicate dalle persone come previsto.

Riprendendo le tre domande formulate in precedenza, mentre la risposta alle prime due (qual è il sistema ufficiale e qual è il suo funzionamento effettivo) dovrebbe essere basata su circostanze oggettive, e non su opinioni personali del revisore, la risposta alla terza, circa l'adeguatezza del sistema di controllo interno, è legata al giudizio soggettivo del revisore sugli aspetti di economicità, efficienza ed efficacia.

b) Verifiche dirette degli elementi reali

Una parte significativa del lavoro revisionale si svolge con i1 ricorso ad efficaci metodi di verifica della "sostanza" rappresentata dagli elementi reali oggetto di revisione. Si parla, al riguardo, di *verifiche sostanziali (substantive tests)*. Se la revisione è quel1a contabile e di bilancio, le verifiche aventi carattere sostanziale possono essere rivolte a stabilire l'*esistenza,* la *completezza,* il *titolo di proprietà,* la *corretta valutazione,* la *competenza di periodo,* la *costanza di applicazione dei principi contabili* o altra caratteristica di rilievo riferita alle singole voci di bilancio.

Se la revisione è que1la gestionale, le verifiche possono estendersi a1l' *utilizzo efficiente delle risorse,* all'*efficacia dei risultati in rapporto agli obiettivi,* e così via.

L'efficacia del metodo di verifica deve essere i1 più possibile indipendente dalla qualità delle informazioni disponibili sul sistema *oggetto* di revisione, dalle opinioni e dai giudizi delle persone facenti parte del sistema stesso.

Rientrano nelle verifiche dirette per l'accertamento dell'esistenza delle varie poste di bilancio le procedure del tipo seguente[5]:

[5] Il controllo sostanziale in oggetto può essere realizzato attraverso le seguenti procedure di accertamento: a) la constatazione personale del certificatore; b) la conferma diretta da parte di terzi; c) la conferma per mezzo di riscontri differiti (o follow-up). La procedura della «constatazione personale del certificatore» tende ad accertare la definitiva «realtà oggettiva» mediante il controllo diretto da parte dello stesso certificatore: controllo diretto che si estrin-

1) constatazione personale del revisore;

2) conferma diretta da parte di terzi;

3) conferma per mezzo di riscontri differiti.

Tipici esempi di verifiche dirette del tipo sopra indicato sono rappresentati da:

- la richiesta di informazioni bancarie, in particolare la "conferma scritta" della banca sui conti dell'azienda attraverso la cosiddetta procedura di "circolarizzazione";

- la richiesta di "conferma scritta" dei clienti sui crediti esistenti alla data di bilancio, sempre attraverso la procedura di «circolarizzazione»;

---

seca o nella partecipazione del certificatore medesimo alla formazione dei documenti giustificativi delle «poste di bilancio» (es.: redazione dell'inventario fisico di magazzino all'epoca del bilancio) oppure attraverso il controllo susseguente dei documenti giustificativi redatti dagli organi aziendali (es.: controllo della concordanza sostanziale fra il documento d'acquisto di una macchina e 1'esistenza della stessa macchina nella stabilimento dell'azienda, ecc.). Mediante la procedura della «conferma diretta da parte di terzi», il certificatore - invece di recarsi presso i «terzi» costituenti le individuate economie esterne, per controllare la «veridicità dell'«oggetto» descritto nel documento giustificativo - si fa confermare, dai «terzi» interessati, la «realtà oggettiva» che dovrebbe essere contenuta nei documenti giustificativi di bilancio». In questo modo, il revisore può controllare - economicamente e tempestivamente - la veridicità delle quantità monetarie e non monetarie risultanti dai documenti predisposti dagli organi aziendali per giustificare le «poste di bilancio». La procedura della «conferma diretta da parte di terzi» viene utilizzata dal certificatore per controllare i rapporti di credito e di debito con le economie esterne (es.: credili verso clienti, debiti verso fornitori, rapporti con banche, ecc.), i «nostri beni» in deposito od a garanzia presso l'azienda il cui bilancio forma oggetto di certificazione, ecc.

La procedura della «constatazione personale del certificatore» e quella della «conferma da parte di terzi» vengono, in alcuni casi, sostituite dalla procedura della «conferma per mezzo di riscontri differiti» (...) mediante il controllo *a posteriori* dell'esito delle operazioni che risultavano in corso all'epoca del bilancio. La procedura della «conferma per mezzo di riscontro differito» potrebbe, quindi, essere applicata a tutte quelle operazioni di gestione che hanno compimento nel periodo di tempo intercorrente fra la data di chiusura del bilancio ed il momento terminale del prodotto di certificazione del bilancio stesso. La procedura in oggetto potrebbe essere utilmente applicata, ad esempio, all'accertamento dei crediti (in sostituzione della «conferma diretta»: infatti, non è necessario richiedere la conferma di un credito già incassato), dell'adeguatezza dei valori attribuiti alle «partite da liquidare» (costi o ricavi o relative quote aventi manifestazione monetarla posticipata rispetto alla data di riferimento del bilancio di esercizio), ecc. (DEZZANI. *Certificazione cit.*, pagg. 120-122).

- la constatazione personale del revisore che partecipa, su base campionaria, alle operazioni di inventariazione delle materie e dei prodotti giacenti in magazzino;

- l'accertamento relativo agli incassi da clienti dopo la chiusura dell'esercizio, per avere conferma «differita» dell'esistenza dei credili iscritti in bilancio.

c) *Analisi documentali*

La documentazione e le correlative scritture contabili forniscono informazioni storiche sulle operazioni aziendali, ma sono anche strumento di controllo.

Un'analisi adeguata delle scritture stesse può fornire al revisore indicazioni sul rispetto delle procedure, sulla natura e dimensione di eventuali violazioni delle stesse. Sono di questo tipo le verifiche sulla sequenza della numerazione, sui conteggi, sulla presenza delle prescritte firme di autorizzazioni sui documenti, e così via.

Al riguardo, si possono utilmente distinguere le *verifiche di conformità (compliance tests)* sul funzionamento dei sistemi di controllo interno, di cui si è detto in precedenza (al punto a), dalle *verifiche sostanziali (substantive tests).*

Le verifiche sostanziali di tipo documentale sono dette anche verifiche sulle debolezze del sistema. L'obiettivo di queste verifiche è quello di stimare l'impatto che le debolezze accertate sul sistema di controllo interno possono avere sugli e1ementi componenti il sistema oggetto di revisione: sui valori di bilancio, in particolare, se la revisione riguarda il bilancio.

A differenza dei test di conformità, i test sostanziali devono produrre dei risultati quantificabili. E' necessario, pertanto, che il campione dei documenti o delle scritture da sottoporre a verifica sia statisticamente significativo, rispetto all'universo, e fornisca al revisore la stima richiesta con un margine di errore non superiore a quello accettabile, sulla base di un desiderato livello di confidenza.

E' chiaro, a questo punto, che un test di conformità richiede l'utilizzo di un piccolo campione di scritture, da verificare in maniera estensiva, in rapporto al1'intera transazione sull'esistenza o meno dell'insieme dei prescritti controlli organizzativi e contabili. Un test sostanziale, invece, richiede l'utilizzo di un

campione statisticamente significativo da verificare in maniera intensiva circa i possibili effetti di una specifica debolezza del sistema di controllo.

E anche chiaro che le analisi documentali trovano completamento e nello stesso tempo si sovrappongono con le altre verifiche revisionali dirette e con le analisi dei sistemi di controllo interno di cui si è detto in precedenza. La richiesta di informazioni bancarie (*verifica diretta di tipo "sostanziale"* per «conferma di terzi»), ad esempio, coinvolge i revisori anche della riconciliazione degli estratti-conto ricevuti con i conti della azienda (*analisi documentale di tipo «sostanziale»*), avendo preliminarmente effettuato un'*analisi documentale di «conformità»* delle procedure aziendali di «circolarizzazione» e riconciliazione bancaria.

Più in particolare, nell'area della revisione contabile, *l'espressione «verifica sostanziale» viene tipicamente usata con il significato di «verifica direttamente riferita alle singole operazioni e voci di bilancio», comprendendo sia verifiche dirette che analisi documentali sulla "sostanza" delle operazioni e dei saldi di bilancio, a partire dalle debolezze riscontrate sul sistema di controllo interno.*

Analogamente, *l'espressione «verifica di conformità» viene usata per indicare sia verifiche dirette che analisi documentali sul funzionamento del sistema di controllo interno.*

d) *Analisi comparative o di coerenza*

L'analisi comparativa dei dati o di coerenza (cosiddetta *«analytical review»,* dei linguaggio dei revisori) ha avuto di recente un grosso sviluppo come tecnica revisionale. Essa si svolge mediante comparazioni spazio-temporali sui dati economici e finanziari di bilancio e su altri indicatori, interni ed esterni, a livello fisico-tecnico, organizzativo e ambientale, sulla premessa che le relazioni tra i dati e tra le persone si mantengano stabili finché non ci sono condizioni che ne determinano un cambiamento. L'utilizzo di tale analisi, in fase preliminare, consente *l'individuazione delle aree di rischio e la definizione del tipo e dell'estensione delle altre procedure revisionali;* in fase finale, permette di valutare la *«ragionevolezza»* e la *coerenza dei dati e delle relazioni* in rapporto alle aspettative.

Le comparazioni possono essere effettuate sui dati economico-finanziari di uno stesso bilancio o di bilanci successivi, sia consuntivi che previsionali, anche in rapporto a dati di bilancio di aziende similari, dati standard di settore ed altre informazioni extracontabili. Sull'insieme dei bilanci possono essere costruiti quadri di indici e prospetti di flusso mediante riclassificazioni e elaborazioni di vario genere dei dati finalizzate all'analisi revisionale.

Le comparazioni possono essere effettuate anche sui dati interni a livello fisico-tecnico, cioè di processo economico-produttivo, sulle strutture organizzative e sulle relazioni esterne, economiche, finanziarie e ambientali in genere.

Capitolo 1

IL PROCESSO DI REVISIONE CONTABILE

SOMMARIO: 1.1. Premessa – 1.2. La valutazione preliminare del rischio di revisione nelle scelte di conferimento e accettazione dell'incarico. – 1.2.1. Considerazioni generali. – 1.2.2. Conferimento e revoca dell'incarico di revisione legale dei conti. – 1.3. Le fasi del processo ed il rischio di revisione dopo l'accettazione dell'incarico – 1.4. Dall'obiettivo principale agli obiettivi generali e particolari della revisione. – 1.5. La formazione del gruppo di lavoro e la definizione provvisoria del programma di revisione. – 1.5.1. Considerazioni generali. – 1.5.2. Utilizzo del lavoro di terzi nella revisione legale dei conti. – 1.6. La valutazione intermedia del controllo interno e l'adattamento del programma di revisione. – 1.7. La valutazione finale del bilancio oggetto di revisione. – 1.8. L'estensione dei test sostanziali.

1.1. Premessa

Con l'espressione "processo di revisione" si fa riferimento al complesso delle attività che vanno dalla definizione degli obiettivi di revisione (più in generale, dalla pianificazione del lavoro) alla presentazione del risultato finale del lavoro svolto sulla "sostanza" oggetto di verifica.

Nell'ambito della revisione contabile, la "sostanza" oggetto di verifica è rappresentata, com'è noto, dalla contabilità e dal bilancio. Il risultato finale del lavoro svolto è dunque il giudizio sull'attendibilità delle informazioni contabili e di bilancio, un giudizio avente carattere professionale, in quanto formulato da soggetti in possesso della necessaria qualificazione e mediante la corretta applicazione dei principi di revisione. Il processo assume una maggiore o minore articolazione in rapporto alle diverse tipologie di revisione contabile:

- dalla *revisione esterna* alla *revisione interna*;
- dalla *revisione generale di bilancio* alle *revisioni contabili particolari* riferite a specifiche voci di bilancio, aree informative o cicli operativi;
- dalla *revisione del bilancio di esercizio e consolidato* alla *revisione dei bilanci straordinari* di cessione, scissione, fusione, trasformazione e liquidazione.

La massima articolazione del processo è legata alla **revisione esterna del bilancio di esercizio e consolidato**.

In questo contesto, il revisore contabile interviene valutando il sistema amministrativo-contabile e le scritture prodotte da quello stesso sistema, fino alle sintesi di bilancio, ed esprimendo, in una relazione finale, il suo giudizio sull'attendibilità dei valori in rapporto a corretti principi contabili.

In alternativa o in aggiunta o come sottoprodotto vengono fornite indicazioni circa l'adeguatezza del sistema di controllo amministrativo-contabile e raccomandazioni per il miglioramento dello stesso, nella relazione sul controllo interno anche detta "Management Letter".

Il lavoro si svolge applicando uniformi **principi di revisione**, in rapporto al quadro giuridico di riferimento (oggetto del capitolo 2 del presente volume) ed al sistema dei **principi contabili**, nazionali e/o internazionali, applicabili allo specifico contesto aziendale.

1.2. La valutazione preliminare del rischio di revisione nelle scelte di conferimento e accettazione dell'incarico

1.2.1. Considerazioni generali

Nell'ipotesi, più ampia e generale, di **revisione esterna di bilancio**, il processo di verifica ha inizio con l'acquisizione di un insieme di informazioni preliminari sull'azienda che richiede l'intervento, anche in rapporto all'ambiente-mercato ed all'ambiente generale in cui essa è inserita, per la valutazione preliminare del rischio di revisione e la definizione del compenso e delle altre condizioni da indicare nella lettera

d'incarico, in relazione alle procedure da applicare, alle prove documentali da acquisire e, più in generale, ai tempi di svolgimento del lavoro.

La valutazione dell'azienda-cliente, compresa la definizione dei tempi e delle procedure necessarie per coprire il rischio globale di revisione, è l'aspetto più importante nelle scelte di acquisizione/accettazione di un incarico di revisione. Tale valutazione è oltretutto fondamentale ai fini della revisione "obbligatoria" di bilancio, in quanto il revisore diventa responsabile, anche legalmente, verso i terzi.

In primo luogo, il revisore dovrebbe verificare le condizioni che potrebbero impedire l'accettazione dell'incarico:

- l'esistenza di situazioni di non indipendenza dal punto di vista sia giuridico formale che sostanziale;
- la mancanza di personale competente per lo svolgimento dello specifico incarico.

Il revisore dovrebbe valutare anche i problemi d'immagine ed i possibili conflitti d'interesse rispetto ai clienti già acquisiti. Dovrebbe infine condurre accurate indagini per valutare le diverse componenti del rischio di revisione di cui si è detto in precedenza. In particolare:

- le caratteristiche dell'azienda in rapporto al settore di appartenenza;
- 1o scopo perseguito da coloro che richiedono la revisione;
- la reputazione e stabilità dei principali azionisti, amministratori e dirigenti aziendali;
- l'identità e la reputazione dei consulenti;
- la struttura degli investimenti aziendali;
- la struttura delle fonti di finanziamento e la solvibilità aziendale a medio-lungo termine;
- il tasso di crescita in rapporto ai mezzi finanziari disponibili ed alla competenza del management;
- l'adeguatezza e l'affidabilità del sistema di controllo interno e così via.

Di fronte a richieste di sostituzione di altri revisori ai fini di certificazione di bilancio, dovrebbe in ogni caso essere richiesta l'autorizzazione a consultare i precedenti revisori per accertare i motivi del cambiamento.

Colloquio preliminare con il cliente

È essenziale un completo accordo tra c1iente e revisore relativamente all'oggetto ed allo scopo dell'intervento revisionale. Il colloquio dovrebbe comprendere argomenti quali gli obiettivi della revisione, il compenso dei revisori ed il lavoro che potrebbe essere svolto direttamente dal c1iente per ridurre il tempo ed il costo della revisione[6].

Come base per il colloquio, il revisore dovrebbe visitare magazzini e stabilimenti ed effettuare una valutazione preliminare del sistema contabile del c1iente per verificare le condizioni di funzionamento dello stesso e l'esistenza di particolari problemi.

Compenso della revisione

Il compenso dipende dal tempo necessario per svolgere la revisione e dalla tariffa, oraria o giornaliera, applicata per ciascun componente il gruppo di lavoro[7].

Per stimare il costo della revisione, è necessario prima determinare il numero approssimativo delle ore o giornate necessarie per completare la revisione. In aggiunta alla tariffa di base, oraria o giornaliera, devono poi essere considerati i rimborsi spese (viaggi, pernottamenti, ecc.).

La determinazione del compenso è ovviamente a carattere indicativo, dato che il revisore non può definire in anticipo, con esattezza, la natura e l'estensione del lavoro. Una stima più precisa sarà possibile solo dopo la valutazione finale del controllo interno.

Generalmente, il revisore effettua una stima approssimativa

---

[6] Molte carte di lavoro possono essere preparate dal cliente per conto del revisore. Queste sono individuate con la sigla «Preparate dal cliente» o «p.d.c.» e le iniziali del nome del revisore che verifica il lavoro. Al riguardo, si veda VALTER B. MEIGS, RAY WHITTINGTON, ROBERT F. MEIGS, *Auditing*, Homewood, Irwin, 1981, pagg. 24-25.

[7] Il compenso orario del revisore varia in funzione della categoria professionale. Il costo della revisione dipende, pertanto, anche dalla composizione del gruppo di lavoro. Il mix tipico non si discosta significativamente dal seguente: responsabile della revisione (partner) 5 per cento, supervisore (manager) 15 per cento, revisore esperto (senior) 30 per cento, assistenti 50 per cento.

del tempo richiesto per 1o svolgimento dello incarico, aggiunge una certa aliquota di tempo per tenere conto degli imprevisti e, sulla base di una data tariffa, determina l'intervallo monetario entro il quale il compenso totale dovrebbe cadere[8].

Una volta fissato il compenso o l'intervallo per il compenso in accordo con il cliente, il revisore cerca, com'è ovvio, di far rientrare il lavoro nei limiti indicati.

Lettera d'incarico

Gli accordi preliminari raggiunti con il c1iente dovrebbero essere formalizzati in una lettera d'incarico preparata dal revisore e sottoposta per accettazione al cliente.

Nella lettera dovrebbero essere chiarificati la natura dell'incarico, i tempi di svolgimento della revisione, le date di consegna dei rapporti; le eventuali limitazioni nell'oggetto e nei tempi della revisione, il lavoro da svolgere a cura dei dipendenti dell'azienda-cliente e le basi per il calcolo del compenso.

In allegato alla lettera d'incarico potrebbe essere fornita la descrizione del sistema aziendale e di controllo interno effettuata preliminarmente assieme al cliente ed utilizzata per fissare il compenso della revisione[9].

Rischio di revisione

La formalizzazione degli accordi preliminari nella lettera d'incarico comporta, per il revisore, l'assunzione del *rischio di accettazione del cliente*, come elemento costitutivo del *rischio globale di revisione*:

- il rischio che le diverse classi di valori di bilancio siano inficiati di errori tali che, congiuntamente considerati, alterino significativamente la rappresentazione dei dati di bilancio, anche detto rischio di **errore "materiale"**;

[8] Al riguardo, si veda MEIGS, *Auditing* cit., pag. 25.

[9] Pertanto, se il sistema reale si discosta significativamente da quello descritto, il revisore ha elementi per giustificare un adeguamento del compenso.

- il rischio che tali errori non siano individuati dal revisore, ovvero il rischio che le procedure di revisione adottate dal revisore non evidenzino errori significativi, individualmente considerati e nelle loro aggregazioni, presenti in un saldo di bilancio o in una classe di operazioni, anche detto **rischio di individuazione,** cioè il rischio di revisione che deve essere coperto dai **test sostanziali**.

Il rischio di errore significativo o "materiale" dipende, a sua volta, da due ordini di fattori: il rischio inerente e il rischio di controllo.

- il **rischio inerente**, anche detto intrinseco o di ambiente o di contesto o "lordo", è l'attitudine di una classe di valori a presentare errori significativi, cioè la possibilità che un saldo contabile o una classe di transazioni siano suscettibili di errori significativi prima ancora di considerare i controlli interni messi in atto dalla società. Tali errori possono risultare da condizioni che esistono a livello macro economico, di settore o di azienda, e dalle caratteristiche peculiari di un saldo di bilancio o di una classe di transazioni.
- il **rischio di controllo** è il rischio che la struttura del controllo interno dell'azienda cliente non eviti o non scopra tempestivamente errori significativi. Il revisore valuta l'entità di tale rischio mediante una adeguata comprensione delle struttura del sistema del controllo interno e le sue concrete modalità di funzionamento.

1.2.2. Conferimento e revoca dell'incarico di revisione legale dei conti (a cura di Alessio Silvestri)

L'articolo 13 del D.Lgs 39/2010 disciplina la modalità di conferimento d'incarico nonché la relativa disciplina della revoca, dimissioni e risoluzione del contratto di revisione legale[10].

Conferimento dell'incarico

Salvo nel caso di azienda di nuova costituzione, ove l'atto costitutivo deve indicare, quando previsto, la nomina del sogget-

[10] Sul quadro di riferimento giuridico della *revisione legale dei conti*, si rinvia al capitolo 2 del presente volume.

to incaricato alla revisione legale, l'Assemblea, su proposta motivata dell'organo di controllo, conferisce l'incarico di revisione legale dei conti e determina il corrispettivo spettante al revisore legale o alla società di revisione legale per l'intera durata dell'incarico nonché gli eventuali criteri per l'adeguamento di tale corrispettivo durante l'incarico.

(*omissis*)

Nella fase di *conferimento incarico*, e dunque di *accettazione* del medesimo, diventa fondamentale il processo di verifica che dovrebbe effettuare il revisore legale al fine di acquisire tutta una serie di informazioni preliminari sull'azienda che ha richiesto l'intervento per valutare la rischiosità dell'intervento, la definizione del compenso e le altre condizioni da indicare nella lettera di incarico.

In questa fase di conferimento incarico diventa fondamentale il colloquio con il cliente al fine di comprendere in maniera puntuale gli obiettivi della revisione nonché il relativo compenso dei revisori.

La comprensione il più possibile puntuale del numero delle ore di lavoro o delle giornate previste per completare l'attività revisionale è l'elemento alla base del compenso del revisore.

Tuttavia, da precisare che la determinazione del compenso è a carattere indicativo in quanto il revisore non può definire in anticipo quale sarà la natura e l'estensione del lavoro.

Generalmente uno strumenti volti a limitare il rischio di avere sottovalutato l'attività revisionale de effettuare e dunque di avere firmato una lettera di incarico con un compenso estremamente più basso rispetto all'entità del lavoro svolto, potrebbe essere quello di prevedere il compenso all'interno di un range entro in quale il compenso totale dovrebbe cadere, in accordo con il cliente, sulla base del lavoro svolto.[11]

Riguardo al contenuto che la proposta d'incarico dovrebbe avere, al fine di evitare equivoci e fraintendimenti con la società cliente, si indicano i indicavo i seguenti elementi basilari:

[11] Per un approfondimento si veda MARCHI L., *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Giuffrè Editore, seconda edizione, 2008, pag. 19 – 22.

- l’obiettivo della revisione di bilancio, ovvero la specifica della finalità dell’attività revisionale;
- la responsabilità degli amministratori in merito alla redazione del bilancio;
- i riferimenti legislativi, normativi nonché i principi di revisione a cui il soggetto incaricato del controllo si dovrebbe attenere;
- il tipo di relazione finale che l’organo dovrebbe emanare;
- la possibilità di accedere alle scritture contabili o di qualsiasi altro documento ritenuto utile per lo svolgimento dell’incarico;
- l’impegno di evitare di porre in essere azioni e comportamenti che potrebbero minare, nel corso dell’incarico, il requisito dell’indipendenza;

Inoltre, potrebbe altresì essere utile l’indicazione dei seguenti elementi:

- l’intenzione di ottenere una lettera di attestazione al termine della revisione così come richiesto dai principi di revisione;
- la descrizione sintetica della pianificazione della revisione, con l’indicazione, al fine di fornire un indicazione in merito alla tempistica delle verifiche;
- la base di calcolo utilizzata per la determinazione del compenso e la modalità di fatturazione.

(*omissis*)

Revoca dell’incarico

L'assemblea revoca l'incarico, sentito l'organo di controllo, quando ricorra una giusta causa, provvedendo contestualmente a conferire l'incarico a un altro revisore legale o un’altra società di revisione legale secondo le modalità di cui al comma 1 del medesimo articolo 13.

Importante specificare che non costituisce giusta causa di revoca la divergenza di opinioni in merito ad un trattamento contabile o a procedure di revisione.

Il comma 4 dell'art. 13 prevede che il revisore legale o la società di revisione legale incaricati della revisione legale possono dimettersi dall'incarico, salvo il risarcimento del danno, nei casi e con le modalità definiti con regolamento dal Ministro dell'economia e delle finanze, sentita la Consob.

In ogni caso, le dimissioni devono essere poste in essere in tempi e modi tali da consentire alla società sottoposta a revisione di potersi organizzare per la scelta di un nuovo revisore, salvo il caso d'impedimento grave e comprovato del revisore o della società di revisione legale (esempio, nel caso di revisore legale persona fisica: grave malattia, invalidità fisica e psichica, morte).

Il medesimo regolamento definisce i casi e le modalità in cui può risolversi consensualmente o per giusta causa il contratto con il quale è conferito l'incarico di revisione legale.

Nei casi di revoca, dimissioni o risoluzione consensuale del rapporto di revisione legale, il comma 5 richiede una nomina tempestiva di un nuovo revisore o di una società di revisione.

Il comma 6 stabilisce che in caso di revoca, dimissioni o risoluzione del contratto del revisore legale o della società di revisione, la revisione continua ad essere svolta dal soggetto precedente, per un periodo non superiore a sei mesi, fino a quando non è stato nominato il nuovo revisore legale o la nuova società di revisione.

In questi casi, sia la società di revisione che il revisore legale persona fisica sono tenuti ad informare tempestivamente il Ministero dell'Economia e delle Finanze e, per la revisione legale relativa agli enti di interesse pubblico, la Consob in ordine a dimissioni, revoca e risoluzione, fornendo adeguate spiegazioni sulle ragioni che le hanno determinate.

1.3. Le fasi del processo ed il rischio di revisione dopo l'accettazione dell'incarico

Il ciclo informativo-decisionale che segue l'accettazione dell'incarico è quello di **pianificazione della revisione**. In questa fase sono comprese attività, sempre a carattere preliminare, particolarmente rivolte alla predisposizione di una

strategia generale del lavoro, così raggruppabili:

1) studio dell'ambiente generale e del settore in cui opera l'azienda;

2) studio dell'attività gestionale e dell'organizzazione dell'azienda;

3) analisi preliminare del bilancio;

4) valutazione preliminare del sistema di controllo interno;

5) definizione del programma preliminare di revisione.

In realtà molte di queste informazioni potrebbero essere acquisite prima dell'accettazione dell'incarico. La scelta dipende dal tipo di rapporto instaurato con il potenziale cliente. Gli approcci principali sono i seguenti:

a) il revisore, basandosi essenzialmente sull'esperienza, valuta preliminarmente quanto il potenziale cliente è disposto a "pagare" per la revisione, trasforma il valore in tempi di svolgimento dell'incarico e raccoglie solo quelle informazioni minime che gli permettono di stimare la convenienza ad assumere l'incarico revisionale;

b) il revisore effettua uno studio preliminare in collaborazione con il potenziale cliente: intervista il direttore amministrativo, va a visitare gli uffici, i magazzini ed i reparti di produzione, effettua un'analisi preliminare dei bilanci dell'azienda, ecc.; raccoglie al limite tutte o gran parte delle informazioni necessarie per la pianificazione della revisione, cioè per la definizione della strategia generale di intervento; è in grado, pertanto, di effettuare una prima stesura del programma analitico di revisione e valutare in maniera più precisa i tempi di svolgimento ed il costo dell'incarico.

Il ciclo informativo-decisionale successivo a quello di pianificazione della revisione è quello di **valutazione del sistema di controllo interno**, sulla base delle prescritte verifiche di conformità. Tale valutazione, di fase intermedia, fornisce precise indicazioni per l'effettuazione di ulteriori scelte a carattere tattico-strategico:

- la predisposizione della cosiddetta *management letter* contenente indicazioni sulle debolezze del sistema di controllo interno e raccomandazioni operative;
- l'adattamento del programma di revisione con particolare riferimento a tempi di svolgimento e

contenuti delle verifiche sostanziali.

La valutazione finale dei controllo interno completa, per molti aspetti, la sequenza delle verifiche sul funzionamento del sistema, che vanno svolte, peraltro, con modalità e approfondimento diverso a seconda delle finalità contabili o gestionali della revisione.

Le attività successive riguardano l'esecuzione delle **verifiche sostanziali** e delle altre procedure di revisione, la supervisione ed il controllo del lavoro, con il completamento e l'aggiornamento delle carte di lavoro e la verifica della revisione (*audit review*), fino alla formulazione di un giudizio complessivo sull'attendibilità di bilancio ed alla predisposizione della relazione finale.

Come già abbiamo avuto modo di spiegare, la sequenza indicata delle attività ha carattere relativo. Il processo, infatti, assume una natura ciclica, attraverso approfondimenti successivi. Le singole attività revisionali (*analitical review*, analisi del controllo interno, ecc.) sono svolte ad un livello di approfondimento via via maggiore nel passaggio dalla frase preliminare a quella intermedia fino a quella finale della revisione.

Le diverse componenti del rischio revisionale

In correlazione con le diverse fasi e attività revisionali, sono formulate decisioni a carattere strategico-tattico-operativo che influenzano tempi e costi del lavoro. Ogni decisione comporta una scelta tra le numerose alternative possibili sulla base di un dato insieme di informazioni disponibili; determina quindi l'assunzione, per il revisore, di un rischio più o meno elevato in rapporto al tipo di decisione ed alla qualità delle informazioni disponibili.

Il rischio in parola assume una intensità variabile nei diversi momenti del processo di revisione. In ogni caso, la valutazione preliminare del rischio di revisione effettuata in fase di accettazione dell'incarico può non essere confermata nelle fasi successive del lavoro; si pone così la necessità di rivedere e adattare le procedure e le altre scelte revisionali.

1.4. Dall'obiettivo principale agli obiettivi generali e particolari della revisione

La revisione delle singole voci di bilancio deve essere svolta seguendo le statuite procedure di revisione al fine di realizzare l'***obiettivo principale*** della revisione: l'espressione di un giudizio professionale sull'attendibilità con cui il bilancio presenta la situazione finanziaria-patrimoniale ed il risultato economico secondo prestabiliti principi contabili.

Il suddetto obiettivo deve essere tenuto presente dal revisore contabile nel corso dell'intera attività di revisione, indipendentemente dalla dimensione e dalla natura dell'azienda considerata.

Dall' obiettivo principale derivano direttamente gli ***obiettivi generali*** della revisione da riferire alle diverse voci dello stato patrimoniale e del conto economico.

Tali obiettivi generali comportano il conseguimento di una **"ragionevole sicurezza"** sui diversi elementi che definiscono l'attendibilità sostanziale del bilancio:

- **esistenza** delle attività, delle passività, dei costi e dei ricavi;
- corretto **titolo di proprietà o di credito** per le attività iscritte nella stato patrimoniale **e di debito** per le passività;
- **completezza** e correttezza di esposizione delle attività e passività nello stato patrimoniale, dei costi e dei ricavi nel conto economico;
- corretta **valutazione** delle attività, delle passività e del patrimonio netto in accordo agli statuiti principi contabili;
- effettivo conseguimento dei ricavi ed effettivo sostenimento dei costi;
- **competenza** dei flussi finanziari e dei flussi economico-reddituali, con particolare riguardo alla corretta imputazione dei ricavi e dei costi al periodo, in accordo agli statuiti principi contabili;
- corretta **classificazione** e rappresentazione delle voci dello stato patrimoniale e del conto economico, opportunamente corredate da note esplicative (o illustrative) delle voci medesime (le informazioni attualmente inserite nella nota integrativa);
- rispondenza delle voci di bilancio alle risultanze dei libri e

delle scritture contabili;

- esattezza dei computi aritmetici;
- completezza, accuratezza e validità delle rilevazioni contabili sottostanti.

L'**applicazione specifica degli obiettivi generali alle singole voci di bilancio** determina il terzo livello degli obiettivi della revisione: gli ***obiettivi particolari*** *(o* ***analitici****).*

In rapporto alla voce «cassa», ad esempio, i principali obiettivi particolari sono:

- accertamento dell'esistenza e della libera disponibilità;
- verifica della competenza di periodo delle operazioni da cui derivano le giacenze di cassa;
- accertamento della corretta esposizione in bilancio.

Per ogni obiettivo particolare, il revisore deve applicare specifiche procedure di revisione (es. l'inventario fisico di cassa, rispetto all'obiettivo dell'esistenza, l'analisi documentale di un campione di operazioni di entrata e uscita di cassa in un dato intervallo temporale prima e dopo la fine dell'esercizio, per quanto riguarda la competenza, ecc.) acquisendo le prove documentali necessarie per arrivare alla "ragionevole sicurezza" richiesta per il singolo obiettivo.

La definizione stessa degli obiettivi particolari di revisione è legata alla "ragionevole sicurezza" che il revisore vuole acquisire o, in altri termini, al rischio di revisione che si intende coprire.

A titolo esemplificativo, quando l'entità degli aspetti valutativi lo richiede (es. presenza in cassa di valute estere e/o di assegni di c/c in attesa di essere versati), il revisore deve aggiungere ai sopraindicati obiettivi particolari di revisione della voce «cassa» i seguenti obiettivi:

- accertamento della corretta valutazione;
- accertamento dell'uniformità dei principi contabili rispetto all'esercizio precedente.

Sempre a titolo esemplificativo, per acquisire una ragionevole sicurezza sulla completa esposizione in bilancio dei valori di cassa, cioè per coprire il relativo rischio di revisione, tale obiettivo particolare (completezza) deve essere esplicitato con l'applicazione di specifiche procedure di revisione (dichiarazione di completezza, test sulle passività non registrate,

ecc.).

1.5. La formazione del gruppo di lavoro e la definizione provvisoria del programma di revisione

1.5.1. Considerazioni generali

Tra gli elementi che determinano strategia e rischio di revisione, immediatamente dopo il conferimento dell'incarico, hanno particolare importanza quelli legati alla formazione del gruppo di lavoro ed alla definizione preliminare del programma di revisione.

La formazione del gruppo di lavoro

Il gruppo di lavoro per lo svolgimento della revisione può essere formato con persone aventi livelli diversi di competenza-esperienza ai fini delle attività di base ed eventuali altri, interni od esterni all'organizzazione del revisore, necessari per svolgere particolari attività: specialisti di elaborazione automatica dei dati (per interventi di revisione informatica), esperti in campo tributario (per verifiche particolari in tema di imposizione diretta o indiretta), specialisti nell'area del campionamento statistico, esperti in tecnica bancaria (per interventi nel settore delle aziende di credito), esperti in matematica finanziaria ed attuariale (per interventi nel settore assicurativo), e così via.

La definizione del programma di revisione

Oltre alla specificazione del gruppo di lavoro, deve essere definito un vero e proprio «programma di revisione». Questo costituisce la base per la budgetizzazione dei tempi, l'assegnazione del personale ed il successivo controllo dei tempi di svolgimento della revisione in rapporto a quelli previsti: per valutare l'efficienza del gruppo di lavoro e/o per modificare il programma di revisione stesso.

Il programma di revisione deve essere adattato alle condizioni di svolgimento delle attività e di funzionamento del controllo interno dell'azienda-cliente. Pertanto, il programma defi-

nitivo non può essere sviluppato fintanto che non è completata la valutazione del controllo interno, con la fissazione della natura e della estensione delle verifiche sostanziali. Tuttavia, un programma provvisorio deve essere sviluppato prima di iniziare la revisione e continuamente modificato in relazione alle circostanze dell'incarico. La definizione del programma serve anche per effettuare in anticipo una stima del costo della revisione, come abbiamo già rilevato in precedenza.

Il programma deve essere fissato in modo sufficientemente dettagliato e deve essere articolato in sezioni corrispondenti alle diverse fasi e attività di revisione. In particolare, le procedure di revisione previste nel programma sono distinte in «intermedie» (verifiche precedenti la data del bilancio: essenzialmente sul controllo interno) e «finali» (verifiche sullo specifico bilancio) in base ai tempi di esecuzione dei test di conformità ed ai tempi fissati dal cliente (per inventario fisico, visite agli stabilimenti, ecc.).

Ai fini della revisione di bilancio, se il controllo interno è affidabile, il programma può essere organizzato per cicli: ciclo vendite-crediti-incassi, ciclo acquisti-debiti-pagamenti, ecc. Se il sistema di controllo interno non è affidabile, per cui i test sostanziali acquistano maggiore importanza, conviene organizzare il programma per voci di bilancio: cassa, banche c/c, crediti v/clienti, giacenze di magazzino, ecc.

Per ogni ciclo o voce di bilancio, dovrebbero poi essere definiti gli obiettivi specifici della revisione.

Il revisore che porta a termine la specifica attività iscrive le iniziali del suo nome e la data di completamento del lavoro nello spazio appositamente previsto. Tale indicazione serve per la supervisione del lavoro, il controllo sul rispetto dei tempi previsti di svolgimento dell'incarico ed, eventualmente, la modifica del programma di revisione.

La definizione "preliminare" del programma di revisione rappresenta, in ogni caso, la base di qualsiasi attività di revisione, a partire dalla conoscenza "preliminare" dell'ambiente e dell'azienda oggetto di revisione. E' il **programma di revisione**, infatti, che formalizza e quantifica, in termini di **tempi, attività elementari di verifica e persone coinvolte**, le scelte di pianificazione del lavoro in rapporto al

rischio di revisione ed al livello di significatività o "materialità" dell'errore massimo accettabile:

- in termini quantitativi (importo dell'errore massimo accettabile)
- in termini qualitativi (natura dell'errore, esempio: inadeguata o non corretta descrizione di un principio contabile).

A tale riguardo, riteniamo utile schematizzare di seguito le diverse attività e le collegate componenti del rischio di revisione incluse nella fase preliminare di pianificazione del lavoro revisionale:

1) *rischio di delega* legato alla competenza, esperienza e integrità dei revisori componenti il gruppo di lavoro;

2) *rischio di revisione legato alla valutazione del contesto ambientale,* a livello generale, giuridico, economico e settoriale;

3) *rischio di revisione legato alla valutazione del sistema aziendale*, a livello manageriale, organizzativo e operativo;

4) *rischio di revisione legato all'analisi preliminare di bilancio*;

5) *rischio di revisione legato all'analisi preliminare del sistema di controllo interno*;

6) *rischio di revisione legato alla formulazione del programma di revisione:* test sul controllo interno e test sulla sostanza (attendibilità dei valori di bilancio) a partire dalla stima del **rischio inerente di revisione**.

Per il quadro completo delle attività di pianificazione e di programmazione della revisione, si rinvia al capitolo 4 del presente volume su "La pianificazione della revisione".

(*omissis*)

1.6. La valutazione intermedia del controllo interno e l'adattamento del programma di revisione

Per esprimere un'opinione sull'attendibilità sostanziale del bilancio (revisione contabile globale), il revisore non può limitarsi ad analizzare gli specifici valori di bilancio. Deve anche acquisire familiarità con l'ambiente in cui opera l'azienda al fine di valutare le caratteristiche tipiche di sistemi contabili, metodi di valutazione, contratti, documenti commerciali, ecc.

Inoltre, deve acquisire conoscenza dello specifico sistema contabile utilizzato dal cliente e delle altre procedure di controllo interno.

Solo dopo aver acquisito le suddette conoscenze, il revisore può essere in grado di determinare la natura e l'estensione dei test sostanziali, cioè dei test necessari per confermare gli specifici valori di bilancio e per esprimere un giudizio di attendibilità «sostanziale» del bilancio nel suo complesso.

Questa parte che potremmo considerare «intermedia» del processo di revisione può essere scomposta nelle seguenti fasi principali[12]:

1) analisi del sistema contabile e delle altre procedure di controllo interno svolta in base a:
- visione di organigrammi, piani contabili, manuali vari delle procedure del cliente;
- osservazione diretta del funzionamento del sistema;
- interviste al personale dell' azienda;

2) rappresentazione scritta e/o grafica del funzionamento del sistema, tramite *flowcharts*, questionari e rapporti descrittivi. Questa fornisce prime indicazioni per la comprensione e valutazione del controllo interno;

3) conferma della comprensione del sistema, in quanto un sistema non necessariamente ha un funzionamento effettivo corrispondente a quello previsto sulla carta. Ad esempio, un organigramma può mostrare una suddivisione di compiti tra due impiegati per la gestione degli assegni ricevuti e la loro registrazione contabile, ma può verificarsi nella realtà che entrambe le operazioni siano svolte da un solo impiegato nei casi in cui l'altro è assente oppure impegnato in altre mansioni. Il revisore deve effettuare test di conformità per determinare se il sistema funziona effettivamente così come previsto sulla carta;

4) valutazione finale del sistema di controllo interno: valutazione delle procedure effettive, con particolare riguardo ai controlli chiave, ed evidenziazione dei punti di forza e di debolezza dello stesso. Questa valutazione permette l'adeguamento del programma di revisione, mediante la definizione della natura ed estensione dei test sostanziali e delle

[12] MEIGS, *Auditing* cit., pag. 27.

altre procedure necessarie per confermare gli specifici valori di bilancio oggetto di revisione.

L'approfondimento delle tematiche di cui sopra sarà effettuato nell'ambito del capitolo 5 del presente volume su "La valutazione del controllo interno nell'area contabile".

Riteniamo utile, tuttavia, schematizzare di seguito le diverse attività e le collegate componenti del rischio di revisione incluse nella fase di analisi e valutazione del sistema di controllo interno:

1) rischio di revisione legato alla valutazione del sistema di controllo interno al termine della fase intermedia del processo di revisione;

2) rischio di revisione legato all'adattamento del programma di revisione: conferma/rettifica dei **test sulla sostanza** (per la verifica dell'attendibilità dei valori di bilancio) integrando la valutazione del rischio effettuata in fase preliminare (rischio inerente) con la valutazione di fase intermedia del **rischio di controllo**.

1.7. La valutazione finale del bilancio oggetto di revisione

L'obiettivo delle verifiche o test sostanziali sui valori di bilancio è quello di fornire al revisore gli elementi probativi necessari per acquisire una «ragionevole sicurezza» sull'attendibilità sostanziale del bilancio oggetto di revisione.

Tali elementi probativi integrano quelli ottenuti nei test sul controllo interno, ma possono anche sostituirli quando il revisore considera non affidabili procedure di controllo utilizzate dall'azienda revisionata o comunque ritiene di poter procedere direttamente ai test sostanziali.

Nella fase di "final" si svolgono tutte le procedure sui saldi effettivi di bilancio e si completano le verifiche già iniziate in "interim" per il periodo non coperto.

Il problema principale per il revisore è la pianificazione e riduzione dei tempi di svolgimento delle verifiche essenzialmente per due motivi:

1) le verifiche devono essere svolte rispettando scadenze imposte dalle circostanze e condizioni di svolgimento

dell'incarico. Ad esempio, l'accertamento dell'esistenza fisica delle giacenze di magazzino deve essere fatto di norma nelle date previste dall'azienda per l'inventario fisico. Altro esempio: la circolarizzazione dei crediti deve essere fatta tenendo conto dei tempi per la scelta del campione, la preparazione e l'invio delle lettere, il ricevimento delle risposte e l'espletamento delle altre procedure di verifica;

2) i tempi di svolgimento dell'incarico determinano anche il costo e la convenienza economica della revisione.

Per ridurre i tempi di svolgimento dell'incarico e organizzare il lavoro, il revisore ricorre all'esame dell'ambiente e dell'azienda, all'analisi preliminare di bilancio ed all'analisi di valutazione del controllo interno. Queste analisi gli consentono di valutare le diverse componenti del rischio revisionale (rischio-settore, rischio-azienda, rischio-voce di bilancio, ecc.) e di intervenire con più estese verifiche dirette nelle aree a maggior rischio. In rapporto alle singole voci del bilancio, ad esempio, l'area del personale presenta rischi minori di altre perché ci sono controlli dei diretti interessati, dei sindacati, degli istituti previdenziali, ecc. L'area dei clienti, invece, è un'area che presenta in genere rischi maggiori.

Migliorare l'organizzazione del lavoro significa anche anticipare i tempi dell'intervento revisionale, attenuando in parte i problemi delle punte di lavoro in certi periodi dell'anno. La valutazione del controllo interno e le altre verifiche indirette, infatti, possono essere fatte in qualsiasi periodo dell'anno, senza dover aspettare la chiusura dell'esercizio (revisione di bilancio). Se il controllo interno è affidabile, le stesse verifiche dirette di bilancio (es. circolarizzazione crediti) possono essere iniziate prima della chiusura dell'esercizio.

Lo spostamento delle procedure di revisione a monte, dall'area delle verifiche dirette (sui dati) a quelle delle verifiche indirette (sulle procedure di controllo) tende ad accentuarsi anche in rapporto allo sviluppo della elaborazione automatica dei dati. Di fronte ad un programma su computer che calcoli automaticamente le valute delle operazioni di c/c o che permetta un collegamento in tempo reale con il conto tenuto dalla banca ed effettui, sempre automaticamente, la riconciliazione dei saldi, il revisore può giudicare conveniente, invece di effettuare una

riconciliazione manuale, di sottoporre a revisione il programma di riconciliazione su computer utilizzato in azienda, con riguardo all'esistenza di affidabilità delle «routine di controllo» inserite nel programma stesso.

Nonostante l'evoluzione in atto nelle procedure di revisione (da verifiche sui dati a verifiche sulle procedure di controllo; da verifiche su grosse quantità di dati a verifiche su pochi dati selezionati per aree di rischio), le verifiche dirette continueranno necessariamente ad avere una grossa importanza, fornendo il definitivo e conclusivo giudizio sull'attendibilità dei valori di bilancio.

Il programma di revisione fornirà il dettaglio delle verifiche, sulla base degli obiettivi posti a base delle indagini e della valutazione di affidabilità del sistema di controllo interno, in rapporto alle diverse aree contabili e di bilancio.

L'approfondimento delle tematiche di cui sopra sarà effettuato nell'ambito del capitolo 6 del presente volume su "Le procedure di revisione contabile e le verifiche dirette di bilancio".

Riteniamo utile, tuttavia, schematizzare di seguito le diverse attività e le collegate componenti del rischio di revisione incluse nella fase finale della revisione:

1) rischio di revisione legato alle verifiche dirette di bilancio nella fase finale del processo di revisione;

2) rischio di revisione legato alla relazione finale. Quest'ultimo esprime il **rischio globale di revisione**, come prodotto dei rischi particolari legati alle diverse fasi del processo che, come precedentemente evidenziato, sono:

- il **rischio inerente**, anche detto intrinseco o di ambiente o "lordo", che esprime l'attitudine di una classe di valori di bilancio a presentare errori significativi ;
- il **rischio di controllo**, cioè il rischio che la struttura del controllo interno dell'azienda cliente non eviti o non scopra tempestivamente errori significativi;
- il **rischio di individuazione,** cioè il rischio che i test sostanziali scelti dal revisore non evidenzino errori significativi, in rapporto al cosiddetto "rischio residuale" (rischio inerente o "lordo" non coperto dal controllo interno).

1.8. L’estensione dei test sostanziali

Per esprimere un giudizio sull'attendibilità del bilancio oggetto di revisione con un dato livello di sicurezza, il revisore contabile deve svolgere adeguate verifiche dirette ed indirette ed acquisire una sufficiente quantità di prove documentali.

Sebbene il livello di sicurezza richiesto nel processo revisionale sia difficilmente quantificabile, l’esperienza ha dimostrato che un livello del 90-95% può essere considerato ragionevole tenendo conto sia dei test sul controllo interno che dei test sostanziali. La proporzione tra le due categorie di livelli di sicurezza, quindi di sondaggi e di prove documentali, per arrivare ad uno stesso livello di sicurezza globale, dipende dal giudizio, cioè dal livello di sicurezza, espresso sul sistema di controllo interno in ciascun sottosistema del sistema contabile oggetto di revisione.

La proporzione tra prove documentali dirette e indirette dipende dall'efficacia del sistema di controllo interno in rapporto ai singoli valori di bilancio. Nella revisione di una piccola azienda con un limitato controllo interno, ad esempio, la parte maggiore del desiderato livello di sicurezza dovrebbe essere ottenuta attraverso test sostanziali.

Peraltro, il revisore dovrebbe considerare anche il costo di acquisizione di ciascuna delle due tipologie di prove documentali. Potrebbe essere ridotta la proporzione dei test di conformità, ad esempio, se la realizzazione dei test stessi dovesse risultare più costosa rispetto ad una corrispondente estensione dei test sostanziali.

Esiste sempre un minimo di fiducia riposta sul controllo interno. Inoltre, il controllo interno non può rappresentare l'unica base per il giudizio sull'attendibilità dei dati di bilancio.

E’ anche vero che, se il sistema di controllo interno non esiste, il revisore non potrà riporre alcuna fiducia in esso. In questo caso, probabilmente, il revisore concluderà che un ammontare comunque elevato di test sostanziali non può ragionevolmente compensare tale mancanza di controllo interno.

All' altro estremo, anche in presenza di un controllo interno caratterizzato dalla massima efficacia, il revisore avrà bisogno di un minimo di test sostanziali per esprimere, con ragionevole si-

curezza, che non vi sono state mancanze nel sistema di controllo e che i valori di bilancio sono attendibili.

I test sostanziali sono svolti direttamente sui valori di bilancio per individuare irregolarità ed errori significativi, cioè eccedenti i limiti di materialità, sfuggiti al filtro del controllo interno.

Per determinare l'estensione dei test sostanziali, pertanto, il revisore deve preliminarmente valutare il controllo interno e stabilire l'estensione dei test sul funzionamento dello stesso.

Prescindendo, in prima approssimazione, dal rischio inerente, cioè dal rischio legato alle attività preliminari di pianificazione della revisione, abbiamo:

$$Rt = Rc * Rs$$

da cui deriva

$$Rs = Rt / Rc$$

dove:
Rt = Rischio di revisione riferito all'insieme dei test sul sistema (pari al complemento al 100% del desiderato livello di sicurezza)
Rc = Rischio legato ai test sul controllo interno
Rs = Rischio legato ai test sostanziali.

Supponiamo, ad esempio, che l'analisi e valutazione del controllo interno abbia evidenziato un rischio di errori ed irregolarità non rilevati dal sistema pari al 25%. Consegue che, per esprimere un giudizio sui corrispondenti valori di bilancio con un livello di sicurezza del 95%, è sufficiente definire una quantità di test sostanziali tali da coprire il rischio massimo del 20% di non scoprire errori o irregolarità significativi.

Risulta, infatti, applicando le formule sopra indicate:

Rt = 100% - 95% =5% (Rischio totale, pari al complemento al 100% del desiderato livello di sicurezza).

R, = 5%/25% = 20% (Rischio massimo accettabile nei test sostanziali)

In conclusione, maggiore è l' efficacia del sistema di controllo interno minore è il rischio che errori o irregolarità possano passare il filtro del controllo stesso e, conseguentemente, maggiore è il rischio tollerabile nei test sostanziali.

Nel fissare il desiderato livello di sicurezza, e quindi il livello massimo accettabile di rischio di revisione legato alla presenza di errori o irregolarità significative sui valori di bilancio, il revisore deve cercare di minimizzare le conseguenze negative legate alle due tipologie di errori che possono essere commessi nelle verifiche campionarie:

1) errore del primo tipo, quando si espandono i test di revisione in assenza di errori o irregolarità significativi *(eccesso di revisione);*

2) errore del secondo tipo, quando si restringono i test di revisione in presenza di errori o irregolarità significativi *(sottodimensionamento della revisione*).

Le conseguenze legate alla definizione di un dato livello di rischio o errore accettabile rispetto alla situazione effettiva di bilancio sono evidenziate dalla figura 1.

Figura 1 - *Conseguenze relative alla definizione dei test sostanziali di revisione*.

	Situazione effettiva del bilancio	
Strategia di revisione	Presenza di errori significativi	Assenza di errori significativi
Espandere i test di revisione	Decisione corretta	Errore del primo tipo: Eccesso di revisione
Restringere i test di revisione	Errore del secondo tipo: Sottodimensionamento della revisione	Decisione Corretta

La decisione è corretta quando il revisore riduce l'ampiezza dei test e non esistono errori significativi di bilancio; inoltre, quando il revisore espande le procedure di revisione in presenza di errori o irregolarità significativi.

Il problema più grave per il revisore è quello di commettere un errore del secondo tipo, cioè di non espandere le procedure di revisione quando sono presenti errori o irregolarità significativi (cioè *sottodimensionamento della revisione).*

Per ridurre la probabilità di commettere questo tipo di errore, il revisore può assumere una posizione difensiva, ampliando le previste procedure di revisione, cioè definendo una percentuale molto alta di sicurezza (es. 99%). In questo modo, tuttavia, aumenta il costo e quindi il prezzo della revisione, che difficilmente potrà essere addebitato all'azienda cliente.

Nella realtà, il revisore deve comunque assumersi un certo rischio di revisione. Peraltro, una riduzione del rischio di revisione, senza dover ampliare significativamente le procedure sostanziali, è possibile mediante gli interventi iniziali di pianificazione del mandato, cioè di studio del settore, dell'attività e dell'organizzazione aziendale, e di analisi preliminare del bilancio.

E' nella fase di pianificazione, infatti, che può essere valutato il *rischio inerente*, anche detto *rischio di ambiente* o *di contesto*, inteso come l'attitudine di una classe di valori a presentare errori significativi in relazione al contesto ambientale, settoriale, alla struttura organizzativa e gestionale dell'azienda oggetto di revisione ed alle caratteristiche del suo bilancio, prima ancora di considerare il sistema dei controlli interni messi in atto dall'azienda stessa.

Il rischio legato a tali valutazioni preliminari di contesto ambientale e aziendale dovrebbe essere opportunamente incluso nella formula relativa alla determinazione del rischio complessivo di revisione, nei termini seguenti:

$$Rt = Ra * Rc * Rs$$

da cui deriva

$$Rs = Rt / (Ra * Rc)$$

dove:
Rs = Rischio di revisione legato ai test sostanziali
Rt = Rischio totale di revisione
Ra = Rischio di contesto ambientale e aziendale (rischio inerente)
Rc = Rischio di controllo interno.

2.

LA REVISIONE LEGALE DEI CONTI: PROFILI GIURIDICI E PROFESSIONALI

SOMMARIO:

2.1. Le fasi evolutive della revisione legale dei conti
- 2.1.1. La revisione contabile prevista dalla Legge 1966 del 1939
- 2.1.2. La certificazione obbligatoria dei bilanci delle società quotate: la Legge 216 del 1974 e il D.P.R. 136 del 1975
- 2.1.3. Il controllo legale dei conti: il D. Lgs. 88 del 1992
- 2.1.4. La revisione contabile "ampliata" nell'ottica della Corporate Governance per le società quotate: Il D. Lgs. 58 del 1998 (Legge Draghi)
- 2.1.5. La revisione contabile nelle società non quotate: la riforma del diritto societario di cui al D. Lgs. 6 del 2003

2.2. Il quadro attuale: la revisione legale dei conti regolata dal D. Lgs. 39 del 2010 come modificato dal D. Lgs. 135 del 2016
- 2.2.1. Abilitazione ed esercizio della revisione legale dei conti
- 2.2.2. Deontologia e scetticismo professione, riservatezza e segreto professionale
- 2.2.3. Indipendenza e obiettività
- 2.2.4. Responsabilità civile, penale e professionale
- 2.2.5. Organizzazione interna e organizzazione del lavoro
- 2.2.6. La revisione legale dei conti specificatamente prevista per gli Enti di Interesse Pubblico (EIP) e gli Enti sottoposti a Regime Intermedio (ERI)

2.3. I principi di revisione di riferimento
- 2.3.1. I "vecchi" principi di revisione
- 2.3.2. I "nuovi" principi di revisione
- 2.3.3. I principi di revisione nel quadro del Decreto 39/2010 e del Decreto 135/2016

2.1. Le fasi evolutive della revisione legale dei conti

L'espressione "revisione legale dei conti", introdotta dal Decreto Legislativo 27 gennaio 2010, n. 39, sintetizza l'evoluzione che ha caratterizzato la revisione contabile, negli ultimi 70 anni, a partire dalla legge 1966 del 1939 istitutiva delle società fiduciarie e di revisione.

In estrema sintesi, le successive fasi evolutive possono essere ricondotte alle seguenti tipologie di revisione e collegate norme di legge:

1) revisione contabile volontaria introdotta dalla Legge n. 1966 del 23 novembre 1939. Questa costituisce appunto il primo rilevante intervento legislativo in tema di revisione contabile, disciplinando l'attività delle società fiduciarie e di revisione che, comunque denominate, si propongono, sotto forma di impresa, di assumere l'amministrazione dei beni per conto di terzi, *l'organizzazione e la revisione contabile di aziende* e la rappresentanza dei portatori di azioni e obbligazioni, previa autorizzazione e sotto la vigilanza dell'allora Ministero delle Corporazioni (poi Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato ed oggi Ministero delle Attività Produttive)[13];

2) revisione contabile obbligatoria introdotta dalla Legge 216 del 7 giugno 1974, istitutiva della Commissione nazionale per le società e la borsa (CONSOB), *e dal collegato D.P.R. 136 del 1975.* Con tale decreto viene regolamentato il controllo contabile e la certificazione dei bilanci delle società per azioni quotate in borsa (*revisione e certificazione obbligatoria dei bilanci*) e istituito l'Albo speciale delle società di revisione; vengono definite analiticamente le funzioni di controllo della CONSOB nei confronti delle società di revisione, vengono dettagliate, inoltre, le condizioni richieste per garantire l'indipendenza, la professionalità e l'assunzione di responsabilità delle società di revisio-

[13] FEDERICA BALLUCHI, *L'evoluzione della disciplina giuridica in materia di revisione contabile*, in: LUCIANO MARCHI, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, seconda edizione, Milano, Giuffrè, 2008, pag. 51

ne nei confronti delle società oggetto di revisione. Questa normativa viene successivamente abrogata dal decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, la cosiddetta "Legge Draghi";

3) bilancio comunitario e controllo legale dei conti (revisione a «due vie») introdotti nel periodo 1991-1992, con l'istituzione del registro dei revisori contabili e la definizione dei requisiti di iscrizione per le persone fisiche e le società svolgenti attività di revisione. I riferimenti normativi sono rappresentati dal decreto legislativo 9 aprile 1991, n. 127, di attuazione delle direttive comunitarie n. 78/660/CEE e n. 83/349/CEE in materia societaria, relative ai conti annuali e consolidati, ed il successivo decreto legislativo 27 gennaio 1992, n. 88, che recepisce la VIII direttiva comunitaria (n. 84/253/CEE) relativa all'abilitazione delle persone incaricate del controllo di legge dei documenti contabili, normativa sul *controllo contabile* oggi abrogata dal decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39, di attuazione della direttiva comunitaria 2006/43/CEE;

4) revisione e corporate governance, a partire dalla Legge Draghi (1998). La norma definisce, con riferimento alle società emittenti titoli quotati nei mercati regolamentati, le funzioni di controllo ed i compiti attribuiti alle società di revisione, da un lato, ed al collegio sindacale, dall'altro. Viene regolamentata, inoltre, la fase finale del processo di revisione relativa all'espressione del giudizio ed alla emissione della relazione sui bilanci, materia più analiticamente disciplinata dalla Consob (comunicazione del 1° dicembre 1999);

5) revisione per le società non quotate in borsa, nell'ambito della Riforma del diritto societario introdotta con il decreto legislativo n. 6 del gennaio 2003;

6) revisione legale dei conti introdotta dal decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39, di "attuazione della direttiva 2006/43/CE, relativa alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati, che modifica le direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE, e che abroga la direttiva 84/253/CEE". Il Decreto, entrato in vigore il 7 aprile 2010, si inserisce in un quadro normativo estremamente articolato, vista la mancanza di una codificazione unificata delle diverse disposizioni di leggi in tema di revisione contabile, permane, infatti, il riferimento congiunto a diverse fonti normative generali, ossia il codice civile (artt. 2409

bis e seguenti), la legge Draghi, il nuovo diritto societario ed il Decreto stesso.

Il nuovo Decreto sulla "revisione legale dei conti" prevede, inoltre, sia norme immediatamente applicabili sia norme applicabili solo successivamente, in quanto condizionate alla pubblicazione di specifici regolamenti attuativi.

Analogamente, alcune norme vengono immediatamente abrogate dal Decreto, mentre altre (sia primarie che secondarie) rimangono in vigore, per un periodo transitorio, fino all'emanazione dei relativi regolamenti attuativi.

2.1.1. La revisione contabile prevista dalla Legge 1966 del 1939[14]

Come precedentemente osservato, la Legge n. 1966 del 23 novembre 1939 rappresenta il primo significativo intervento del legislatore italiano in materia di revisione contabile.

Le società fiduciarie e di revisione sono quelle che, comunque denominate, si propongono, sotto forma di impresa, di assumere l'amministrazione dei beni per conto di terzi, l'*organizzazione* e la *revisione contabile* di aziende e la rappresentanza dei portatori di azioni e di obbligazioni.

La legge in questione introduce la possibilità di avvalersi di società di revisione, su base volontaria, al fine di acquisire un giudizio sul bilancio di esercizio o nelle operazioni straordinarie (fusioni, incorporazioni, acquisizioni o cessioni di pacchetti azionari) o anche, più semplicemente, al fine di acquisire una consulenza esterna "revisionale" per il miglioramento delle proprie strutture contabili ed amministrative. D'altra parte, il legislatore voleva garantire la professionalità del servizio offerto alle aziende richiedenti la revisione, stabilendo dei requisiti minimi in termini di competenza per i soggetti operanti nelle società di revisione e sottoponendo queste ultime al vincolo di autorizzazione e di vigilanza ministeriale. Era evidente, infine, l'esigenza di evitare una sovrapposizione con le attività svolte da parte dei liberi professionisti.

[14] BALLUCHI, *op. cit.*, I ed., pagg. 51-53

(*omissis*)

2.2. Il quadro attuale: la revisione legale dei conti regolata dal D. Lgs. 39 del 2010 come modificato dal D. Lgs. 135 del 2016

La disciplina attualmente in vigore in materia di revisione legale dei conti è regolata dal D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 (da ora in avanti Decreto), successivamente modificato dal D. Lgs. 135/2016 (che ha recepito la Direttiva 2014/56/UE sulle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati) e dal Regolamento UE n. 537/2014, il quale contiene norme specifiche con riferimento alla revisione legale degli Enti di Interesse Pubblico, di cui si dirà in seguito.

Il nuovo Decreto sulla "revisione legale dei conti" si inserisce in un quadro normativo estremamente articolato. Vista la mancanza di una codificazione unificata delle diverse disposizioni di leggi in tema di revisione contabile, permane, infatti, il riferimento congiunto a diverse fonti normative generali, ossia il codice civile (artt. 2409 bis e seguenti), la legge Draghi, il nuovo diritto societario ed il Decreto stesso.

Il nuovo Decreto prevede, inoltre, sia norme immediatamente applicabili sia norme applicabili solo successivamente, in quanto condizionate alla pubblicazione di specifici regolamenti attuativi.

Analogamente, vengono immediatamente abrogate dal Decreto alcune norme che facevano riferimento al Controllo contabile o alla Revisione contabile. In altri casi si realizza una semplice sostituzione delle locuzioni "revisione contabile" e "controllo contabile" con la nuova terminologia, mentre alcune norme (sia primarie che secondarie) rimangono in vigore, per un periodo transitorio, fino all'emanazione dei relativi regolamenti attuativi.

Il Decreto 39/2010, come successivamente modificato dal D. Lgs. 135/2016, è articolato nel modo seguente:

- Capo I – Definizioni (art. 1);

- Capo II – Abilitazione e formazione continua (artt. 2-5-bis);
- Capo III – Registro (artt. 6-8);
- Capo IV – Svolgimento della revisione legale (artt. 9-15);
- Capo V – Disposizioni speciali riguardanti gli Enti di Interesse Pubblico e gli Enti sottoposti a Regime Intermedio (artt. 16-19-ter);
- Capo VI – Controllo della qualità (art. 20);
- Capo VII – Vigilanza (artt. 21-23);
- Capo VIII – Sanzioni amministrative e penali (artt. 24-32);
- Capo IX – Aspetti internazionali (artt. 33-36);
- Capo X – Modifiche e abrogazioni alla normativa vigente (artt. 37-43).

Sono trattate di seguito le tematiche generali di cui ai capi II e III (paragrafo 2.2.1), poi gli aspetti specifici del capo IV su "professionalità, indipendenza, responsabilità e organizzazione del lavoro" (paragrafi 2.2.2; 2.2.3; 2.2.4 e 2.2.5), quindi le disposizioni del capo V sugli Enti di Interesse Pubblico e sugli Enti sottoposti a Regime Intermedio (paragrafo 2.2.6).

Si rinviano invece gli approfondimenti del capo IV sullo "svolgimento della revisione" (ai capitoli 4, 5 e 6) e gli approfondimenti dei capi VI, VII e VIII su "controllo della qualità, vigilanza e sanzioni amministrative" (al capitolo 7).

2.2.1. Abilitazione ed esercizio della revisione legale dei bilanci

Nel Decreto, al capo I (Definizioni), la revisione legale viene definita al come «*la revisione dei bilanci di esercizio o dei bilanci consolidati effettuata in conformità alle disposizioni del codice civile e del presente decreto legislativo o, nel caso in cui sia effettuata in un altro Stato membro dell'Unione europea, alle disposizioni di attuazione della direttiva 2006/43/CE, come modificata dalla direttiva 2014/56/UE, vigenti in tale Stato membro*». L'esercizio della revisione legale, ai sensi dell'art. 2,

comma 1, è riservato alle persone fisiche ed alle società iscritte nel Registro dei revisori legali, che hanno pertanto diritto all'uso del titolo di revisore legale.

L'iscrizione al Registro suddetto, tenuto dal Ministero dell'economia e delle finanze (MEF), è prevista, in prima applicazione del decreto, sia per i soggetti iscritti nel Registro dei revisori contabili di cui al decreto legislativo n. 88 del 1992 sia le società di revisione iscritte nel cosiddetto Albo CONSOB ex art. 161 TUF; inoltre, è consentita alle persone fisiche (comma 2) abilitate all'esercizio della revisione in un qualsiasi Stato membro dell'UE (comma 3, lettera a), ai revisori di un Paese terzo (comma 3, lettera b) ed alle società in generale (comma 4), purché in possesso di determinati requisiti.

Il primo elemento che deve essere rispettato per lo svolgimento della revisione legale dei conti è quello della professionalità.

Le necessarie condizioni di professionalità dei soggetti revisori sono definite dal Decreto, come elementi per l'iscrizione al Registro:

In particolare, le persone fisiche devono:

a) possedere i requisiti di onorabilità definiti dal MEF con regolamento, sentita la CONSOB;

b) aver conseguito una laurea almeno triennale, tra quelle individuate con regolamento dal MEF, sentita la CONSOB;

c) aver svolto il tirocinio, come disciplinato all'art. 3 del Decreto;

d) aver superato l'esame di idoneità professionale di cui all'articolo 4;

e) svolgere attività di aggiornamento professionale, attraverso la formazione continua definita all'articolo 5.

Per quanto concerne le società, infine, il comma 4 dell'art. 2 stabilisce che esse soddisfino le seguenti condizioni:

a) i componenti del consiglio di amministrazione o del consiglio di gestione devono possedere i requisiti di onorabilità definiti dal MEF con regolamento, sentita la CONSOB;

b) la maggioranza dei componenti del consiglio di amministrazione o del consiglio di gestione deve essere costituita da

persone fisiche abilitate alla revisione legale in uno degli Stati membri dell'UE;

c) la maggioranza numerica e per quote dei soci di società di persone deve essere costituita da soggetti abilitati alla revisione legale in uno degli Stati membri dell'UE;

d) le azioni delle società per azioni o in accomandita per azioni devono essere nominative e non trasferibili mediante girata;

e) la maggioranza dei diritti di voto esercitabili nell'assemblea ordinaria delle società di capitali deve spettare a soggetti abilitati alla revisione legale in uno degli Stati membri dell'UE;

f) i responsabili della revisione legale, ossia i soggetti designati dalla società di revisione come responsabili dell'esecuzione della revisione legale per suo conto e che firmano la relazione di revisione, devono essere persone fisiche iscritte al Registro;

2.2.2. Deontologia e scetticismo professionale, riservatezza e segreto professionale (a cura di Federica De Santis e Sara Trucco)

Questa sezione evidenzia la necessità del rispetto, da parte dei soggetti abilitati all'esercizio dell'attività di revisione legale dei conti, dei principi di deontologia professionale, riservatezza e segreto professionale[15], come evidenziato dall'art. 9, "*Deontologia e scetticismo professionale*" e dall'art. 9-bis "*Riservatezza e segreto professionale*", capo IV, intitolato "*Svolgimento della revisione legale*" del decreto legislativo 39 del 2010.

Un primo elemento innovativo della riforma è riconducibile al fatto che le modifiche apportate all'articolo 9 del Decreto hanno consentito di elevare il concetto di scetticismo professionale a principio legalmente vincolante nello svolgimento degli

[15] I principi citati sono elaborati da associazioni e ordini professionali e approvati dal Ministro dell'economia e delle finanze, di concerto con il Ministro della giustizia, sentita la Consob, ovvero emanati dal Ministro dell'economia e delle finanze, di concerto con il Ministro della giustizia, sentita la Consob.

incarichi di revisione, precedentemente esplicitato solo nell'ambito dei principi di revisione[16]. Il secondo comma del citato art. 9, infatti, stabilisce che il soggetto incaricato della revisione legale dei conti debba esercitare lo scettiscismo professionale nel corso dell'intera revisione. In altre parole, il revisore deve riconoscere la possibilità che il bilancio sottoposto a revisione contenga errori significativi attribuibili a fatti o comportamenti che sottintendono irregolarità, compresi errori o frodi. Nel successivo comma 4, infatti, lo scetticismo professionale viene definito come «*un atteggiamento caratterizzato da un approccio dubitativo, dal costante monitoraggio delle condizioni che potrebbero indicare una inesattezza dovuta a errore o frode, nonché da una valutazione critica della documentazione inerente alla revisione*».

La nuova formulazione dell'articolo 9, infine, contiene una precisazione ulteriore rispetto a quanto indicato nei principi di revisione. Il legislatore nazionale, infatti, al comma 3, ha disposto che lo scetticismo professionale debba essere esercitato soprattutto con riferimento alla revisione delle stime contabili riguardanti il *fair value*, la svalutazione di elementi dell'attivo, gli accantonamenti, i flussi di cassa futuri, nonché le prospettive dell'impresa di continuare come un'entità in funzionamento (c.d. principio della continuità aziendale o *going concern*).

Con riferimento ai principi di riservatezza e segreto professionale, l'art. 9-bis del Decreto stabilisce che il revisore non può divulgare informazioni concernenti l'azienda sottoposta a revisione e tale obbligo continua anche successivamente al momento di conclusione della prestazione professionale da parte del re-

[16] Si fa riferimento, in particolare al principio di revisione internazionale ISA Italia n. 200, concernente gli obiettivi generali del revisore indipendente e lo svolgimento della revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali. Tra le regole imposte dal principio, infatti, è stabilito che «*il revisore deve pianificare e svolgere la revisione contabile con scetticismo professionale, riconoscendo che possono esistere circostanze tali da rendere il bilancio significativamente errato*», laddove per scetticismo professionale si intende «*un atteggiamento che comprenda un approccio dubitativo, attento alle condizioni che possano indicare possibili errori dovuti a comportamenti o eventi non intenzionali o a frodi, e una valutazione critica degli elementi probativi*».

visore legale dei conti[17]. Peraltro, al quinto comma dell'art. 9-bis, il decreto stabilisce che, quando il revisore legale o la società di revisione legale vengano sostituiti da un altro revisore o società di revisione legale, il revisore uscente deve consentire al soggetto incaricato l'accesso a tutte le informazioni concernenti l'ente sottoposto a revisione e all'ultima revisione effettuata. In questo caso, pertanto, il soggetto precedentemente incaricato alle revisione è sollevato dall'obbligo di riservatezza per consentire l'accesso alle informazioni richieste. Tale comma chiarisce, dunque, i rapporti tra i revisori, nella sequenza temporale degli incarichi di revisione.

Altri casi in cui il revisore legale è sollevato dal rispetto del principio di riservatezza sono:

- per proteggere gli interessi professionali di un revisore in un procedimento legale;
- per permettere controlli di qualità disposti dagli organismi competenti;
- per rispondere ad indagini di organi professionali o di vigilanza[18].

Per quanto riguarda lo scambio delle informazioni con il collegio sindacale, regolato all'art. 2409-septies del Codice Civile, vengono confermate le vecchie disposizioni "di scambiare tempestivamente le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti" sostituendo semplicemente la locuzione "soggetti incaricati del controllo contabile" con quella nuova di "soggetti incaricati dalla revisione legale dei conti".

2.2.3. Indipendenza e obiettività (a cura di Sara Trucco)

Alla luce delle modifiche introdotte dal decreto legislativo 39 del 2010 e, ancora più marcatamente con le modifiche introdotte dal decreto legislativo 135/2016, la tematica dell'indipendenza del revisore legale dei conti si conferma cen-

[17] Marchi L., Revisione aziendale e sistemi di controllo interno, Giuffrè Editore, Milano, 2008.

[18] Marchi L., Revisione aziendale e sistemi di controllo interno, Giuffrè Editore, Milano, 2008.

trale ai fini della credibilità della revisione contabile e dell'attendibilità della comunicazione finanziaria a vantaggio dell'ampia platea di *stakeholders*[19]. La tematica dell'indipendenza è trattata insieme a quella dell'obiettività all'interno del capo IV, all'art. 10 "*Indipendenza e obiettività*" del Decreto in oggetto. Si può notare come la norma faccia riferimento sia al revisore legale e alla società di revisione che al collegio sindacale nel suo incarico di revisore legale dei conti.

A conferma di quanto esposto si legga il D. Lgs 39/2010 che a tal proposito enuncia, al primo comma, che "*Il revisore legale e la società di revisione legale che effettuano la revisione legale, nonché qualsiasi persona fisica in grado di influenzare direttamente o indirettamente l'esito della revisione legale, devono essere indipendenti dalla società sottoposta a revisione e non devono essere in alcun modo coinvolti nel suo processo decisionale*".

(*omissis*)

2.2.4. Responsabilità civile, penale e professionale

Come indicato in premessa, i presupposti per garantire una corretta ed efficace revisione legale dei conti non riguardano solo la professionalità e l'indipendenza, ma anche la responsabilità definita per i soggetti revisori.

Responsabilità civile

La responsabilità civile è trattata all'art. 15 del Decreto, a conclusione del capo IV sullo svolgimento della revisione legale, con abrogazione del precedente articolo 2409-sexies del codice civile che prevedeva una responsabilità dei soggetti incaricati del controllo contabile, nel quadro delle disposizioni dell'articolo 2407, nei confronti della società, dei soci e dei terzi per i danni derivanti dall'inadempimento ai loro doveri.

Con la nuova regolamentazione sulla responsabilità di cui

[19] Ianniello G., Indicatori sull'indipendenza (in apparenza) del revisore contabile: il caso della prestazione di servizi non di revisione, Economia Aziendale online, Vol.2, n. 1, 2011, pagg. 45-56.

all’art. 15, primo comma, i revisori legali e le società di revisione legale rispondono in solido tra loro e con gli amministratori nei confronti della società che ha conferito l'incarico di revisione legale, dei suoi soci e dei terzi per i danni derivanti dall'inadempimento ai loro doveri. Nei rapporti interni tra i debitori solidali, essi sono responsabili nei limiti del contributo effettivo al danno cagionato.

Al secondo comma dello stesso art. 15, si stabilisce inoltre che il responsabile della revisione ed i dipendenti che hanno collaborato all'attività di revisione contabile sono responsabili, in solido tra loro, e con la società di revisione legale, per i danni conseguenti da propri inadempimenti o da fatti illeciti nei confronti della società che ha conferito l'incarico e nei confronti dei terzi danneggiati. Essi sono responsabili entro i limiti del proprio contributo effettivo al danno cagionato.

Per quanto riguarda i tempi dell’azione di responsabilità, al terzo comma del suddetto articolo, si stabilisce infine che l'azione di risarcimento nei confronti dei responsabili ai sensi del presente articolo si prescrive nel termine di cinque anni dalla data della relazione di revisione sul bilancio d'esercizio o consolidato emessa al termine dell'attività di revisione cui si riferisce l'azione di risarcimento.

A commento conclusivo della responsabilità civile, deve essere evidenziato il ruolo fondamentale che può essere svolto dai principi di revisione. Infatti, il revisore dovrebbe essere considerato inadempiente o in errore solo se non avesse applicato o avesse applicato erroneamente gli statuiti principi di revisione e se questo comportamento avesse avuto conseguenze sulla correttezza del giudizio espresso nella relazione di revisione. Per converso, il revisore non dovrebbe essere considerato responsabile qualora non avesse potuto conoscere o non avesse potuto identificare fatti fraudolenti o errori riflessi nel bilancio di esercizio, malgrado la diligente applicazione dei principi di revisione statuiti.

Responsabilità penale

In aggiunta alla responsabilità civile, complessivamente definita all’art 15, il Decreto definisce, agli articoli dal 27 al 32, le diverse situazioni che determinano anche una responsabilità pe-

nale:

1) falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni dei responsabili della revisione legale;

2) corruzione del revisore;

3) impedito controllo;

4) compensi illegali

5) illeciti rapporti patrimoniali con la società assoggettata a revisione.

(*omissis*)

Responsabilità professionale

La responsabilità professionale dovrebbe essere vista in rapporto allo specifico codice deontologico della revisione legale, di fatto corrispondente al codice deontologico della professione di dottore commercialista e revisore contabile

Un aspetto particolarmente rilevante della responsabilità professionale è quello della riservatezza. A tale riguardo, il revisore legale, fermi restando gli obblighi del segreto professionale e di tutela dei dati personali, previsti dalla legislazione vigente, deve rispettare la riservatezza delle informazioni acquisite nell'esercizio della professione e non deve diffondere tali informazioni ad alcuno, salvo che egli abbia il diritto o il dovere di comunicarle in conformità alla legge.

Ulteriormente, le informazioni acquisite nell'esercizio della professione non possono essere utilizzate per ottenere alcun indebito vantaggio personale del professionista o di terzi. Il professionista vigilerà altresì affinché il dovere di riservatezza sia rispettato anche dai suoi dipendenti e collaboratori.

Più in generale, in termini di responsabilità professionale, il professionista deve porsi in condizione di poter risarcire gli eventuali danni causati
nell'esercizio della professione, anche mediante adeguata copertura assicurativa.

(*omissis*)

2.3. I *principi di revisione* di riferimento

Lo sviluppo dell'attività di revisione contabile, a partire dal D.P.R. 136 del 1975, aveva determinato anche la formazione di regole di comportamento e norme tecniche per rendere omogenea l'attività di controllo sulla contabilità e sui bilanci, cioè la definizione degli standard ai quali commisurare il livello qualitativo della revisione, i cosiddetti *principi di revisione*[20]. Nel corso del tempo, al fine di tener conto degli sviluppi della professione, nonché degli orientamenti espressi dalla Comunità Europea, i principi di revisione hanno subito un processo di evoluzione che, come si è avuto modo di osservare, ha implicato la convergenza, nell'ambito dell'Unione, verso un comune set di standard di riferimento.

2.3.1. I "vecchi" principi di revisione

Con l'entrata in vigore del D.P.R. 136 del 1975, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commerciali (affiancato in seguito dal Consiglio Nazionale dei Ragionieri) aveva costituito una Commissione di studio per la statuizione dei principi di revisione[21], realizzando una serie di documenti pubblicati con il titolo «Principi e raccomandazioni per la redazione e certificazione dei bilanci», ispirati ai principi contabili internazionali[22].

(*omissis*)

[20] Il termine *principi di revisione* è stato adottato in quanto è invalso nell'uso corrente. Concretamente si fa riferimento a «norme tecniche e di etica a cui i revisori contabili indipendenti debbono uniformarsi nella loro attività» o «standard in base ai quali deve essere commisurato il livello qualitativo della revisione».

[21] In parallelo era stata costituita anche una Commissione per la statuizione dei principi contabili la quale doveva definire le norme, integrative ed interpretative, dal punto di vista tecnico-contabile, delle norme di legge in tema di bilancio.

[22] I principi di revisione emanati dal CNDC-CNR sono, infatti, ispirati ai principi internazionali dell'*International Federation on Accountants* (IFAC) e dell'*International Auditing Practices Committee (*IAPC), oggi denominato *International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB), comitato formatosi nell'ambito dell'IFAC e emanante gli *International Standards on Auditing* (ISA).

2.3.2. I "nuovi" principi di revisione

La necessità di pervenire ad un corpo di norme riconosciute a livello internazionale, ha spinto nei primi anni 2000 l'*International Accounting Standards Board* (IASB) e l'*International Federation of Accountants* (IFAC) ad affrettare il processo di armonizzazione dei principi contabili e dei principi di revisione[23].

In corrispondenza dell'adozione dei principi contabili IAS (*International Accounting Standards*) per la redazione dei bilanci consolidati delle società quotate prevista per il 2005, l'*European Committee on Auditing* (Comitato Europeo per l'Auditing costituito dalla Commissione Europea), ha proposto, nel giugno 2002, l'adozione dei principi internazionali di revisione (ISA - *International Standard on Auditing*) raccomandati dall'IFAC per lo stesso anno (il 2005).

La Professione italiana decise dunque, nel 2002, di sostituire i Principi di Revisione emessi fino ad allora, recependo integralmente il corpo dei principi di revisione emanati dall'organismo internazionale, che aveva, nel frattempo, assunto il nome di IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board), traducendoli ed adattandoli alla realtà italiana. Questo processo è continuato man mano che lo IAASB emetteva nuovi principi di revisione, ovviamente con un certo sfasamento temporale.

Lo IAASB nel frattempo, raccogliendo le lamentele che pervenivano da più parti, aveva avviato dal 2003 un progetto per la revisione ed il ripensamento dei principi di revisione interna-

[23] L'*International Accounting Standards Board* (IASB, prima *International Accounting Standards Committee*) nasce a Londra nel 1973 su iniziativa di 10 paesi con lo scopo di promuovere l'accettazione degli *standards* e la loro adozione nei vari Paesi (si parla di armonizzazione piuttosto che di standardizzazione). Nella prima fase di attività sono emanati gli IAS (*International Accounting Standards*) che contengono più alternative di trattamento contabile; nel 1989 lo IASB emana il *Framework* (schema generale di inquadramento delle fondamentali questioni contabili), come sistema di obiettivi e di postulati generali; negli anni '90 lo IASB inizia a dialogare con l'Unione Europea per armonizzare le Direttive Europee (IV e VII) con gli IASs e nel 1994 a collaborare con lo IOSCO per fa sì che i bilanci redatti in base agli IASs siano accettati nei mercati mobiliari di tutto il mondo. L'IFAC è la federazione internazionale delle professioni e si prefigge di armonizzare i principi di revisione a livello internazionale. Il CNDC aderisce alla stessa impegnandosi a seguirne gli indirizzi.

zionali, al fine di facilitarne la comprensione e l'applicazione. Tale progetto, chiamato "*Clarity Project*", è stato completato alla fine del 2008 ed il nuovo corpo di principi, denominati ISA *clarified*, è stato ufficializzato dallo IAASB, per essere applicato alla revisione dei bilanci iniziati dopo il 15 dicembre 2009.

A partire da queste premesse, la Commissione Paritetica per la statuizione dei principi di revisione in collaborazione con la CONSOB, ha accelerato il lavoro di predisposizione di nuovi principi di revisione in linea con gli ISA dandone emanazione nell'ottobre 2002[24]. Tali principi presentano un approccio per «principi e procedure generali», pur mantenendo quei maggiori adempimenti e procedure obbligatorie già previste dai precedenti principi di revisione. L'attenzione è, infatti, particolarmente concentrata sulle varie fasi e sugli aspetti della revisione, quali: la responsabilità del revisore, la pianificazione del processo revisionale, la documentazione e gli elementi probativi, la valutazione del rischio revisionale e la significatività. Non vengono, invece, enunciate norme tecniche per la revisione delle singole voci di bilancio, per le quali si rimanda implicitamente ai vecchi principi di revisione.

(*omissis*)

In sintesi, i principi di revisione attualmente vigenti nel contesto nazionale rappresentano la trasposizione degli International Standards on Auditing (ISA) nella loto versione *clarified*, al quale sono stati aggiunti principi specifici per tener conto delle peculiarità del contesto italiano, come la necessità che il revisore esprima, nell'ambito dell'audit report, un giudizio sulla conformità e sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio. L'attuale set di principi di revisione è stato adottato per la prima volta con Determina della Ragioneria generale dello Stato n. 100736 del 23 dicembre 2014, e successivamente aggiornato per tener conto del processo di aggiornamento dei principi da parte dello IAASB. Nella Tabella 1 è riportato il corpo di principi di revisione attualmente in vigore.

[24] I documenti relativi ai nuovi principi di revisione sono presenti nel sito del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili.

TABELLA 1 – *Elenco dei principi di revisione internazionali ISA attualmente vigenti in Italia*[25]

N°	Principio di revisione ISA Italia	Ultimo aggiornamento
200	Obiettivi generali del revisore indipendente e svolgimento della revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali	12 gennaio 2018
210	Accordi relativi ai termini degli incarichi di revisione	12 gennaio 2018
220	Controllo della qualità dell'incarico di revisione contabile del bilancio	12 gennaio 2018
230	La documentazione della revisione contabile	12 gennaio 2018
240	La responsabilità del revisore relativamente alle frodi nella revisione contabile del bilancio	23 dicembre 2014
250	La considerazione di leggi e regolamenti nella revisione contabile del bilancio	23 dicembre 2014
250b	Le verifiche della regolare tenuta della contabilità sociale	23 dicembre 2014
260	Comunicazione con i responsabili delle attività di governance	31 luglio 2017
265	Comunicazione delle carenze nel controllo interno ai responsabili delle attività di governance ed alla direzione	23 dicembre 2014
300	Pianificazione della revisione contabile del bilancio	23 dicembre 2014
315	L'identificazione e la valutazione dei rischi di errori significativi mediante la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera	23 dicembre 2014
320	Significatività nella pianificazione e nello svolgimento della revisione contabile	23 dicembre 2014
330	Le risposte del revisore ai rischi identificati e valutati	23 dicembre 2014
402	Considerazioni sulla revisione contabile di un'impresa che esternalizza attività avvalendosi di fornitori di servizi	23 dicembre 2014
450	Valutazione degli errori identificati nel corso della revisione contabile	23 dicembre 2014
500	Elementi probativi	23 dicembre 2014
501	Elementi probativi – considerazioni specifiche su	23 dicembre

[25] L'elenco dei principi vigenti è consultabile sul sito del Ministero dell'economia e delle finanze (http://revisionelegale.mef.gov.it/opencms/opencms/Revisione-legale/principiRevisione).

	determinate voci	2014
505	Conferme esterne	23 dicembre 2014
N°	**Principio di revisione**	**Ultimo aggiornamento**
510	Primi incarichi di revisione contabile – saldi di apertura	12 gennaio 2018
520	Procedure di analisi comparativa	23 dicembre 2014
530	Campionamento di revisione	23 dicembre 2014
540	Revisione delle stime contabili, incluse le stime contabili del fair value, e della relativa informativa	12 gennaio 2018
550	Parti correlate	23 dicembre 2014
560	Eventi successivi	23 dicembre 2014
570	Continuità aziendale	31 luglio 2017
580	Attestazioni scritte	23 dicembre 2014
600	La revisione del bilancio del gruppo – considerazioni specifiche (incluso il lavoro dei revisori delle componenti)	12 gennaio 2018
610	Utilizzo del lavoro dei revisori interni	23 dicembre 2014
620	Utilizzo del lavoro dell'esperto del revisore	23 dicembre 2014
700	Formazione del giudizio e relazione sul bilancio	31 luglio 2017
701	Comunicazione degli aspetti chiave della revisione contabile nella relazione del revisore indipendente	31 luglio 2017
705	Modifiche al giudizio nella relazione del revisore indipendente	31 luglio 2017
706	Richiami di informativa e paragrafi relativi ad altri aspetti nella relazione del revisore indipendente	31 luglio 2017
710	Informazioni comparative – dati corrispondenti e bilancio comparativo	31 luglio 2017
720	Responsabilità del revisore relativamente alle altre informazioni presenti in documenti che contengono il bilancio oggetto di revisione contabile	23 dicembre 2014
720b	Responsabilità del soggetto incaricato della revisione legale relativamente alla relazione sulla gestione e ad alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari	15 giugno 2017

Capitolo 4

LA PIANIFICAZIONE E LA DOCUMENTAZIONE DELLA REVISIONE

SOMMARIO: 4.1. Lo scopo della pianificazione - 4.2. Le procedure di pianificazione - 4.3. La conoscenza dell'attività aziendale - 4.4. La documentazione della revisione: le carte di lavoro.

4.1. Lo scopo della pianificazione

II processo di revisione contabile è costituito da un certo numero di azioni che vengono svolte per poter esprimere, con ragionevole sicurezza, un giudizio sull'attendibilità dei dati di bilancio oggetto di analisi.

Nell'ambito di tale processo, lo scopo della pianificazione è quello di predisporre una strategia di revisione[26]:

a) l'atteggiamento da assumere di fronte a deviazioni nell'applicazione dei principi contabili;

b) l'individuazione delle procedure di revisione, tenuto conto delle eventuali carenze del sistema di controllo interno;

c) i tempi di svolgimento della revisione;

d) la data di emissione della relazione finale di revisione;

e) la determinazione del gruppo di lavoro necessaria per svolgere la revisione;

f) la determinazione degli specialisti, interni o esterni all' organizzazione del revisore, sulle problematiche di elaborazione

[26] Si veda, al riguardo, il documento n. 3 dei vecchi principi di revisione statuiti dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e dei ragionieri su *Norme tecniche di svolgimento della revisione: norme generali*, pagg. 4-5.

automatica dei dati o di campionamento statistico o di tipo tributario;

g) l'organizzazione del gruppo di lavoro;

h) la partecipazione alla revisione di altri revisori.

Le procedure di pianificazione sono sostanzialmente simili per ogni revisione contabile. Tuttavia, la loro estensione può variare secondo la dimensione dell'azienda, il tipo di attività svolta, i limiti di tempo stabiliti, la qualità del controllo interno, e così via.

Vediamo prima le procedure tipiche in un'ottica operativa, per passare poi alla considerazione di alcuni degli strumenti utilizzabili ai fini della conoscenza generale dell'azienda e per l'analisi preliminare di bilancio.

4.2. Le procedure di pianificazione

La pianificazione rientra nella prima fase del processo di revisione; tuttavia essa non è limitata a questa fase, ma segue costantemente il lavoro di revisione in tutto il suo svolgersi.

La pianificazione varia, inoltre, a seconda che si tratti di un nuovo lavoro o la continuazione di un incarico di revisione conferito su bilanci precedenti.

La revisione inizia con l'accettazione del revisore da parte del cliente e l'emissione della lettera di incarico per un lavoro nuovo. C'è tuttavia una fase che precede l'accettazione dell'incarico ed è una fase di studio della società da revisionare per poter formulare un preventivo dei tempi e del costo del lavoro da eseguire. Per fare ciò è necessario conoscere l'attività che svolge il cliente, conoscere come è impostata la sua amministrazione e la sua contabilità e la collaborazione che il cliente può dare.

Dopo il conferimento dell'incarico, inizia la pianificazione operativa del lavoro con la redazione del programma di revisione.

La pianificazione si sviluppa attraverso otto fasi successive:

1. Studio delle condizioni economiche generali
2. Studio del settore in cui opera l’azienda
3. Studio dell'attività ed organizzazione dell'azienda
4. Analisi preliminare del bilancio

5. Valutazione preliminare del sistema di controllo interno
6. Determinazione del livello di significatività della revisione
7. Definizione della strategia di revisione
8. Tempi di conferimento dell'incarico e di svolgimento della revisione.

1. ***Studio delle condizioni economiche generali***

Questo elemento è necessario quando la società di revisione opera in un paese straniero, in un'economia diversa, con leggi e regolamenti diversi da quelli usuali.

2. ***Studio del settore in cui opera l'azienda***

Questo elemento è importante per posizionare il c1iente, per conoscerlo bene. Ad esempio, dovendo revisionare un'azienda del settore siderurgico, lo studio di tale settore consentirà determinate conoscenze su fatti che influenzano direttamente l'attività dell'azienda in questione.

3. ***Studio dell'attività ed organizzazione dell'azienda***

Importante è sapere quale attività svolge l'azienda, come la svolge e qual è la sua organizzazione, non solo nel settore amministrativo, che è quello più direttamente toccato dalla revisione, ma in tutti i settori. Ad esempio, la revisione sarà programmata diversamente in una società che svolge attività di produzione e vendita di beni di largo consumo, che in un'azienda che produce beni per l'industria; la prima avrà una clientela molto più vasta, con un giro di affari più limitato, la seconda avrà un numero di clienti più ristretto, ma con un giro di affari più elevato.

4. ***Analisi preliminare del bilancio***

I dati del bilancio, presi singolarmente, dicono poco o niente. E' importante analizzare questi dati, vedere la composizione delle cifre, confrontarli con i dati degli esercizi precedenti per vedere se c'è continuità con le procedure contabili adottate in precedenza, per interpretare i dati anomali.

L'analisi preliminare di bilancio, in altre parole, assume carattere *comparativo (analytical review),* ed è svolta dal revisore

al fine di acquisire e1ementi di conoscenza sulla *rilevanza (materiality) delle voci e degli scostamenti*, per individuare le *variazioni anomale* e per interpretare le *tendenze evolutive* o involutive in rapporto ai singoli dati, alle classi di dati ed agli *indici* costruiti sui valori di bilancio.

La suddetta analisi della rilevanza dei dati e degli andamenti economico-finanziari viene tipicamente condotta sui *bilanci consuntivi* dell'azienda, ma utilizza anche *informazioni extracontabili, dati di bilancio di aziende similari e dati standard di settore;* considera altresì i *dati di budget,* ove esistenti.

5. ***Valutazione preliminare del sistema di controllo interno***

II sistema di controllo interno è praticamente l'organizzazione contabile ed amministrativa della società, cioè quell'insieme di disposizioni e separazioni di compiti e funzioni fra le diverse persone che fanno parte dell'amministrazione, che permette quasi un controllo automatico della gestione amministrativa. Per il revisore, quindi, e molto importante valutare il sistema di controllo interno. Si dice valutazione preliminare perché per effettuare la valutazione del controllo interno occorrerebbero alcuni anni, quindi un tempo ben maggiore rispetto a quello di cui dispone il revisore. Si fa quindi una valutazione preliminare intervistando il personale amministrativo per verificare il grado di controllo interno che ha sviluppato la società, in quanto in base al sistema di controllo interno, più o meno avanzato, la revisione viene programmata in modo diverso.

6. ***Determinazione del livello di significatività della revisione***

Il giudizio professionale sull'attendibilità sostanziale del bilancio si basa su una valutazione, da parte del revisore, della corretta applicazione dei principi contabili. In estrema sintesi il giudizio che il revisore esprime al termine del processo, analizzando le evidenze raccolte è di tipo dicotomico:

a. principi contabili correttamente applicati = bilancio attendibile;

b. principi contabili non correttamente applicati = bilancio non attendibile.

Occorre tuttavia considerare che il giudizio complessivo si

costruisce sintetizzando valutazioni particolari di attendibilità delle singole componenti del bilancio, a volte tra loro non omogenee. In altri termini il revisore può per esempio trovarsi di fronte ad alcune voci di bilancio i cui principi contabili risultano correttamente applicati, a differenza di altre voci di bilancio che differentemente presentano deviazioni, insieme ad ulteriori casi in cui per problemi di varia natura non è stato possibile raccogliere tutte le informazioni prescritte dai principi di revisione. Come ricondurre in questi casi il giudizio di sintesi ad una delle due opzioni sopra riportate?

In sede di pianificazione il revisore definisce il livello di errore massimo tollerabile attraverso la quantificazione di una soglia di significatività. Tale valore, la cui misura è correlata in qualche misura al rischio che il revisore sceglie di assumersi nello svolgimento dell'incarico, permette di valutare la gravità degli errori o delle deviazioni riscontrate, in rapporto al loro peso sul complessivo bilancio.

Gli aspetti di significatività e rischio troveranno approfondimento in un successivo paragrafo.

7. *Definizione della strategia di revisione*

Definire la strategia di revisione significa definire il programma di revisione, cosa controllare, come controllarlo, sulla base degli elementi esaminati in precedenza.

II maggiore problema del revisore è il tempo, in quanto il maggior problema del cliente e il costo che varia in funzione del tempo impiegato per la revisione.

II tempo a disposizione del revisore non gli permette di controllare tutta la contabilità e tutto ciò che è avvenuto durante l'esercizio. II revisore deve perciò scegliere le aree da controllare più a fondo e quelle da sottoporre ad un controllo più superficiale. La definizione della strategia di revisione consiste nell'operare queste scelte.

Se un'azienda presenta un sistema di controllo interno molto sviluppato per quanto riguarda gli acquisti, il revisore può controllare questa area in modo meno approfondito e controllare meglio ad esempio gli inventari, perché magari si è accorto che quest' area è peggio organizzata. Definire una strategia di revi-

sione significa stendere un programma di revisione sulla base degli elementi acquisiti.

Tutti questi punti vengono poi approfonditi nella prima revisione, mentre nelle revisioni successive saranno più sfumati perché il revisore conosce già il settore, conosce l'attività e l'organizzazione dell'azienda, conosce cosa si nasconde dietro alle voci di bilancio.

8. *Tempi di conferimento dell'incarico e di svolgimento delta revisione*

C'è l'esigenza da parte del cliente e da parte della società di revisione di realizzare la revisione in determinati momenti e quindi è importante la definizione dei tempi di conferimento dell'incarico e di svolgimento della revisione. Supponiamo, ad esempio, che un cliente, all'inizio del mese di marzo 2008, chieda una revisione del bilancio 2007 per fine marzo; il revisore ha diversi problemi da risolvere:

- non ha assistito all'inventario fisico; questo non preclude la possibilità di effettuare la revisione, tuttavia il revisore deve accertarsi che il cliente abbia una contabilità di magazzino tale da permettere la realizzazione di un inventario fisico in data successiva al 31 dicembre e di risalire alla situazione al 31 dicembre attraverso dei controlli contabili;
- non c'è tempo per attuare la «circolarizzazione clienti, fornitori e banche», perché non c'è la possibilità di inviare le lettere e di ottenere una risposta in tempo utile per completare la revisione.

Evoluzione della revisione e pianificazione del lavoro

La revisione si sta evolvendo attualmente e tale *evoluzione* è relativa alle strategie seguite.

Venti anni fa la revisione era un problema di controlli quantitativi, ad esempio si controllavano 1'80% dei fornitori o il 60% del magazzino. Era un controllo di numeri.

Con l'evoluzione delle tecniche amministrative si è passati ad una fase che consiste nel dare più importanza al «controllo dei controlli», cioè da un controllo dei dati si e passati ad un controllo dei controlli effettuati dalla società. Ciò naturalmente è

possibile se la società ha delle buone procedure di controllo interno. Ad esempio in una società con una procedura «ordini d'acquisto» che stabilisce che deve essere sempre fatta una richiesta d' offerta ad almeno tre fornitori potenziali, che per acquisti di importi superiori, ad esempio, a 50.000 euro, le offerte, in busta chiusa, devono essere aperte da una persona diversa dal responsabile dell'ufficio acquisti, che deve essere stilato un rapporto se si sceglie un fornitore diverso da quello che ha fatto il prezzo più favorevole ed altre condizioni simili, se cioè è seguita una procedura analitica e completa, la società di revisione ha la possibilità di controllare l'applicazione di tale procedura, cosa che richiede minor tempo ed assicura risultati più sicuri della revisione quantitativa.

Attualmente si sta passando ad una terza fase, quella della revisione per aree «di rischio», che da noi non è ancora seguita totalmente, ma è largamente praticata negli USA. Essa consiste nel valutare, a diversi livelli, il rischio che corre la società di revisione nell' attuare una revisione e nel dare una opinione sul bilancio di un certo tipo di società.

II rischio può variare a livello di settore industriale: ad esempio il settore bancario è un settore a minor rischio per i controlli che sono effettuati dalla Banca d'Italia, per le leggi che lo regolano, ecc.; il settore assicurativo è un settore a maggior rischio, e così via.

II rischio può essere valutato anche secondo i clienti: la società di revisione ha un pacchetto di clienti e per l'esperienza acquisita in diversi anni di rapporto può definire il rischio relativo a ciascun cliente.

Anche le diverse aree della revisione di un singolo bilancio possono presentare differenti livelli di rischio. Così l'area del personale presenta rischi minori di altre perché ci sono, ad esempio, controlli dei diretti interessati, dei sindacati, dell'INPS, ecc. L'area dei clienti, invece, e un'area a maggior rischio.

Tutte queste premesse servono a definire il programma di revisione, partendo dal presupposto che non si può controllare tutto, ma bisogna scegliere le aree da controllare più a fondo. Per valutare le aree di rischio viene sempre più utilizzata l'analisi di bilancio che permette di rilevare eventuali anomalie e carenze attraverso raffronti delle voci di bilancio per diversi perio-

di.

Abbiamo detto in precedenza che la revisione è analisi e controllo. L'evoluzione delle procedure di revisione ci porta ad incrementare il lavoro di analisi per poter ridurre il lavoro di controllo; l'analisi si attua facendo raffronti con gli esercizi precedenti, elaborando indici e studiando il trend degli indici per esaminare l'andamento delle diverse aree, facendo anche raffronti con il budget.

Se emergono elementi di discordanza, bisogna evidenziare quali sono le ragioni di tali discordanze e se le ragioni esposte dai vari responsabili non sono valide allora si rende necessario effettuare o approfondire i controlli.

Lo sviluppo della revisione porta a controlli attuati in modo diverso: invece di controllare un elenco di c1ienti, si possono controllare le procedure di elaborazione automatica dei dati, il controllo interno utilizzato dalla società, ricorrendo anche alle analisi di bilancio.

Più il c1iente utilizza procedure automatizzate, più il lavoro del revisore si sposta dai dati allo studio di tali procedure; così ad esempio è stato possibile modificare l'approccio di revisione presso un c1iente dove e stata trovata recentemente una procedura totalmente automatizzata del settore finanziario.

In ogni società è necessario conciliare periodicamente il conto bancario con l'estratto conto della banca, evidenziando le differenze e le operazioni non registrate dalla banca o dalla società; normalmente questa operazione viene eseguita manualmente e quando una società ha rapporti con molte banche si traduce in un notevole impiego di tempo. Un significativo miglioramento si ottiene con l'introduzione di un programma sul computer che contabilizzi le operazioni per valuta (per l'aspetto finanziario l'importanza della valuta è maggiore di quella della data di registrazione).

Nella società di cui si è detto prima, che dispone di un programma di automatizzazione completo del settore finanziario, il computer contabilizza le operazioni per valuta, poi inserendo le operazioni riportate sull'estratto conto, evidenzia le differenze tra dato contabile e dato della banca. II computer, contabilizzando le operazioni per valuta, è in grado di calcolare i numeri e, conoscendo le condizioni della banca (tasso di interesse, ecc.) è

in grado, in ogni memento, di calcolare gli interessi maturati. Inoltre quando arriva l'estratto conto trimestrale è possibile calcolare le differenze con gli interessi addebitati dalla banca.

Di fronte ad un programma del genere il revisore non si comporta come di fronte alle riconciliazioni eseguite a mano, non controlla più le riconciliazioni dei conti bancari, ma controlla il programma stesso ed i controlli interni realizzati a mezzo software.

II programma software infatti deve essere controllato per verificare se è realizzato in modo tale da rifiutare certe operazioni, compiendo opportuni test, proponendo dati che il programma deve rifiutare.

4.3. Fonti informative

Vediamo ora quali sono le *fonti di informazione* per realizzare la pianificazione della revisione, precisando innanzitutto che queste fonti sono diverse, secondo che si tratti della prima revisione o delle successive.

Si possono dividere in sette punti:

1. istruzioni per l'incarico e lettera d'incarico;
2. discussione con la direzione del c1iente;
3. studio del bilancio e altre statistiche;
4. inchiesta sul volume delle transazioni;
5. inchiesta sul sistema contabile;
6. visita a stabilimenti, uffici, filiali, ecc.;
7. revisori interni.

1. Istruzioni per l'incarico e lettera d'incarico

Devono essere definiti i seguenti elementi:

- scopo dell'incarico e tipo di revisione;
- limitazioni della revisione;
- periodo coperto dall' esame;
- tempi di esecuzione ed interventi;
- date di consegna di rapporto e *management letter*;
- costo della revisione;
- lettera di incarico;
- richiamo colloqui avuti, informazioni,
- scopi dell'incarico, tipo di revisione,

- punti principali nell'esecuzione dell'incarico (date, rapporti, ecc.),
- compenso.

Scopo dell'incarico e tipo di revisione

Bisogna conoscere lo scopo dell'incarico perché la revisione avverrà in modo diverso se si tratta di revisionare il bilancio per una cessione dell'azienda o perché la società fa parte di un gruppo che deve predisporre il bilancio consolidato, e quindi deve rispettare certe procedure, o perché lo richiede la legge.

Limitazioni della revisione

Ci sono degli standard di revisione che richiedono che la revisione venga
fatta seguendo determinati schemi e procedure.

Ci possono essere anche limitazioni imposte dal cliente. Ad esempio, il cliente può richiedere che non si faccia l'inventario fisico; in questo caso il revisore non potrà seguire gli standard di revisione, dovrà allora fare un'eccezione nella sua opinione sull'attendibilità del bilancio, perché gli sono stati posti limiti dal c1iente.

Periodo coperto dall'esame

Normalmente il periodo coperto è l'esercizio, ma può essere anche un periodo più corto, secondo le necessita.

Tempi di esecuzione ed interventi

E' importante definire i tempi e gli interventi secondo diverse condizioni. Ad esempio, se si tratta di una grande azienda si effettuerà la revisione in due fasi *(revisione intermedia e revisione finale),* se l'azienda è piccola si attuerà una revisione in una fase unica; stesso discorso se si tratta di un bilancio consolidato o meno. E' importante anche delimitare nel tempo le varie fase della revisione.

Date di consegna di rapporto e management letter

In particolar modo quando si tratta di bilanci internazionali, consolidati mondiali ed europei, sono definite delle date strettissime per le quali deve essere consegnato il rapporto e la mana-

gement letter.

Costo della revisione

E' forse l'aspetto più importante. Si arriva al costo della revisione partendo dal preventivo del tempo necessario per attuarla. La previsione di ore/uomo di lavoro, moltiplicata per la tariffa dei componenti il gruppo della revisione, dà il costo della revisione. In pratica tale costo si riduce nelle trattative con il cliente e su tale nuovo valore si determina il tempo per attuare la revisione. Il nuovo costo quindi è importante per ridefinire il numero di ore della revisione.

Lettera di incarico

Nella lettera di incarico vengono evidenziati lo scopo della revisione, le limitazioni ed il periodo coperto dall'esame che deve essere definito con il c1iente in anticipo, onde evitare che questo periodo si sovrapponga a quello di preparazione di bilanci o di budget, ecc. Nella lettera di incarico viene anche indicata la data di consegna del rapporto ed il costo.

Normalmente la lettera di incarico è una lettera della società di revisione alla quale il c1iente risponde per accettazione, ma può anche essere il contrario.

2. Discussione con la direzione del cliente

Discutere con i dirigenti della società è importante per acquisire conoscenza sulle problematiche gestionali e organizzative.

3. Studio del bilancio ed altre statistiche

Le società internazionali non forniscono solo il bilancio, ma anche altre statistiche che devono essere analizzate perché in funzione di esse può variare il programma di revisione.

4. Inchiesta sul volume delle transazioni

Acquisire conoscenza sul volume delle transazioni (n° delle fatture di vendita, n° dei movimenti di magazzino, ecc.) assume maggiore importanza nelle società medie e medio-piccole piuttosto che in quelle grandi, perché oltre ad una certa dimensione assumono maggiore importanza il controllo delle procedure, il

controllo interno, piuttosto che il volume delle transazioni.

5. Inchiesta sul sistema contabile

L'inchiesta sul sistema contabile è un altro elemento importante per la pianificazione del lavoro.

6. Visita a stabilimenti, uffici, filiali, ecc.

E' necessario conoscere lo stabilimento per poter programmare in modo conveniente la revisione.

7. Revisori interni

Il compito dei revisori interni e quello di verificare le procedure e far sì che esse vengano rispettate. Sia per ridurre i costi, sia per evitare un doppio lavoro (uno dei compiti del revisore è il controllo delle procedure), il revisore esterno si avvale del revisore interno, se questi lavora con un programma definito, ben organizzato e produce dati attendibili.

Se il lavoro invece non presenta tale organizzazione, allora il revisore esterno si avvale del revisore interno come persona; quest'ultimo entra cioè a far parte del gruppo dei revisori esterni.

Nel caso in cui ci siano revisori interni, quindi, la pianificazione avviene in modo diverso: il primo anno vengono analizzati il lavoro e le procedure adottate dal revisore interno ed in base a questo viene modificata la procedura nella pianificazione del lavoro di revisione. Negli anni successivi sarà il revisore, all'inizio dell'esercizio, a concordare con il revisore interno quali aree del controllo interno saranno controllate dal revisore interno stesso. C'è una divisione dei compiti per quanta riguarda la gestione della revisione, ma comunque mai nelle aree di maggiore rischio.

La pianificazione non solo precede la revisione, ma la segue in tutto il suo svolgimento, con il supporto di un apposito documento *(programma di lavoro).* Esso serve da guida al revisore per essere certo di coprire tutti i punti della pianificazione. Nel programma di lavoro si parla infatti di pianificazione prima della revisione intermedia, pianificazione dopo la revisione intermedia, pianificazione prima e dopo la revisione finale. La revisione si compone infatti di due fasi:

- revisione intermedia (prima della chiusura dell' esercizio),
- revisione finale (dopo la chiusura dell'esercizio).

Pianificazione della revisione con l'ausilio di revisori interni

Vedi il punto 7 delle Fonti di Informazione: Revisori interni

Pianificazione delta revisione di gruppi di aziende

Vediamo il caso di un gruppo di società controllato da una società statunitense con filiali in tutto il mondo. Questo gruppo ha dei problemi di consolidato perché gli americani, per esigenze di immagine, tendono ad essere i primi a presentare il consolidato in borsa, quindi vogliono i dati per novembre, per cui la pianificazione della revisione di un gruppo del genere da parte dei revisori principali è importantissima, forse più importante dello stesso lavoro di revisione, perché se i revisori principali non ricevono il certificato di revisione da una sola delle filiali estere non possono consolidare.

Vengono quindi mandate, tutti gli anni, ai revisori delle società del gruppo, istruzioni relative ai principi contabili da seguire, alla forma del rapporto, alla forma della management letter, ecc.

Il rapporto comprende anche i prospetti richiesti dalla SEC (la commissione americana di controllo sulla borsa, corrispondente alla nostra CONSOB) ed altri prospetti. E' molto importante fissare uno scadenzario e rispettarlo.

Quindi, nel caso di una revisione di gruppi, la pianificazione riveste un'importanza enorme sia per i revisori principali che per i revisori secondari (che eseguono la revisione delle società dei gruppo) e per chi fa il consolidato. Infatti ci sono persone che si occupano esc1usivamente della pianificazione della revisione.

4.4. La documentazione della revisione: le carte di lavoro

Le *carte di lavoro o working papers* (w.p.) o *fogli di lavoro* (f.l.) sono le evidenze scritte predisposte o raccolte nel corso

della revisione. Più precisamente, esse hanno tre diverse origini:

1) *documentazione predisposta dall'azienda cliente* (statuto, manuale delle procedure, piano dei conti, ecc.) che il revisore raccoglie e inserisce nel proprio archivio;

2) *documentazione pervenuta al revisore per conferma dati o notizie dall' esterno;*

3) *documentazione predisposta direttamente dal revisore:* programmi di lavoro, questionari sul controllo interno, promemoria, appunti su incontri, istruzioni di lavoro, prospetti, tabulati elettronici, e così via.

Scopi delle carte di lavoro

1) forniscono la «prova» documentale dell'estensione e della correttezza del lavoro di revisione;

2) contribuiscono all'organizzazione del lavoro, consentendo il collegamento spaziale tra i revisori ed il collegamento temporale circa le varie fasi di revisione;

3) costituiscono la base delle informazioni contenute nel rapporto finale (revisione interna) o nella relazione di certificazione (revisione obbligatoria esterna);

4) contribuiscono all'addestramento ed alla valutazione dei revisori (da parte del supervisore);

5) agevolano le revisioni successive;

6) forniscono informazioni utili per l'azienda cliente e per i terzi autorizzati alla consultazione delle carte stesse.

Elementi formali contenuti nelle carte di lavoro

Le carte di lavoro hanno un contenuto che varia in funzione degli scopi e delle fasi della revisione. Esse includono normalmente i seguenti e1ementi formali:

- *identificazione dell'azienda;*
- *data del bilancio* in esame;
- *data* di *preparazione del documento;*
- *firma* di chi ha svolto il lavoro e/o del supervisore;
- *numero* di *codice* (normalmente alfanumerico) che identifica il documento;

- numeri e/o lettere di collegamento ad altre carte di lavoro *(cross-reference);*
- *titolo* che sintetizza il contenuto del documento con riguardo a:
  . obiettivi del lavoro
  . dati analizzati (fonte informativa)
  . controlli effettuati
  . conclusioni raggiunte.

Organizzazione* e *conservazione delle carte* di *lavoro

Le carte di lavoro opportunamente c1assificate alimentano, in genere, tre diversi archivi o *dossier:*

1) archivio permanente *(permanent file);*
2) archivio corrente-generale *(general file);*
3) archivio corrente-specifico *(current file).*

1) *Archivio permanente*

Accoglie informazioni aventi utilità pluriennale:

- *informazioni generali sull' azienda*:
  . copie dell'atto costitutivo e dello statuto
  . certificati di iscrizione al Tribunale ed alla Camera di Commercio
  . organigramma e situazione del personale
  . elenco degli uffici, stabilimenti e filiali
  . elenco delle società controllate e collegate
  ecc.
- *informazioni sul sistema di controllo interno*:
  . manuali sulle procedure contabili adottate dall'azienda
  . piano dei conti
  ecc.
- *informazioni a carattere tributario*:
  . riassunto della posizione fiscale
  . dichiarazioni dei redditi
  . dichiarazioni IVA
  ecc.
- *contratti ed accordi aziendali*:
  . contratti di lavoro
  . contratti di acquisto di rilevante ammontare
  . contratti per mutui e prestiti

. contratti di affitto, locazione e leasing ecc.

2) *Archivio corrente-generale*

Accoglie informazioni di tipo generale relative alle verifiche in corso su un dato bilancio:

- documentazione della pianificazione del lavoro;
- documentazione della valutazione del controllo interno a livello generale;
- programma di lavoro;
- appunti su incontri e interviste;
- promemoria e istruzioni di lavoro;
- bilancio di verifica revisionale *(Audit Trial Balance);*
- elenco riassuntivo delle rettifiche e delle riclassifiche di bilancio;
- osservazioni conclusive del revisore;

ecc.

3) *Archivio corrente-specifico*

Accoglie le carte di lavoro relative alle singole voci di bilancio:

- questionari specifici sul controllo interno;
- promemoria specifici;
- analisi orizzontali e verticali:
  - le *analisi orizzontali* considerano, in genere, *rettifiche e riclassifiche di conto,* per colonna;
  - le *analisi verticali* considerano, in genere, *il flusso del conto* (dal saldo iniziale a quello finale);
- riconciliazioni:
  - le *riconciliazioni* evidenziano i *collegamenti tra le diverse fonti di informazioni;*
- analisi di anzianità *(aging list)* riferite alle singole voci di credito e debito;
- calcoli e valutazioni, comprese analisi quantitative per verificare i calcoli e le valutazioni effettuate dall' azienda. Le eventuali differenze sono analizzate ulteriormente e motivate.

Capitolo 5

LA VALUTAZIONE DEL CONTROLLO INTERNO NELL' AREA CONTABILE

SOMMARIO: 5.1. Il sistema di controllo interno: generalità - 5.2. La «struttura organizzativa aziendale» alla base del controllo interno - 5.3. L' organizzazione della funzione informativo-contabile - 5.4. La protezione dei beni materiali e immateriali - 5.5. I controlli specifici – 5.5.1. Il controllo interno del ciclo vendite-crediti - 5.5.2. Il controllo interno del ciclo acquisti-debiti - 5.1. L'analisi e la valutazione del sistema di controllo interno: generalità - 5.7. L'analisi del sistema di controllo interno a livello amministrativo-contabile - 5.7.1. Il questionario sul controllo interno del ciclo «Vendite-Crediti-Incassi» - 5.7.1. Il questionario sul controllo interno dei cicli «Acquisti-Debiti-Pagamenti» e «Lavorazioni-Magazzino» - 5.8. La conferma sul funzionamento effettivo del controllo interno: i test di conformità. - 5.9. La valutazione del sistema di controllo interno a livello amministrativo-contabile. - 5.10. La relazione sul sistema di controllo interno (Management Letter).

5.1. Il sistema di controllo interno: generalità

Nell'impostazione classica dei principi di revisione[27], il sistema di controllo interno viene definito come l'insieme delle *direttive*, delle *procedure* e delle *tecniche* adottate dall'azienda allo scopo di garantire:

- la *conformità delle attività degli organi individuali e collegiali all'oggetto che l'impresa si propone di conseguire ed alle direttive impartite dalla direzione;*
- la *salvaguardia del patrimonio aziendale;*
- l'*attendibilità dei dati* del sistema informativo aziendale.

[27] Si fa qui riferimento al documento 3.1 dei vecchi Principi di Revisione del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e del Consiglio Nazionale dei Ragionieri.

In particolare, i controlli interni relativi al sistema contabile[28] sono mirati al raggiungimento di determinati obiettivi, quali:

- tutte le operazioni effettuate devono essere autorizzate, a livello generale o specifico, dai dirigenti responsabili;
- tutte le operazioni devono essere registrate tempestivamente e per il loro corretto ammontare, nei conti appropriati e nel periodo contabile di competenza al fine di permettere la redazione del bilancio nel rispetto del quadro di riferimento normativo applicabile;
- l'accesso ai beni aziendali e alle relative registrazioni va limitato tramite un sistema di autorizzazioni;
- deve essere verificata periodicamente l'esistenza fisica dei beni e comparata con quella contabile; eventuali differenze devono essere indagate, e appropriate azioni devono essere intraprese.

Successivi interventi della prassi contabile hanno allargato il quadro di riferimento del sistema di controllo interno.

Nell'ottica della revisione contabile, il controllo interno è stato di recente definito[29]: "il processo configurato e messo in atto dai responsabili delle attività di governance, dalla direzione e da altro personale dell'impresa al fine di fornire una ragionevole sicurezza per il raggiungimento degli obiettivi aziendali con riguardo all'attendibilità dell'informativa economico-finanziaria, all'efficienza ed efficacia della gestione ed al rispetto delle leggi e dei regolamenti".

Consegue dalla precedente definizione che il controllo interno è configurato ed attuato per affrontare i rischi identificati

[28] Il "sistema contabile" rappresenta l'insieme di procedure e metodi utilizzati dalla società per elaborare le varie operazioni al fine di produrre i dati contabili. Tale sistema identifica, aggrega, analizza, calcola, classifica, registra, sintetizza e riporta operazioni e ogni altro tipo di evento o fatto amministrativo. Fonte: Principio di revisione – documento n. 400 – Valutazione del rischio e sistema di controllo interno (2002)

[29] Si fa qui riferimento al nuovo documento n. 315 dei Principi di Revisione emanato ad ottobre 2006 dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e del Consiglio Nazionale dei Ragionieri su: LA COMPRENSIONE DELL'IMPRESA E DEL SUO CONTESTO E LA VALUTAZIONE DEI RISCHI DI ERRORI SIGNIFICATIVI.

connessi all'attività che minacciano il raggiungimento di taluni di questi obiettivi.

In tale ottica, la definizione delle componenti del controllo interno viene effettuata con riferimento al CoSO Report[30] nei termini seguenti[31]:

1. *Ambiente di controllo*;
2. Processo per la *valutazione del rischio* adottato dall'impresa;
3. *Sistema informativo* e processi di gestione correlati, rilevanti per l'informativa economico-finanziaria e la comunicazione;
4. *Attività di controllo*;
5. *Monitoraggio* dei controlli.

1. L'*ambiente di controllo* include l'atteggiamento, la consapevolezza e le azioni della direzione e dei responsabili delle attività di governance in relazione al controllo interno dell'impresa ed alla sua importanza all'interno dell'impresa. L'ambiente di controllo include altresì le attività di governance e di direzione e definisce l'atteggiamento di un'organizzazione influenzando la consapevolezza dell'importanza del controllo da parte di chi vi opera.
2. Il processo di *valutazione del rischio* adottato dall'impresa è finalizzato ad identificare e rispondere ai rischi connessi alla attività ed ai risultati che ne conseguono.

   Ai fini dell'informativa economico-finanziaria, il processo di valutazione del rischio adottato dall'impresa include le modalità con cui la direzione identifica i rischi attinenti alla preparazione di un bilancio che dia una rappresentazione veritiera e corretta (o sia redatto attendibilmente in tutti gli aspetti significativi) in conformità al quadro normativo

[30] Trattasi di un rapporto emanato nel 1992 dalla Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, al fine di creare un modello di riferimento per i sistemi di controllo interno per le imprese.

[31] Si fa qui ancora riferimento al nuovo documento n. 315 dei Principi di Revisione emanato ad ottobre 2006 dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e del Consiglio Nazionale dei Ragionieri .

sull'informazione economico-finanziaria dell'impresa applicabile, ne stima la rilevanza, ne valuta la probabilità di manifestazione e decide le azioni da intraprendere per gestirli.

3. Un *sistema informativo* è costituito dall'infrastruttura (componenti fisiche e hardware), software, persone, procedure e dati. Infrastruttura e software sono assenti, o hanno meno rilevanza, in sistemi che sono esclusivamente o principalmente manuali. Molti sistemi informativi fanno ampio uso di tecnologia informatica (IT). Il sistema informativo rilevante per gli obiettivi di informativa economico-finanziaria, che include il sistema informativo per la redazione del bilancio, è costituito dalle procedure e dalle registrazioni stabilite per rilevare, registrare, elaborare le operazioni dell'impresa e darne informativa (come pure per eventi e condizioni) e mantenere evidenza contabile delle relative voci di attività, passività e patrimonio netto.
4. Le *attività di controllo* sono le direttive e le procedure che aiutano a garantire che le disposizioni della direzione siano eseguite. Così avviene, per esempio, per i provvedimenti necessari ad affrontare i rischi che minacciano il raggiungimento degli obiettivi aziendali.
5. Un'importante responsabilità della direzione è di stabilire e mantenere il controllo interno su base continuativa. Il *monitoraggio* dei controlli da parte della direzione richiede di valutare se i controlli stiano operando come programmato e se siano stati modificati in modo appropriato al variare delle condizioni.

Altro riferimento importante nella definizione dei sistemi di controllo interno è quello relativo ai "*principi di comportamento del Collegio Sindacale* nelle società di capitali con azioni quotate nei mercati regolamentati" (in osservanza dell'art. 149, 1° comma, punto C, del D.Lgs. 24 Febbraio 1998, N. 58 Legge Draghi che attribuisce al Collegio Sindacale la vigilanza sull'adeguatezza del sistema di controllo interno aziendale).

Come risulta nel documento "**Guida operativa sulla vigilanza del sistema di controllo interno**"[32], in accordo alla dottri-

[32] Si riporta di seguito quanto contenuto nella sezione del documento su "Gli

na ed alla prassi internazionale, gli obiettivi attribuiti al sistema di controllo interno aziendale sono riconducibili ai seguenti:

a) presidio della **economicità (efficacia ed efficienza) delle operazioni aziendali** in conformità alle strategie, obiettivi e politiche aziendali, ai fini anche della salvaguardia del patrimonio aziendale,

b) presidio della **attendibilità del sistema informativo aziendale**, sia per le sue componenti finalizzate alla predisposizione del bilancio destinato alla pubblicazione, sia per quelle finalizzate alla predisposizione del reporting gestionale interno,

c) presidio del **rispetto della normativa** applicabile all'attività dell'impresa.

Si può pertanto affermare che i tre obiettivi sopra citati individuano i diversi aspetti del sistema di controllo interno aziendale:

- il *controllo di gestione*,
- il *controllo amministrativo-contabile*,
- il *controllo di conformità alle leggi*.

Nel citato documento "Guida Operativa" sono anche presi in considerazione i soggetti coinvolti nel sistema, cioè gli attori interessati al funzionamento dei controlli interni e nel monitoraggio della loro funzionalità, quali:

a) *l'Alta Direzione, il Comitato per il controllo interno (dove esiste) e i responsabili delle unità operative aziendali*, che rispondono del funzionamento e miglioramento del sistema di controllo interno a presidio del raggiungimento degli obiettivi di economicità delle operazioni, attendibilità del sistema informativo aziendale e conformità alla normativa di riferimento;

b) il *Controllo di gestione*, preposto alla verifica del raggiungimento degli obiettivi di economicità che osserva l'azienda nel suo insieme, monitorando l'operato delle diverse unità organizzative;

---

obiettivi del sistema del controllo interno e il modello di distribuzione dell'attività di vigilanza", compreso il grafico che collega gli obiettivi del controllo interno alle persone coinvolte nel sistema, alle pagg. 4-5 della Guida Operativa redatta a cura dei Consigli Nazionali dei Dottori Commercialisti e dei Esperti Contabili.

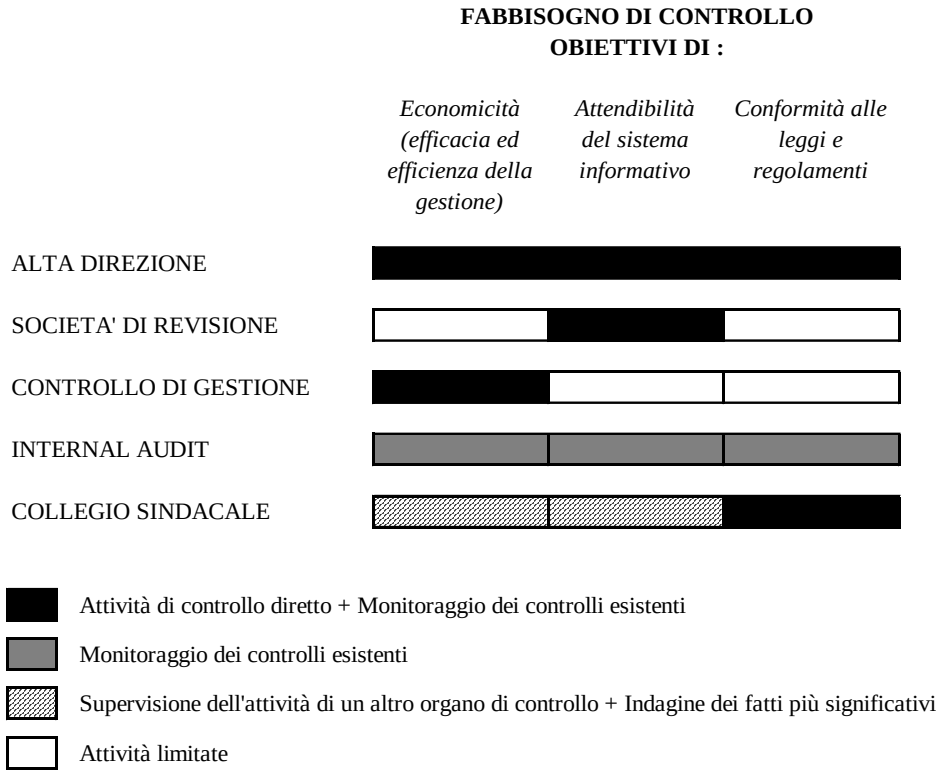
c) l'*Internal Auditing (revisione interna)*, preposto, tra l'altro, al monitoraggio della funzionalità del sistema di controllo interno aziendale;

d) la *Società di Revisione*, fra i cui compiti rientra la valutazione dei controlli interni che presidiano gli obiettivi di attendibilità del sistema informativo aziendale e di monitoraggio dei rischi;

e) il *Collegio Sindacale*, preposto in generale alla vigilanza sull'adeguatezza del sistema di controllo interno aziendale.

Il grafico che segue illustra il grado di coinvolgimento dei diversi soggetti nel raggiungimento degli obiettivi del sistema.

MODELLO DI DISTRIBUZIONE
DELLA ATTIVITA DI CONTROLLO, MONITORAGGIO E VIGILANZA



Il controllo interno include sia controlli generali che controlli specifici.

I *controlli generali* sono quelli realizzati mediante la struttura organizzativa aziendale, l'organizzazione della funzione contabile, la protezione dei beni materiali e immateriali e, ove esistenti, le attività di revisione interna. Essi concorrono a dare affidamento all'organizzazione aziendale a livello complessivo, senza riferirsi specificatamente ad una voce di bilancio o ad un ciclo operativo.

I *controlli specifici* sono invece quelli direttamente riferiti al processo di formazione di ogni singola voce di bilancio o ciclo operativo.

Dei controlli generali si parla qui di seguito, ai paragrafi 5.2 (struttura organizzativa aziendale), 5.3 (organizzazione della funzione Contabile) e 5.4 (protezione dei beni). I controlli specifici sono trattati nel paragrafo 5.5. Gli aspetti relativi all'analisi ed alla valutazione dei controlli, sia generali che specifici, sono trattati nell'ambito del paragrafo 5.6 e successivi.

5.2. La «struttura organizzativa aziendale» alla base del controllo interno

Il primo obiettivo che un sistema di controllo interno deve garantire è quello della conformità delle attività alle finalità ed alle politiche aziendali.

«Il problema è innanzitutto a carattere organizzativo. E' nell'ambito della generale organizzazione aziendale che si fissano compiti, responsabilità, poteri di decisione di ciascuno e correlativamente una continua attività di controllo più o meno rigorosa od accentuata lì dove si riscontrino dei settori di attività delicati».

Al riguardo, è necessario verificare che la struttura organizzativa sia appropriata, cioè tale da garantire l'*attribuzione* e l'*esercizio* del potere decisionale al massimo livello di competenza e responsabilità:

1. *Struttura organizzativa coerente con la dimensione e la natura dell'attività aziendale*

L'organico aziendale, l'identificazione delle funzioni e l'attribuzione dei compiti alle persone devono essere conformi al *tipo di attività, alle* modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, alla *dimensione aziendale*, al *grado di suddivisione territoriale ed agli altri fattori che possono essere peculiari ad una particolare azienda.*
Un fattore importante nel valutare l'adeguatezza di una struttura organizzativa consiste nel grado di separazione tra le funzioni operative, di custodia dei beni, di registrazione e di controllo. Nell'ottica del controllo interno, è di fondamentale importanza evitare che una funzione possa effettuare e controllare tutte le fasi di un'operazione senza l'intervento di un'altra funzione indipendente; in assenza di tale separazione, le registrazioni contabili possono essere oggetto di errori e irregolarità significativi e l'identificazione degli errori stessi può risultare più difficoltosa. La dimensione aziendale od altri fattori non consentono, in taluni casi, un'effettiva separazione delle funzioni. In tali casi occorre valutare quali controlli aggiuntivi l'azienda ha predisposto per cautelarsi da errori ed irregolarità e se essi vengono di regola effettuati.

2. *Chiara suddivisione dei compiti e identificazione delle linee di responsabilità mediante organigramma*

L'*organigramma* delimita i rapporti di coordinazione e di subordinazione che intercorrono tra i diversi settori aziendali e, all'interno di essi, tra le diverse funzioni svolte. A seguito della separazione funzionale delle attività di un'impresa, la struttura organizzativa deve stabilire i compiti e le responsabilità relativi ad ogni funzione e le deleghe di autorità tramite le quali entrambi possono essere espletati.

Al fine di realizzare un adeguato controllo interno, deve esistere una separazione dei compiti con assegnazione a persone diverse delle funzioni di:

- *custodia delle attività aziendali* che devono essere salvaguardate con riguardo a sottrazioni, intercettazioni, sprechi ed inefficienze;
- *svolgimento delle operazioni* nelle diverse aree di attività

aziendale e nelle diverse fasi del processo di approvvigionamento, produzione e vendita;

- *registrazione delle operazioni;*
- *autorizzazione* allo svolgimento delle operazioni.

Tale sequenza di compiti, inoltre, deve essere assoggettata ad una *«supervisione manageriale»* e svolgersi nell'ambito di un sistema di *«pianificazione operativa»*.

3. *Effettiva direzione dell'impresa da parte degli amministratori*

Essa si esplica nel definire le risorse generali dell'azienda, nel fissare le direttive generali cui debbono attenersi gli organi aziendali e nel controllare che gli obiettivi prefissati vengano raggiunti. La Direzione aziendale ha la responsabilità di stabilire e mantenere il sistema di controllo interno e, a tal fine, deve periodicamente accertare che il sistema operi in modo soddisfacente.

4. *Livelli di autorità, funzioni ed inerenti responsabilità definiti, formalizzati e rispettati adeguatamente*

E' prassi generale che i livelli di autorità e, quindi, i poteri attribuiti all' interno della struttura organizzativa siano più ampi e discrezionali al vertice e più limitati e definiti agli altri livelli. La ripartizione delle funzioni e delle responsabilità è tanto più articolata quanto maggiori sono le dimensioni aziendali. Inoltre, ad ogni livello di autorità si è responsabili verso il diretto supevisore, sia del proprio lavoro che di quello effettuato dalle persone subordinate. La base del controllo interno trae origine dalla costante verifica che ciascun responsabile è chiamato ad effettuare sul lavoro svolto dai propri collaboratori.

I livelli di autorità, le funzioni e le responsabilità oltre che essere chiaramente definite, necessitano di adeguata formalizzazione. E' importante che, a tal fine, venga predisposto un manuale interno delle procedure che illustri le modalità di attuazione delle attività da svolgere ed i doveri e le responsabilità del personale addetto.

5. *Direttive e procedure aziendali documentate, aggiornate e portate a conoscenza di coloro che devono osservarle*

Le direttive e le procedure hanno lo scopo di consentire lo svolgimento delle operazioni aziendali in modo corretto ed efficiente. A tal fine, è opportuno che esse siano documentate in modo organico e portate a conoscenza di coloro che devono osservarle; è indispensabile, inoltre, il loro continuo aggiornamento al mutare delle condizioni. L'esistenza di direttive e procedure documentate ed aggiornate rende meno onerosa la loro rilevazione e valutazione da parte del revisore indipendente.

6. *Adeguata competenza del personale a svolgere le funzioni assegnate*

L'affidabilità di un sistema di controllo interno dipende non solo dalla struttura organizzativa, ma anche dalla scelta di responsabili qualificati e di personale operativo in grado di svolgere con competenza le mansioni assegnate. Di conseguenza, le modalità di selezione e di addestramento del personale, come pure le caratteristiche personali, assumono particolare rilevanza in un sistema di controllo interno.

In ambiente basato sulla elaborazione automatica dei dati (EDP), devono essere svolti accertamenti aggiuntivi in relazione a:

7. *Separazione dei compiti e delle responsabilità tra l'EDP e gli altri settori aziendali*

Mentre i compiti dell'EDP sono quelli di gestione delle risorse, sicurezza dati, programmi e attrezzature, registrazione ed elaborazione dati, agli altri settori aziendali sono riservati i compiti di definizione della logica di trattamento dei dati, procedure informative, controlli generali sui dati e autorizzazione allo svolgimento delle elaborazioni.

8. *Separazione dei compiti e delle responsabilità fra le funzioni tipiche EDP*

In particolare, devono esistere funzioni separate per ciascu-

no dei seguenti compiti:

- sviluppo e manutenzione dei programmi applicativi;
- gestione del software di base;
- settore operativo[5].

9. *Organico adeguato, sia in termini qualitativi che di effettiva competenza professionale, alle funzioni EDP da svolgere*

Accanto agli elementi sopra considerati, che definiscono l'aspetto organizzativo-strutturale del controllo, è importante la considerazione di ciò che determina le linee operative del sistema ed i comportamenti dei suoi organi personali.

E' necessario, in particolare, che per ogni operazione sia realizzato il seguente ciclo di controllo:

1) autorizzazione allo svolgimento dell'operazione e documentazione della stessa;
2) registrazione delle azioni conseguenti (di attuazione dell' operazione);
3) confronto tra l'autorizzazione e la registrazione.

Il sistema deve cioè garantire, attraverso il confronto autorizzazione-registrazione, la corrispondenza di ogni azione all' autorizzazione e di ogni registrazione all'effettiva azione.

5.3. L'organizzazione della funzione informativo-contabile

Il secondo obiettivo che un sistema di controllo interno deve garantire è quello dell'accuratezza dei dati informativo-contabili. Questo coinvolge l'organizzazione ed il funzionamento del sistema informativo, verificando, in particolare, l'esistenza di *procedure* e *tecniche* che garantiscono:

1) adeguati *controlli sulla completezza, accuratezza e validità dei dati contabili e di bilancio,* dal momento della rilevazione iniziale a quello della utilizzazione finale, attraverso le diverse fasi del processo di elaborazione e comunicazione dei dati stessi;

2) *tempestiva individuazione, segnalazione e correzione de-*

[5] E' necessaria, inoltre, la separazione e l'indipendenza delle funzioni di controllo da quelle oggetto di controllo.

gli errori.

Sono generalmente di ausilio al conseguimento degli indicati obiettivi di efficacia del sistema informativo-contabile le procedure e le tecniche descritte ai punti successivi[6].

a) *Comparazione tra dati preventivi e consuntivi e tempestiva spiegazione degli scostamenti significativi.*

Il confronto dei dati consuntivi con quelli preventivi e, frequentemente, con dati analoghi del passato è rivolta alla identificazione degli scostamenti più significativi ed alla loro tempestiva spiegazione. Per essere uno strumento efficace, tale comparazione deve venire utilizzata in modo sistematico.

b) *Tempestiva determinazione ed utilizzo dei dati di gestione per area di responsabilità.*

La tempestiva determinazione ed utilizzo di dati di gestione per area e livello di responsabilità, consente ai rispettivi responsabili di accertare se i risultati ottenuti sono in linea con le loro direttive ed istruzioni e con quelle stabilite dalla Direzione. Nel caso di scostamenti significativi, utilizzando anche le analisi di cui al punto precedente, i responsabili possono intervenire immediatamente con le opportune azioni correttive.

c) *Utilizzo di informazioni extra-contabili per la corretta determinazione dei dati contabili.*

Informazioni di carattere gestionale sono frequentemente utilizzate per determinare correttamente i dati contabili. Si cita ad esempio:

- il raffronto tra previsioni di vendita e giacenze di magazzino, allo scopo di individuare eventuali prodotti obsoleti;
- la determinazione dell'accantonamento per le provvigioni in base alle statistiche di vendita.

d) *Adeguati organici di personale.*

---

[6] Si veda, al riguardo, il documento n. 3.1 sui vecchi *principi contabili* dei Consigli Nazionali dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri.

Le funzioni amministrative, come del resto tutte le funzioni aziendali, devono essere svolte da organici di personale proporzionati in numero e qualità.

Carenze in tale senso possono causare ritardi ed errori nelle registrazioni contabili delle operazioni aziendali, facendo perdere significatività alle comparazioni periodiche sopra menzionate e compromettendone la validità come strumento di controllo.

e) *Procedure contabili e criteri di valutazione.*

Nell'ambito della struttura organizzativa aziendale, la direzione deve realizzare un adeguato sistema di rilevazioni contabili delle operazioni aziendali allo scopo di:

- facilitare la preparazione del bilancio d'esercizio entro i termini previsti;
- facilitare la preparazione periodica di rendiconti interni;
- garantire l'aggiornamento dei libri obbligatori in osservanza alle norme vigenti.

Le principali caratteristiche delle rilevazioni contabili e dei supporti documentali, nel quadro del controllo interno, possono essere sintetizzate come segue:

- ogni inserimento di dati nel sistema contabile deve essere fondato su un supporto documentale di base, tale che le registrazioni possano essere facilmente collegate con l'evento che le ha generate;

- gli inserimenti devono essere effettuati tempestivamente;

- il supporto documentale deve contenere l'informazione utile ai fini di un successivo controllo;

- dal supporto documentale deve risultare l'approvazione di chi ha facoltà ad autorizzare l'operazione e di chi ha la responsabilità del suo inserimento nel sistema. Nel caso in cui un sistema contabile non preveda le approvazioni individuali, esso deve garantire che a determinate operazioni aziendali si possa dare corso soltanto sulla base di condizioni preventivamente stabilite dagli organi direttivi;

- le scritture contabili che riguardano le voci del bilancio d'esercizio devono essere elaborate, valutate e classificate in conformità ai corretti principi contabili.

5.4. La protezione dei beni materiali e immateriali

Nella categoria dei controlli generali (del sistema di controllo interno) rientra, assieme alla struttura organizzativa ed all'organizzazione della funzione informativo-contabile, la protezione dei beni materiali e immateriali e del patrimonio informativo aziendale.

I1 sistema di controllo interno deve infatti assicurare la salvaguardia delle attività aziendali dalle perdite dovute a sottrazioni, intercettazioni, sprechi e inefficienze.

L'integrità dei beni può essere garantita a livello «organizzativo» mediante attività del seguente tipo:

- definizione delle persone autorizzate a disporre dei beni e dei valori;
- controllo sui movimenti delle persone e dei beni all'entrata e all'uscita dei locali aziendali;
- protezione dei beni soggetti a deterioramento fisico;
- archiviazione dei documenti e dei valori in aree adeguatamente protette da rischi di incendio, furto, ecc.;
- controllo periodico dell'adeguatezza delle coperture assicurative.

La protezione del patrimonio informativo aziendale si realizza attraverso misure di sicurezza fisica e logica adeguate, con particolare riferimento agli aspetti di elaborazione automatica dei dati (attrezzature *hardware, programmi software,* basi di dati, sistemi di comunicazione).

Tali misure, siano esse di tipo preventivo che correttivo, possono essere così raggruppate:

1) *Misure per la protezione delle informazioni:*

- misure preventive contro accessi non autorizzati alle informazioni (dati, programmi, documentazione) in qualsiasi forma esse si trovino (supporto informatico o cartaceo) mediante la definizione delle modalità di uso di aggiornamento e delle persone autorizzate; inoltre con il ricorso a parole chiave *(password)* per il riconoscimento degli utenti ai terminali;
- misure preventive per la salvaguardia delle informazioni da eventi accidentali (errori umani o delle apparecchiature di elabo-

razione dati) quali l'identificazione dei supporti cartacei e magnetici mediante etichette *(label);*

- misure preventive per la salvaguardia delle informazioni e delle apparecchiature da eventi di tipo straordinario (incendi, allagamenti, ecc.).

2) *Misure per la protezione dell'edificio e dei locali destinati all'EDP:*

- misure volte a prevenire l'accesso di persone non autorizzate ai locali e alle apparecchiature EDP;
- misure preventive volte a rilevare e segnalare pericoli per i locali e gli impianti (incendi, umidità, ecc.);
- misure volte a inibire le influenze negative di eventi accidentali straordinari (impianto di estinzione incendi).

3) *Misure di emergenza volte a garantire la continuità del servizio EDP:*

- procedure di salvataggio e ripristino dei dati in linea, in caso di danneggiamenti dovuti a guasti nell' *hardware* ovvero ad errori nel *software;*
- creazione di copie di sicurezza per i dati registrati sui supporti magnetici, al fine di ripristinare le condizioni normali dopo il verificarsi di eventi quali la distruzione, lo smarrimento, la sottrazione e la manomissione dei dati;
- piani di emergenza che prevedano l'effettuazione di azioni alternative da compiere sia prima sia dopo il verificarsi di un evento grave al fine di ripristinare la completa funzionalità delle elaborazioni in caso di indisponibilità del servizio EDP.

4) *Misure di controllo della reale funzionalità ed efficacia delle procedure e delle tecniche di protezione predisposte:*

- procedure per la verifica periodica del corretto funzionamento delle misure predisposte per la protezione dei beni materiali;
- misure atte a produrre una *documentazione* dei tentativi di violazione della sicurezza e riservatezza dei dati;
- misure per l'aggiornamento dei requisiti di sicurezza adottate (es.: variazione periodica delle parole chiavi di accesso a programmi, files, ecc.).

5) *Misure di copertura economica* comprendenti forme contrattuali o assicurative contro i rischi derivanti da malfunzionamenti, errori o altri eventi accidentali che possono compromettere l'integrità del patrimonio informativo aziendale.

5.5. I controlli specifici

I controlli specifici sono quelli predisposti nell'ambito delle singole procedure informativo-contabili al fine di fornire una ragionevole sicurezza che la registrazione e l'elaborazione dei dati e la produzione dei risultati siano correttamente eseguite.

I controlli specifici riguardano direttamente il processo di formazione di una singola voce di bilancio e possono essere raggruppati in rapporto agli aspetti di elaborazione automatica dei dati[7]:

a) Controlli sui dati in entrata (nella terminologia anglosassone: *«input controls»*);

b) Controlli sulle elaborazioni (nella terminologia anglosassone: *«processing controls»);*

c) Controlli sui risultati (nella terminologia anglosassone: *«output controls»*).

I *controlli sui dati in entrata (sull'immissione dei dati)* vengono adottati per fornire una ragionevole sicurezza che i dati ricevuti per essere elaborati siano preventivamente autorizzati, siano convertiti in forma intelligibile dall'elaboratore, non vengano persi o alterati irregolarmente.

I *controlli sulle elaborazioni* vengono adottati per fornire una ragionevole sicurezza che il processo elaborativo venga eseguito correttamente e conformemente alle procedure approvate per ogni singolo sistema automatizzato.

I *controlli sui risultati* vengono adottati per fornire una ragionevole sicurezza che i risultati prodotti dalle elaborazioni su

[7]Si veda, al riguardo, il documento n. 3.2 dei principi di revisione statuiti dai Consigli nazionali dei dottori commercialisti e dei ragionieri (pagg. 18-19).

*

qualsiasi tipo di supporto essi risiedano (cartaceo o elettronico), siano corretti, coerenti con quelli prodotti da precedenti elaborazioni e vengano consegnati soltanto al personale autorizzato a disporne.

5.6. L'analisi e la valutazione del sistema controllo interno: generalità

Per esprimere un'opinione sull'attendibilità sostanziale del bilancio, il revisore non può concentrare l'analisi sugli specifici valori di bilancio, questo per problemi sia di costo che di rischio revisionale.

Il revisore deve preliminarmente acquisire conoscenza del sistema contabile utilizzato dal cliente e delle altre procedure di controllo interno; deve cioè valutare a monte l'insieme delle direttive, delle procedure e delle tecniche adottate dall'azienda allo scopo di garantire:

- la conformità delle attività degli organi individuali e collegiali all'oggetto che l'impresa si propone di conseguire ed alle direttive impartite dalla direzione;
- la salvaguardia del patrimonio aziendale;
- l'attendibilità dei dati del sistema informativo aziendale.

Queste attività di analisi e valutazione del controllo interno si svolgono a più livelli. Con esse il revisore cerca di dare una risposta alle seguenti domande:

1. qual è il sistema ufficiale?
2. qual è il suo funzionamento effettivo?
3. è adeguato per realizzare un soddisfacente controllo interno?

Le informazioni sui sistema ufficiale sono raccolte mediante:

- visione di organigrammi, piani contabili, manuali vari delle procedure del cliente;
- osservazione diretta del funzionamento del sistema;
- interviste al personale1.

Gli strumenti principali per esprimere il funzionamento del sistema sono le descrizioni narrative, i diagrammi di flusso

(flow-charts) ed i questionari sui controllo interno.

I diagrammi di flusso o flow-charts in particolare hanno una notevole importanza nel lavoro del revisore. Questi consistono in rappresentazioni grafiche del flusso dei dati c/o delle operazioni all'interno dei sottosistemi informativi e/o gestionali effettuate per mezzo di simboli standard. Loro scopo e quello di mettere in evidenza, in maniera schematica e sintetica, per ciascun sottosistema, gli input, le operazioni svolte, le decisioni prese, le persone che intervengono nella svolgimento dei compiti, gli output intermedi e finali in termini di flussi documentati e registrazioni contabili c/o flussi fisici.

Ancora più importanti sono i questionari sul controllo interno di cui si tratterà specificatamente nel proseguo.

Sia le descrizioni narrative che i diagrammi di flusso che i questionari sul controllo interno dovrebbero fornire una descrizione del sistema nel suo funzionamento effettivo, piuttosto che nella sua struttura formale, in condizioni normali di operatività, indicando a parte eventuali deviazioni occasionali.

La verifica della corrispondenza tra le suddette descrizioni preliminari del sistema ed il suo funzionamento effettivo avviene poi tramite test di conformità. Ad esempio, un organigramma potrebbe mostrare una suddivisione di compiti tra due impiegati per la gestione degli assegni ricevuti e la loro registrazione contabile, ma può verificarsi nella realtà che entrambe le operazioni siano svolte da un solo impiegato dei casi in cui l'altro è assente oppure impegnato in altre mansioni.

Le verifiche di cui sopra vanno intese nel senso di acquisire una «ragionevole sicurezza» che i meccanismi previsti sono effettivamente esistenti e applicati dalle persone.

Esse si svolgono mediante test sui controlli che lasciano traccia (es. verifiche sull'esistenza delle firme di autorizzazione o delle previste carte di riconciliazione tra dati provenienti da fonti diverse) ma anche mediante test sui controlli che non lasciano traccia (es. raccolta di informazioni e osservazione diretta sugli aspetti di separazione delle funzioni).

In certi casi il revisore può ricorrere alla cosiddetta reperformance, cioè alla ripetizione dell'operazione o della rilevazione, verificando se il nuovo risultato coincide con quello precedente (es. nuove totalizzazioni effettuate sui documenti).

Per quanta riguarda infine la terza domanda, circa l'adeguatezza del sistema a realizzare un soddisfacente controllo interno, la risposta e legata al giudizio soggettivo del revisore che deve valutare i ponti di forza e di debolezza del sistema stesso.

In un'ottica sia contabile che gestionale il revisore utilizza la valutazione del controllo interno per rettificare e integrare il programma di revisione nella parte relativa ai test sostanziali:

a) selezionando le procedure più appropriate tra quelle alternative per acquisire prove documentali dirette;

b) determinando la dimensione del campione per i test;

c) definendo la tempificazione dei test, con particolare riguardo alla possibilità di mettere in calendario alcune verifiche dirette nell'ambito della stessa fase intermedia della revisione (prima della chiusura dell'esercizio, se revisione di bilancio).

5.7. L’analisi del sistema di controllo interno a livello amministrativo-contabile

La valutazione del controllo interno nell'area amministrativa-contabile fornisce significative indicazioni ai fini della formulazione del programma revisionale per quanto riguarda la natura, l'estensione e la periodicità dei test sostanziali sull'accuratezza dei dati di bilancio, ma anche ai fini della formulazione di suggerimenti alla Direzione aziendale circa le eventuali debolezze del sistema di controllo stesso.

Preliminarmente alla valutazione, tuttavia, è necessario acquisire la conoscenza del sistema di controllo interno, con riferimento sia ai controlli generali che ai controlli specifici.

Gli strumenti principali di acquisizione della conoscenza sono, a livello preliminare, i diagrammi di flusso ed i questionari sul controllo interno.

Questi ultimi in modo particolare forniscono le principali indicazioni sull'affidabilità del controllo interno e sulle possibilità di delimitare le verifiche sostanziali.

Nella tipica struttura del questionario sono previste diverse colonne riferite ai quesiti, alle relative risposte «SI», «NO», «N/A» (non applicabile) ed alle annotazioni aggiuntive.

Una risposta «SI» indica una situazione generalmente soddi-

sfacente. Tale condizione, peraltro, deve essere verificata mediante test di conformità. Nel questionario saranno indicati anche i riferimenti alle corrispondenti carte di lavoro.

Una risposta «NO» indica una situazione generalmente non soddisfacente che potrebbe essere valutata come debolezza primaria oppure secondaria in rapporto alle possibili conseguenze della stessa sul sistema aziendale. Il revisore peraltro deve verificare l'esistenza di procedure alternative di controllo.

Una risposta «N/A» indica che il quesito non è applicabile alla specifica situazione. Il revisore deve verificare la possibilità di inserire domande sostitutive.

5.8. La conferma sul funzionamento effettivo del controllo interno: i test di conformità

Acquisita la conoscenza "ufficiale" sul sistema di controllo interno attraverso il questionario e le collegate descrizioni (descrizioni narrative e diagrammi di flusso), tale conoscenza deve essere verificata attraverso i *test di conformità,* la cui natura ed estensione viene definita con il ricorso alle tecniche di campionamento statistico e soggettivo, mediante le quali il revisore acquisisce gli ulteriori elementi di conoscenza per esprimere un giudizio definitivo di affidabilità o meno del controllo interno.

Lo scopo dei *test di conformità* è dunque quello di acquisire una «ragionevole sicurezza» che i meccanismi di controllo previsti sono effettivamente esistenti e propriamente applicati dalle persone.

Si distinguono, al riguardo, le verifiche sulla comprensione del sistema dalle verifiche funzionali o test di conformità in senso proprio.

L'obiettivo delle *verifiche sulla comprensione del sistema* è quello di confermare la conoscenza del sistema acquisita sulla base di manuali delle procedure o di conversazioni con i responsabili operativi del sistema oggetto di revisione.

Tali verifiche possono essere effettuate nel momento stesso in cui si acquisisce, mediante osservazione diretta o colloqui con il personale, la conoscenza preliminare del sistema di controllo, sia per i controlli-chiave che non lasciano traccia documentale

(es. sulla separazione delle funzioni) che per i controlli documentati nei casi in cui non conviene effettuare test di conformità più estesi.

L'obiettivo delle *verifiche funzionali* o *test di conformità in senso proprio* è quello di verificare che le procedure di controllo interno sono propriamente funzionanti e applicate dalle persone come stabilito.

Tali verifiche possono essere effettuate sia mediante l'esame dell'evidenza documentale (es. sulla sequenza delle numerazioni e sulla presenza delle firme di autorizzazione, sigle e timbri di verifica) che con la cosiddetta *«reperformance»* delle procedure di controllo, cioè ripetizione delle operazioni o delle rilevazioni, verificando se i1 nuovo risultato coincide con quello precedente (es. rica1colo di totali su fatture e altri documenti di credito e debito) effettuata dal revisore su un campione selezionato di operazioni.

Qui di seguito viene fornito uno schema guida ai test di conformità in rapporto al ciclo «Vendite-Crediti v/clienti-Incassi».

SCHEMA GUIDA AI TEST DI CONFORMITÀ

Ciclo «Vendite-Crediti v/clienti-lncassi».

PROCEDURA DI VERIFICA	NOTE
1. Verificare la completezza della documentazione: - per gli ordini dal n. ... al n. ..., accertare la sequenza numerica e la regolare approvazione; - per le bolle di accompagnamento dal n. ... al n. ..., accertare la sequenza numerica. 2. Verificare che tutte le spedizioni siano autorizzate e tempestivamente fatturate: - selezionare n. ... bolle di accompagnamento ed effettuare le seguenti verifiche: . corrispondenza con ordine approvato; . corrispondenza con fattura; . scarico di magazzino. 3. Verificare che le fatture siano corrette, tempestivamente registrate e incassate: - selezionare n. ... fatture ed eseguire le seguenti verifiche: . corrispondenza con ordine; . corrispondenza con bolla . scarico di magazzino; . controlli aritmetici a campione; . corrispondenza con registrazioni su schede vendite, clienti, IVA, ecc.; . controlli sulla regolarità formale (ragione sociale, codice fiscale, ecc.); - stille stesse fatture verificare gli incassi: . contabilizzazione nel conto clienti e relativa contropartita; . esame documentazione; . osservanza termini di pagamento; . sconti concordati	

5.9. La valutazione del sistema di controllo interno a livello amministrativo-contabile[33]

Acquisita e verificata la conoscenza sul sistema di controllo interno attraverso il questionario, i *test di conformità* e le collegate descrizioni (descrizioni narrative e diagrammi di flusso), il revisore è in grado di esprimere un giudizio definitivo di affidabilità o meno del controllo interno, evidenziando:

1) le **debolezze singole** corrispondenti sia alle risposte NO del questionario, rispetto alle quali siano assenti efficaci controlli alternativi, sia alle risposte SI' del questionario che non risultano poi "confermate" dai test sul controllo interno;

2) le **combinazioni critiche di debolezze**, laddove i legami esistenti tra le singole debolezze determinano, per un dato insieme di debolezze, rischi "materiali", cioè significativi, in rapporto agli obiettivi stabiliti per il controllo interno;

3) l'**impatto sulla revisione**, cioè la necessità che il revisore ha, in corrispondenza delle singole combinazioni critiche, di svolgere test sostanziali nella loro massima estensione

La valutazione del sistema di controllo interno conduce all'assunzione di una prima presa di conoscenza delle debolezze esistenti nel sistema e ad una ridefinizione dei mezzi di intervento (budget del tempo, team di lavoro, pianificazione degli interventi successivi, ecc.)

L'insieme dei lavori svolti nella fase preliminare deve, dal suo canto, permettere la preparazione di un programma di lavoro finale dettagliato tenendo conto in particolare:

- dei rischi identificati;
- dei punti forti e punti deboli risultanti dall'analisi del controllo interno;
- dei problemi inerenti i principi contabili identificati;
- degli approfondimenti giudicati necessari al termine dell'esame analitico.

[33] Il paragrafo è ripreso, con adattamenti, da: Anna Ruggieri, *Il sistema di controllo interno*, in: Luciano Marchi (a cura di), *Principi di Revisione Contabile*, pagg. 85-87.

Questa definizione dettagliata del programma da realizzare ed i vincoli messi in luce nella fase preliminare possono indurre a modificare la definizione dei mezzi di intervento stabiliti inizialmente.

Queste modifiche devono essere sintetizzate alla fine della fase preliminare per essere discusse nel team di lavoro ed in particolare con il socio di riferimento e comunicate alla funzione di pianificazione.

Sempre al termine di questa fase si acquisiscono l'insieme di informazioni che poi vengono raccolte nel memorandum di pianificazione e strategia della revisione nella sezione "piano della revisione". Tali informazioni riguardano principalmente:

- le difficoltà che possono sorgere nel corso dell'intervento come ad esempio limiti e problematiche nel campo della revisione;
- i dati significativi desunti da colloqui con la direzione o tramite la visione dei libri sociali;
- le principali constatazioni evidenzianti rischi o problemi potenziali che devono essere presi in considerazione per la realizzazione della revisione finale come ad esempio;
- gli eventi significativi verificatisi nell'anno ed influenzanti l'attività o l'organizzazione della società;
- i punti deboli individuati dall'analisi del controllo interno;
- le deroghe ai principali principi contabili;
- le modifiche giudicate necessarie nei mezzi di intervento.

In base alle verifiche emerse e ai punti significativi riscontrati, a conclusione della fase preliminare, il revisore deve elaborare, in dettaglio, i programmi di lavoro per la verifica sui dati sostanziali di bilancio da effettuare nella fase finale.

I programmi di lavoro sono normalmente stabiliti dal revisore per l'insieme dei conti controllati ed organizzati in relazione alle principali funzioni o cicli di gestione dell'impresa. Essi consentono di stabilire:

- la metodologia del controllo da attuare;
- la natura e l'ampiezza delle verifiche da effettuare, tenuto conto dell'importanza relativa della voce o dell'elemento controllato in termini finanziari e di rischio e della qualità del controllo interno esistente nella specifica area.

I programmi di lavoro devono essere stabiliti in relazione alle caratteristiche peculiari del cliente, della sua attività, della voce o del ciclo analizzato.

In funzione delle circostanze ciò può condurre:

- a redarre integralmente un programma adattato al caso specifico;
- a riadattare in parte ed eventualmente del tutto i programmi di lavoro teoricamente prestabiliti per ogni ciclo od area di bilancio;
- ad anticipare nella fase preliminare alcuni test e verifiche di validità anche sui saldi contabili disponibili nella fase preliminare, salvo effettuare i successivi aggiornamenti sui conti di chiusura (ad esempio: la circolarizzazione saldi clienti, analisi fondo svalutazione crediti, etc.).

5.10. La relazione sul sistema di controllo interno (Management Letter) [34].

Dopo aver compreso la struttura dei sistemi contabile e di controllo interno e dopo aver eseguito le procedure di conformità, il revisore deve essere in grado di esprimere un giudizio sul grado di affidabilità del sistema nel loro complesso.

Nel caso in cui rilevasse delle debolezze significative deve tempestivamente informare la Direzione e il collegio sindacale della società revisionata[35].

Le comunicazioni rivolte alla Direzione devono, di norma, essere scritte, e sarà importante specificare che le debolezze messe in evidenza sono solamente quelle emerse nello svolgimento del lavoro di revisione e che l'esame svolto non risulta, comunque, mirato ad una specifica valutazione del sistema di controllo quale strumento di supporto decisionale alla Direzione della società.

---

[34] Il paragrafo è ripreso, con adattamenti, da: Anna Ruggieri, *Il sistema di controllo interno*, in: Luciano Marchi (a cura di), *Principi di Revisione Contabile*, pagg. 87-88.

[35] Fonte: principio di revisione n. 400 - Valutazione del rischio e il sistema del controllo interno.

Nel caso in cui il revisore ritenesse opportuno effettuare le comunicazioni in forma non scritta, dovrebbe comunque documentare le analisi svolte e i rilievi fatti nelle proprie carte di lavoro.

Nel caso di utilizzo della forma scritta, la Lettera alla Direzione (Management Letter), indirizzata preferibilmente al Consiglio di Amministrazione, all'Amministratore Delegato o alla Direzione aziendale, si compone di tre parti:

- introduzione;
- corpo della lettera;
- conclusione.

Introduzione

Il testo della lettera necessita di una introduzione nella quale:

- sia fatto riferimento all'incarico di revisione ricevuto dall'azienda cliente;
- sia indicato lo scopo principale del lavoro (esprimere un giudizio "professionale" sul bilancio od altro scopo più specifico);
- sia specificata chiaramente la limitazione del lavoro sul controllo interno eseguito nell'ambito ed allo scopo del giudizio sul bilancio, e quindi con procedure ridotte rispetto ad uno studio specifico sul sistema di controllo interno;
- sia evidenziato che gli argomenti contenuti nella lettera sono stati discussi con la Direzione Amministrativa e da questa accettati.

Corpo della lettera

Nel corpo della lettera devono essere elencati gli argomenti oggetto della lettera stessa, compresi i punti evidenziati nella lettera dell'anno precedente non risolti, facendo presente che era stati proposti precedentemente.

L'impostazione della lettera prevede un capitolo per ogni argomento composto da tre paragrafi che devono contenere:

- carenza riscontrata;
- suggerimento (per far fronte alla carenza);
- commento dell'azienda cliente.

Conclusione della lettera

La parte conclusiva della lettera include tipicamente:

- la disponibilità ad ulteriori chiarimenti;
- l'apprezzamento per la collaborazione ricevuta;
- i saluti.

Capitolo 6

LE PROCEDURE DI REVISIONE CONTABILE E LE VERIFICHE DIRETTE DI BILANCIO

SOMMARIO: 6.1. Gli obiettivi della revisione di bilancio – 6.2. Le procedure di revisione nelle verifiche sostanziali – 6.2.1 Verifiche di analisi comparativa – 6.2.2. Verifiche di dettaglio delle operazioni e dei saldi di bilancio – 6.3. Il ricorso alle tecniche di campionamento. – 6.4. Il programma delle verifiche di revisione – 6.4.1. Determinazione dell'estensione dei test sostanziali – 6.4.2. Definizione della natura e tempificazione dei test sostanziali – 6.4.3. Documentazione del programma di revisione – 6.5. L'applicazione delle procedure di revisione alle singole voci di bilancio: il caso dei crediti verso clienti. – 6.5.1 Gli obiettivi di revisione – 6.5.2. Le procedure di revisione: *analytical review* e test di dettaglio – 6.5.3. Le verifiche sull'esistenza dei crediti – 6.5.4. Le verifiche sulla corretta valutazione dei crediti – 6.5.5. L'accertamento della corretta esposizione in bilancio – 6.5.5. L'accertamento della competenza di periodo delle operazioni di vendita – 6.5.6. L'accertamento dell'uniformità di applicazione dei principi contabili rispetto al periodo precedente – 6.6. La relazione finale di revisione: inquadramento. – 6.7. Relazione di revisione e giudizio sul bilancio. – 6.7.1. Obiettivi e contenuti della relazione finale di revisione. – 6.7.2. Giudizio sul bilancio. – 6.7.3. Richiami d'informativa. – 6.8. Giudizio di coerenza della relazione sulla gestione. – 6.9. Il controllo della qualità. – 6.9.1. Controllo interno della qualità. – 6.9.2. Controllo esterno della qualità: relazione di vigilanza.

6.1. Gli obiettivi della revisione di bilancio

La revisione delle singole voci di bilancio deve essere svolta seguendo le statuite procedure di revisione al fine di realizzare l'*obiettivo principale* della revisione: l'espressione di un giudizio professionale sull'attendibilità con cui il bilancio presenta la situazione finanziaria-patrimoniale ed il risultato economico secondo prestabiliti principi contabili.

Il suddetto obiettivo deve essere tenuto presente dal revisore contabile nel corso dell'intera attività di revisione, indipendentemente dalla dimensione e dalla natura dell'azienda considerata.

Dall' obiettivo principale derivano direttamente gli *obiettivi generali* della revisione da riferire alle diverse voci dello stato patrimoniale e del conto economico.

Tali obiettivi generali comportano il conseguimento di una ragionevole sicurezza nei riguardi dei seguenti aspetti:

- esistenza fisica e corretto titolo di proprietà o di credito delle attività iscritte nella stato patrimoniale;
- completa e corretta esposizione delle passività nello stato patrimoniale;
- corretta valutazione delle attività, delle passività e del patrimonio netto in accordo agli statuiti principi contabili;
- effettivo conseguimento dei ricavi ed effettivo sostenimento dei costi;
- corretta imputazione dei ricavi e dei costi al periodo, in accordo agli statuiti principi contabili;
- corretta classificazione e descrizione delle voci dello stato patrimoniale e del conto economico, opportunamente corredate da note esplicative (o illustrative) delle voci medesime (le informazioni attualmente inserite nella nota integrativa);
- rispondenza delle voci di bilancio alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- esattezza dei computi aritmetici;
- completezza, accuratezza e validità delle rilevazioni contabili sottostanti.

L'applicazione specifica degli obiettivi generali alle singole voci di bilancio determina il terzo livello degli obiettivi della revisione: gli *obiettivi particolari (o analitici).*

In rapporto alla voce «cassa», ad esempio, i principali obiettivi particolari sono:

- accertamento dell'esistenza e della libera disponibilità;
- verifica della competenza di periodo delle operazioni da cui derivano le giacenze di cassa;
- accertamento della corretta esposizione in bilancio.

Qualora l'entità degli aspetti valutativi lo giustifichi (es. presenza in cassa di valute estere e/o di assegni di c/c in attesa di essere versati), sempre a titolo esemplificativo, il revisore deve aggiungere ai suoi obiettivi particolari di revisione della voce «cassa» i seguenti obiettivi:

- accertamento della corretta valutazione;
- accertamento dell'uniformità dei principi contabili rispetto all'esercizio precedente.

6.2.Le procedure di revisione nelle verifiche sostanziali

L'obiettivo delle verifiche o test sostanziali sui valori di bilancio è quello di fornire al revisore gli elementi probativi necessari per acquisire una «ragionevole sicurezza» sull'attendibilità sostanziale del bilancio oggetto di revisione.

Tali elementi probativi integrano quelli ottenuti nei test sul controllo interno, ma possono anche sostituirli quando il revisore considera non affidabili procedure di controllo utilizzate dall'azienda revisionata o comunque ritiene di poter procedere direttamente ai test sostanziali.

Le principali procedure utilizzabili sono rappresentate dalle *verifiche di coerenza o di analisi comparativa dei valori di bilancio, degli indici e delle tendenze significative* e dalle *verifiche di dettaglio delle operazioni e dei saldi di bilancio* o verifiche sostanziali in senso stretto.

Le *verifiche di dettaglio delle operazioni e dei saldi di bilancio* includono, a loro volta, sia le *«analisi documentali»* che le *«verifiche dirette» intese in senso stretto* e riferite, in particolare, agli obiettivi generali e particolari della revisione del bilan-

cio:
1) reale esistenza e completezza delle attività e passività, mediante le seguenti procedure:
- constatazione personale del revisore;
- conferma diretta da parte di terzi;
- conferma per mezzo di riscontri differiti;
2) appropriato titolo di proprietà, di credito e di debito;
3) corretta valutazione;
4) corretta rappresentazione in bilancio;
5) corrispondenza del bilancio alle scritture contabili;
6) completezza, accuratezza e validità delle rilevazioni contabili

6.2.1. Verifiche di analisi comparativa (analytical review)

Delle verifiche di coerenza o di analisi comparativa si è già detto nell'ambito della «pianificazione della revisione».

In effetti tale procedura può essere utilizzata sia *in fase preliminare* per acquisire elementi di conoscenza sulla rilevanza delle voci e degli scostamenti per individuare le aree di rischio da sottoporre a verifiche più approfondite, sia *in fase finale* per verificare la «ragionevolezza» dei singoli valori di bilancio e delle relazioni tra quegli stessi valori, oltre che del bilancio nel suo complesso.

Nella revisione finale, le procedure di analisi comparativa possono essere utilizzate per individuare le situazioni anomale da sottoporre a particolari verifiche, mettendo in relazione dati omogenei di periodi diversi, anche in rapporto ai *dati di budget* e/o ai *dati contabili di dettaglio*, con le *dichiarazioni IVA* e le altre dichiarazioni obbligatorie.

Le comparazioni tipiche riguardano i dati relativi alle vendite dei diversi prodotti ed agli acquisti delle diverse categorie di materie e semilavorati (ed i correlati saldi dei conti di credito verso clienti e di debito verso fornitori) aventi provenienze diverse: es. i dati di *contabilità generale* confrontati con il *budget delle vendite* e il *budget degli acquisti* o con i dati di dettaglio della *contabilità clienti* e della *contabilità fornitori* o con i dati di dettaglio della *contabilità di magazzino* (carichi e scarichi contabili).

Specifiche comparazioni possono essere realizzate sulle aree critiche del bilancio: es. l'area «finanziaria», dove l'analisi della dinamica temporale degli oneri finanziari deve essere svolta anche in rapporto agli andamenti delle posizioni debitorie e con il ricorso ad informazioni aggiuntive del tipo seguente: motivazioni del ricorso ai diversi tipi di finanziamento, ammontare delle ipoteche e delle altre garanzie, operazioni a cavallo dell'esercizio e così via.

L'analisi comparativa può essere riferita ai singoli valori ovvero agli indicatori calcolati sui dati di bilancio, integrati con i dati fisico-tecnici di processo produttivo. Gli indicatori di base da utilizzare sono quelli tipici delle analisi di bilancio: indicatori di economicità, di efficienza produttiva, di liquidità e di solidità patrimoniale[36].

6.2.2. Verifiche di dettaglio delle operazioni e dei saldi di bilancio

Maggiore importanza, nell'ambito delle verifiche sostanziali considerate in senso lato, hanno le verifiche di dettaglio delle operazioni e dei saldi di bilancio, cioè le verifiche sostanziali intese in senso proprio.

Tra le *verifiche di dettaglio delle operazioni* le principali sono quelle di *«analisi documentale»* effettuate essenzialmente nella fase di revisione intermedia[4]:

1) le *ispezioni* realizzate mediante il confronto tra evidenze documentali diverse (es. tra le singole fatture di vendita e le rilevazioni effettuate nel registro delle fatture emesse) ;

2) le *indagini*, cioè la ricerca di informazioni presso le persone (interne/esterne) in possesso delle necessarie competenze, esaminando, ad esempio, le evidenze documentali in rapporto alle corrispondenti attività fisiche o le evidenze documentali in

[36] Sui possibili indicatori da utilizzare per l'analisi comparativa, si rinvia a: LUCIANO MARCHI, MARIA PIA MARAGHINI, Analisi e pianificazione economico-finanziaria, Arezzo, Knowità, 2018.

[4] «Substantive tests of transactions -scrive K.M. Glaser- also known as 'vouching' tests, are carried out mainly during the *interim* audit, which includes detailed testing of accounting transactions» (KM. GLASER, *Auditing made simple*, Oxford, Heinemann, 1990, pag. 34).

rapporto alle conferme scritte di soggetti esterni quali clienti e fornitori;

3) i *ricalcoli* e le *ri-esecuzioni* delle operazioni di gestione, o meglio le verifiche delle evidenze documentali sulla base di nuove rilevazioni delle operazioni sottostanti (tipicamente nuovi conteggi) o svolgendo nuovamente le operazioni di gestione, verifiche queste ultime anche dette di *«reperformance»*.

Mediante le analisi documentali (intese in senso proprio) di cui ai punti 1) e 2), il revisore intende verificare se una data rilevazione riflette una operazione reale, è stata propriamente autorizzata, è stata iscritta correttamente e per l'esatto ammontare nei conti.

Con il ricorso a nuove rilevazioni o *«reperformance»* delle operazioni, i1 revisore intende verificare la completezza e correttezza delle rilevazioni originarie. Tra queste le principali sono quelle di *rica1colo* (es. rica1colo di valori imponibili e imposte su fatture, nuovi conteggi delle quantità dell'inventario fisico, ecc.).

Tra le *verifiche di dettaglio dei saldi di bilancio,* quelle svolte per acquisire direttamente una ragionevole sicurezza sugli obiettivi quali l'esistenza dei valori di bilancio, la corretta valutazione e la competenza di periodo delle operazioni da cui derivano tali valori di bilancio, le principali sono:

1) le *verifiche dirette per constatazione personale del revisore* cioè le *ispezioni* (esame di registrazioni e documenti e verifiche fisiche di attività) e l'*osservazione dei processi o delle procedure svolte da altri* (esempio la conta fisica);

2) le *conferme esterne,* cioè le *verifiche dirette per conferma di terzi*.

Le *verifiche dirette per constatazione personale del revisore,* a differenza delle analisi documentali, sono effettuate mentre le operazioni si svolgono. Sono di questo tipo le verifiche che il revisore effettua osservando le procedure ed i conteggi di inventario fisico. Il revisore è così in grado di valutare direttamente la correttezza dei conteggi effettuati e dei controlli svolti dal personale dell'azienda oggetto di revisione.

Le *verifiche dirette per conferma di terzi* sono procedure utilizzate dal revisore per i valori intangibili di credito e debito ver-

so terze economie, ma anche per le attività tangibili quando l'evidenza fisica delle stesse è esterna all'azienda revisionata (es. merci in deposito od in lavorazione presso terzi).

6.3. Il ricorso alle tecniche di campionamento

(*omissis*)

6.4. Il programma delle verifiche di revisione

Per esprimere un giudizio sull'attendibilità del bilancio oggetto di revisione con un dato livello di sicurezza, il revisore contabile deve svolgere adeguate verifiche dirette ed indirette ed acquisire una sufficiente quantità di prove documentali, con il ricorso alle tecniche di campionamento di cui si è detto al paragrafo precedente.

6.4.1. Determinazione dell'estensione dei test sostanziali

I test sostanziali sono svolti direttamente sui valori di bilancio per individuare irregolarità ed errori significativi, cioè eccedenti i limiti di "materialità" fissati dal revisore.

Supponiamo, ad esempio, di dover verificare l'esistenza dei crediti verso clienti iscritti in contabilità e in bilancio per 645.000 Euro. Supponiamo, ulteriormente, di fissare un Limite di precisione (errore massimo accettabile) di 6.000 Euro e un Livello di affidabilità dell'indagine del 95% (rischio di revisione pari al 5%).

Utilizzando il campionamento statistico per intervallo monetario, l'estensione dei test sostanziali (crediti verso clienti da "circolarizzare") può essere facilmente determinato sulla base della seguente formula: *intervallo monetario di selezione del campione* (cosiddetto *J-factor*) = Limite di precisione diviso per il Fattore di sicurezza (cosiddetto *R-factor*).

Applicando la formula all'esempio dei crediti da "circolarizzare", l'intervallo monetario di selezione del campione risulta

quindi pari a 2.000 Euro (come risultato della divisione tra il Limite di precisione pari a 6.000 Euro e il Fattore di sicurezza, pari a 3, collegato al Livello di affidabilità del 95%).

La selezione dei clienti da includere nel campione si ottiene mediante una tabella del tipo seguente:

Tabella 1. – Campionamento statistico per intervallo monetario

Elenco Clienti	*Valori dei CREDITI*	*Serie ACM*[37]	*Serie ACM rettificata*[38]	*Serie TARGET*	*Clienti selezionati*
1. Bianchi	500	500	1.300	2.000	Rossi
2. Rossi	1.350	1.850	2.650	4.000	Verdi
3. Verdi	2.400	4.250	5.050	6.000	Chiarini
4. Esposito	480	4.730	5.530	8.000	Chiarini
5. Chiarini	4.300	9.030	9.830	10.000	Scuri
6. Scuri	800	9.830	10.630	12.000	…
7. Bossi	1.200	11.030	11.830	…	
…	…	…	…		
Totale Clienti	**645.000**				

Il procedimento è il seguente:

1) Si acquisisce l'elenco dei clienti dell'azienda (ordinato alfabeticamente oppure per codice cliente) con il corrispondente valore di credito iscritto in contabilità alla data di bilancio;

2) I valori di credito vengono cumulati, creando una Lista Cumulativa dei crediti verso clienti detta *Serie ACM* (Ammontare Cumulativo Monetario);

3) Viene generato un numero causale compreso tra 1 e il valore dell'intervallo monetario di selezione del campione (per garantire la selezione casuale dei clienti da "circolarizzare") che viene aggiunto ai valori della *Serie ACM*, ottenendo così una *Serie ACM rettificata* in relazione al numero casuale estratto;

4) Viene definita la *Serie TARGET* data dalla sequenza dei valori cumulati dell'intervallo monetario di selezione del campione;

[37] Lista Cumulativa dei crediti verso clienti detta *Serie ACM* (Ammontare Cumulativo Monetario).

[38] *Serie ACM rettificata* aggiungendo un numero causale compreso tra 1 e 2.000 (intervallo monetario di selezione del campione). L'ipotesi è che il numero casuale estratto sia pari a 800.

5) I singoli valori della *Serie ACM rettificata* vengono progressivamente confrontati con quelli della *Serie TARGET*: se il valore della *Serie ACM rettificata* è superiore a quello della *Serie TARGET* il cliente che corrisponde a tale valore viene selezionato per l'inserimento nel campione (e si prosegue nel confronto tra i valori della *Serie ACM rettificata* e della *Serie TARGET* immediatamente successivi)[39]; in caso contrario si procede confrontando con quello stesso valore della *Serie TARGET* il successivo valore della *Serie ACM rettificata.*

Per determinare l'estensione dei test sostanziali, tuttavia, il revisore deve preliminarmente valutare il controllo interno e stabilire l'estensione dei test sul funzionamento dello stesso, a partire dalla valutazione del rischio inerente e del rischio di controllo.

In pratica, una volta determinato il rischio totale che il revisore intende assumersi e l'errore massimo accettabile con quel dato livello di sicurezza (il completamento a 100 del rischio di revisione), effettuata inoltre la valutazione del rischio inerente e del rischio di controllo, il rischio di revisione da coprire con i test sostanziali può essere facilmente determinato sulla base della seguente formula:

$$Rs = \frac{Rt}{Ra * Rc}$$

dove:

Rs = Rischio di revisione legato ai test sostanziali

Rt = Rischio totale di revisione

Ra = Rischio di contesto ambientale e aziendale (rischio inerente)

Rc = Rischio di controllo interno.

6.4.2. Definizione della natura e tempificazione dei test sostanziali

La valutazione del controllo interno non influenza soltanto l'estensione dei test sostanziali, ma anche la natura ed i tempi

[39] Lo stesso cliente può essere selezionato più volte perché il confronto prosegue rispetto al successivo valore cumulativo della *Serie TARGET*.

delle verifiche, con particolare riguardo alla possibilità di mettere in calendario alcune verifiche dirette nell'ambito della stessa fase intermedia della revisione (prima della chiusura dell'esercizio).
Per quanto riguarda la natura dei test sostanziali, il revisore può ricorrere alternativamente o congiuntamente ad *ispezioni, osservazioni dirette, richieste di conferma di terzi,* riconciliazioni, analisi comparative di bilancio (le cosiddette *analitical review*, nel linguaggio dei revisori), e così via.

Per controllare l'ammontare dei crediti verso clienti, ad esempio, il revisore può scegliere combinazioni diverse di verifiche effettuate sia mediante richieste di conferma diretta dei clienti, sia ispezionando la documentazione esistente a supporto delle registrazioni contabili (fatture di vendita-bolle di consegna-ordini da clienti), ma anche riconciliando i dati della contabilità generale con quelli della contabilità IVA ed analizzando comparativamente il saldo del conto clienti con le vendite effettuate nei diversi mesi dell'esercizio, anche in rapporto ai dati dell'esercizio precedente ed ai dati di budget (ove esistenti).

Per quanto riguarda la tempificazione delle verifiche, se il sistema di controllo interno è efficace, il revisore può anticipare alcuni dei test sostanziali, con il vantaggio di ridurre i tempi necessari per la predisposizione della relazione finale e di poter meglio organizzare il lavoro di revisione, ripartendo le attività su un periodo più lungo di tempo.

In presenza di un efficace sistema di controllo interno nell'area dei crediti verso clienti, ad esempio, il revisore potrebbe «circolarizzare» i clienti stessi, cioè chiedere conferma dei saldi contabili, anche prima della chiusura dell'esercizio.

6.4.3. Documentazione del programma di revisione

La descrizione delle operazioni elementari da svolgere per la conduzione delle verifiche e la loro sequenza temporale è formalizzata in termini documentali dal cosiddetto «programma di revisione» *(work program).*

Il «programma» rappresenta dunque il documento-base per lo svolgimento delle verifiche e riporta le singole procedure di

revisione predisposte dal responsabile del lavoro allo scopo di:
- evidenziare la conformità ai principi e standard di revisione;
- identificare le operazioni elementari da porre in atto, su un criterio di priorità;
- distribuire il lavoro tra i vari revisori, cioè assegnare chiaramente le responsabilità;
- costituire una base per la valutazione del lavoro di ciascun revisore.

Vediamo un esempio relativo alle verifiche sostanziali per l'area «Crediti v/clienti».

6.5. L'applicazione delle procedure di revisione alle voci di bilancio: il caso dei crediti verso clienti

6.5.1. Gli obiettivi di revisione

Nell'ambito del ciclo vendite-crediti, il programma delle verifiche di revisione viene tipicamente definito in rapporto ai seguenti obiettivi:

a) l'effettiva esistenza dei crediti;
b) la loro corretta valutazione;
c) l'esatta iscrizione in termini di competenza economica e temporale delle operazioni di vendita;
d) la corretta esposizione in bilancio;
e) l'uniformità di applicazione dei principi contabili rispetto all'esercizio precedente.

In merito all'*effettiva esistenza* occorre verificare che i crediti iscritti in bilancio derivino da operazioni di vendita concretamente avvenute e correttamente registrate in contabilità. A tal fine, il momento di consegna o spedizione del bene o il momento in cui il servizio viene reso determina il sorgere del ricavo, la sua competenza nell'esercizio di formazione e la nascita del diritto di credito; infatti, solamente allora si può considerare avvenuto il trasferimento della proprietà o il compimento della prestazione che dà luogo alla emissione della fattura. Tuttavia spesso ci si può trovare di fronte a situazioni in cui la fattura viene compilata successivamente all'atto di vendita. In presenza di tale

circostanza occorre che il revisore verifichi, tramite i documenti di spedizione dei beni, che i ricavi e i crediti relativi siano stati comunque imputati in bilancio. Inoltre, è opportuno che egli verifichi che, a fronte dei ricavi realizzati nell'esercizio, siano stati imputati tutti i costi loro correlati, in modo tale che sia stato rispettato il postulato della competenza economica.

PROGRAMMA DI REVISIONE – Ciclo Vendite-Crediti

	Riferimento carte di lavoro	Sigla e data
Analytical review		
1. Confrontare le vendite mese per mese con i dati dell'esercizio precedente		
2. Confrontare le vendite mese per mese con i dati di budget (se esiste)		
3. Confrontare le vendite con i saldi dei conti clienti		
4. Confrontare le statistiche di vendita con gli scarichi di magazzino		
5. Riconciliare le vendite con le dichiarazioni IVA		
Test di dettaglio		
1. Controllare il valore di bilancio con il saldo del mastro clienti		
2. Riconciliare i conti analitici con la scheda di mastro		
3. Selezionare a campione i clienti per la conferma del saldo		
4. Preparare e spedire le lettere di conferma		
5. Controllare le risposte dei clienti e chiarire le eventuali differenze		
6. Inviare se necessario una seconda e una terza richiesta ai clienti che non hanno risposto ecc.		

La *corretta valutazione* attiene al fatto che i crediti siano stati valutati nel rispetto dei principi disposti dalle normative vigenti. In particolare l'art. 2426 C.C. al punto 8) dispone che i crediti debbano essere iscritti secondo il valore presumibile di realizzazione, non ponendo limiti alla possibilità di prevedere futuri insoluti. Infatti, nel peggiore dei casi, i rischi di insolvenza devono essere stimati anche per l'intero ammontare dei crediti e le perdite ipotizzate devono trovare riscontro in un apposito "Fondo svalutazione crediti". Il fondo in questione rappresenta una posta tramite la quale si provvede a rettificare il valore nominale dei crediti iscritti in bilancio, in modo che il valore netto corrisponda al valore di realizzo stimato dagli organi aziendali.

La valutazione avviene tenendo conto delle situazioni di dubbio realizzo, in base ad indagini predisposte sulla situazione economica e finanziaria del cliente, oppure dalle procedure concorsuali a suo carico, o da altre cause di minor realizzo del credito (contestazioni sulla qualità o quantità dei beni inviati o delle prestazioni effettuate, resi, sconti e abbuoni). La valutazione del rischio di insolvenza dipende anche dall'anzianità dei crediti scaduti, essendo pacifico che più lungo è il tempo trascorso dalla scadenza del pagamento (non onorato) e maggiori sono le probabilità che quel credito non venga mai incassato.

Spesso, per l'impossibilità di conoscere tutti i casi e tutte le possibili condizioni di esistenza dei singoli clienti, il revisore procede anche a stime storiche, ossia a valutare le perdite su crediti che mediamente l'azienda ha subito in un arco temporale variabile dai cinque ai dieci anni.

Il processo di valutazione si fa più complesso se i crediti originano da vendite effettuate all'estero, poiché, in tali circostanze, oltre al normale rischio di insolvenza, si aggiunge il rischio di perdite presunte (o il vantaggio per utili sperati) legate all'oscillazione dei tassi di cambio. I crediti in valuta, infatti, devono essere registrati in moneta di conto ed al cambio esistente alla data in cui sorge il credito. Alla data di chiusura dell'esercizio il tasso di cambio può aver subito un ribasso o un rialzo rispetto a quello del giorno in cui è stata effettuata l'operazione. In caso di ribasso la società deve accantonare la presunta perdita in un "Fondo oscillazione cambi" e registrare l'accantonamento fra i componenti negativi di reddito. Nel caso

di rialzo gli utili presunti su crediti non devono essere imputati in bilancio.

Un discorso a parte deve essere fatto per i crediti a lungo termine e, in primo luogo, è opportuno distinguerli in bilancio per il diverso trattamento contabile che debbono subire. Questi sono valutati, infatti, con il criterio del *costo ammortizzato*[40].

Relativamente alla *competenza economica di periodo*, il revisore è tenuto ad operare un controllo con la procedura cosiddetta di *cut-off*. La verifica si svolge su un campione di fatture emesse da riscontrare rispetto alla data della corrispondente bolla di scarico del magazzino. Successivamente lo stesso controllo viene effettuato partendo dalle bolle da riscontrare rispetto alla data delle corrispondenti fatture di vendita.

In tal modo il revisore si rende conto di come è stata valorizzata la merce movimentata a fine esercizio:

a) se a valore di magazzino, cioè a prezzo di costo, in quanto considerata non venduta, e quindi da rettificare se la merce è uscita prima della chiusura;

b) se come ricavo, cioè a prezzo di vendita, in quanto considerata venduta, e quindi da rettificare se la merce è uscita dopo la chiusura;

c) se a valore nullo, in quanto, pur essendo scaricata dal magazzino, non è stata fatturata e quindi non è stata valorizzata né a prezzo di costo, come inventario, né a prezzo di vendita come ricavo. In questo caso il revisore provvede a rettificare per l'intero valore delle merci il risultato di esercizio.

E' molto importante questo tipo di controllo in quanto, non rispettando la competenza, si riesce a spostare il risultato economico da un anno all'altro. Perciò è indispensabile che tale problema sia sentito dalla direzione della società in modo tale che il controllo interno preveda dei controlli per evitare gli inconvenienti del caso.

In particolare è necessario che siano predisposte delle chiare e precise disposizioni scritte affinché sussista un «opportuno trattamento contabile dei documenti in uscita non coperti da fattura e delle fatture non corrispondenti a documenti di uscita».

---

[40] Sul criterio del *costo ammortizzato* basato sulla logica del *fair value* dei flussi di cassa attualizzati, si veda: LUCIANO MARCHI, MARCO ALLEGRINI, *Bilancio*, Milano, Egea, 2019, paragrafo 4.5.

Per quanto riguarda la *corretta esposizione*, il revisore deve accertare che i crediti siano rappresentati in bilancio in conformità agli statuiti principi contabili, con particolare riferimento alla classificazione del credito e alla completezza delle informazioni integrative.

I criteri e i parametri adottati per la valutazione dei crediti devono essere controllati dal revisore in modo tale che non siano mutati da un esercizio all'altro. Nell'ipotesi, peraltro rara, in cui tali criteri e tali parametri siano variati, è necessario che venga stimato l'effetto sul bilancio di esercizio, sia a livello di situazione patrimoniale che economica, e che vengano valutate le cause che hanno prodotto la variazione.

6.5.2. Le procedure di revisione: analitical review e test di dettaglio

Le procedure di revisione sono definite nell'ambito del *programma di lavoro*. Questo considera dapprima gli obiettivi che ci si propone di raggiungere con il lavoro, quindi individua le fasi attraverso le quali si procederà nella revisione del bilancio dell'azienda considerata. Generalmente *nella fase iniziale (ad interim)* viene previsto l'esame delle principali caratteristiche e dell'affidabilità del sistema di controllo interno aziendale in materia di crediti e di vendite; mentre nella *seconda fase (final)* viene valutata l'attendibilità "sostanziale" dei dati di bilancio mediante le verifiche di *analitical review* e i *test di dettaglio*.

L'*analitical review* consente al revisore di ricercare e individuare eventuali situazioni anomale da sottoporre a particolari verifiche, mettendo in relazione dati omogenei di periodo diversi. Tale obiettivo è raggiungibile soprattutto analizzando l'andamento storico e ponendo a confronto i dati omogenei di un esercizio con quelli del periodo (o dei periodi) precedente. In particolar modo si considerano significativi i paragoni effettuati fra le vendite (meglio se ripartite mensilmente oi comunque in ragione del tipo di attività svolta) di un esercizio con quelle dell'esercizio precedente e con quelle previste nell'ultimo *budget* predisposto dagli uffici aziendali, e infine con il saldo del conto cliente. Infatti si rende in tal modo possibile evidenziare

significative variazioni di fatturato da un anno all'altro ovvero rispetto a quanto concretamente preventivato nel budget, consentendo di indagare sulle cause e, se necessario, predisponendo manovre correttive.

Un altro confronto interessante è quello che seleziona le vendite per linea di prodotto, anziché per mese di formazione, per affiancarle al costo del venduto, alle giacenze di magazzino, e da ultimo ai valori registrati nei precedenti esercizi. La consistenza del magazzino può essere paragonata a statistiche di vendita per valutare che tutti gli scarichi si ritengono congrui. L'incidenza del costo del venduto può inoltre tener conto delle perdite su crediti che si sono verificate nel corso dell'esercizio, oppure dei valori che esprimono andamenti storici. L'importante è anche valutare l'incidenza dei materiali che vengono maggiormente utilizzati nel processo produttivo delle linee di prodotto che contengono maggiori volumi o margini positivi più ampi.

È utile conoscere poi l'incidenza di resi, sconti, abbuoni, provvigioni e altri costi sul totale delle vendite realizzate in un esercizio, ponendole a confronto con i valori degli anni passati.

I *test di dettaglio* relativi al ciclo vendite-crediti consistono nelle verifiche sia delle operazioni di vendita che dei saldi di bilancio e si sostanziano in analisi documentali applicate alla documentazione di vendita, spedizione e magazzino (*vouching*) e nelle verifiche dirette in senso stretto (*verification*).

Al fine di verificare l'effettiva esistenza di tutti i crediti iscritti in bilancio il revisore in primo luogo si deve procurare un elenco dettagliato dei saldi dei clienti con l'evidenziazione di quelli che hanno scadenza di medio-lungo termine, di quelli in valuta estera, di quelli soggetti a procedure legali ed infine di quelli relativi ad operazioni con società collegate, controllate e controllanti. Successivamente il revisore deve verificare:

1) l'esattezza aritmetica della somma dei saldi dell'elenco dei clienti e confrontarla con la contabilità generale (mastro);
2) la corrispondenza delle scritture di apertura con i saldi di chiusura e con le carte di lavoro del periodo precedente;
3) a campione i saldi con i partitari;
4) a campione i saldi mediante circolarizzazione.

Un discorso del tutto simile vale per i *crediti rappresentati da cambiali attive*. Al riguardo il revisore deve ottenere l'elenco degli effetti attivi in portafoglio e effettuare le seguenti verifiche:

a) confrontare la lista degli effetti in portafoglio con i saldi in contabilità generale e con quelli del partitario;
b) effettuare una conta fisica degli effetti;
c) verificare, per gli effetti presentati all'incasso, le distinte di invio alle banche ed i relativi accrediti;
d) verificare la documentazione dei titoli ceduti.

6.5.3. Le verifiche sull'esistenza dei crediti

Per acquisire una ragionevole sicurezza sull'esistenza dei crediti, il test di dettaglio fondamentale è quello cosiddetto di "*circolarizzazione*".

Tale controllo viene predisposto nella fase intermedia della revisione e quindi il campione di conferme da richiedere viene dimensionato in base alle risultanze dell'analisi del controllo interno. La ragione per cui tali richieste vengono inviate nella fase intermedia è evidentemente dettata dalle necessità di avere disponibili le risposte nella fase finale in cui viene analizzato il saldo di bilancio.

Per la circolarizzazione si procede acquisendo l'elenco completo dei saldi o partite aperte, selezionando quindi i saldi dei clienti a cui chiedere conferma del saldo a loro debito alla data di chiusura dell'esercizio. Si deve trattare di un campione di saldi significativi che devono assicurare la "ripetibilità" della selezione. Le procedure tipiche sono la selezione dei valori superiori a determinati ammontari, in modo da poter ottenere conferma dei saldi più significativi, e il ricorso al campionamento statistico per intervallo monetario, interpretando la significatività del campione. Le verifiche successive sono riconducibili alle seguenti attività:

- richiedere le lettere e gli estratti conto per ogni cliente;
- confrontare gli indirizzi con la corrispondenza del cliente;
- confrontare gli estratti conto forniti dall'azienda con i saldi contabili;

- riportare la data di spedizione sui fogli prestampati;
- controllare i timbri postali delle buste e l'indirizzo del mittente;
- confrontare i movimenti forniti dai clienti con quelli della contabilità;
- ottenere una spiegazione di tutti gli ammontari in contestazione valutandole attentamente ed esaminando la documentazione giustificativa, verificando in tal caso che l'incasso del credito non sia avvenuto in data successiva e che vi sia stata una completa regolarità nel ricevimento degli ordini, nella spedizione della merce e nell'emissione della fattura;
- riconciliare i saldi dei clienti con quelli della contabilità;
- segnalare all'azienda le conferme non ricevute.

La lettera che viene inviata ai clienti dell'azienda selezionati nel campione viene generalmente denominata *"Lettera di conferma saldi"* ed è composta da tre documenti principali:

a. la richiesta di informazioni (fig. 2);
b. l'estratto conto del cliente (fig. 3);
c. la risposta del cliente (fig. 4)

FIG. 2 – UN FAC-SIMILE DI MODULO PER LA RICHIESTA DI INFORMAZIONI NELLE PROCEDURE DI CIRCOLARIZZAZIONE

"La presente non è una richiesta di pagamento. In relazione alla revisione della nostra società ci pregiamo di accompagnare l'estratto conto della Vostra partita con noi chiuso al …… con il saldo netto a Vostro debito di Euro ……"

FIG. 3 - FAC-SIMILE ESTRATTO CONTO A CLIENTE NELLE PROCEDURE DI CIRCOLARIZZAZIONE

"Come riportato sugli estratti conto allegati, le nostre risultanze contabili evidenziano i seguenti saldi:

	Credito	Debito
Conto corrente	_____	_____
Ricevute bancarie	_____	_____
Effetti	_____	_____

FIG. 4 – FAC SIMILE DI RISPOSTA DEL CLIENTE NELLE PROCEDURE DI RICONCILIAZIONE

" Vi preghiamo di volerlo esaminare e di ritornare il duplicato della presente lettera. Distinti saluti Siamo d'accordo con il suddetto saldo di lire _____ Oppure: Non siamo d'accordo per i seguenti motivi _....._____

Non sempre, però, il revisore riesce ad ottenere tutte le risposte dai clienti, per cui è necessario ricorrere ad altri controlli, che vengono detti *"procedure alternative"* in quanto applicate solo in sostituzione della mancata conferma. In questi casi il revisore ricostruisce la composizione del saldo alla chiusura dell'esercizio, rilevando le fatture ancora scoperte. Quindi verifica quali pagamenti sono intervenuti nel nuovo esercizio a copertura di dette fatture: questa è un'altra sufficiente e probante conferma dell'esistenza del credito. Laddove rimanessero ancora scoperte alcune fatture, il revisore è tenuto a verificare la sussistenza di un'operazione commerciale sottostante, per cui non solo controlla la fattura emessa, ma si accerta dell'avvenuta spedizione della merce tramite la bolla e constata se nell'ordine o nell'eventuale conferma d'ordine vi fosse apposta la firma del terzo-cliente. In questo modo, non solo accerta l'esistenza di un certo quantitativo di merce, nella peggiore delle ipotesi, di proprietà della società e non ancora venduto, ma anche che tale lotto è stato spedito per la vendita a fronte di un ben preciso ordine emesso da un ben definito cliente.

La conclusione che se ne trae è la certezza dell'esistenza o meno del credito verso il cliente, così come nel suddetto modo si accerta la veridicità del dato di bilancio o della risposta in cui il saldo circolarizzato è stato smentito dal cliente.

Di fronte ad una risposta del cliente che non conferma il saldo, il revisore ha il dovere di accertare quale saldo è quello esatto e può adempiervi solo esaminando gli stessi documenti che considera nell'applicare le procedure alternative: ordini, documento di trasporto, fatture e incassi ricevuti da quel particolare cliente.

I risultati dell'indagine sono tipicamente riassunti in un foglio di lavoro, cosiddetto di "statistica clienti". Si presenta di seguito un esempio di tale foglio di lavoro che evidenzia, statisticamente appunto, quanto segue: su 100 richieste di conferma dei dati inviate, 75 sono le risposte per le quali vi è accordo sui saldi, 4 quelle per le quali non vi è accordo, ma è possibile effettuare la riconciliazione, soltanto 1 la risposta per cui vi è totale disaccordo e 20 le risposte non pervenute (fig. 5).

FIG. 5 - FOGLIO DI LAVORO A3 3: STATISTICA CLIENTI

S.AL.IT. S.p.a.	CICLO VENDITE	Data 12/1/2019	INDICE
31.12.2018	**Sommario dei risultati delle richieste di conferma**	Preparato da S.R.	A3 – 304

	Numero clienti	Percentuale	Valore	Percentuale
Richiesta di conferma inviate	560	**5%**	10.675	**75%**
Richiesta di conferma non inviate	9.900	95%	5.292	25%
Totali	10.460	100%	15.967	100%
Conferme in accordo con il saldo	418	**75%**	6.297	59%
Conferme riconciliate	24	**4%**	2.158	20%
Conferme non in accordo (non riconciliabili)	3	**1%**	721	7%
Risposte non pervenute	115	**20%**	1.499	14%

Per quel che riguarda la procedura di circolarizzazione, il revisore deve procedere a riconciliare i saldi che non corrispondono, cioè i saldi per i quali i clienti hanno inviato una conferma differente da quella risultante dalla contabilità dell'azienda fornitrice mediante la seguente procedura:

FIG. 6 - PROCEDURA DI CIRCOLARIZZAZIONE

Saldo della risposta del cliente
+ Voci registrate dal cliente ma non da noi
- Voci registrate da noi ma non dal cliente
+/- Altre voci
Nostro Saldo contabile

Nello specifico, tra le per voci registrate soltanto dal cliente sono compresi (figg. 7 e 8):

- i pagamenti effettuati dal cliente la cui contabile non è ancora giunta al fornitore;
- gli sconti che non sono stati ancora approvati dal fornitore alla data della richiesta della conferma di saldo;
- le note di credito richieste e non ancora predisposte dal fornitore alla data della conferma del saldo.

Tra le voci registrate dal fornitore e non dal cliente si comprendono:

- le fatture emesse (con dettagli data fattura e data consegna),
- le note di credito emesse (con dettaglio data nota di credito).

FIG. 7 - SOMMARIO CIRCOLARIZZAZIONE (A)

Società _____ Data bilancio _____

SOMMARIO CIRCOLARIZZAZIONE SALDI CLIENTI, RICEVUTE BANCARIE ED EFFETTI ATTIVI

Data prima richiesta _____

Data seconda richiesta _____

Data di riferimento dei saldi _____

Firma _____ Data _____

FIG. 8 - SOMMARIO CIRCOLARIZZAZIONE (B)

A	B	C	D	E
	A. Nome del cliente e città			
	B. Saldi totali			
	C. Saldi confermati o riconciliati			
	D. Incassi successivi (%)			
	E. Fatture-bolle-ordini (%)			

6.5.4. Le verifiche sulla corretta valutazione dei crediti

Al fine di verificare la corretta valutazione dei crediti, il revisore deve considerare la congruità del fondo svalutazione crediti rispetto all'entità dei crediti commerciali, degli effetti attivi ancora in portafoglio e dei rischi ancora in corso dati, questi ultimi, da quei titoli di credito e/o ricevute bancarie già scontati e accreditati dagli istituti bancari.

Le procedure e le analisi a cui il revisore può ricorrere per stimare la probabilità di incasso dei crediti e del conseguente rischio di insolvenza, sono quelle normalmente adottate dalle aziende per il controllo degli ordini e della solvibilità dei clienti. In particolare il revisore può effettuare i seguenti controlli:

1) attraverso l'esame dei contratti più significativi e/o ricorrenti e la contabilità generale e la discussione con gli appropriati responsabili evidenziare quelli che comportano impegni futuri certi quali garanzie, sconti, impegni di vendita inferiori a quelli di mercato oppure contratti che espongono la società a significative passività in caso di inadempienza;
2) considerare la situazione finanziaria dei clienti con saldi più significativi sulla base di informazioni di pubblico dominio al fine di valutare posizioni a rischio;
3) ottenere l'elenco dei crediti giudicati di dubbia esigibilità ed esaminare a campione la relativa documentazione;
4) ottenere una valutazione delle possibilità di recupero crediti ed analizzarla criticamente;
5) ottenere l'analisi dello scaduto clienti ed effettuare un controllo a campione per verificarne l'attendibilità;
6) verificare i cambi utilizzati per la conversione dei saldi in valuta estera;

7) determinare le differenze applicando il cambio alla data di bilancio ed i principi contabili di riferimento.

In generale per tali controlli si ricorre all'*ageing-list* (crediti riportati per singolo cliente e per anzianità di scaduto).

I prospetti di *ageing-list* riportano, anche in forma comparativa su base spaziale e temporale, sia la *parte corrente* del credito, cioè la parte non ancora arrivata a scadenza, sia la *parte scaduta* del credito, distinta in relazione alle diverse fasce di scaduto: meno di 30 giorni; tra 30 e 60 giorni; tra 60 e 90 giorni; tra 90 e 120 giorni; tra 120 e 180 giorni; tra 180 e 360 giorni; oltre 360 giorni) e dimostrano in modo chiaro ed evidente l'anzianità del credito rispetto alla data di scadenza e le difficoltà di pagamento del cliente.

I dati relativi all'*ageing-list* devono comunque essere integrati con la statistica delle perdite su crediti sostenute in passato e la situazione delle azioni legali in corso. Per quest'ultima è necessario inviare una richiesta di informazioni ai legali della società chiedendo un giudizio sulle possibilità di recupero del credito (Fig. 12).

FIG. 12 - FAC SIMILE LETTERA DI RICHIESTA INFORMAZIONI AI LEGALI DELLA SOCIETÀ

RICHIESTA DI INFORMAZIONI

"La preghiamo di voler scrivere direttamente ai nostri revisori comunicando loro, con copia a noi, le seguenti informazioni al 31.12.199X ed aggiornandole, se necessario, alla data della Sua risposta"

TIPOLOGIA DI INFORMAZIONI

- cause legali in corso o da iniziarsi, da Lei trattate per nostro conto;
- vertenze e contestazioni fiscali od altre in corso o previste;
- altre passività eventuali a nostro carico;
- un elenco aggiornato dei crediti a Lei affidati per il recupero ed il presunto esito dell'azione.

DETTAGLI DELLA RISPOSTA

"La preghiamo di fornirci nella Sua risposta una breve descrizione circa la natura della pratica, il relativo ammontare ed il Suo parere sul probabile risultato delle possibili vertenze legali, controversie e contestazioni in corso e previste"

DATA

FIRMA

È dalla sintesi di tali informazioni che il revisore procede alla valutazione dei crediti, verificando altresì gli effettivi incassi da clienti nel periodo successivo alla data di chiusura dell'esercizio. Analizza, inoltre, le note di credito emesse successivamente alla data di bilancio che si riferiscono alle vendite e perciò di competenza dell'anno precedente. Se la loro entità è tale da dover essere considerata significativa, il revisore richiede che venga inserita (qualora già non lo fosse) una rettifica (dato che si incide sul valore degli abbuoni e sconti e/o dei resi e quindi sul risultato di bilancio).

6.5.5. L'accertamento della corretta esposizione in bilancio

Il revisore deve analizzare la composizione dei saldi relativi ai crediti verso clienti. In particolare, deve individuare se, al loro interno, siano presenti crediti da classificare e valutare distintamente: i saldi avere; i crediti non a breve termine (da valutare con il metodo del costo ammortizzato); i crediti verso società collegate, controllate e controllanti, comunque consociate; i crediti derivanti da operazioni diverse da quelle oggetto dell'attività caratteristica dell'azienda.

Per quanto riguarda i crediti verso clienti che presentano saldi avere, dunque atipici, il revisore deve indagare sulla vera natura di questi saldi che possono essere determinati da errate registrazioni, doppi pagamenti, anticipi da clienti.

Nei primi due casi (errate registrazioni o doppi pagamenti) il revisore deve dimostrare l'esistenza dell'errore e far riclassificare il valore. Così se il pagamento è stato registrato due volte oppure in un altro sottoconto di mastro, si deve stornare l'operazione ed eventualmente riaccreditare il pagamento al giusto sottoconto. Pur trattandosi di una riclassifica in entrambi i casi, nel primo si riduce il monte crediti mentre nel secondo no, per cui la svalutazione dei crediti nel primo caso si riduce e nel secondo resta costante. Ciò per verificare che alcune riclassificazioni possono avere, anche se solo direttamente, un'incidenza sul reddito di esercizio e di queste situazioni il revisore deve avere una percezione adeguata.

Nell'ultimo caso (anticipi da clienti) i saldi debbono essere portati nelle passività, in quanto trattasi di veri e propri debiti verso il cliente che si estingueranno solo con la vendita o con la prestazione del servizio. D'altro canto è opportuno far particolare attenzione alla contropartita utilizzata nelle relative registrazioni, in quanto tali operazioni non devono in alcun modo incidere sul risultato dell'esercizio. In altre parole la contropartita deve essere finanziaria e non economica, nel qual caso il revisore dovrebbe rettificare

6.5.6. L'accertamento della competenza di periodo delle operazioni di vendita

Il revisore deve valutare la competenza delle operazioni commerciali che hanno originato il credito. In altri termini deve accertare che tutte le fatture emesse nell'esercizio in chiusura si riferiscano a vendite effettuate nel medesimo periodo, cioè a bolle la cui merce è stata consegnata al cliente o al vettore entro la data di chiusura, e allo stesso tempo le vendite effettuate entro tale data debbono essere tutte fatturate.

In linea generale il revisore deve:

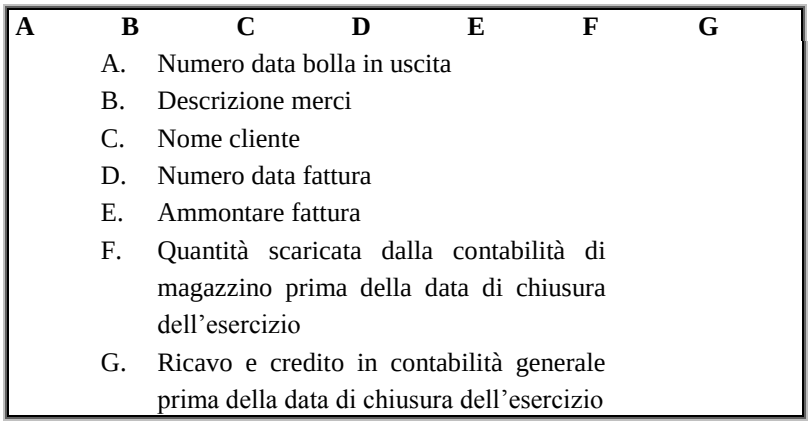
a) evidenziare eventuali interessi inclusi nel valore dei crediti e verificare l'applicazione del principio della competenza;
b) verificare a campione la rilevazione di detti interessi al conto economico;
c) per gli insoluti mandati al legale, esaminare eventuali movimenti avvenuti nell'esercizio successivo (posizioni chiuse nell'esercizio successivo);
d) verificare la situazione degli effetti dichiarati in portafoglio alla fine dell'esercizio con le distinte di invio alle banche e relativi accrediti per gli effetti rimessi all'incasso o allo sconto;
e) verificare la documentazione per gli effetti ceduti a terzi.

Il controllo che il revisore attua in proposito viene definito di *cut-off* (fig. 9) e consiste nel prendere le ultime fatture emesse e abbinarle con i relativi documenti di trasporto, controllandone gli scarichi da magazzino. Successivamente il medesimo controllo viene effettuato partendo i documenti di trasporto.

Più in particolare, a partire dai documenti emessi al termine di un esercizio e all'inizio del periodo successivo, il revisore deve accertare che non vi siano stati errori di *cut-off* nell'imputazione dei ricavi di vendita e di eventuali resi, sconti e abbuoni. In tal senso il revisore prende come punto di riferimento la spedizione dei beni: se questi sono stati inviati nell'esercizio in chiusura il ricavo si considera realizzato e di conseguenza deve essere imputato in bilancio (se la fatturazione non è ancora avvenuta deve essere aperto il conto "crediti per fatture da emettere"), se invece la spedizione è avvenuta nell'esercizio successivo il ricavo è da considerarsi di competenza futura e bisogna fare attenzione a che non vi sia stata una fatturazione anticipata con conseguente imputazione del ricavo nel periodo esaminato.

Analogamente, occorre accertare che note di credito emesse nell'esercizio successivo non siano in realtà correlate ai ricavi dell'esercizio precedente e pertanto di competenza di quel periodo.

FIG. 9 – IL CUT-OFF DELLE VENDITE



Il controllo di competenza è molto importante in quanto, non rispettando la competenza, si riesce a spostare il risultato economico da un anno all'altro. Perciò è indispensabile che tale problema sia sentito dalla direzione della società in modo tale che il sistema controllo interno preveda dei controlli per evitare gli inconvenienti del caso. In particolare è necessario che siano

predisposte delle chiare e precise disposizioni scritte affinché sussista un opportuno trattamento contabile dei documenti in uscita non coperti da fattura e delle fatture non corrispondenti a documenti di uscita.

Un discorso a parte deve essere fatto per i crediti a medio-lungo termine e, in primo luogo, è opportuno distinguerli in bilancio per il diverso trattamento contabile che debbono subire. Infatti sussistono due possibili ipotesi:

a) che i crediti siano comprensivi degli interessi per la dilazione concessa al cliente;
b) che tali interessi non siano compresi.

Nel primo caso il revisore facendo riferimento al valore normalmente praticato nelle vendite dell'azienda, evidenzia il totale degli interessi addebitati al cliente e, considerando la dilazione concessa, può stabilire pro-quota il risconto su detti interessi. Qualora tale valore non fosse stanziato, il revisore, ravvisandone la materialità, deve richiedere all'azienda una rettifica del bilancio, dato che va ad incidere negativamente sul risultato di esercizio. Nel secondo caso invece si pone un problema di attualizzazione del credito. Ciò significa rendere comparabili lire disponibili immediatamente o a breve con lire che lo saranno solo fra molto tempo. In particolare il revisore procede ad attualizzare, mediante formule di matematica finanziaria il credito, utilizzando un tasso di interesse predeterminato. Tale tasso è generalmente quello praticato dalla banca dell'azienda (attivo o passivo a seconda che l'azienda abbia liquidità o passività in banca). Anche in questo caso il revisore deve evidenziare il risconto determinato pro-quota sulla base del suddetto tasso e del tempo di dilazione e, in caso di materialità di tale valore, richiedere e ottenere dalla società una rettifica di bilancio.

6.5.6. L'accertamento dell'uniformità di applicazione dei principi contabili rispetto al periodo precedente

Un altro controllo che il revisore deve effettuare è quello dell'accertamento dell'uniformità dei principi contabili rispetto all'esercizio precedente. Una variazione di detti principi comporterebbe sicuramente una variazione nel risultato di esercizio

e questo non può essere accettato dal revisore, che deve evidenziare l'incidenza sul risultato economico e sulla situazione patrimoniale e finanziaria della società.

Nell'ipotesi in cui sia avvenuta una variazione di tali principi, questa può essere accettata dal revisore solo se la società ne dà una esauriente spiegazione. A questo punto il revisore può stabilire se la posizione è attendibile o meno e lo attesta in calce ad un foglio riepilogativo di tutte le eccezioni rilevate nelle diverse fasi del processo di verifica.

6.6. La relazione finale di revisione: inquadramento

Il processo di revisione contabile si conclude con la relazione finale sulla sostanza "contabile" oggetto di revisione: l'attendibilità delle informazioni prodotte dal sistema contabile, dunque la corretta applicazione dei principi contabili per l'insieme degli obiettivi definiti per la revisione: esistenza e completezza dei valori, in rapporto alla realtà sottostante, corretta valutazione, classificazione e rappresentazione contabile, competenza, sia economica che finanziaria, e così via. Nella revisione del bilancio di esercizio, l'attendibilità è specificamente riferita alla situazione finanziario-patrimoniale ed al risultato economico.

Nella revisione del bilancio di esercizio, la relazione esprime il giudizio professionale conclusivo, raggiunto in seguito ad un insieme di verifiche, dirette e indirette, svolte secondo gli statuiti principi di revisione contabile. Essa è sottoscritta dal revisore contabile indipendente responsabile del lavoro svolto.

Il principio di revisione internazionale (ISA Italia) 700 definisce analiticamente il contenuto (elementi costitutivi) della relazione:

a) titolo;
b) destinatari;
c) giudizio;
d) elementi alla base del giudizio;
e) continuità aziendale (eventuale);
f) aspetti chiave della revisione (nelle relazioni al bilancio di EIP);

g) richiami di informativa (eventuale);
h) responsabilità per il bilancio;
i) responsabilità del revisore per la revisione contabile del bilancio;
j) altri obblighi di reportistica;
k) nome e firma del responsabile dell'incarico;
l) sede del revisore e data di emissione della relazione.

a) *Titolo della relazione*

L'intestazione della relazione di revisione è il titolo che ne qualifica espressamente il contenuto "Relazione finale di revisione". Qualora la relazione sia emessa ai sensi di norme di legge, la fonte normativa deve espressa nel titolo.

Nell'ipotesi di revisione legale dei conti, in particolare, il titolo è il seguente:

RELAZIONE DEL REVISORE INDIPENDENTE
ai sensi dell'articolo 14 del Decreto Legislativo 27 gennaio 2010, n. 39

b) *Destinatari*

Nel caso di revisione obbligatoria, il destinatario è quello stabilito dalle specifiche norme di legge. Se la revisione è quella prevista dall'articolo 14 del Decreto Legislativo 27 gennaio 2010, n. 39, la relazione deve essere indirizzata all'assemblea dei soci, sia che l'incarico sia conferito dalla società oggetto di revisione sia che l'incarico sia conferito dalla Consob.

Nel caso di revisione richiesta volontariamente, i destinatari sono rappresentati da coloro che ne hanno fatto richiesta (soci o assemblea dei soci, consiglio di amministrazione, altri interessati per scopi di acquisizione, finanziamento ecc.) o i soggetti da questi indicati.

c) *Giudizio*

La prima sezione della relazione di revisione, intitolata "Giudizio", deve includere il giudizio del revisore e deve inoltre:

a) identificare l'impresa il cui bilancio è stato oggetto di revisione contabile;

b) dichiarare che il bilancio è stato oggetto di revisione contabile;
c) identificare l'intestazione di ciascun prospetto che costituisce il bilancio (stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa e rendiconto finanziario);
d) fare riferimento alle note che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati;
e) specificare la data o il periodo amministrativo di riferimento per ciascun prospetto che costituisce il bilancio.

Nell'esprimere il giudizio, il revisore è chiamato a valutare se il bilancio è conforme alle norme che ne disciplinano i criteri di redazione. In particolare, il riferimento è rappresentato dai principi contabili statuiti dall'Organismo Italiano di Contabilità, oppure dagli *International Accounting Standards* (IAS) emanati dallo *International Accounting Standards Committee* (IASC, oggi IASB).

d) *Elementi alla base del giudizio*

In questa sezione, da inserire immediatamente dopo quella relativa al giudizio professionale sul bilancio, il revisore deve dichiarare che la revisione è stata svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia).

In questa sezione della relazione occorre altresì fare riferimento alla sezione che descrive le responsabilità del revisore stabilite dai principi di revisione internazionali ed includere una dichiarazione che il revisore è indipendente dall'impresa in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili alla revisione contabile. Tale dichiarazione deve identificare l'ordinamento giuridico di origine delle norme e dei principi in materia di etica e di indipendenza applicabili. Infine, il revisore dichiara se ritiene di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati sui cui basare il proprio giudizio.

Qualora il revisore avesse emesso un giudizio con rilievi, negativo, o si fosse dichiarato impossibilitato ad esprimere un giudizio, la sezione sarà intitolata, rispettivamente "*Elementi alla base del giudizio con rilievi*", "*Elementi alla base del giudizio negativo*" oppure "*Elementi alla base della dichiarazione di impossibilità di esprimere un giudizio*". Tale sezione, a seconda

delle circostanze, deve obbligatoriamente indicare ogni "riserva", "eccezione", nonché ogni altro rilievo che attenga ad elementi essenziali dell'informativa di bilancio. La tipologia dei rilievi riguarda le eventuali problematiche relative ai trattamenti contabili adottati nel bilancio ed agli errori nella loro applicazione (*deviazioni dai principi contabili*) ovvero ad impedimenti verificatisi nello svolgimento delle procedure di revisione o nell'acquisizione di sufficienti elementi probativi (*deviazioni dai principi di revisione*).

Un caso particolare di deviazione dai principi contabili è rappresentato dalla "*carenza informativa*", cioè dalla mancanza nel bilancio delle informazioni "obbligatorie" (per legge) o comunque necessarie secondo corretti principi contabili. Diverso, infine, è il caso delle informazioni già contenute nel bilancio rispetto alle quali il revisore intenda richiamare l'attenzione degli utilizzatori: queste dovranno, per motivi di chiarezza espositiva, essere fornite in un paragrafo successivo denominato "*Richiami di informativa*", non assumendo rilievo ai fini della sua qualificazione.

e) *Continuità aziendale (eventuale)*

Tale sezione deve essere inserita qualora ne ricorrano i presupposti e, ove applicabile, il revisore deve applicare le disposizioni del principio di revisione internazionale (ISA Italia) 570. In particolare, il citato principio dispone che, se il bilancio è stato redatto nella prospettiva della continuità aziendale ma, a giudizio del revisore, l'utilizzo da parte della direzione del presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio è inappropriato, egli deve esprimere un giudizio negativo.

Se invece la direzione ha utilizzato in maniera appropriata il presupposto della continuità aziendale pur in presenza di un'incertezza significativa sulle possibilità dell'azienda di operare come un'entità in funzionamento, dandone appropriata informativa, il revisore dovrà esprimere un giudizio positivo. È in ogni caso necessario che il revisore inserisca un'apposita sezione nella relazione di revisione dal titolo "Incertezza significativa relativa alla continuità aziendale" nella quale dovrà richiamare l'attenzione sull'informativa fornita dalla direzione in bilancio in merito all'incertezza significativa.

Se infine la direzione non ha fornito in bilancio un'adeguata informativa in merito alla presenza di incertezze significative sulle possibilità dell'azienda di mantenere il presupposto della continuità aziendale, il revisore dovrà esprimere un giudizio con rilievi, ovvero un giudizio negativo, secondo le circostanze ed includere, nella sezione "Elementi alla base del giudizio" una dichiarazione in merito all'esistenza di incertezze significative sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e che il bilancio non fornisce un'informativa adeguata su tale aspetto.

f) *Aspetti chiave della revisione (per le relazioni al bilancio di EIP)*

Quando il revisore o la società di revisione svolgono il proprio incarico presso un EIP, l'articolo 10, paragrafo 2, lettera c) del Regolamento UE n. 537/2014 richiede che il revisore identifichi e comunichi in una sezione separata della relazione di revisione gli aspetti chiave della revisione contabile. In particolare, si considerano aspetti chiave della revisione contabile:

a) i più rilevanti rischi valutati di errori significativi, compresi i rischi valutati di errori significativi dovuti a frode;

b) le risposte del revisore a tali rischi;

c) ove pertinente, le osservazioni principali formulate in merito a tali rischi;

d) i giudizi significativi del revisore in merito alle aree di bilancio che hanno comportato valutazioni significative da parte della direzione, incluse le stime contabili con elevato grado di incertezza;

e) l'effetto sulla revisione contabile di eventi ed operazioni significativi verificatisi nel corso dell'esercizio.

Per ciascuno degli aspetti chiave identificati che si intendano comunicare, la sezione in analisi deve includere un riferimento all'eventuale informativa fornita dalla direzione in bilancio e deve indicare, altresì, i motivi che hanno indotto il revisore ad includere tale aspetto tra quelli maggiormente significativi, non-

ché le modalità con cui tale aspetto è stato affrontato nell'ambito della revisione[41].

g) *Richiami d'informativa (eventuale)*

Devono essere esposti in uno specifico paragrafo, successivo a quello del giudizio professionale, gli eventi di carattere eccezionale o di particolare rilevanza che, per quanto già esposti dagli amministratori nel bilancio o nella relazione sulla gestione, meritino di essere richiamati all'attenzione dei lettori del bilancio, rinviando, se del caso, a quanto detto dagli amministratori.

Rientra in questa categoria, ad esempio, il cambiamento dei principi contabili, comprese le motivazioni ed il suo impatto sui risultati di bilancio, se già indicato nella nota integrativa. Un cambiamento dei principi contabili non segnalato in nota integrativa rappresenterebbe invece una carenza informativa, dunque una deviazione dai principi contabili, da segnalare come rilievo, in relazione al suo impatto sul bilancio.

h) *Responsabilità per il bilancio*

In questo paragrafo il revisore descrive coloro che, nell'ambito dell'organizzazione della società sottoposta a revisione, sono responsabili per la redazione del bilancio, ossia gli amministratori[42].

Il paragrafo in analisi deve identificare infine i soggetti, all'interno dell'organizzazione, responsabili della supervisione del processo di predisposizioni dell'informativa finanziaria, ossia l'organo di vigilanza e di controllo interno della società sottoposta a revisione[43].

---

[41] Su questi aspetti, si rinvia al principio di revisione internazionale ISA Italia 705 – Modifiche al giudizio nella relazione del revisore indipendente e al principio di revisione ISA Italia 570 – Continuità aziendale.

[42] In ragione del modello di amministrazione e controllo prescelto dalla società, i responsabili della redazione del bilancio sono individuati negli amministratori (modello tradizionale) o nel consiglio di gestione (modello dualistico).

[43] Generalmente, per le società che adottano il sistema di amministrazione e controllo tradizionale, il soggetto responsabile della supervisione del processo di formazione del bilancio è rappresentato dal Collegio Sindacale. Nelle aziende che adottano il sistema dualistico, tale soggetto è identificabile nel consiglio di sorveglianza, mentre nelle società che adottano il sistema monistico la funzione di supervisione è attribuita al comitato per il controllo sulla gestione.

i) *Responsabilità del revisore per la revisione contabile del bilancio*

In questa sezione della relazione, il revisore deve dichiarare quali sono gli obiettivi e la portata della revisione legale dei conti. In particolare, la relazione di revisione deve:

a) dichiarare che gli obiettivi del revisore sono 1) l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; 2) l'emissione di una relazione di revisione che includa il proprio giudizio;

b) dichiarare che per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che tuttavia non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, ove esistente;

c) dichiarare che gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali ;

d) dichiarare che, nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), il revisore esercita il giudizio professionale e mantiene lo scetticismo professionale per tutta la durata dell'incarico;

e) descrivere la revisione contabile, con particolare riferimento alle attività di competenza del revisore (identificazione e valutazione dei rischi di errori significativi; acquisire una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della formazione del bilancio; valutare l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati; valutare l'appropriato utilizzo del principio della continuità aziendale).

Questa sezione della relazione di revisione può essere inserita nel corpo della relazione, oppure in un'appendice della relazione medesima purché all'interno della relazione venga fatto esplicito riferimento a tale appendice.

j) *Altri obblighi di reportistica*

Rientra tra altri obblighi di reportistica per le revisioni svolte ai sensi del Decreto Legislativo 27 gennaio 2010, n. 39, la previsione di cui all'art. 14, comma 2, lettera e) inerente l'espressione di un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio e sulla sua conformità alle norme di leg-

ge[44]. Tale ulteriore obbligo di reportistica deve essere assolto mediante l'inserimento di una sezione intitolata "*Relazione su altre disposizioni di legge o regolamentari*".

k) *Nome del responsabile dell'incarico e firma del revisore*

La relazione di revisione deve essere firmata dal responsabile dell'incarico di revisione.

l) *Sede del revisore e data della relazione*

La relazione di revisione deve indicare il luogo in cui il revisore svolge la propria attività e deve indicare la data in cui hanno avuto termine le procedure di revisione.

6.7. Relazione di revisione e giudizio sul bilancio (a cura di Alessio Silvestri)

6.7.1 Obiettivi e contenuti della relazione finale di revisione

L'art. 14 del Decreto Legislativo 27 gennaio 2010, n. 39 disciplina la relazione di revisione e giudizio sul bilancio del Revisore Legale o della società di Revisione Legale, il cui tenore è rimasto sostanzialmente invariato rispetto alla precedente normativa civilistica ma che allo stesso tempo ha apportato innovazioni all'impianto normativo italiano che regola l'esercizio della revisione legale dei bilanci di esercizio nonché dei bilanci consolidati.

Con riferimento alla "relazione del revisore", in data 31 luglio 2017 è stata emanata dal Ministero dell'economia e delle finanze, in collaborazione con le associazioni e gli ordini professionali e con la Consob una versione rivista del principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 700 – *Formazione del giudi-*

[44] In particolare, il citato articolo 14, secondo comma, lettera e) dispone che « La relazione, redatta in conformità ai principi di revisione di cui all'articolo 11, comprende: […] e) un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio e sulla sua conformità alle norme di legge. Il giudizio contiene altresì una dichiarazione rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione legale, circa l'eventuale identificazione di errori significativi nella relazione sulla gestione, nel qual caso sono fornite indicazioni sulla natura di tali errori»

zio e relazione sul bilancio. Il principio in parola disciplina la forma ed i contenuti della relazione del revisore legale e della società di revisione, integrando la norma di legge.

La relazione, redatta in conformità all'articolo 14 del Decreto Legislativo sopra detto e dei principi di revisione di riferimento, comprende una serie di paragrafi, elementi, informazioni e richiami indispensabili per rendere maggiormente chiara e trasparente l'informativa di bilancio.

Più in particolare, il comma 2 dell'articolo 14 dispone che la relazione deve contenere:

– «*a) un paragrafo introduttivo che identifica il bilancio di esercizio o consolidato sottoposto a revisione legale ed il quadro normativo sull'informazione finanziaria applicato alla sua redazione;*

– b) una descrizione della portata della revisione legale svolta con l'indicazione dei principi di revisione osservati;

– c) un giudizio sul bilancio che indica chiaramente se questo e' conforme alle norme che ne disciplinano la redazione e se rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria e il risultato economico dell'esercizio;

– d) eventuali richiami di informativa che il revisore sottopone all'attenzione dei destinatari del bilancio, senza che essi costituiscano rilievi;

– e) un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio e sulla sua conformità alle norme di legge. Il giudizio contiene altresì una dichiarazione rilasciata sulla base della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione legale, circa l'eventuale identificazione di errori significativi nella relazione sulla gestione, nel qual caso sono fornite indicazioni sulla natura di tali errori;

– f) una dichiarazione su eventuali incertezze significative relative a eventi o circostanze che potrebbero sollevare dubbi significativi sulla capacità della società sottoposta a revisione di mantenere la continuità aziendale;

– g) l'indicazione della sede del revisore legale o della società di revisione legale».

Gli elementi, disciplinati dall'articolo 14, costituiscono evidentemente il corpus di base che la relazione sul giudizio pro-

fessionale dovrebbe avere. Ad essi si aggiungono ulteriori elementi, integrativi, individuati dalla prassi professionale e, più specificatamente, dal principio di revisione internazionale (ISA Italia) 700.

Il *paragrafo introduttivo* è la parte iniziale della relazione e rappresenta un elemento sostanzialmente formale teso ad indicare le norme sulle quali la stessa si fonda. Più in particolare, nel caso di revisione legale, esso sarà: «*Relazione di revisione ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs 27 gennaio 2010, n. 39*». La parte successiva al titolo, individuata alla lettera a) del comma 2 dell'art. 14, si concretizza nell'*identificazione del bilancio oggetto di revisione legale*. Tale paragrafo deve contenere, oltre all'identificazione del bilancio che è stato soggetto all'attività di revisione legale, anche il quadro regolamentare in cui lo stesso è inserito, che può essere formalmente e sostanzialmente diverso a seconda dell'azienda revisionata. Si pensi, ad esempio, al fatto che solo alcune tipologie di aziende sono tenute all'applicazione dei principi IAS/IFRS, mentre altre redigono il bilancio in conformità ai principi contabili nazionali ed alle norme del Codice Civile.

Il principio di revisione internazionale suggerisce infatti di fare esplicito riferimento agli IAS/IFRS adottati dall'Unione Europea, in quanto principi recepiti nell'ordinamento italiano, oppure alle norme di legge italiane che regolano il bilancio di esercizio e il bilancio consolidato, nel caso di aziende che sono invece tenute a rispettare i principi contabili nazionali. Infatti, se da un lato i Principi Contabili Internazionali sono delle norme di legge, i principi contabili nazionali sono prassi professionali che hanno quale precipuo scopo quello di di costituire interpretazioni, integrazioni e spiegazioni di norme di legge contenute nel Codice Civile e nelle leggi collegate, senza tuttavia rappresentare norme di legge.

Sempre con riferimento al contenuto che dovrebbe avere questo primo paragrafo, si evidenzia che, malgrado la legge non dica nulla al riguardo, il principio di revisione internazionale (ISA Italia) 700 evidenzia la necessità di descrivere in maniera analitica e puntuale la ripartizione della responsabilità tra coloro che redigono il bilancio (gli amministratori) e coloro che invece sono chiamati a verificarne la conformità alle norme che ne di-

sciplinano i criteri di redazione (il revisore legale o la società di revisione).

Il secondo paragrafo riguarda la *portata della revisione e l'indicazione dei principi di revisione osservati*. In esso il revisore legale deve riportare informazioni riguardanti i principi ed i criteri utilizzati per lo svolgimento del proprio incarico, le modalità e le caratteristiche del lavoro svolto e l'indicazione e la specifica che esso è in grado di soddisfare e di garantire che sono state effettuate tutte le verifiche necessarie nonché utilizzate tutte le procedure di revisione ritenute necessarie.

6.7.2. Giudizio sul bilancio

Il terzo paragrafo della relazione finale di revisione che fa riferimento all'*espressione del giudizio professionale sul bilancio*[45].

A tale riguardo, il revisore può esprimere:

a) giudizio "*senza rilievi*" se il bilancio è conforme alle norme che lo disciplinano, se rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria ed il risultato economico dell'esercizio.

Sulla base del principio di revisione internazionale (ISA Italia) 700, l'espressione del giudizio professionale senza rilievi potrebbe avere la seguente formula «*A mio giudizio, il bilancio di esercizio (consolidato) fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della società Beta S.p.A. al 31.12.20XX, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione*».

b) giudizio "*con rilievi*" se, durante le verifiche svolte dal revisore legale emergano i seguenti elementi:

1) deviazione dai principi contabili, vale a dire mancanza di conformità alle norme che disciplinano il bilancio, che può ulteriormente qualificarsi come non appropriatezza dei principi con-

[45] Si osservi, dalla lettura dei precedenti paragrafi, che la struttura della relazione di revisione proposta dall'art. 14 D. Lgs. 39/2010 differisce, in parte e quasi esclusivamente dal punto di vista formale, da quella proposta nell'ambito del principio di revisione internazionale (ISA Italia) 700.

tabili utilizzati, errata applicazione dei principi contabili oppure mancata appropriatezza o adeguatezza dell'informativa di bilancio;

2) limitazioni al procedimento di revisione connesse ad impedimenti tecnici incontrati nello svolgimento delle procedure o a restrizioni imposte dagli amministratori nell'acquisizione degli elementi probativi.

Si realizza la situazione di cui al punto *sub 1* quando il revisore, avendo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati, ritiene che il bilancio contenga errori che, singolarmente o nel loro insieme, sono significativi ma non pervasivi per il bilancio nel suo complesso.

Si realizza la situazione di cui al punto *sub 2* quando il revisore, non essendo in grado di acquisire tutti gli elementi probativi su cui basare il suo giudizio, conclude che i possibili effetti sul bilancio degli eventuali errori non individuati possano essere significativi, ma non tali da compromettere la possibilità di esprimere un giudizio sul bilancio nel suo complesso.

Il revisore, nel paragrafo successivo all'espressione del giudizio, denominato in tal caso "*Elementi alla base del giudizio con rilievi*", è tenuto ad indicare e descrivere in maniera puntuale la natura della deviazione riscontrata nonché del rilevo effettuato e gli effetti della voce coinvolta sul patrimonio netto e sul risultato economico, considerando gli effetti fiscali correnti e differiti.

Nel caso di giudizio con rilievi, si potrebbe far riferimento al seguente esempio di testo: «*A mio giudizio, ad eccezione degli effetti di quanto descritto nella sezione "Elementi alla base del giudizio con rilievi", il bilancio d'esercizio (consolidato) fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Beta S.p.A. (del Gruppo Beta) al 31.12.20XX, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione*».

c) giudizio "*negativo*" nel caso in cui il revisore giudichi che gli effetti derivanti dalla non corretta applicazione dei criteri contabili o dell'inadeguatezza della informazione resa sono così rilevanti e pervasivi da rendere inattendibile il bilancio.

Anche nel caso di giudizio negativo, il revisore, nel paragrafo successivo all'espressione del giudizio professionale, denominato in questo caso "Elementi alla base del giudizio negativo", deve descrivere in maniera puntuale gli elementi che hanno condotto all'espressione del giudizio negativo.

L'espressione del giudizio professionale negativo potrebbe avere la seguente formula «*A mio giudizio, a causa della rilevanza di quanto descritto nella sezione "Elementi alla base del giudizio negativo" della presente relazione, il bilancio di esercizio (consolidato) non fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, finanziaria della Beta S.p.A. (del Gruppo Beta) al 31.12.20XX, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione*».

d) "*dichiarazione di impossibilità di esprimere un giudizio*" quando il revisore giudica rilevanti i possibili effetti delle limitazioni alle procedure di revisione tali da far mancare elementi indispensabili per un giudizio sul bilancio.

Le cause che possono condurre all'espressione del suddetto giudizio potrebbero essere:

a) fuori dal controllo dell'impresa (es. le rilevazioni contabili sono andate distrutte o sequestrate a tempo indeterminato dalle autorità competenti);

b) relative alla natura o alla tempistica del lavoro di revisione (es. impossibilità per il revisore di partecipare all'inventario di magazzino)

c) impossibilità di acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati derivanti da una limitazione allo svolgimento delle procedure di revisione, come ad esempio:

– indisponibilità motivata dei bilanci delle società partecipate;

– diniego da parte della società di invio a terzi delle richieste di conferma saldo (esempio circolarizzazioni crediti, ecc.);

– diniego al rilascio della lettera di attestazione;

– impossibilità di assistere all'inventario di magazzino per limitazioni poste dalla direzione.

Chiaramente tutte queste cause devono essere attentamente analizzate ed è il revisore stesso a ritenere se tali cause sono tali

da compromettere l'attendibilità del bilancio. Tuttavia, anche nel caso in cui il revisore ritenga che tali elementi non inficino l'attendibilità, dovrà ugualmente esporre nella relazione dei rilievi.

L'impossibilità di espressione del giudizio professionale potrebbe avere la seguente formula «*Non esprimiamo un giudizio sul bilancio d'esercizio della società Beta S.p.A. A causa della rilevanza di quanto descritto nella sezione "Elementi alla base della dichiarazione di impossibilità di esprimere un giudizio" della presente relazione, non siamo stati in grado di acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio sul bilancio*».

6.7.3. Richiami d'informativa

Al fine di migliorare la capacità informativa del bilancio, è possibile effettuare "*richiami d'informativa*" senza che essi costituiscano dei rilievi.

Qualora lo ritenga opportuno, pertanto, il revisore può inserire, dopo il paragrafo relativo al giudizio professionale e a quello relativo agli elementi alla base del giudizio, uno o più paragrafi di richiamo d'informativa su cui far soffermare l'attenzione al lettore del bilancio. Un richiamo d'informativa è dunque finalizzato a porre in evidenza aspetti, già oggetto di informativa nel bilancio, che rivestono un'importanza tale da risultare fondamentali per la comprensione del bilancio da parte degli utilizzatori. Tra questo tipo di richiami d'informativa può rientrare, ad esempio, l'eventuale incertezza relativa all'esito futuro di contenziosi di natura eccezionale o di azioni da parte dell'autorità giudiziaria.

Il revisore potrebbe tuttavia effettuare un richiamo d'informativa con riferimento ad alcuni aspetti che reputa rilevanti ai fini di una migliore comprensione del bilancio da parte degli utilizzatori ma che non sono stati oggetto di informativa nel bilancio.

Il principio di revisione internazionale (ISA Italia) 706 – *Richiami di informativa e paragrafi relativi ad altri aspetti nella relazione del revisore indipendente* suggerisce di effettuare i ri-

chiami d'informativa per: operazioni societarie straordinarie, operazioni inusuali e di importo significativo, situazioni di incertezza evidenziate dagli amministratori ma non tali da effettuare dei rilievi.

E' importante sottolineare, tuttavia, che i richiami d'informativa non devono essere utilizzati dal revisore per dare spazio a proprie osservazioni o effettuare propri commenti, per segnalare rilievi o per integrare informazioni. Il principio di revisione sottolinea, infine, che un ampio uso dei richiami di informativa potrebbe ridurre l'efficacia comunicativa della relazione di revisione in merito agli oggetti richiamati.

Di seguito si riporta un esempio di richiamo d'informativa «*Pur non esprimendo un giudizio con rilievi, richiamo l'attenzione sulla nota X al bilancio. La società è convenuta in una causa legale per un'asserita infrazione di alcuni diritti su brevetti, intentata ai fini del riconoscimento dei diritti di autore e del risarcimento dei danni. La società ha presentato una contro denuncia, e al momento si stanno svolgendo per entrambi i procedimenti delle udienze preliminari. Al momento non è possibile determinare l'esito delle controversie e in bilancio non è stato effettuato alcun accantonamento a fronte di eventuali passività che potrebbero emergere*».

Nell'ultima sezione della relazione è previsto un apposito approfondimento in ordine al *giudizio di coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio*. L'obiettivo è quello di verificare la concordanza tra il contenuto del bilancio e la relazione sulla gestione redatta dagli amministratori.

Altri elementi facenti parte della relazione di revisione sono la *data*, il *luogo* di emissione e la *sottoscrizione* del revisore. La data di emissione è quella in cui terminano le procedure di revisione che coincide normalmente con la data di attestazione della direzione. La relazione del revisore deve precedere di almeno 15 giorni la data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio. In quel periodo infatti, la relazione deve essere depositata presso la sede sociale della società, al fine di renderne possibile per i soci, la visione. Il luogo in cui si intende emessa la relazione è quella della sede del revisore (società o singolo revisore). Il Collegio sindacale, al contrario, emette la propria relazione di revisione nel luogo in cui ha la sede la società.

Con riferimento alla sottoscrizione della relazione, è necessario effettuare un distinguo tra revisore individuale e società di revisione. Nel caso di revisore individuale dovrà essere indicato nella relazione il nome e cognome del revisore, il quale dovrà firmare di proprio pugno la relazione in oggetto. Nel caso di società di revisione, dovranno essere indicati il nome della società di revisione nonché il nome e cognome del professionista incaricato di responsabilità per la revisione effettuata. Anch'esso dovrà firmare la relazione. Infine, se è il collegio sindacale a svolgere questa funzione, la relazione di revisione recherà i nomi e cognomi dei sindaci revisori con le loro effettive cariche all'interno del collegio (Presidente e Sindaco effettivo). Anch'essi dovranno apporre la propria firma sulla relazione.

6.8. Giudizio di coerenza della relazione sulla gestione

Il D. Lgs. 39 del 2010 introduce alcune novità di rilievo nell'ambito della revisione legale dei bilanci annuali e consolidati e alcuni interventi in materia di *governance* societaria necessari per il coordinamento tra l'attività di revisione ed il governo societario.

Il presente paragrafo intende chiarire il significato, il contenuto e le implicazioni del nuovo giudizio che i revisori contabili sono tenuti ad esprimere all'interno della relazione di revisione; tale giudizio riguarda infatti la coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio (e/o del bilancio consolidato) nonché la sua conformità alle norme di legge (articolo 14, comma 2, lettera e) del Decreto). Il revisore deve fornire, inoltre, una dichiarazione sugli eventuali errori significativi, formulata alla luce delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso della revisione contabile del bilancio.

Il giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione viene trattato dal principio di revisione (SA Italia) 720B *revised* che ha lo scopo di stabilire le responsabilità del revisore legale relativamente alla relazione sulla gestione, nonché di fornire delle linee guida al revisore nell'espressione del giudizio di coerenza, individuando le diverse modalità di espressione del parere.

Un elemento meritevole di attenzione a questo proposito è rinvenibile nel fatto che il principio di revisione dedicato all'espressione del giudizio sulla coerenza non è un principio di revisione internazionale, ma risulta specificamente emesso per il contesto nazionale. Un ulteriore elemento di novità rispetto alla normativa previgente consiste nel fatto che la nuova formulazione dell'art. 14 D.Lgs. 2010 quello espresso dal revisore sulla relazione sulla gestione non costituisce più soltanto un giudizio in merito al grado di coerenza tra il bilancio d'esercizio (e/o tra il bilancio consolidato) e il contenuto della relazione sulla gestione, ma anche un giudizio di conformità della relazione sulla gestione rispetto alle norme di legge e una dichiarazione sugli eventuali errori significativi, formulata alla luce delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso della revisione contabile del bilancio.

L'espressione del menzionato giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione risulta complesso in relazione alla natura stessa del documento sottoposto ad analisi revisionale. La relazione sulla gestione contiene, infatti, dati ed informazioni di natura quantitativo-monetaria, ma soprattutto sempre di più informazioni non finanziarie, di natura gestionale e previsionale.

Le prime tipologie di informazioni, quelle di tipo finanziario, riguardano essenzialmente dati, importi e commenti concernenti la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica della società, come schemi riclassificati di bilancio, indicatori alternativi di performance, ripartizione di ricavi per linea di prodotto, indicatori di risultato finanziari, risultati operativi per settori di attività, rapporti con parti correlati, informazioni sulle azioni proprie e sulle azioni o quote di società controllanti, informazioni finanziarie relative a fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio, ecc.

Le seconde tipologie di informazioni riguardano invece dati, importi e commenti non estratti dal bilancio oggetto di revisione contabile, come per esempio informazioni sul portafoglio ordini, informazioni sulle quote di mercato, informazioni economiche generali, sul settore di appartenenza ed sui *competitors*, informazioni sulla capacità produttiva e sul suo utilizzo, indicatori di risultato non finanziari, informazioni ambientali e sociali ovvero indicatori di sostenibilità. Altre informazioni rientranti in questa

seconda categoria sono le informazioni prevalentemente prospettiche, ovvero non basate su dati storici o basate su rielaborazioni complesse di dati storici, come le informazioni previsionali, le informazioni relative alle rielaborazioni di dati storici finalizzate a rappresentare con criteri alternativi fatti o operazioni aziendali, informazioni estratte da contratti, informazioni estratte da sistemi di reportistica interni, ecc.

La verifica di una concordanza tra la relazione sulla gestione ed il bilancio diventa dunque complessa a seguito dell'accresciuta quantità di informazioni non finanziarie e prospettiche contenute nella relazione sulla gestione. Il revisore, al fine di esprimere il giudizio di coerenza, deve valutare la possibile esistenza di incoerenze fra le informazioni contenute nella relazione sulla gestione e quelle contenute nel bilancio oggetto di revisione. La coerenza della relazione sulla gestione dovrebbe essere intesa come unicità di scopi, di aspettative, di previsioni, come equilibrio, neutralità dell'informazione e come correttezza nella corrispondenza tra dati prospettici e dati consuntivi[46].

Di fronte alla difficoltà nell'attribuire un significato al termine "*coerenza*" il principio di revisione (SA Italia) 720B chiarisce, in senso negativo, il termine "*incoerenza*" come "presenza di informazioni nella relazione sulla gestione o di specifiche informazioni nella relazione sul governo societario che contraddicono quelle contenute nel bilancio oggetto di revisione contabile". Esempi di incoerenze possono essere:

- differenze tra dati, importi, o commenti forniti in bilancio o riconducibili al bilancio stesso, e quelli riportati nella relazione sulla gestione;
- contraddizioni tra dati e importi contenuti nel bilancio, o riconducibili al bilancio stesso, e relativi commenti forniti nella relazione sulla gestione;
- informazioni fornite nella relazione sulla gestione secondo criteri di presentazione e di misurazione diversi da quelli utilizzati in bilancio, in assenza di appropriati commenti che ne permettano la riconducibilità al bilancio.

[46] La Rosa F., Il giudizio sulla coerenza tra bilancio e relazione sulla gestione. Opportunità, limiti e prime evidenze empiriche, Rivista dei Dottori Commercialisti, n.1, 2010, pagg. 35-64.

Il principio di revisione parla anche di *incoerenza significativa* che può essere descritta come quella incoerenza che, considerata singolarmente o insieme ad altre incoerenze, potrebbe influenzare le decisione economiche che gli utilizzatori del bilancio assumono sulla base del bilancio.

Considerato che il revisore, oltre ad un giudizio sulla coerenza, deve esprimere anche un giudizio in merito alla conformità della relazione sulla gestione alle norme di legge, il principio di revisione (SA Italia) 720B definisce una "mancanza di conformità" come l'assenza, nella relazione sulla gestione di informazioni richieste dalle norme di legge; in particolare, il contenuto minimo stabilito, per tale documento, dall'art. 2428 Codice Civile:

1) le attività di ricerca e di sviluppo;
2) i rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sottoposte al controllo di queste ultime;
3) il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti possedute dalla società, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della parte di capitale corrispondente;
4) il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti acquistate o alienate dalla società, nel corso dell'esercizio, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della corrispondente parte di capitale, dei corrispettivi e dei motivi degli acquisti e delle alienazioni;
5) i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio;
6) l'evoluzione prevedibile della gestione.

6-bis) in relazione all'uso da parte della società di strumenti finanziari e se rilevanti per la valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio: a) gli obiettivi e le politiche della società in materia di gestione del rischio finanziario, compresa la politica di copertura per ciascuna principale categoria di operazioni previste; b) l'esposizione della società al rischio di prezzo, al rischio di credito, al rischio di liquidità e al rischio di variazione dei flussi finanziari.

Per quanto riguarda la dichiarazione sugli eventuali errori significativi, infine, si distingue l'*errore nella relazione sulla gestione*, collegato alla presenza di informazioni ritenute dal re-

visore non correttamente rappresentate in quanto formulate in modo contradditorio e/o non concordante rispetto alle conoscenze ed alla comprensione dell'impresa, dall'*errore significativo nella relazione sulla gestione*, cioè un errore che, considerato singolarmente o insieme ad altri errori, potrebbe influenzare le decisione economiche che gli utilizzatori del bilancio assumono sulla base del bilancio stesso.

(*omissis*)

Capitolo 7

IL PROCESSO DI REVISIONE GESTIONALE

SOMMARIO: 7.1. Gli obiettivi della revisione gestionale - 7.2. Le verifiche sulle condizioni di efficienza produttiva - 7.3. Le verifiche sulle condizioni di efficacia - 7.4. Le verifiche sulle condizioni di economicità particolare e globale - 7.4.1. Verifiche di economicità particolare - 7.4.2. Verifiche di economicità globale - 7.5. Le fasi del processo di revisione gestionale.

7.1. Gli obiettivi della revisione gestionale

La revisione gestionale corrisponde al livello più alto della revisione aziendale, avendo come obiettivo quello di esprimere un giudizio sull'efficienza, efficacia ed economicità delle operazioni (*operational auditing*) e sulla qualità dei sistemi di governo aziendale (*management auditing*), quindi di fornire al management "suggerimenti" per interventi sui sistemi di controllo preesistenti, sui sistemi operativi e sulle strutture organizzative, realizzando di fatto una consulenza gestionale (*management consulting*).

Le verifiche di revisione gestionale, peraltro, presuppongono verifiche sia di ispettorato amministrativo, sui comportamenti delle persone, sia di revisione contabile, sull'accuratezza dei dati. L'efficienza, efficacia ed economicità delle operazioni, infatti, presuppone la correttezza dei comportamenti e l'attendibilità dei dati che sono di supporto alla gestione aziendale.

Si evidenziano di seguito le caratteristiche già indicate per la revisione gestionale:

- ottica globale delle verifiche;
- analisi dei dati e delle operazioni in un'ottica prospettica;
- orientamento delle verifiche ai processi di creazione di

valore piuttosto che alle procedure amministrativo-contabili;
- ampliamento dei giudizi qualitativi;
- ampliamento dell'analisi ai fattori di contesto ed alle cause delle operazioni.

«Ottica globale» delle verifiche di revisione gestionale

La revisione gestionale, in un'ottica globale, considera congiuntamente le diverse problematiche connesse ai sistemi informativo, decisionale ed operativo.

Supponiamo, ad esempio, che l'area oggetto di revisione sia quella di gestione degli ordini di acquisto in rapporto alle funzioni «produzione» e «approvvigionamenti». Il revisore gestionale analizza criticamente l'insieme delle informazioni, decisioni ed operazioni pertinenti a tale area e può suggerire interventi diversi in termini di costo ed efficacia, del tipo seguente[47]:
1) fornire informazioni più tempestive ed affidabili sull'avvicinarsi delle scorte a dati limiti minimi di riordino;
2) creare un nuovo sistema di gestione degli ordini (decisioni di acquisto ed azioni conseguenti) in modo tale da accelerare le operazioni di acquisto;
3) mantenere livelli più alti di scorte tenendo conto dei ritardi presenti nei sistemi informativo e decisionale.

Considerato inoltre che le diverse funzioni aziendali (marketing, produzione, approvvigionamenti, ecc.) sono legate l'una all'altra a sistema, per il raggiungimento degli obiettivi generali dell'azienda, la revisione gestionale interviene in un'ottica globale anche in rapporto alle aree funzionali[48].

Non e detto, infatti, che il miglioramento dell'efficienza ed efficacia delle singole funzioni aziendali, prescindendo dai reci-

---

[47] L'esempio è ripreso da LUCIANO MARCHI, *Nuovi procedimenti di rilevazione aziendale*, Pisa, ETS, 1985, pag. 192. A tale testo si fa riferimento anche per quanto riguarda le linee metodologiche di revisione dei procedimenti di rilevazione aziendale (pag. 191 e segg.).

[48] «An operational audit is a through examination to appraise managerial organization and performance. The auditor tries to determine the extent to which company objectives in operating procedures and internal controls have been achieved. An operational audit covers all functions of a business» (DALE L. FLESHER, *Operational Auditing*, in «The Journal of Accountancy», novembre1980, pag. 112)

proci legami, comporti un incremento dell'economicità totale dell'azienda: «spesso occorre sacrificare il raggiungimento di singoli e limitati obiettivi a favore delle politiche generali»[49].

Gli interventi di revisione gestionale, anche se indirizzati alla verifica di una specifica funzione, devono essere svolti considerando tutti i riflessi e le interazioni con gli altri settori aziendali.

Sulla base di quanto sopra, si comprende che il revisore gestionale deve avere una preparazione di tipo manageriale per poter svolgere il delicato compito di consulente della Direzione su problemi di ordine politico-gestionale, una qualificazione certamente più elevata rispetto al revisore contabile[50]. Infatti, mentre quest'ultimo ha il compito di segnalare, a posteriori, gli errori e le irregolarità riscontrate, il revisore gestionale deve spesso formarsi opinioni e formulare suggerimenti attraverso valutazioni più qualitative che quantitative, accertando le condizioni attuali e prospettiche di svolgimento delle operazioni, oltreché verificare gli scostamenti tra dati preventivi e consuntivi.

Per realizzare una effettiva strategia revisionale, non é sufficiente porsi in un'ottica di verifica dell'esatta applicazione delle procedure stabilite dalla Direzione; occorre valutare anche l'effettiva possibilità e capacità degli organi aziendali di raggiungere gli obiettivi stabiliti: ciò implica la necessità di risalire dagli effetti delle operazioni alle cause, per valutare la possibilità di eliminare i motivi di inefficienza, e di esprimere un giudizio sulle stesse politiche aziendali.

«Orientamento al futuro» delle verifiche di revisione gestionale

La principale differenza tra la revisione contabile e la revisione gestionale riguarda l'orientamento delle verifiche rispetto al tempo.

---

[49] FROLI, *Revisione gestionale* cit., pag. 121.

[50] «An operational auditor - scrive Beisser - cannot be solely compliance oriented. He has to look beyond control procedures to determine if there is a better way to perform the operation being audited. (...) In other words, he must be a surrogate manager» (FREDERICK O. BEISSER. *Operational Auditing*, in «The Journal of Accountancy», ottobre 1978, pag. 64).

La revisione contabile analizza essenzialmente documenti che riportano dati storici, per verificare la correttezza delle scritture rispetto alle operazioni; tutto ciò in un'ottica retrospettiva.

Al contrario, la revisione gestionale è orientata al futuro e «analizza non solo i dati storici, ma anche le opportunità passate per determinare se un'operazione avrebbe potuto essere svolta meglio sulla base delle informazioni disponibili in quel momento. Lo scopo della revisione gestionale e quello di «valutare le operazioni correnti in modo tale che il lavoro possa essere svolto meglio nel futuro»[51].

L'orientamento al futuro della revisione gestionale va inteso anche come analisi delle circostanze e degli elementi che precedono l'evento. Sono di questo tipo le verifiche sul software di elaborazione automatica dei dati o le verifiche sui contratti prima della loro attuazione.

Evoluzione della revisione gestionale

L'aspetto fondamentale di una strategia di revisione gestionale è quello di realizzare un rapporto di fiducia e di collaborazione con i responsabili delle funzioni oggetto di revisione.

Sebbene il revisore non sia un esperto in operazioni, bensì un esperto in controlli, la sua preparazione di tipo manageriale, se ben coordinata con l'esperienza e le conoscenze operative dei responsabili delle funzioni aziendali sotto controllo, può essere di grande aiuto nel ricercare le cause di inefficienza della gestione e le opportunità per migliorare l'efficacia e l'economicità delle singole operazioni[52].

Inoltre, è auspicabile che gli interventi di revisione gestionale siano sempre più orientati all’intero sistema di «governo aziendale», ivi comprese:

1) le linee strategiche della gestione e gli indirizzi di politica aziendale;

2) le attitudini aziendali (all'innovazione, al lavoro, al rischio, alla carriera, ecc.), la loro coerenza con gli obiettivi glo-

[51] BEISSER, *Operational Auditing* cit., pag. 62.
[52] In questo senso FROLI, *Revisione gestionale* cit., pag. 127.

bali e la loro diffusione all'interno dell'organizzazione[53];

3) la dimensione «strategica», «organizzativa» e «relazionale» del controllo.

Per quanto riguarda le procedure, le tecniche e le aree oggetto di verifica, il processo tipico di revisione gestionale si articola in rapporto ai seguenti obiettivi generali di revisione:

1) *verifica dell'efficienza* dei processi di trasformazione fisica ed economica degli input (i fattori produttivi e le altre condizioni di gestione) negli output (i prodotti/servizi realizzati)
   - *a livello fisico-tecnico interno*
   - *a livello economico interno-esterno*
2) *verifica dell'efficacia* dei processi di cessione/consumo dei prodotti/servizi realizzati
   - *a livello operativo*
   - *a livello direzionale*
   - *a livello strategico*
3) *verifica dell'economicità particolare*, con riferimento ai processi di acquisizione dei fattori produttivi e di sviluppo delle condizioni (interne) di gestione
4) *verifica dell'economicità globale*, per esprimere un giudizio di sintesi su efficienza, efficacia ed economicità particolare.

7.2. Le verifiche sulle condizioni di efficienza produttiva

Con riguardo all'efficienza, il giudizio riguarda il rapporto tra gli input e gli output del processo produttivo, o meglio il rapporto tra le quantità fisiche, i tempi ed i prezzi collegati ai flussi di input e le quantità fisiche, i tempi ed i prezzi collegati ai flussi di output. Le condizioni tipiche da verificare sono, pertanto, le possibilità di riduzione degli input a parità di output ovvero di aumento degli output a parità di input.

Gli indicatori utilizzabili per la verifica sono espressi tipi-

[53] «A further future trend is likely to be an internal audit review of corporate advising whether they are consistent with overall objectives and indeed understood and operated throughout the organization. Attitudes are principal determinants of care and failure» (CHAMBERS, *Internal Auditing* cit., pag. 11).

camente come rapporti tra dati di input e dati di output ovvero come rapporti tra dati di output e dati di input.

Sono del primo tipo gli indicatori che esprimono l'incidenza delle quantità o dei valori dei fattori produttivi utilizzati sulle quantità o sui valori dei prodotti/servizi realizzati, in termini percentuali ovvero in termini unitari (i cosiddetti *coefficienti d'impiego*).

Sono del secondo tipo i cosiddetti *indicatori di produttività* o *di rendimento* che, attraverso il rapporto tra l'output realizzato e l'input utilizzato nel processo produttivo, esprimono la produttività o il rendimento unitario. Sono tali, ad esempio:

– gli indicatori di risultato pro-capite, rappresentando, al numeratore del rapporto, quantità o valori di risultato (produzione giornaliera, vendite mensili, margine di contribuzione annuale, ecc.) e, al denominatore, il numero delle persone impiegate nel processo produttivo;

– gli indicatori di produzione per unità di tempo, ponendo, al numeratore del rapporto, la produzione realizzata in un dato intervallo di tempo e, al denominatore, il tempo di produzione espresso in giorni, ore o minuti, a seconda dei casi.

Considerato che il confronto tra grandezze di input e grandezze di output deve essere definito in rapporto a dati intervalli temporali, l'efficienza può essere espressa anche dal confronto tra flussi di input/output del periodo e stock di inizio/fine periodo. Sono di questo tipo:

- gli *indicatori di durata* espressi in termini di quantità fisiche o di valori e calcolati come rapporti tra quantità/valori di stock e quantità/valori di flusso. E' di questo tipo, ad esempio, il rapporto tra crediti verso clienti (stock) e ricavi di vendita (flusso) che esprime la durata dei crediti ovvero il tempo medio d'incasso;

- gli *indicatori di rotazione*, espressi dal rapporto tra quantità/valori di flusso e quantità/valori di stock. E' di questo tipo, ad esempio, il rapporto tra ricavi di vendita e crediti verso clienti, il quale esprime il numero di volte che un dato stock (l'investimento in crediti) ritorna attraverso il flusso dei ricavi.

Le grandezze utilizzate per verificare l'efficienza possono essere *quantità fisico-tecniche* ovvero *valori*. Il ricorso ai valori permette di aggregare in un unico rapporto quantità non omoge-

nee, con il ricorso a prezzi definiti "internamente" ovvero pagati/riscossi nei rapporti di mercato.

Gli indicatori definiti come *rapporti tra quantità fisico-tecniche* di input e di output esprimono la cosiddetta ***efficienza interna***, in quanto sono legati al processo interno di produzione, a livello fisico-tecnico.

Gli indicatori definiti come *rapporti tra prezzi* di acquisizione degli input e di cessione degli output esprimono la cosiddetta ***efficienza esterna***, in quanto sono legati al processo esterno di contrattazione dei prezzi, sui mercati di approvvigionamento dei fattori e di vendita dei prodotti/servizi realizzati.

Gli indicatori definiti come *rapporti tra valori*, mettendo assieme input/output di qualità diversa, cioè attraverso sommatorie di quantità per prezzi, esprimono anche l'***efficienza interna/esterna legata al mix di produzione***.

Sugli indicatori calcolati come rapporti tra valori, come sintesi di input/output di qualità diversa, è importante la verifica degli elementi interni, scomponendo eventualmente l'indicatore sintetico negli indicatori di dettaglio che lo determinano.

Si consideri, a titolo esemplificativo, il seguente caso di analisi comparativa mediante indicatori di efficienza calcolati come rapporto di valori di input su valori di output, calcolati per due diversi periodi temporali (supponiamo il periodo 1 ed il periodo 2), considerando prima gli indicatori di sintesi, quindi gli indicatori di dettaglio riferiti a due diverse tipologie di produzione (supponiamo la produzione A e la produzione B).

Il quadro completo degli indicatori di efficienza produttiva è fornito nella fig. 1.

Fig. 1 – Relazioni tra indicatori di efficienza

Produzione	**Periodo 1**		
	Input	**Output**	**Input/Output**
Produzione Totale	1.000	300	1000/300= **3,33**
Produzione Tipo A	400	200	400/200 = **2**
Produzione Tipo B	600	100	600/100 = **6**

Produzione	Periodo 2		
	Input	**Output**	**Input/Output**
Produzione Totale	1.100	300	1100/300= **3,66**
Produzione Tipo A	300	160	300/160 = **1,87**
Produzione Tipo B	800	140	800/140 = **5,71**

Ponendo le grandezze di input al numeratore del rapporto e le grandezze di output al denominatore, l'interpretazione dei risultati dovrebbe essere la seguente:

- diminuzione dell'efficienza se i valori risultanti dal rapporto input su output aumentano nel passaggio dal periodo 1 al periodo 2;
- aumento dell'efficienza nel caso opposto, cioè se i valori del rapporto diminuiscono passando dal periodo 1 al periodo 2.

Nella comparazione temporale degli indicatori, nel caso sopra riportato a titolo esemplificativo, si evidenzia un'interpretazione dell'efficienza che cambia quando si passa dagli indicatori di sintesi a quelli di dettaglio:

- una diminuzione dell'efficienza se si considera l'indicatore sintetico (la misura di efficienza passa da 3,33 a 3,66);
- un aumento dell'efficienza per entrambe le produzioni se si considerano gli indicatori di dettaglio (la misura di efficienza passa da 2 a 1,87 per la produzione A, da 6 a 5,71 per la produzione B).

Il caso è emblematico ed evidenzia come, per una corretta gestione delle verifiche ed interpretazione degli indicatori di efficienza, debbano essere considerate, accanto alle quantità, anche le qualità e le relazioni che legano i diversi elementi di input/output; devono essere valutati inoltre gli effetti delle variabili esterne.

In conclusione, gli aspetti da tenere sotto controllo sono i seguenti:

1) quantità e qualità degli input
2) quantità e qualità degli output

3) metodologia di calcolo
4) influenza dei fattori "ambientali", cioè esterni, controllabili e non controllabili

7.3. Le verifiche sulle condizioni di efficacia

Con riguardo all'efficacia, il giudizio riguarda le caratteristiche degli output effettivi rispetto agli obiettivi di output espressi "esternamente" dagli utenti ovvero definiti "internamente" dalla direzione aziendale.

La valutazione dell'efficacia, pertanto, è riconducibile a indicatori del tipo seguente:

- scostamenti tra risultati ed obiettivi, espressi in valore assoluto od in percentuale. Sono di questo tipo, ad esempio, le analisi effettuate a consuntivo in rapporto ai valori di budget;
- rapporti tra output effettivi ed output previsti ovvero tra output effettivi ed output massimi (potenziali). Sono di questo tipo, ad esempio, i rapporti che indicano il grado di utilizzazione della capacità produttiva (indicatori di produzione) ovvero la quota di mercato (indicatori di marketing);
- rapporti tra output realizzati e numero di utenti (effettivi o potenziali), come indicatori di servizio fornito all'utenza.

Gli aspetti da tenere sotto controllo, cioè le condizioni che determinano l'efficacia, sono, in particolare:

- gli obiettivi devono essere realistici ed espressi in termini tali da permettere la misurazione, o quantomeno la valutazione in termini comparativi;
- le risorse finanziarie, tecniche ed umane attribuite ai centri di responsabilità devono essere coerenti con gli obiettivi assegnati a tali centri, sia in termini quantitativi che in termini qualitativi;
- le variabili di controllo devono essere coerenti con la struttura organizzativa ed il collegato sistema di autorità e responsabilità.

Con il passaggio da un'ottica di breve termine ad una di medio-lungo termine, da giudizi sulle quantità a giudizi qualitativi, le verifiche sono svolte a livello più alto, sulla cosiddetta

efficacia “politica” o “strategica”, valutando condizioni ulteriori del tipo seguente:

- coerenza e chiarezza degli obiettivi
- dimostrabilità delle relazioni tra output ed impatto sugli utenti, cioè delle conseguenze sugli utenti collegate direttamente all’output realizzato;
- influenza dei fattori esterni non controllabili e non inseriti nell’indicatore di controllo;
- presenza di effetti inattesi, positivi e negativi, accanto a quelli programmati-voluti.

L’efficacia a livello più alto deve essere verificata “esternamente”, valutando l’impatto che le diverse tipologie di output hanno sulle diverse categorie di utenti.

Le verifiche devono essere rivolte, in particolare, alla identificazione dei punti di forza e di quelli di debolezza, delle condizioni favorevole e di quelle sfavorevoli, alla successiva valutazione delle condizioni che possono determinare l’aumento dei punti di forza e la riduzione dei punti di debolezza, la sfruttamento delle condizioni favorevoli ed il fronteggiamento delle condizioni sfavorevoli, interne ed esterne.

7.4. Le verifiche sulle condizioni di economicità particolare e globale

7.4.1. Verifiche di economicità particolare

Con riferimento all’economicità particolare, cioè all’economicità connessa all’acquisizione delle risorse, le verifiche devono essere fatte considerando congiuntamente qualità e quantità degli input.

Gli indicatori tipici da utilizzare sono quelli di analisi comparativa, spaziale e temporale, effettuata verificando, preliminarmente, l’omogeneità dei valori, raggruppando o separando gli input, a seconda dei casi, sulla base delle loro caratteristiche qualitative ovvero stabilendo la soglia minima di qualità richiesta agli input per essere inseriti nell’indicatore di economicità

7.4.2. Verifiche di economicità globale

Con riferimento all'economicità globale, la valutazione ha carattere sintetico, dovendo essere inclusi nell'indicatore i diversi aspetti dell'efficienza, efficacia ed economicità particolare. La necessaria sintesi può essere realizzata con modalità diverse:

- utilizzando indicatori di redditività calcolati sul bilancio di esercizio, per ottenere prime indicazioni sulle condizioni di economicità aziendale, con riferimento al breve termine, partendo dalla dimensione economico-finanziaria della gestione;
- utilizzando indicatori di economicità che ampliano l'orizzonte temporale al medio-lungo termine, facendo riferimento al "capitale economico" ovvero alla "creazione di valore" per gli azionisti e per la comunità in genere;
- utilizzando quadri di sintesi di indicatori che includono l'osservazione di dimensioni integrative rispetto a quella economico-finanziaria. Potrebbero essere considerate, ad esempio, le tre dimensioni aggiuntive definite nella cosiddetta Balanced Scorecard (BSC): 1) la dimensione della clientela; 2) la dimensione dei processi interni e della qualità; 3) la dimensione dell'innovazione e dell'apprendimento.

7.5. Le fasi del processo di revisione gestionale

Le fasi del processo sono quelle già definite per la revisione contabile:

1) pianificazione della revisione;
2) valutazione del sistema di controllo interno, nel passaggio dal controllo amministrativo-contabile al controllo gestionale;
3) verifiche sostanziali, nel passaggio dalle verifiche sulla correttezza dei comportamenti e sull'accuratezza delle informazioni alle verifiche sulle condizioni di efficienza, efficacia ed economicità delle operazioni e sulla qualità dei sistemi di governo aziendale;
4) supervisione del lavoro;
5) reporting di revisione, comprendente giudizi sui sistemi di controllo interno e sulla sostanza della gestione

aziendale.

Attraverso le diverse fasi del processo di revisione, in particolare, si deve arrivare ad esprimere, con ragionevole "sicurezza", un giudizio sulla sostanza rappresentata dall'efficienza, efficacia ed economicità della gestione.

Il processo assume caratteristiche diverse in relazione all'ampiezza dell'area oggetto di revisione, alla tipologia dei soggetti coinvolti e al livello di svolgimento della revisione:

A) in relazione all'area oggetto di revisione

1) revisione a livello complessivo aziendale

2) revisione a livello particolare di area, funzione, processo operativo o sistema di controllo interno

B) in relazione ai soggetti coinvolti nelle verifiche

1) revisione interna

2) revisione esterna

C) in relazioni ai soggetti destinatari dei risultati

1) revisione per l'interno

2) revisione per l'esterno

D) in relazione al livello di svolgimento della revisione

1) ispettorato amministrativo

2) revisione contabile

3) revisione gestionale

(*omissis*)