

Il proficuo rapporto tra la revisione legale e il risk management

di Gianluca Ponzo (*) e Barbara Negro (**)

Governo d'impresa

Il presente articolo descrive le relazioni ed i collegamenti tra le attività degli organi di controllo interno ed esterno, al fine di gestire e monitorare le aree di rischio aziendale. Nella trattazione verrà evidenziato come il monitoraggio delle aree di rischio, anche in virtù delle recenti disposizioni normative, costituisce il filo conduttore dell'intero processo di revisione legale. L'accuratezza del sistema di gestione dei rischi nonché le politiche manageriali volte alla prevenzione, gestione e minimizzazione dei rischi creano i presupposti affinché l'azienda possa essere giudicata credibile ed affidabile dai diversi stakeholder.

Introduzione

Nel contesto competitivo attuale le aspettative e le previsioni degli analisti influenzano significativamente i mercati finanziari e l'economia globale. Il giudizio degli analisti finanziari e degli investitori è ormai sempre più guidato da informazioni non economico-finanziarie, prospettiche, *sustainability-oriented*, in grado di influenzare la redditività futura dell'azienda. Per produrre tale tipologia di informazioni le aziende necessitano di sistemi affidabili di pianificazione e controllo di gestione, affiancati da sistemi di governo del rischio - o *risk management* - in grado di focalizzare l'attenzione del *management* sulle aree maggiormente critiche per il *business*.

L'utilità dei sistemi di pianificazione e controllo di gestione è stata ampiamente dibattuta e dimostrata dalla letteratura e dalla prassi, anche per i significativi risvolti sulle attività di *audit* (1). Il *risk management* è un tema di altrettanta importanza, stante i numerosi e significativi risvolti per la *governance* d'impresa, anche se, non sufficientemente trattato dal punto di vista delle sue implicazioni strategiche e manageriali. Infatti, il sistema di *risk management* consente, in ultima analisi, di minimizzare il rischio d'impresa grazie ad una gestione più consapevole ed informata delle minacce ed opportunità scaturenti dall'ambiente competitivo, al fine di focalizzare gli

effort sui punti di forza e di debolezza intrinseci in grado di influenzare i risultati aziendali futuri. In tale ottica il *risk management* può fornire un valido supporto alla direzione aziendale consentendo di individuare i potenziali driver di rischio, di gestirli e monitorarli per ridurre l'impatto sull'attività d'impresa.

Il presente articolo si focalizza e mette in risalto le importanti interrelazioni esistenti tra la gestione dei rischi aziendali effettuata dal controllo interno (dipartimenti dell'*internal audit* e del controllo di gestione se presenti in azienda) e la valutazione dei rischi di errori significativi, quale elemento rilevante e fondante del processo di revisione legale. Nel prosieguo dell'articolo sarà evidenziato come il monitoraggio dei rischi aziendali, l'attuazione di politiche di prevenzione dei rischi e la pianificazione aziendale, consentono all'impresa il conseguimento di reali benefici economici ed una gestione di maggior controllo sull'impresa. La creazione di aspettative di successo (ed il loro raggiungimento) consentono di migliorare l'immagine

Note:

(*) *Manager presso la società di revisione e organizzazione aziendale Revi.tor Srl*

(**) *Partner presso la società di revisione e organizzazione aziendale Revi.tor Srl*

(1) Si rimanda all'articolo "I benefici del controllo di gestione per le attività di revisione legale dei conti", in questa *Rivista*, n. 1/2017.

e la fiducia nei confronti dei diversi attori e *stakeholder*, i quali saranno maggiormente interessati ad investire e collaborare con l'impresa.

Più in dettaglio, saranno analizzati temi quali la gestione dei rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio e l'importanza che riveste questa attività nella revisione legale, un *focus* sui principi contabili italiani (OIC) e sui principi di revisione (ISA Italia) che prevedono ed "impongono" alle società di revisione legale sia un monitoraggio e sia una valutazione del rischio di errori significativi nella revisione legale del bilancio e di conseguenza individuare le procedure di revisione in risposta ai rischi identificati e valutati.

Il prossimo paragrafo presenta un breve *excursus* degli elementi distintivi del sistema di *risk management*, focalizzandosi sulle principali caratteristiche ed implicazioni dello stesso sul sistema azienda.

Il risk management e il sistema di pianificazione e controllo

Il *risk management* è un processo trasversale all'organizzazione aziendale finalizzato:

- all'identificazione e valutazione dei rischi aziendali;
 - all'identificazione delle azioni di contrasto di comportamenti non conformi;
 - alla gestione (o meno) dei rischi individuati.
- Più nel dettaglio, le principali componenti del *risk management* riguardano:
- la definizione degli obiettivi di *business*;
 - l'identificazione dei rischi inerenti a ciascuna strategia;
 - la valutazione dei sistemi di controllo di gestione dei rischi individuati;
 - l'individuazione delle attività per contrastare i rischi;
 - le attività di monitoraggio continue.

Da quanto appena illustrato, è evidente il collegamento esistente tra il sistema di pianificazione e controllo ed il *risk management*. Le aziende di successo pongono infatti sempre più rilievo al sistema di pianificazione strategica ed al controllo di gestione, ritenuti necessari per guidare e responsabilizzare il *management* verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Tale sistema, se opportunamente affiancato al *risk management*, consente di acquisire, oltre ai benefici conseguenti all'uso di strumenti di P&C, una maggior consapevolezza

circa le aree di rischio attuali e future da monitorare in un'ottica di prevenzione, contenimento e minimizzazione degli stessi.

Per tali ragioni, il *risk management* non è un mero *costly compliance exercise*, ma uno strumento che assicura significativi risvolti manageriali che, se opportunamente sfruttati, possono contribuire a rendere più attrattiva ed affidabile l'azienda. In ultima analisi, tale metodologia permette di accrescere la fiducia degli *stakeholder* esterni, quali investitori e ed analisti finanziari. Il sistema di *risk management* prende in esame sia i rischi interni, come ad esempio il rischio economico-finanziario, il rischio collegato a specifici progetti, il rischio informatico, manageriale, etc., sia quelli esterni, quali ad esempio il rischio di cambio, di tasso di interesse, di evoluzione e obsolescenza tecnologica del prodotto o di catastrofi, etc. I rischi d'impresa, siano essi esterni o interni, risultano molto frequentemente interrelati tra loro, con conseguente possibilità che si venga ad innescare un pericoloso effetto domino. Diventa, pertanto fondamentale l'identificazione ed il presidio dei rischi sia a livello strategico sia a livello operativo, anche attraverso l'identificazione di opportuni ruoli manageriali e la formalizzazione di specifiche procedure da rispettare.

Attraverso i sistemi di pianificazione e controllo strategico è possibile individuare i fattori critici di successo, mentre con il sistema di *risk management* occorre fare emergere i fattori critici di rischio dell'impresa e i corrispondenti *key risk indicator*.

Il prossimo paragrafo si focalizza sul tema del rischio nel bilancio d'esercizio, particolarmente significativo, ma prevenibile attraverso un adeguato sistema di *risk management* e P&C.

Il rischio nel bilancio d'esercizio

Il bilancio d'esercizio ed il bilancio consolidato sintetizzano le iniziative economiche, finanziarie e patrimoniali che l'impresa è riuscita ad attuare fino ad una data prefissata (data di chiusura generalmente di durata di un anno). I numeri ed i risultati presentati, adeguatamente commentati nella nota integrativa, nel rendiconto finanziario e nelle relazioni al bilancio, creano aspettative tra i vari *stakeholders*. Le informazioni, ivi contenute, devono essere adeguatamente verificate da

professionisti che attestino che i fatti aziendali siano correttamente rappresentati sulla base delle indicazioni contenute nel Codice civile, nei principi contabili di riferimento e nella normativa di settore.

I principi contabili italiani emanati dall'OIC, sono la fonte normativa che di concerto alle disposizioni contenute nel Codice civile, definiscono le regole di contabilizzazione dei fatti aziendali. I principi contabili danno sempre più risalto ai risultati ed alle aspettative future come, a titolo esemplificativo, la trattazione del costo ammortizzato (OIC 15 e 19), la svalutazione di attività per perdite significative di valore (OIC 9) ed il recupero delle imposte anticipate (OIC 25). Negli OIC viene sottinteso che le imprese, tanto più se attraversano momenti di instabilità e di difficoltà nei risultati, predispongano piani economici e finanziari dettagliati ed approvati dagli organi societari. In questa logica, è auspicabile che gli strumenti aziendali di *risk management* e di controllo di gestione, dovranno trovare crescente diffusione nelle aziende di medio piccola dimensione poiché permettono al *management* di avere una visione chiara e realistica dell'impresa e di prendere con anticipo le corrette decisioni societarie, con possibili riflessi sul capitale investito dai vari *stakeholder*.

Gli organi di controllo (collegio sindacale incaricato del controllo di vigilanza e/o il revisore o la società di revisione incaricato del controllo contabile) sono investiti di responsabilità civile e penale, solidalmente con gli amministratori e l'imprenditore, per i danni dovuti alla loro condotta qualora si accerti un controllo non in conformità con i principi di revisione. E, come già introdotto, il controllo è efficace se, e quando, sono conosciuti i rischi (2) attuali e potenziali dell'impresa.

A tal fine, il *management* aziendale deve condividere con gli organi di controllo societario la metodologia di redazione del *budget* o del piano economico finanziario, l'attendibilità delle previsioni inserite e l'imparzialità nella loro redazione. I revisori ed i sindaci, nell'espletamento delle loro attività, devono avere un approccio proattivo nel verificare che le previsioni siano verosimili per non creare aspettative differenti tra gli *stakeholders* o, *in extrema ratio*, attestare che il postulato della continuità aziendale (sancito dal principio di revisione ISA Italia n. 570) sia rispettato e non sia già logorato prima dell'approvazione del bilancio

stesso. Nelle imprese in crisi, la *sensitivity analysis*, intesa come valutazione di scenari alternativi al variare di uno o più parametri rilevanti per la determinazione del risultato economico e patrimoniale, è ritenuta indispensabile al fine di valutare l'adeguatezza delle previsioni future di redditività e soprattutto di sostenibilità finanziaria.

Le aspettative di risultati futuri positivi sono la conseguenza dell'attuazione degli obiettivi economici di breve periodo ma, per competere con successo, l'impresa deve creare oggi i presupposti per un successo duraturo. Tuttavia, alcune strategie aziendali sono molto ambiziose e, senza un adeguato studio e pianificazione, possono compromettere la redditività attuale e l'equilibrio finanziario; tipici esempi sono l'entrata in nuovi mercati, il commercio di nuovi prodotti/servizi, l'utilizzo di nuove tecnologie. È da considerare che molte aziende sono andate prima in difficoltà e, successivamente, in crisi per non aver sfruttato l'evoluzione tecnologia o non aver colto i mutamenti del *business* di riferimento.

Per tale ragione il monitoraggio delle azioni manageriali di medio lungo periodo e la ripercussione sui risultati di breve sono controlli primari che gli organi di controllo devono costantemente effettuare per assicurare, da un lato, la corretta rappresentazione di eventi (che di per sé non sono routinari e quindi suscettibili di errori e, dall'altro, il postulato della continuità aziendale nel medio periodo (che deve essere costantemente monitorato, maggiore sia l'instabilità dei risultati aziendali, l'attendibilità delle previsioni e delle aspettative finanziarie e di redditività).

Come si evince, il corretto scambio di informazioni tra *internal audit*, *controller*, revisori e sindaci è strategico per la gestione del rischio, come verrà approfonditamente illustrato nel proseguo dell'articolo.

Il rischio nella revisione legale

A luglio 2016 si è concluso l'*iter* di recepimento della riforma europea che ha modificato il

Nota:

(2) Il rischio d'impresa è possibile definirlo come un evento o una mancata iniziativa direzionale che possono influenzare negativamente la capacità dell'impresa di soddisfare gli obiettivi e di realizzare le proprie strategie. Il rischio di una errata esposizione dei fatti aziendali in bilancio può influenzare le decisioni razionali dei *stakeholders*.

D.Lgs. n. 39/2010 e la Direttiva 2014/56/UE (3); all'esito di tale procedimento agli organi di controllo societario (società di revisione, revisori legali e collegi sindacali), compete un più stringente monitoraggio e gestione del rischio, attività da svolgersi in tutte le fasi dell'incarico:

- preventivo (all'accettazione) e durante il mantenimento dell'incarico che include l'adeguata verifica della clientela in merito a controlli ai sensi del D.Lgs. n. 231/2007 (antiriciclaggio);
- in sede di pianificazione delle attività di *audit* (su cui è incentrato l'articolo);
- durante le verifiche e l'emissione della relazione di revisione (su cui si incentra il giudizio finale di *audit* e le eventuali anomalie che dovranno essere monitorate negli anni successivi di incarico).

Il percorso normativo si integra con la riforma dei principi di revisione (ISA ITALIA) del 23 dicembre 2014. Tali principi, che rappresentano la normativa di riferimento per gli organi di controllo societario, richiedono al revisore di acquisire, come base del proprio giudizio, una ragionevole sicurezza che il bilancio nel suo complesso non contenga errori significativi, siano essi dovuti a frodi o comportamenti o eventi non intenzionali. Inoltre si esplica il concetto di ragionevole sicurezza come l'acquisizione di elementi probativi sufficienti ed appropriati a ridurre il rischio di revisione. Anche il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (nel prosieguo ODCEC) ha illustrato in un documento, emesso a dicembre 2015, le linee guida derubricate "l'applicazione dei principi di revisione alle imprese di minori dimensioni".

Le procedure di revisione, l'estensione e l'analiticità dei controlli sulle poste di bilancio, la necessità di ricorrere a specialisti esterni devono essere commisurati all'identificazione dei rischi individuati ed alla valutazione del loro potenziale impatto sul bilancio (*risk based*). Inoltre la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera, incluso il suo controllo interno, permettono di definire e di mettere in atto risposte di revisione a fronte dei rischi identificati.

All'interno dei principi di revisione sono numerosi e dettagliati i principi che trattano il monitoraggio dei rischi. Di seguito vengono riportati i principi ISA Italia che contengono riferimenti ed analisi in merito e rappresentano il "kit di conoscenza necessaria":

- ISA Italia 200: obiettivi generali del revisore indipendente e svolgimento della revisione legale;
- ISA Italia 240: responsabilità del revisore alle frodi nella revisione contabile del bilancio;
- ISA Italia 250B: le verifiche della regolare tenuta della contabilità sociale;
- ISA Italia 265: comunicazione delle carenze del controllo interno ai responsabili della *governance* e alla direzione;
- ISA Italia 300: pianificazione della revisione contabile;
- ISA Italia 315: l'identificazione e la valutazione dei rischi di errori significativi mediante la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera;
- ISA Italia 320: significatività nella pianificazione e nello svolgimento della revisione contabile;
- ISA Italia 330: le risposte del revisore ai rischi identificati e valutati;
- ISA Italia 540: revisione delle stime contabili e della relativa informativa;
- ISA Italia 550: parti correlate;
- ISA Italia 570: continuità aziendale;
- ISA Italia 600: revisione del bilancio del gruppo.

L'implementazione di un sistema di *risk management* e l'attenzione verso le aree a maggior rischio presentano ripercussioni positive ed integrate sulle attività svolte dalla società di revisione in varie fasi del processo di revisione legale quali l'attestazione del bilancio d'esercizio, garantendo una maggiore attenzione sui risultati e sulla continuità dell'impresa. Il revisore identifica, infatti, nell'approccio al rischio, sia a livello di bilancio d'esercizio o consolidato nel suo complesso, sia a livello di singole voci, sia per ciascuna asserzione (4), la

Note:

(3) Attuazione della Direttiva comunitaria 2006/43/CE, relative alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati.

(4) Per asserzioni si intende le dichiarazioni della Direzione, esplicite e non, contenute nel bilancio, utilizzate dal revisore per prendere in considerazione le diverse tipologie di errori potenziali che possono verificarsi. I revisori contabili devono verificare le asserzioni relative alle voci di bilancio ed in particolare che risultano essere significative. Le asserzioni costituiscono gli obiettivi del revisore dei conti. Il bilancio d'esercizio implicitamente contiene alcune asserzioni (ciò che gli amministratori asseriscono sul bilancio d'esercizio) che riguardano: - esistenza o accadimento: le attività, le passività ed il patrimonio netto in bilancio esistono e sono accadute;

(segue)

possibilità che il bilancio sia condizionato dalle seguenti variabili:

1) rischio di errori significativi inteso come possibilità che il bilancio, o le diverse poste che lo compongono (informativa inclusa), sia significativamente errato prima di essere sottoposto a revisione contabile. Tale rischio può essere scomposto in due sotto categorie:

– rischio intrinseco, inteso come l'eventualità che una classe di operazioni, un saldo contabile o un'informativa contengano un errore, indipendentemente dall'esistenza di procedure di controllo interno. Il rischio intrinseco è determinabile attraverso la valutazione di tre aspetti:

- complessità della voce, intesa come difficoltà di determinare il valore della posta dovuta ad una sua eterogeneità, numero di *items* che la compongono, la necessità di effettuare stime sulla base di informazioni parziali, non corrette o non aggiornate, numerosità delle movimentazioni, mancanza di conoscenza specifica del *business* e della normativa che regola il settore ...;
- rischio di frode, inteso come la possibilità di compimento di un atto illecito avente ad oggetto il vantaggio personale o societario o altrui. Limitano il rischio di frode: l'adozione di organigrammi ed una struttura chiara; la propensione al controllo, alla qualità, alle competenze; al rispetto degli impegni e delle scadenze; una strategia di impresa definita; un sistema degli incentivi trasparente; manager con buona reputazione; un codice etico, riluttanza a politiche di bilancio e utili cospicui, ...;
- rischio dell'ambiente in cui opera ed altri rischi, intesi come rischi connessi all'ambiente di lavoro e alla normativa settoriale; tensione finanziaria; rispetto dei parametri finanziari (*covenant*) su operazioni di mutuo; interesse a massimizzare il risultato d'esercizio tramite premi commerciali o specifici interessi economici dell'azionista; continuità dell'impresa; partecipazioni a gare e/o bandi; ingresso in nuovi *business*, ...;

– rischio di controllo, ovvero l'eventualità che il sistema contabile e di controllo interno non riescano a prevenire e correggere

tempestivamente un errore che potrebbe verificarsi in un conto o in una classe di operazioni. La valutazione del rischio di controllo ha come obiettivo l'esistenza e l'attendibilità delle procedure e delle aree critiche aziendali nonché evidenziare i punti di forza e di debolezza del sistema interno che permettono la prevenzione di errori futuri (attraverso controlli automatizzati e non). Normalmente, si ritiene che un buon sistema di controllo interno sia quello in grado di rilevare i rischi che potenzialmente sono superiori al costo che comporta la loro prevenzione.

Nel valutare questo rischio, il revisore si concentrerà sull'ambiente di controllo che consiste nella verifica dell'esistenza di un codice di condotta, delle modalità di gestione interna dei conflitti di interesse, dello stile del *management*, dell'esistenza di procedure di controllo adeguate, di una adeguata segregazione dei compiti e dei poteri interni all'impresa. Mitigano il rischio di controllo l'esistenza di procedure, la segregazione dei compiti e delle responsabilità (esistenza di deleghe) corredati dall'effettuazione da parte dei revisori di test di conformità;

2) rischio di revisione o di individuazione ovvero l'eventualità che il revisore esprima inconsapevolmente nella propria relazione di revisione, un giudizio professionale inappropriato in presenza di un bilancio inficiato da errori significativi o da frodi contabili. Il revisore nei suoi controlli deve, a tal fine, avere un approccio scettico ed attento alle condizioni che possono indicare probabili errori ed una valutazione critica degli elementi probativi (c.d. scetticismo professionale).

Note:

(continua nota 4)

- completezza: tutte le attività, le passività e il patrimonio netto che avrebbero dovuto essere registrati sono stati effettivamente registrati, e non vi sono omissioni;
- valutazione e rilevazione: le voci di bilancio sono rappresentati ad un valore equo ed appropriato e ogni rettifica di valutazione è registrata correttamente;
- accuratezza: le operazioni sono registrate correttamente;
- competenza/*cut off*: gli elementi del bilancio rispettano la competenza economica dell'esercizio di riferimento;
- diretti e obbligazioni: le attività presenti in bilancio presentano diritti realmente esistenti e le passività presenti in bilancio rappresentano obbligazioni realmente esistenti;
- presentazione e informativa: gli elementi del bilancio sono propriamente aggregati, separati o descritti nella nota integrativa e nei documenti di informativa al bilancio.

Tale tipologia di rischio è influenzato da:
 – rischio di errori significativi (si veda il punto precedente);
 – rischio di individuazione, inteso come rischio oggettivo, che il revisore durante le verifiche non evidenzia le poste di bilancio che presentino una inesattezza significativa, individualmente considerata o aggregata ad altre inesattezze, presente in un saldo di un conto o in una classe di operazioni.
 Nella Tavola 1 sono sintetizzate le fasi del processo di revisione svolto in conformità con i le linee guida dell'ODCEC, ove si evidenzia come fasi fondamentali del processo sono la valutazione del rischio e la pianificazione del rischio.

Le politiche di gestione e monitoraggio dei rischi

Una volta individuata la possibilità di manifestazione del rischio, il *management* può attuare politiche di:

- non assunzione di azioni correttive, qualora ritenga che la probabilità dell'evento sia

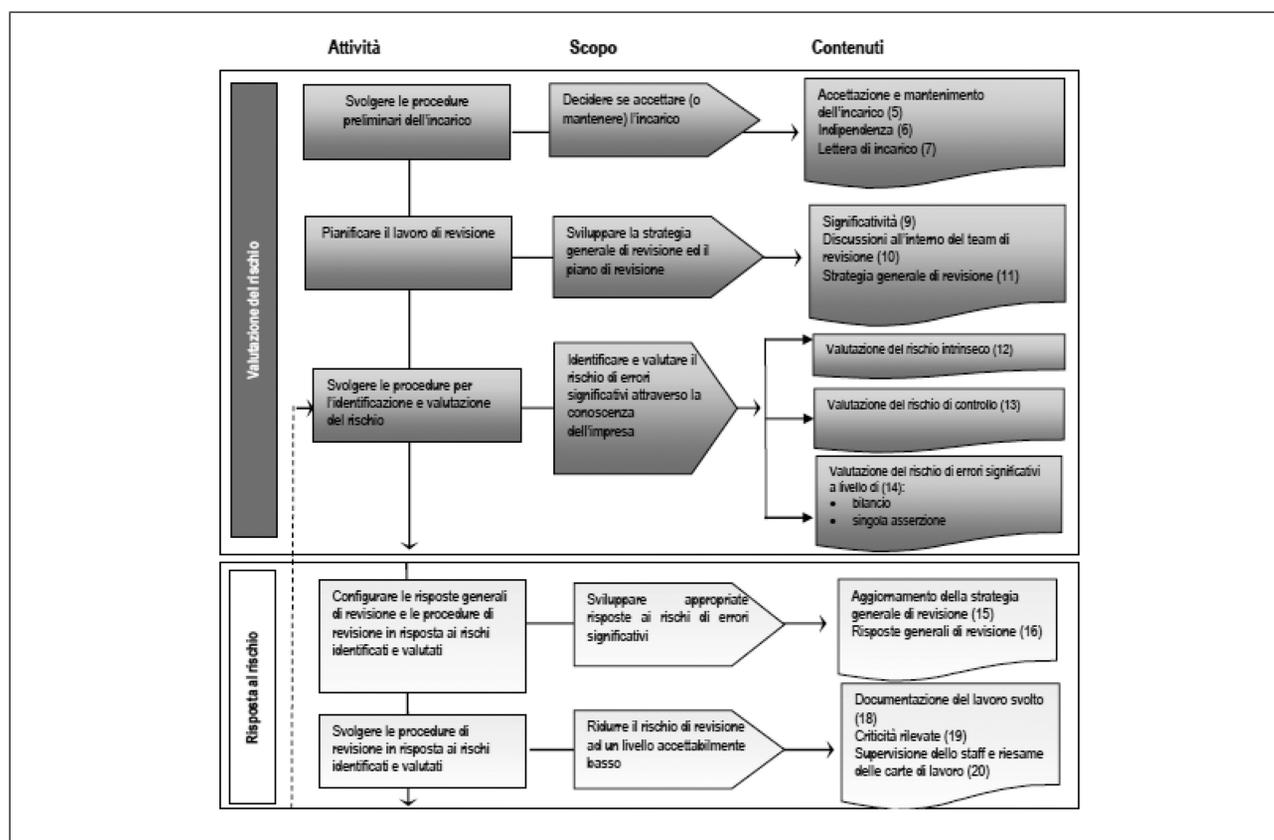
irrilevante, o gli effetti derivanti dalla mancata gestione delle aree a rischio significativo siano, per l'impresa, trascurabili. Il *management*, nella sua scelta, deve valutare, infatti, quali siano gli impatti di un mancato controllo (costi) rispetto ai benefici di gestione delle aree di rischio nel medio lungo periodo;

- prevenzione del rischio, ovvero l'insieme delle azioni che minimizzano il manifestarsi dell'evento che può generare il rischio attraverso:

- controlli specifici (*ad hoc*), demandati generalmente alle aree *internal audit*, controllo di gestione o, in talune aziende di piccola dimensione, all'area amministrativa;
- controlli generali e/o automatici, generalmente attuati con blocchi di sistema;
- coinvolgimento nel processo decisionale e/o nell'attività di più enti tra di loro non gerarchicamente connessi;

- protezione del rischio attraverso azioni che agiscono quando il fatto si è compiuto. Tra le azioni più comuni si possono annotare le assicurazioni industriali ed i programmi di *disaster recovery* (insieme delle attività volte a

Tavola 1 - Macro fasi del processo di revisione



Fonte: Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili - l'applicazione dei principi di revisione alle imprese di minori dimensioni pag. 26.

ripristinare i dati e le informazioni necessarie all'erogazione di servizi o produzione di beni; utilizzato soprattutto in ambito informatico). Il *management* adotta tali misure quanto valuta la necessità di tutelarsi dal rischio qualora il premio assicurativo (o del *disaster recovery*) sia inferiore rispetto al costo da sostenere per il monitoraggio dei rischi. Si precisa che, per talune aree di attività è impossibile azzerare il rischio per cui è consigliabile comunque un'assicurazione (ad esempio assicurazioni professionali o le coperture *all risk*);

- copertura finanziaria (*hedging*) del rischio inteso come tecnica in cui si trasferisce il rischio ad una compagnia assicurativa cercando di gestire in modo speculativo i benefici traendone massima opportunità dai rimborsi che si possono creare. Non vale la pena sottolineare che tale fattispecie, oltre essere molto rischiosa pone dei dubbi sull'eticità di tale trattamento ed è di per sé sconsigliabile a priori.

I principi di revisione e le linee guida dell'ODCEC pongono particolare rilievo alle attività di pianificazione del lavoro del revisore, individuando una fase preliminare nell'effettuazione dei test di conformità sui controlli per cicli funzionali messi in atto dall'azienda ed in seguito definita la strategia di *audit* nell'effettuazione dei test di dettaglio (o di sostanza) che il revisore andrà ad effettuare nelle fasi successive.

La pianificazione delle attività (individuata dalla strategia di revisione) pone rilievo sulle procedure di identificazione, valutazione ed analisi dei rischi.

Tali macro attività includono:

- comprensione del *business*: occorre innanzitutto comprendere il contesto competitivo in cui opera l'azienda attraverso la conoscenza:
 - del mercato in cui opera e l'ambiente competitivo in generale. In questo caso il revisore deve acquisire (in proprio e con un confronto diretto con la Direzione) una conoscenza del *business* in cui opera l'impresa e in particolare i fattori di successo (FCS) per competere nel *business*, della regolamentazione e del quadro normativo del settore, dei principali *competitor* aziendali, degli sviluppi tecnologici del *business*;
 - della storia dell'impresa ed effettuare procedure di analisi comparative con i *competitor* di riferimento delle *performance* economico-finanziarie dell'impresa; è importante per il revisore analizzare criticamente i bilanci d'esercizio dei *competitor* e confrontarli;

- delle attività operative, dell'assetto proprietario, della struttura di *governance*, delle tipologie di investimenti in essere e di quelli pianificati per il futuro, della struttura dell'impresa e del modo in cui la stessa è finanziata;

- comprensione dell'impresa oggetto di revisione al fine di determinare la conoscenza della struttura organizzativa aziendale e degli strumenti idonei a ridurre le aree di rischio intrinseco. Questa fase è propedeutica alla definizione della strategia di revisione, ovvero le attività di revisione che si andranno ad effettuare durante il processo di *audit*.

Questa attività, che per il revisore è di estrema importanza e fondamentale per l'intero processo di *audit*, influenza il giudizio sulla valutazione dei rischi d'impresa.

L'*output* di tale attività si concretizza con la formalizzazione e la valutazione del rischio di revisione, la strategia di *audit* ed il piano di revisione (che dovrebbe essere condiviso anche con la direzione ed il collegio sindacale, qualora presente). Questa fase si esplica nelle seguenti attività:

- organizzazione e valutazione dell'adeguatezza dell'assetto societario e organizzativo rispetto alla tipologia di attività svolta ed alle dimensioni societarie. Il revisore a tal fine deve verificare l'adeguatezza organizzativa necessaria a garantire una segregazione dei ruoli e delle responsabilità. Ad esempio, nel caso in cui vi sia un'unica contabile che gestisce, a titolo esemplificativo, tutto il ciclo passivo (dalla gestione degli ordini, alla scelta del fornitore e al successivo pagamento) il rischio intrinseco aumenta in quanto vi è maggiore possibilità che, in caso di mancati controlli, si possa configurare qualche illecito;

- valutazione dell'appropriatezza e correttezza di applicazione dei principi contabili, coerentemente con il quadro normativo di settore e dell'informazione finanziaria applicabile;

- valutazione dell'adeguatezza dei sistemi di pianificazione e di controllo interno attraverso le seguenti attività:

- pianificazione aziendale e controllo periodico dei risultati. La pianificazione aziendale è fondamentale per definire i risultati prospettici e definire le aspettative sui risultati aziendali. Gli strumenti di pianificazione e controllo possono variare dai semplici strumenti di *cost accounting* o *budget* aziendali ai più evoluti strumenti di controllo delle *performance* (dalla mappa strategica e *balanced*

scorecard o reportistica integrata). Tuttavia non è sufficiente che l'impresa adotti tali strumenti ma che siano affidabili e che garantiscano risultati prospettivi attendibili e condivisi. Questi strumenti possono essere affiancati da sistemi di *risk management* in grado di esplicitare i fattori critici di rischio ed i correlati *key risk indicator*. La condivisione e la diffusione dell'informativa all'interno della direzione aziendale e della *governance* d'impresa aumentano la visibilità di tali strumenti (approvati in C.d.A.). Gli organi di controllo utilizzano tali strumenti al fine di accertare uno dei requisiti cardine della relazione del revisore e del bilancio in generale, basato sul principio fondamentale della continuità d'impresa;

– mappatura dei processi aziendali, individuazione delle aree di miglioramento, controlli automatici che in caso di *alert* richiedano un controllo manuale di secondo livello con un livello superiore di approvazione. La presenza di un sistema di *risk management* aziendale, volto all'individuazione dei rischi di processo, può sensibilmente influire positivamente sulle attività e sui controlli posti in essere dalla società di revisione. Il monitoraggio e l'individuazione di punti di controllo (il revisore deve verificarne l'effettiva presenza attraverso le procedure di conformità) consente di ridurre il rischio di controllo ed i conseguenti test di dettaglio. Il revisore valuta l'adeguatezza di procedure automatiche, blocchi di sistema e presidio delle aree contabili critiche attraverso vari strumenti: tra i più comuni vi sono il *walk through test* (5) o *flow charting*. L'individuazione e la valutazione del livello di rischio intrinseco e di controllo sono uno dei compiti maggiormente critici ed impegnativi in quanto, secondo il giudizio emesso ed il livello di rischio assegnato, sarà determinato il rischio di revisione e successivamente le attività e le procedure di revisione da pianificare per la verifica delle poste di bilancio;

– verificare la presenza e l'adeguatezza del Modello Organizzativo ex art. 231/2001 ed altri strumenti di riduzione del rischio o riduzione della complessità aziendale.

Come si evince da quanto sin qui esposto, tali attività di revisione legale non sono e non possono essere intese come mera applicazione di una *check list* di controlli predefiniti e validi per qualunque tipo d'impresa o settore, o per qualunque voce del bilancio d'esercizio. Anzi, i

controlli devono essere sono customizzati in base al rischio di revisione, alle peculiarità dell'impresa, alla presenza di un sistema di *risk management* e/o di un sistema di pianificazione e controllo, fermo restando l'importanza di alcune procedure di revisione imprescindibili (ad esempio gli inventari fisici di magazzino o le procedure di conferma esterna c.d. circolarizzazioni ai sensi del Principio di Revisione ISA Italia 505 e 500). In tale ottica, il revisore può disporre di una ampia lista di potenziali controlli dalla quale dovrà attingere le procedure di revisione più idonee. Queste procedure, comunque, non potranno limitarsi all'esame di documenti comprovanti il saldo della voce a bilancio, ma dovranno necessariamente svolgere indagini ed acquisire informazioni probative sulle variabili aziendali esogene ed endogene quali, ad esempio, le caratteristiche del sistema di controllo interno, la presenza di una formalizzazione più o meno completa di regole e procedure organizzative e su quant'altro consenta al revisore di valutare i rischi di revisione dell'incarico.

Quanto riportato nella Tavola 2, si riferisce ad un estratto della matrice di valutazione del rischio utilizzata da chi scrive nella prassi lavorativa quotidiana inserita, a titolo esemplificativo, per l'area delle immobilizzazioni immateriali. In particolare, partendo dalla matrice, occorrerà poi effettuare una analisi a livello azienda, sia intesa quale sistema complessivo, sia per ogni area di bilancio. Inoltre devono essere oggetto di valutazione altri aspetti quali la sicurezza e la salute dei lavoratori (D.Lgs. n. 81/2008), l'attendibilità dei dati IT, la continuità aziendale e la presentazione dell'informativa di bilancio e fiscale.

Per ogni area di bilancio deve essere effettuata una valutazione, da parte del revisore, di ciascuna asserzione di bilancio che influenza le singole voci del bilancio di esercizio.

Dall'analisi di tale matrice occorre indicare la strategia di revisione da adottare sulla base degli indicatori di rischio significativo.

Nota:

(5) I *walk through test* sono le verifiche attuate dal revisore al fine di attestare l'attendibilità del sistema informativo contabile attraverso la verifica come in una "passeggiata" di un'operazione contabile dal suo inizio alla sua fine, a titolo esemplificativo dall'ordine del fornitore al pagamento dello stesso.

Tavola 2 - Estratto matrice del rischio - area immobilizzazioni immateriali

IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI					
Asserzioni		Completezza	Esistenza	Accuratezza e competenza	Valutazione
A) Rischio intrinseco	Complessità della voce				
	Rischio di frode				
	Rischio dell'ambiente in cui opera / altri rischi				
	Totale				
	Note del revisore				
B) Rischio controllo	Esistenza procedure / controllo interno				
	Test di conformità				
	Separazione compiti / responsabilità e deleghe				
	Totale				
	Note del revisore				
C) Rischio di revisione					
Strategia audit (in caso di rischio di revisione > rischio medio)					

Conclusioni

Il presente articolo ha messo in risalto l'interrelazione proficua e di positiva sinergia esistente tra il sistema di valutazione dei rischi implementato dal *management* in molte realtà aziendali e le attività di valutazione dei rischi di errori significativi sul bilancio implementate dal revisore e dalla società di revisione.

Se il revisore legale può beneficiare da parte del *management* di un sistema di controllo dei rischi potrà agevolmente effettuare la valutazione del rischio di errori significativi sul bilancio e migliorare l'efficienza delle proprie attività di revisione legale.

La normativa di riferimento e la prassi aziendale (sia dal lato impresa e sia dal lato *audit*) sottolinea l'importanza e l'assoluta necessità di strumenti di prevenzione dei rischi.

L'accuratezza del sistema di gestione dei rischi a livello azienda, l'analisi di convenienza economica circa la loro gestione e le politiche manageriali rivolte a prevenire, gestire e minimizzare i rischi costituiscono indubbiamente un requisito preliminare ma allo stesso tempo essenziale per creare aspettative realistiche tra

i vari *stakeholder*. In quest'ottica, vale ancora una volta la pena sottolineare, l'importanza che l'azienda sia giudicata affidabile dai vari *stakeholders*; in quanto la fiducia si può conquistare grazie all'attendibilità e alla correttezza dei dati, delle informazioni e delle comunicazioni aziendali.

Se è vero che gli strumenti di P&C e di *risk management* sono utili internamente per migliorare la gestione aziendale, è altrettanto vero che rappresentano elementi premiali per gli *stakeholders* esterni, sempre più guidati da *non-financial information disclosure*. Questi strumenti (ed il rispetto degli obiettivi in essi contenuti) nel contesto competitivo attuale stanno diventando una *conditio sine qua non* affinché l'azienda possa essere giudicata credibile ed affidabile sul mercato.

Concludendo, nelle imprese manageriali e di successo la gestione del rischio, assume sempre più rilevanza e non deve essere intesa come un mero costo amministrativo, ma come punto di partenza per una corretta pianificazione finanziaria ed economica delle risorse aziendali aumentando l'efficienza dei processi aziendali.