

# LE PROCEDURE DI CONTROLLO DEL BILANCIO CONSOLIDATO: UN'INDAGINE EMPIRICA

di Sergio Branciarì e Marco Giuliani <sup>(\*)</sup>

## 1. Premessa

Lo sviluppo della dimensione e del numero dei gruppi aziendali esistenti ha comportato un aumento delle società obbligate alla redazione del bilancio consolidato<sup>1</sup>.

Di estrema attualità risulta l'analisi delle politiche di governance e delle procedure di revisione applicate con riferimento al controllo contabile del bilancio consolidato. Alcuni casi eclatanti di falso in bilancio, sia italiani che esteri, hanno infatti mostrato la fragilità del modello di riferimento finora applicato in cui la frode è avvenuta con la collaborazione, più o meno determinante, della società di revisione incaricata (Enron, Parmalat, ecc.). Prescindendo dalle ipotesi di complicità del revisore nel reato, la cui repressione è in gran parte affidata alla previsione di apposite sanzioni civili e penali, ci occuperemo dei casi in cui irregolarità (più o meno gravi) potrebbero essere operate dal gruppo all'insaputa dell'*auditor*, che opera in buona fede. In questa ultima ipotesi, infatti, il revisore ricopre un ruolo da protagonista, dovendo segnalare, a seguito dei controlli effettuati, eventuali anomalie e dar quindi impulso, al limite, all'azione in sede civile e penale<sup>2</sup>.

Tutto ciò dipende in maniera rilevante dalla validità delle procedure di revisione adottate. Per questo motivo, abbiamo tentato un approccio induttivo al problema, affiancando dei dati estrapolati dalla realtà alle considerazioni finora fornite dalla dottrina in tema di controllo contabile<sup>3</sup>. Tale comparazione dovrebbe consentire una miglior comprensione dello "stato dell'arte" e, quindi, permettere di valutare se problemi di inattendibilità del consolidato sono riferibili solo ad ipotesi isolate, per lo più collegabili alla mala fede del revisore, o se, piuttosto, potrebbero potenzialmente emergere in una pluralità di realtà economiche, a causa delle lacune delle varie procedure attualmente seguite.

## 2. Campione, metodologia, ipotesi e risultati attesi

Il campione inizialmente scelto era composto da 150 gruppi aziendali eterogenei dal punto di vista del numero di consociate, dei volumi di attivo e fatturato, dell'attività svolta e dell'ubicazione geografica. Le fonti da cui sono stati attinti i vari nominativi

---

<sup>(\*)</sup> Pur essendo frutto di un lavoro congiunto, i paragrafi da 1 a 3 sono attribuibili a Sergio Branciarì; i restanti a Marco Giuliani. Gli autori ringraziano i proff. Luciano Marchi e Stefano Marasca per i suggerimenti offerti durante la preparazione del lavoro; resta tuttavia a loro carico ogni responsabilità per quanto scritto.

<sup>1</sup> Sulle tendenze storiche relative alla formazione di gruppi e aggregazioni industriali, cfr. PASSAPONTI B., *I gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, Giuffrè, Milano, 1994, pagg. 87-89.

<sup>2</sup> Cfr. BRANCIARI S., *Il bilancio falso e inattendibile e il giudizio del revisore contabile: legami e implicazioni*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, vol. 51, fasc. 3, 2000, pagg. 373 ss.

<sup>3</sup> Sulle peculiarità degli approcci deduttivi ed induttivi, cfr. ONIDA P., *Le discipline economico-aziendali*, Giuffrè, Milano, 1951; FERRARIS FRANCESCHI R., *L'indagine metodologica in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1978; D'IPPOLITO T., *Le discipline amministrative aziendali ragioneria-tecnica-organizzazione-economia aziendale*, Abbaco, Palermo Roma, 1957.



sono state “Economia Marche”, il “Calepino dell’azionista” edito da Mediobanca e la classifica dei 100 migliori gruppi elaborata da Italia Oggi<sup>4</sup>.

L’indagine ha lo scopo di descrivere l’attuale composizione degli organi di controllo all’interno dei gruppi e analizzare le procedure di revisione applicate al crescere della dimensione del gruppo, al fine di individuare prassi e relativi punti deboli nel sistema di controllo contabile.

Con riferimento a tali obiettivi, le ipotesi che si intendono testare sono:

- se al crescere del gruppo cambia il suo modello di governance relativamente ai revisori e
- se, in funzione di tale variabile, siano applicate procedure di revisione via via più strutturate e raffinate.

Stante le finalità ricordate, si è suddiviso il campione in 5 classi a seconda del numero di società appartenenti al gruppo, ritenendo questa variabile significativa e qualificabile come *proxy* della complessità di consolidamento e, quindi, delle procedure di controllo.

Le risposte pervenute sono 62, pari al 41% del campione iniziale, e riguardano prevalentemente i gruppi di minori dimensioni, inseriti nelle prime due classi (tabella 1). Il campione e le informazioni raccolte sono stati ritenuti idonei per le finalità dell’indagine per ragioni qualitative e quantitative. Sotto il profilo qualitativo, si ritiene di aver rilevato, all’interno di ogni classe, gli elementi caratterizzanti la categoria per cui un allargamento del campione non avrebbe aggiunto nulla a quanto già in nostro possesso. Per quanto riguarda l’aspetto quantitativo, considerando non solo le società che hanno risposto direttamente ma anche le loro sub-holding, i gruppi qui indicati rappresentano 11 delle maggiori 30 società quotate per *Market Value Added*, 16 dei primi 35 gruppi industriali per *cash flow*, 5 dei primi 10 gruppi bancari per mezzi amministrati e 13 dei 30 maggiori gruppi marchigiani per fatturato.

*Tabella 1. Composizione del campione di gruppi intervistati*

	Numero di società che compongono il gruppo				
	2-10	11-30	31-50	51-100	101-
Numero di gruppi che hanno risposto	17	25	6	7	7

### **3. Il collegio sindacale e la società di revisione**

La normativa italiana prevede, tra gli altri, due organi principali preposti al controllo del bilancio consolidato: il collegio sindacale e, ove presente, la società di revisione.

La dottrina ha lungamente dibattuto sui compiti assegnati dal legislatore al collegio sindacale e al revisore contabile relativamente all’attività periodica e alla verifica del bilancio (d’esercizio e consolidato) da essi svolta. Non ritenendo condivisibile l’esonero del collegio sindacale da qualsiasi compito di revisione, preferiamo aderire alla teoria

<sup>4</sup> BALLONI V., IACOBUCCI D., *Classifica delle principali imprese manifatturiere marchigiane: anno 2001*, in *Economia Marche*, n. 3, dicembre 2002, pag. 7 ss.; UFFICIO STUDI MEDIOBANCA, *Calepino dell’azionista 2002*; DP ANALISI FINANZIARIA, *L’atlante delle 2000 società leader*, supplemento a *Italia Oggi*, anno 2002.



secondo la quale il controllo compete ad entrambi i soggetti, seppur seguendo e applicando procedure necessariamente differenti<sup>5</sup>.

Si precisa che, poiché l'indagine è terminata nel 2003, non erano ancora applicabili i nuovi modelli di governance introdotti dalla recente riforma del diritto societario (monistico o dualistico) e, quindi, non sono stati contemplati i nuovi organi di controllo (rispettivamente, comitato per il controllo sulla gestione e consiglio di sorveglianza).

Un primo aspetto da esaminare riguarda la comunione di soggetti tra holding e controllate, cioè se i sindaci ed il revisore della capogruppo sono coinvolti anche nel processo di controllo delle varie consociate.

A livello teorico, nei procedimenti di nomina, si deve tener conto di un particolare *trade-off*. Da un lato, l'avere un *team* di controllori unico per tutto il gruppo garantisce l'uniformità di procedure, una maggiore conoscenza del gruppo, delle sue società, dei suoi problemi e peculiarità<sup>6</sup>. Dall'altro, il conferimento di più incarichi allo stesso soggetto implica un'inconscia sudditanza reddituale del controllore al controllato. È anche vero che l'affidare il controllo a più soggetti potrebbe favorire, grazie all'utilizzo di procedure di controllo differenti, l'evidenza di lacune in una data metodologia di revisione.

Dopo i recenti accadimenti di cronaca, in gran parte legati proprio a lacune del modello di auditing esterno, sembra preferibile la comunione di soggetti all'interno del gruppo. Così facendo, infatti, la relazione del collegio sindacale e del revisore contabile al bilancio consolidato assumerebbero un particolare spessore in quanto gli stessi soggetti risulterebbero coinvolti nel controllo della holding, di tutte le consociate o, quantomeno, di gran parte di esse e del bilancio di gruppo. Essi sarebbero, quindi, in grado di relazionare all'assemblea in modo decisamente più consapevole di quanto altrimenti farebbero avendo a disposizione conoscenze limitate alla sola holding.

*Tabella 2. Organi di controllo in comune fra più società del gruppo*

	Numero di società che compongono il gruppo				
	2-10	11-30	31-50	51-100	101-
<i>Collegio sindacale</i>					
Nessuno	35%	36%	33%	14%	57%
Uno	24%	36%	33%	43%	29%
Due	35%	20%	17%	29%	0%
Più di due	6%	8%	17%	14%	14%
<i>Società di revisione</i>					
Una	71%	46%	33%	0%	33%
Due	21%	8%	50%	29%	17%
Tre	0%	21%	0%	42%	33%
Più di tre	8%	25%	17%	29%	17%

<sup>5</sup> Tra i vari autori che hanno affrontato il problema, per un quadro di sintesi cfr. MARCHI L., *Principi di revisione aziendale*, Clueb, Bologna, III edizione, 1<sup>a</sup> ristampa, 1997, pag. 53-57. Per le società quotate dopo la riforma Draghi, cfr. ad esempio RABITTI BEDOGNI C., *Il testo unico della intermediazione finanziaria. Commentario al D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58*, Giuffrè, Milano, 1998.

<sup>6</sup> Dello stesso avviso è il principio di revisione n. 200, elaborato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri, che, al paragrafo 7, presuppone che nei gruppi la revisione sia affidata ad un unico revisore in quanto capace di gestire in modo più efficace ed efficiente l'incarico e di assumersene tutte le conseguenti responsabilità.



L'evidenza empirica mostra un quadro reale decisamente distante da quello teorico auspicabile.

In tutte le categorie ci sono gruppi, spesso in misura non trascurabile, che non hanno alcun componente del collegio sindacale in comune; in altre parole, si trovano esattamente nella situazione oggi considerata come altamente sconsigliata e "pericolosa". Ad eccezione che in quelli maggiori, nelle altre categorie, la maggioranza dei gruppi ha almeno un sindaco in comune tra holding e consociate in grado di fungere da *trait d'union* tra controllo dei singoli bilanci e controllo del consolidato.

Da notare che, in nessuna classe, nemmeno ove sarebbe fisicamente possibile in virtù del numero contenuto di controllate, è individuabile una totale coincidenza di soggetti. Nei gruppi maggiori, nel 57% dei casi, nessun sindaco è in comune tra holding e consociate. Tale fenomeno può trovare giustificazione nell'impossibilità per la stessa persona di controllare in modo efficace ed efficiente società sparse in tutto il mondo (e quindi sottoposte a leggi differenti), nella difficoltà temporale legata a conciliare l'attività professionale con quella di sindaco in più società, attività questa che presuppone verifiche periodiche, partecipazione a comitati esecutivi, consigli di amministrazione e assemblee e che, pertanto, assorbe molte risorse. Considerando le sole controllate italiane, il problema "temporale" potrebbe essere agevolmente risolto incrementando il numero di sindaci effettivi della holding da 3 a 5. Si sottolinea che il questionario intendeva rilevare la comunione di soggetti in tutte le società: si auspica che, nella classe maggiore, la comunione sia quantomeno presente nelle società principali.

Relativamente alle società di revisione, la maggioranza dei gruppi minori ne ha una sola, come sancito in linea di principio dal P.R. n. 200; al crescere delle consociate aumenta anche il numero delle società coinvolte nella revisione senza però, nella maggior parte dei casi, eccedere il numero di 3 società. Tale "auto-limitazione" può essere spiegata sia dal punto di vista dell'azienda che dei revisori. Nell'ottica aziendale, vista la struttura multinazionale delle primarie società di revisione, sarebbe un inutile spreco di risorse (tempo e denaro) frazionare la revisione tra molti soggetti diversi. Dal punto di vista del revisore principale, è lui stesso a disincentivare la moltiplicazione delle società di revisione in quanto sarebbe costretto a numerosi interscambi di informazioni (che potrebbero presentare lacune) e a coordinarsi con altri certificatori.

Un dubbio che non ha trovato risposta dall'indagine è se la presenza di più revisori sia stata richiesta dal revisore stesso o dalla società. Tale aspetto è, infatti, collegato a quanto sopra evidenziato: nei casi di coesistenza di più revisori, i revisori secondari sono stati sostanzialmente richiesti dal revisore principale o sono stati voluti dal gruppo? In quest'ultima ipotesi, per quali ragioni? Le recenti vicende hanno ampiamente dimostrato i pericoli sottesi alla nomina di più società di revisione ad esclusiva regia del gruppo.

#### **4. Il controllo del bilancio consolidato: un approccio induttivo**

Il bilancio consolidato deve rappresentare in maniera chiara, veritiera e corretta la situazione economica, finanziaria e patrimoniale del gruppo. Affinché sia in grado di assolvere tale finalità, il legislatore e la dottrina hanno predisposto dei principi contabili e dei principi di revisione, questi ultimi utili a verificare la corretta applicazione dei primi. Più in dettaglio, i principi contabili individuano delle linee guida di generale accettazione che il redattore deve seguire nella procedura di formazione del bilancio. I



principi di revisione, invece, individuano delle norme tecniche di verifica che il revisore deve applicare al fine di esprimere un giudizio consapevole sull'attendibilità sostanziale del documento contabile in rapporto a corretti principi contabili<sup>7</sup>.

Con particolare riferimento al bilancio consolidato, il CNDCCR ha emanato il principio contabile n. 17 il quale ne individua, completando le lacune del D.Lgs. 127/91, i criteri di redazione e le singole fasi di consolidamento, fornendo, per quanto possibile, soluzione ai problemi concreti più ricorrenti. Tale provvedimento non è però stato accompagnato dalla pubblicazione della relativa procedura di revisione. Questa mancanza comporta l'assenza, per quanto non deducibile direttamente dai principi di revisione del bilancio di esercizio, di qualsiasi standard qualitativo di controllo, cioè di una metodologia di verifica di generale accettazione, riferibile sia alle modalità tecniche di svolgimento dell'incarico sia alla forma e al contenuto della relazione del revisore. Ciò implica, in estremo, che l'affidabilità del bilancio dipenderà sia dalla competenza e buona fede del redattore sia dalla validità della procedura di controllo adottata dal proprio revisore, che sarà libero, in assenza di un vincolo espresso alla propria discrezionalità, di definirla come meglio crede.

La procedura di revisione proposta da parte della dottrina, ma mai assunta a standard riconosciuto, consiste nel ripercorrere il processo di consolidamento delineato dal D.Lgs. 127/91 e dal P.C. n. 17. Essa può essere così descritta<sup>8</sup>:

- acquisizione di conoscenze in merito all'azienda e all'ambiente in cui opera;
- analisi del sistema di controllo interno;
- controllo dei principi di consolidamento applicati;
- controllo della fase di pre-consolidamento (definizione dell'area di consolidamento e armonizzazione dei singoli bilanci), anche avvalendosi, ove presenti, delle informazioni fornite dai revisori secondari;
- analisi, anche comparative, del bilancio consolidato.

Poiché il controllo dell'attendibilità sostanziale del bilancio richiede al revisore la verifica di tutto il materiale contabile ed extracontabile, necessario a documentare adeguatamente il lavoro svolto e comprendere i fatti aziendali, si potrebbe tentare di valutare, sulla base della documentazione che le società dichiarano di consegnare ai propri revisori, se le procedure generalmente seguite possono essere ritenute valide e quale potrebbe essere una *best practice* di controllo<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Cfr. DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L., CANTINO V., *La certificazione del bilancio*, Giappichelli, Torino, 1998, pagg. 20-21; CONSORTI A., *I principi contabili ed i principi di revisione*, in PAOLONE G., D'AMICO L., CONSORTI A., *La revisione aziendale*, Giappichelli, Torino, 2000, pagg. 75 e 247; NASINI A., *La revisione contabile*, Giappichelli, Torino, 2001, pagg. 14-15; VIGANÒ A., *Lineamenti del processo di revisione secondo l'approccio economico-aziendale*, in VIGANÒ A., DE CICCO R., *La revisione del bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano, 1983, pagg. 5-11; BRUNI G., *La revisione aziendale*, Isedi, Torino, 1986, pag. 107.

<sup>8</sup> Cfr. MARCHI L., *Principi di revisione aziendale*, cit., pag. 31; BOZZOLA M., *Il rischio aziendale e la revisione contabile*, in CAMPEDELLI B. (a cura di), *Analisi dei rischi rilevanti nella revisione aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996, pag. 44; CARATOZZOLO M., *Il bilancio consolidato di gruppo*, Giuffrè, Milano, 2002, pag. 491; NASINI A., *La revisione del bilancio d'esercizio*, Giappichelli, Torino, 2001, pag. 45; ATTWOOD F.A., Stein N.D., *De Paula's Auditing*, Pitman, London, 1989, pag. 536 ss.; COOPER V.R.V., *Manual of auditing*, Gee & Co, 1982, trad. it., PIGHINI A., *Manuale di revisione e certificazione di bilancio*, Franco Angeli, Milano, 1982, pagg. 204 ss.

<sup>9</sup> Cfr. DE CICCO, *Il sistema di controllo interno: sua rilevanza nel processo di revisione*, in VIGANÒ A., DE CICCO R., *La revisione del bilancio d'esercizio*, cit., pag. 176.



L'indagine empirica mostra un controllo via via più oculato al crescere della dimensione del gruppo. Sono sempre di più, infatti, i documenti richiesti al di sopra della soglia delle 31 consociate.

Tale indagine, va precisato, risulta viziata di "parzialità". Le domande sono state, infatti, rivolte solo agli addetti al consolidamento delle varie società e non direttamente ai revisori, i quali potrebbero ottenere informazioni anche da altre fonti, quali i revisori secondari, enti, ecc.

#### **4.1 I manuali di consolidamento**

Prima di procedere alla revisione complessiva del bilancio di gruppo, il revisore dovrebbe conoscere la procedura operata dai vari addetti amministrativi per la predisposizione del bilancio consolidato. In altri termini, il revisore dovrebbe disporre, ove presente, del manuale di consolidamento, al fine di individuare mancanze nella procedura e individuare metodologie di controllo differenti da quelle già applicate dagli auditor interni. Così facendo, si verrebbe a creare l'auspicato circolo virtuoso tra controllato e controllore generato dal fatto che quest'ultimo, avendo modo di conoscere i problemi operativi e di rilevazione della realtà specifica, potrebbe fornire suggerimenti utili alla loro soluzione con conseguente miglioramento della comunicazione aziendale<sup>10</sup>.

*Tabella 3. Esistenza e utilizzo dei manuali di consolidamento*

	Numero di società che compongono il gruppo				
	2-10	11-30	31-50	51-100	101-
% gruppi in cui è presente un manuale di consolidamento	35%	50%	83%	71%	86%
% gruppi in cui il manuale è richiesto/fornito ai revisori	51%	64%	100%	41%	34%

I dati purtroppo non confortano quella che potrebbe essere una banalità teorica. In tutte le classi, eccetto che nella mediana, il manuale interno di consolidamento è richiesto dai revisori solo nella metà dei casi. Ciò significa che, nell'altra metà, i revisori potrebbero avere solo una vaga conoscenza di ciò che viene svolto all'interno del gruppo e che non procedono ad un adattamento dei loro iter di controllo in base a quelli applicati internamente. Si crea così una lacuna la cui pericolosità dipenderà unicamente dalla completezza della procedura di revisione applicata e dalla competenza del revisore.

#### **4.2 Il controllo dell'area di consolidamento**

La verifica dell'area di consolidamento richiede che il revisore sia in possesso di un organigramma aggiornato di tutte le società partecipate direttamente o indirettamente dalla capogruppo. Tale prospetto varierà in funzione degli acquisti e cessioni di partecipazioni, sicuramente più frequenti nei grandi gruppi piuttosto che nei piccoli.

<sup>10</sup> Cfr. DE CICCIO, *Il sistema di controllo interno: sua rilevanza nel processo di revisione*, cit., pag. 176.



Potrebbe essere quindi utile che tale organigramma evidenziasse anche le variazioni subite rispetto alla versione precedente<sup>11</sup>.

Una volta definito tale organigramma complessivo, il revisore dovrebbe procedere alla valutazione della correttezza dell'area di consolidamento così come definita dagli amministratori. A tal fine, dovrebbe appurare la fondatezza delle ragioni addotte a sostegno dell'esclusione o dell'inclusione delle varie società<sup>12</sup>.

*Tabella 4. Il controllo dell'area di consolidamento*

	Numero di società che compongono il gruppo				
	2-10	11-30	31-50	51-100	101-
Richiesta bilanci delle società del gruppo escluse dall'area di consolidamento	18%	40%	67%	71%	29%
Organigramma aggiornato del gruppo	47%	68%	100%	100%	86%

L'indagine empirica mostra che, come previsto, l'organigramma è fornito puntualmente da tutti i gruppi maggiori, eccetto un'ipotesi anomala. Nelle classi minori, invece, è fornito solo dalla metà dei gruppi. Ciò può trovare varie spiegazioni. La prima è che la società non ha nominato una società di revisione ed il collegio sindacale, avendo meno vincoli operativi, non ha mai provveduto a richiedere formalmente l'organigramma in quanto, essendo probabilmente gruppi dalla struttura poco complessa e raramente dinamica, riesce a monitorarlo e controllare la correttezza e completezza dell'area di consolidamento e dell'elenco delle consociate ex art. 38 D.Lgs. 127/91 senza ricorrere ad appositi prospetti formali. Un'altra spiegazione è che nei gruppi minori si instaura un rapporto di fiducia tra controllore e controllato per cui il controllore (società di revisione o sindaco) dà per corretto quanto descritto dal management, senza particolari approfondimenti.

Relativamente alle notizie sulle società escluse dal consolidamento, emerge che, in vari casi, meno della metà i gruppi che forniscono i bilanci delle società non consolidate. Se queste non vengono reperite a mezzo di altri canali, si evidenzia una grave e pericolosa lacuna del modello di controllo: la mancanza di informazioni sufficienti a valutare l'attendibilità dell'area di consolidamento<sup>13</sup>. Senza la preventiva visione e analisi dei bilanci da consolidare, il revisore come può valutarne l'irrelevanza o l'effetto distorsivo che l'inclusione di un dato bilancio nel consolidato avrebbe? Il questionario non ha affrontato, data la difficoltà insita nello schematizzare le molteplici opzioni giuridiche, i problemi afferenti l'esclusione per restrizioni del potere di controllo, per assenza di dati tempestivi e per possesso di azioni da alienare. In tutte queste ipotesi il revisore dovrebbe accertare l'effettività di tale cause, esaminando, ad

<sup>11</sup> Cfr. MEGNA R., *Il controllo e la pubblicità del bilancio di gruppo*, in AA.VV., *Il bilancio consolidato: teoria e prassi contabile*, Giappichelli, Torino, 1996, pag. 156.

<sup>12</sup> Sulle possibili alterazioni fraudolente dell'area di consolidamento, cfr. BRANCIARI S., GIULIANI M., *L'inattendibilità dei bilanci consolidati*, in *Revisione Contabile*, n. 52, pag. 16.

<sup>13</sup> A dimostrazione della necessità di disporre dei bilanci delle singole consociate, la delibera Consob n. 11520 del 01/07/88 ha previsto specifici limiti per l'individuazione, ai fini della revisione, della rilevanza di una partecipata, inclusa o meno nell'area di consolidamento. Tali limiti sono: attivo patrimoniale inferiore al 2% dell'attivo consolidato; volume dei ricavi inferiore al 5% dei ricavi del consolidato; somma degli attivi e dei ricavi delle società "irrilevanti" inferiori, rispettivamente, al 10% dell'attivo consolidato e al 15% dei ricavi del consolidato. Si precisa, però, che il revisore principale non deve necessariamente disporre dei singoli bilanci prima dell'inizio della revisione del consolidato ma è sufficiente che ne prenda visione prima del rilascio della certificazione del consolidato. Cfr. VERRASCINA G., *Revisione aziendale e certificazione di bilancio*, Pirola, Milano, 1987, pagg. 387-391.



esempio, patti di sindacato di voto, clausole statutarie, contratti, verbali societari, strutture amministrative delle controllate, e così via, senza farsi influenzare dall'operato degli amministratori: ogni vantata causa di esclusione deve trovare il suo fondamento economico e giuridico in un fatto accertato nella sostanza e nella forma e dotato di adeguato supporto documentale.

#### **4.3 I controlli sull'omogeneità dei singoli bilanci**

L'armonizzazione e l'integrazione dei singoli bilanci è opera, come dimostrato da altre ricerche<sup>14</sup>, svolta nella maggior parte dei casi dalla holding manualmente o utilizzando appositi software.

In questa fase, il revisore dovrà verificare la correttezza della procedura seguita per armonizzare la data di riferimento, gli schemi di redazione, i criteri di valutazione e la moneta di conto. Egli dovrà, altresì, verificare la correttezza della somma orizzontale dei vari bilanci, procedendo o alla somma manuale dei singoli bilanci oppure verificando il corretto funzionamento del software di consolidamento utilizzato dal gruppo.

*Tabella 5. L'armonizzazione e l'aggregazione dei bilanci: la documentazione fornita ai revisori*

	Numero di società che compongono il gruppo				
	2-10	11-30	31-50	51-100	101-
Bilanci depositati delle società del gruppo	65%	64%	83%	86%	29%
Situazioni contabili analitiche delle società del gruppo	59%	60%	100%	43%	29%
Bilancio aggregato	65%	80%	100%	71%	71%
Tracciato del software per il consolidamento	6%	24%	50%	29%	43%

Il questionario ha mostrato che, eccezion fatta per la classe mediana, la trasmissione dei singoli bilanci appare talvolta come alternativa a quella del bilancio aggregato. In base a quanto detto, il revisore dovrebbe anche verificare la correttezza della somma e come può farlo se non possiede i singoli addendi? Deve necessariamente fidarsi dell'operato del management, anche perché l'analisi del corretto funzionamento del software contabile è svolta dalla minoranza dei revisori e, quindi, sembra esistere una percentuale rilevante di gruppi in cui questa fase di consolidamento appare trascurata.

#### **4.4 La verifica delle rettifiche da consolidamento**

Ultima fase è quella relativa alle rettifiche di consolidamento. Il revisore dovrà controllare la correttezza della rettifica sia nell'*an* che nel *quantum*. Egli, cioè, dovrà verificare la necessità di operare una rettifica e controllare, sulla base dei dati ottenuti dalle varie società, l'importo della variazione, prestando particolare attenzione alla coincidenza degli importi in capo alle società coinvolte nell'operazione (c.d. "riconciliazione dei saldi intragruppo"). Particolare attenzione dovrà prestare nella fase di eliminazione delle partecipazioni e conseguente imputazione delle differenze da consolidamento.

<sup>14</sup> Cfr. BRANCIARI S., GIULIANI M., *Bilanci consolidati, procedure e strumenti di consolidamento: un'indagine empirica*, in RIREA, maggio-giugno 2004.



*Tabella 6. La revisione delle rettifiche di consolidamento*

	Numero di società che compongono il gruppo				
	2-10	11-30	31-50	51-100	101-
Fogli di consolidamento	76%	76%	100%	100%	86%
Elenco delle scritture di consolidamento	71%	88%	100%	100%	100%
Documentazione dei rapporti intragruppo	41%	72%	100%	86%	71%

Prima di illustrare i risultati, è necessario premettere che molti gruppi hanno dichiarato l'uso contestuale (e non alternativo) di fogli di lavoro e di scritture contabili: da ciò il fatto che i controllori potrebbero richiedere uno o entrambi i documenti di rettifica.

L'indagine mostra la grande attenzione prestata dal revisore a questa fase: in tutte le classi sono, infatti, richieste scritture e/o prospetti di consolidamento. In particolare, in tutti i gruppi con più di 31 società, sono consegnate ai revisori le scritture contabili di rettifica e, in aggiunta, degli appositi prospetti di consolidamento (fogli di lavoro).

Anche nei gruppi minori si segue la stessa linea: esame di scritture, fogli di lavoro o, in certi casi, di entrambi i documenti.

L'analisi delle scritture o dei fogli di lavoro non è però sufficiente a valutare la correttezza della rettifica: a tal fine, si deve procedere all'esame della documentazione a supporto dell'operazione, per evitare di incorrere in una non conformità del dato contabile con quello documentale. La documentazione attestante i rapporti intragruppo, particolarmente utile per verificare l'effettività e l'ammontare della transazione rilevata contabilmente, è richiesta, salvo che nella classe minore, in più del 70% dei casi. E' ovvio che potrebbe non trattarsi di un controllo totale bensì a campione, ma è, comunque, importante che venga svolto. Nei gruppi minori, sempre per i già citati rapporti di fiducia e collaborazione che inconsciamente si instaurano tra revisore/sindaco e società, la documentazione è esaminata solo nel 41% dei casi; sarebbe auspicabile una crescita di tale quota.

## 5. Conclusioni

L'indagine empirica ha mostrato la reale esistenza dei problemi finora evidenziati dalla dottrina relativamente ai soggetti e alla procedura utilizzata per la revisione del bilancio di gruppo.

Circa i soggetti coinvolti nel controllo, il modello teorico, secondo cui si dovrebbe cercare una comunione di soggetti tra sindaci e revisori della holding e quelli delle singole consociate, risulta applicato in misura non sufficiente o, quanto meno, in misura inferiore a quella che sarebbe ipotizzabile. Ciò potrebbe condurre alla mancanza di preziose notizie tali da far desistere i sindaci e/o il revisore della holding dal rilasciare parere favorevole al bilancio consolidato. È quindi fondamentale, soprattutto alla luce dei recenti accadimenti, individuare delle politiche di governance di gruppo ben definite e precise, tali da consentire una continuità di controllo tra tutte le consociate.

L'indagine empirica sulle procedure di controllo del bilancio consolidato ha confermato l'ipotesi dell'esistenza di alcune differenze in merito alla revisione tra piccoli e grandi gruppi, anche se non così nette come si poteva supporre. Da un lato, infatti, si rileva che al crescere delle dimensioni del gruppo si affinano alcuni strumenti e procedure impiegati; dall'altro lato, però, nei gruppi più grandi i controlli appaiono più oculati per determinati aspetti e più blandi per altri.



L'indagine ha complessivamente mostrato che, non esistendone una emanata da un organo superiore, la procedura di revisione è stata elaborata dalle singole società di revisione e dai singoli collegi sindacali, con i rischi che tale differenziazione comporta quale, in primis, l'assenza di uno standard di controllo, affidando tutto alla diligenza e capacità del revisore.

Senza aver la pretesa di definire una *guideline*, limitatamente ai punti esaminati, una possibile procedura di revisione potrebbe articolarsi come segue:

- acquisizione di conoscenze in merito all'azienda e all'ambiente in cui opera;
- analisi del sistema di controllo interno;
- analisi del manuale di consolidamento, con particolare riferimento ai principi di consolidamento applicati;
- analisi del corretto funzionamento del software di consolidamento;
- verifica della definizione dell'area di consolidamento, esaminando l'organigramma di gruppo, analizzando i bilanci delle consociate e verificando nella sostanza e nella forma l'effettiva ricorrenza di una delle fattispecie di esclusione dall'area, ricercando anche un idoneo supporto documentale;
- analisi dei singoli bilanci armonizzati e delle procedure seguite per l'armonizzazione;
- verifica del bilancio aggregato, ripercorrendo la procedura di somma orizzontale;
- esame delle rettifiche di consolidamento, verificando a campione i documenti a supporto della verifica;
- analisi, anche comparative, del bilancio consolidato.

Nello svolgere tale procedura, il revisore ed il collegio sindacale potranno affidarsi anche all'opera svolta dagli altri revisori e collegi, incaricati del controllo delle altre società, rispettando quanto sancito dai principi di revisione in tema di rapporti tra revisori.

Si tiene a precisare che tale percorso dovrebbe essere applicato sia ai piccoli che ai grandi gruppi, seppur con metodologie differenti (controlli totali o a campione), abbandonando un concetto di "fiducia cieca e a priori" a favore di una fiducia nata dalla collaborazione e dall'adempimento completo e professionale del proprio incarico istituzionale. Tale obiettivo potrebbe anche essere raggiunto con poco sforzo da parte della società e dei revisori. Le evidenze empiriche hanno infatti mostrato, specie nei gruppi minori, lacune nelle procedure di controllo del bilancio consolidato spesso colmabili con poca fatica.

Prescindendo dalla libera iniziativa di ogni singolo gruppo e dei suoi controllori, il problema prioritario da affrontare e risolvere, si ritiene, è la definizione, come già fatto per i principi contabili, di un principio di revisione del bilancio consolidato, al fine di individuare una procedura minima, comune e obbligatoria, affinché i terzi possano confidare sull'omogeneità e la validità dell'attività di controllo.