



# Controlli contabili e legami con l'attività di programmazione aziendale

*La legge 262/2005*

**Fabrizio Bencini**  
Dottore Commercialista  
e Revisore Contabile  
Partner Kon

**Leonardo Filippini**  
Manager Kon

**La legge 262/2005 impegna le società di grandi dimensioni a documentare la corrispondenza delle informazioni anche contabili divulgate con le risultanze documentali.**

**Non si tratta però di una disposizione destinata a rimanere, nella sostanza, riferibile solo alle società quotate e inoltre tenderà, nell'applicazione pratica, a favorire la stesura e il coordinamento anche con i documenti di programmazione aziendale. Da disposizione specifica a elemento di sviluppo dell'area amministrativa.**

## Riferimenti legislativi

Negli ultimi anni una serie di provvedimenti legislativi sono andati a impattare sulla struttura organizzativa delle società (si pensi al D.Lgs. 231/2001), costringendo le aziende ad attivarsi per rispettare il dettato normativo.

Tra questi, pur toccando in via immediata il solo mondo delle società quotate,<sup>1</sup> assumono particolare rilevanza le disposizioni di cui all'art. 154-bis del TUF<sup>2</sup> (introdotte dalla legge 262/2005), unitamente alle previsioni di cui all'art. 150, comma 4, del TUF (introdotte dall'art. 3 del D.Lgs. 37/2004) e al Codice di autodisciplina, in quanto foriere di forte spunto per un'analisi approfondita del sistema organizzativo interno all'azienda.

In particolare, i due articoli citati introducono, rispettivamente, la figura del *dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari*, che si identifica normalmente nelle aziende con il Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo, e la figura del *preposto al controllo interno*, che si identifica in colui che è istituzionalmente «preposto alla verifica dell'adeguatezza e del buon funzionamento dei controlli interni» ed è, di regola, responsabile della funzione aziendale di *internal audit*.

La portata innovativa dei provvedimenti sopra richiamati, che peraltro vanno nella medesima direzione di strutturare i processi interni nell'ambito delle realtà aziendali con il presidio di un adeguato sistema di controllo interno, appare sempre più marcata alla luce delle attribuzioni che la legge assegna alle nuove figure introdotte.

<sup>1</sup>Si ricorda che, a seguito dell'emanazione del D.Lgs. 195 del 6 novembre 2007, che ha recepito la direttiva 2004/109/CE sull'armonizzazione degli obblighi di trasparenza, la nuova disciplina è applicabile anche agli emittenti che hanno scelto l'Italia come Stato membro d'origine i cui valori mobiliari (azioni, obbligazioni ecc.) sono ammessi alla negoziazione presso un mercato regolamentato della Comunità Europea.

<sup>2</sup>Per TUF si intende il Testo Unico della Finanza, di cui al D.Lgs. 58 del 24 febbraio 1998.

## L'ambito di applicazione

Quanto al dirigente preposto, la legge 262 del 28 dicembre 2005 (come emendata attraverso i decreti legislativi n. 303 del 29 dicembre 2006 e, indirettamente, n. 195 del 6 novembre 2007), ha apportato significative modifiche al D.Lgs. 58/1998 (Testo Unico della Finanza), introducendo, per gli «emittenti quotati aventi l'Italia come Stato membro d'origine», la nuova figura del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari. È posto l'obbligo in capo a tale nuova figura di fornire un supporto documentale che accompagni la comunicazione finanziaria. In particolare, egli deve rilasciare una dichiarazione scritta accompagnatoria agli atti e alle comunicazioni della società diffusi al mercato e relativi all'informativa contabile anche infrannuale della stessa società, che ne attesti la corrispondenza alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili.

Nella sostanza, il dirigente preposto è chiamato ad attestare, unitamente agli organi amministrativi delegati, con apposita relazione (resa secondo il modello 3C-ter stabilito dalla Consob con l'art. 81-ter del regolamento emittenti n. 11971/99), allegata al bilancio di esercizio, al bilancio semestrale abbreviato e, ove previsto, al bilancio consolidato, l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure previste nel corso del periodo cui si riferiscono i documenti, nonché la conformità di questi ai principi contabili internazionali, la corrispondenza di questi alle risultanze dei libri e delle scritture contabili e la loro idoneità a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento.

Nella dichiarazione è inoltre attestato che la relazione sulla gestione per il bilancio d'esercizio e, ove previsto, per quello consolidato comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposti, e che la relazione intermedia sulla gestione per il bilancio seme-

strale abbreviato contiene almeno riferimenti agli eventi importanti che si sono verificati nei primi sei mesi dell'esercizio e alla loro incidenza sul bilancio semestrale abbreviato, unitamente a una descrizione dei principali rischi e incertezze per i sei mesi restanti dell'esercizio, comprese le informazioni sulle operazioni rilevanti con parti correlate.

Quanto agli atti e alle comunicazioni oggetto della dichiarazione, come è possibile desumere dai contenuti della norma in esame, la legge 262/2005 individua, all'interno dei documenti contabili societari:

- il bilancio d'esercizio (art. 154-bis, commi 3 e 5, del TUF);
- il bilancio consolidato (art. 154-bis, commi 3 e 5, del TUF);
- il bilancio semestrale abbreviato (art. 154-bis, comma 5, del TUF);
- ogni altra comunicazione di carattere finanziario (art. 154-bis, comma 3, del TUF).

In merito all'ultimo punto, l'utilizzo dell'ampia dizione «ogni altra comunicazione di carattere finanziario» è sovente legato, nella prassi, al concetto anglosassone di *financial reporting*, che, nelle esperienze internazionali, rappresenta tutto il corpo informativo-documentale composto dal bilancio d'esercizio, dai bilanci e dalle situazioni infrannuali e, in generale, da tutta la reportistica rivolta al mercato e agli operatori esterni.

Il dirigente preposto risponde della dichiarazione rilasciata sulla base di un duplice profilo di responsabilità: quella propria degli amministratori (artt. 2392 e segg. cod. civ.) e quella propria del rapporto di lavoro.

In particolare, al dirigente preposto sono sempre applicabili le azioni esercitabili in base al rapporto di lavoro e inoltre egli assume, per tale relazione, responsabilità civili e penali simili a quelle degli amministratori, da cui scaturisce l'applicazione, per le attività di sua competenza, delle disposizioni che regolano la responsabilità degli amministratori. Infatti l'art. 15 della legge 262/2005 ha adeguato le norme del codice civile, penale e di procedura civile e ha esteso al dirigente preposto la responsabilità per i reati di:

- false comunicazioni sociali (artt. 2621 e 2622 cod. civ.);





- atti compiuti nella gestione sociale (art. 2434 cod. civ.);
- reato di infedeltà a seguito di dazione o promessa di utilità (art. 2635 cod. civ.);
- reato di ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza (art. 2638 cod. civ.).

Al fine di rilasciare tale attestazione, il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio e, ove previsto, del bilancio consolidato, nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario. Al fine di provvedere a ciò, la norma prescrive che al dirigente preposto siano attribuiti adeguati poteri e mezzi, incaricando l'Organo dirigente della vigilanza sull'effettiva dotazione di poteri e mezzi, nonché sul rispetto effettivo delle procedure amministrative e contabili.

### Il legame tra la legge 262/2005 e l'organizzazione aziendale

La normativa in esame risulta particolarmente pervasiva, soprattutto per quanto concerne la predisposizione e l'aggiornamento sistematico di "adeguate" procedure amministrative e contabili che integrino, ove necessario, l'esistente sistema di controllo interno della società, con il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali interessate. È fondamentale quindi che la società disponga di procedure che garantiscano che i dati generati dalle diverse funzioni aziendali siano inseriti in contabilità e facciano quindi parte del bilancio d'esercizio e, ove previsto, consolidato, senza la possibilità di errori e/o disfunzioni organizzative che possano inficiarne la validità.

Il dirigente preposto, quindi, al fine di ottemperare con diligenza alle sue attribuzioni, deve avviare, spesso con l'ausilio/contributo di consulenti esterni con specifica *expertise* in materia, un'attenta analisi del sistema organizzativo amministrativo-contabile, rilevarne le eventuali falle e apportare le opportune soluzioni.

L'adeguamento alla normativa richiede la realizzazione di un sistema organizzativo che consenta

al dirigente preposto di addivenire, con ragionevole certezza, alla formazione dei documenti contabili veritieri e corretti. In particolare, possono essere individuate, a titolo esemplificativo, sei fasi, nel seguito riepilogate:

- 1.** individuazione dei processi rilevanti in termini di "analisi di materialità";
- 2.** comprensione e formalizzazione dei processi individuati sulla base del criterio di rilevanza descritto al punto precedente;
- 3.** rilevazione e *testing* dei controlli esistenti sui processi e identificazione delle eventuali criticità nel processo e/o nel controllo (*risk assessment*), con graduazione dei rischi amministrativi e contabili;
- 4.** individuazione dei *gap*, con particolare riferimento ai controlli esistenti in termini di grado di copertura dei rischi identificati;
- 5.** identificazione degli interventi da porre in essere, attraverso la definizione di un piano di azioni correttive nel quale sia anche determinata la realizzabilità delle azioni correttive in termini di tempi e risorse coinvolte;
- 6.** realizzazione delle azioni correttive e rivisitazione e *testing* dei flussi di processo alla luce delle azioni correttive attuate, con il riallineamento delle procedure a seguito delle azioni correttive e l'individuazione dei nuovi *item* di controllo.

### I benefici del *budget* in ambito legge 262/2005

Per verificare l'utilità del *budget*, se ne analizzerà separatamente l'influenza su ciascuna delle parti sopra descritte. Il punto di partenza per la definizione dei processi "materiali" è il bilancio della società: il dirigente preposto è tenuto ad attestare la veridicità dei dati riportati nel bilancio, pertanto andranno indagati i processi aziendali che vanno a determinare le poste di bilancio più significative. Perciò l'identificazione dei processi da analizzare è di massima importanza e si basa, dopo avere attentamente analizzato la documentazione di supporto al fine di identificare tutti gli atti e le comunicazioni diffusi al mercato che rientrano nell'ambito dell'intervento di adeguamento e valutare lo "stato dell'arte" della società (compreso l'esame di eventuali casi di presunte irregolarità avvenuti in

passato), sulla determinazione di specifici parametri di materialità: l'analisi di materialità prevede l'individuazione dei conti significativi e dei relativi processi alimentanti che, per la società oggetto di analisi, si possano considerare come i più "critici". Al fine di determinare le poste di bilancio "materiali", è possibile seguire la metodologia unanimemente riconosciuta nell'ambito delle certificazioni di bilancio da parte delle società di revisione, ovvero quella di selezionare le poste di bilancio che superano una certa soglia di materialità, fissata in una percentuale del totale attivo/passivo per le poste dello stato patrimoniale e del fatturato per le voci del conto economico.

Nel caso in cui si considerasse, per esempio, come soglia di criticità il 2% del totale attivo per tutte le poste dello stato patrimoniale, sarebbero considerate materiali tutte le voci che superano tale soglia: stesso discorso andrebbe fatto per le voci del conto economico superiori, per esempio, all'1% del fatturato. Già al fine di espletare le attività preliminari descritte in questa fase, il *budget* può rappresentare uno strumento di valido supporto: infatti la definizione della materialità delle poste, sia in fase di prima implementazione sia in fase di mantenimento, se da una parte non può prescindere dalle dinamiche consuntive, altrettanto non può astrarre dalle previsioni formulate nell'ambito dei documenti di programmazione, che forniscono un in-dubbio riferimento soprattutto in campo preventivo. Agire solo sullo storico, infatti, presenta l'indubbio limite di ritardare inevitabilmente i tempi di reazione di fronte alle eventuali carenze organizzativo-amministrative: se infatti l'impresa è unanimemente riconosciuta come un'entità in continuo modificarsi e divenire, il rischio è quello di affrontare i problemi sempre tardi "correndo ai ripari", mentre sfruttare le informazioni già raccolte in sede di pianificazione al fine di favorire un'approfondita esecuzione delle analisi interne può divenire imprescindibile.

#### Un esempio può chiarire meglio il concetto.

Ipotizziamo che, nell'ambito della vita di una società, si affronti la scelta di aprire una nuova sede produttiva all'estero, ovvero una struttura commerciale direttamente sul mercato di sbocco per

meglio presidiarla. È evidente che, se anche si optasse per il mantenimento di una struttura accentratrice nell'*headquarter* delle funzioni ritenute essenziali (tra le quali, senza dubbio, possiamo annoverare l'amministrazione e il controllo di gestione), i dati inseriti nel sistema informativo contabile aziendale accoglieranno al loro interno anche le elaborazioni delle sedi più periferiche, che dovranno quindi essere correttamente presidiate.

E qui il *budget* può giungere in soccorso: qualunque presidio infatti va commisurato al reale beneficio che ne deriverebbe; in altri termini il rischio è ritenuto accettabile quando i controlli aggiuntivi "costano" più della risorsa da proteggere.

Nel caso in cui il nuovo stabilimento o la nuova struttura commerciale rappresenti ancora una realtà, in termini di materialità, di scarsa significatività attesa, è coerente che anche il grado di approfondimento sia limitato; diversamente, se le aspettative sono di crescente sviluppo, con incrementi dei volumi di attività e fatturato, il dirigente preposto nell'attuazione delle sue mansioni non potrà prescindere dalla necessità di inserire un corretto presidio sulle attività, attraverso la definizione di puntuali procedure volte a regolamentare, per esempio, le attività di rilevazione e inventariazione delle giacenze di magazzino (di regola, la valorizzazione è effettuata in sede centrale), le attività di sollecito e recupero crediti ecc.

**Una volta definiti i conti significativi e i relativi processi** alimentanti, è necessario determinare i processi aziendali che influiscono sulla quantificazione di tali voci: le macro-attività che si svolgeranno in questa fase hanno l'obiettivo di realizzare una mappatura aziendale il più possibile completa e rispondente alla realtà, concentrandosi dapprima sui processi amministrativi di registrazione, chiusura e consolidamento dei dati e successivamente estendendo l'analisi alle altre aree aziendali che producano risultanze numeriche inserite in bilancio, rilevanti in termini di *materiality*.

Così, per esempio, per i crediti verso clienti sarà necessario indagare il ciclo attivo, per le immobilizzazioni il processo decisionale che porta alla realizzazione degli investimenti, per il magazzino il processo relativo alla gestione e alla valorizzazione





di materie prime e prodotti finiti, per i debiti verso fornitori il ciclo passivo e così via. Determinati i processi critici, è necessario identificare i soggetti interni all'azienda che operano in tali processi e che dovranno essere quindi coinvolti per comprendere appieno lo svolgimento di questi, le fasi di controllo previste all'interno di detti processi e l'esistenza di eventuali criticità.

L'analisi avrà a oggetto la rilevazione e formalizzazione dei processi significativi in termini di:

- operazioni/transazioni gestite;
- modalità di origine, autorizzazione, registrazione, elaborazione, rappresentazione delle singole operazioni/transazioni;
- controlli attualmente in essere nel processo.

L'attività di analisi deve declinarsi man mano nello specifico verso ruoli sempre più operativi: dal responsabile di funzione (responsabile ufficio acquisti per il ciclo passivo, direttore commerciale per il ciclo attivo ecc.) alle persone che, proprio non ricoprendo ruoli dirigenziali, bensì svolgendo attività prettamente operative, possono spesso aiutare a rilevare i presidi di controllo esistenti nel processo e a individuare eventuali "crepe" esistenti nel sistema organizzativo aziendale.

È bene provvedere alla formalizzazione dei risultati emersi, in modo anche da ottenere uno strumento utile alla descrizione dei processi significativi, così come individuati sulla base dei parametri di *materiality* precedentemente descritti, che, opportunamente adattato, potrà essere integrato all'interno del manuale delle procedure previsto dalla norma in esame. Molto spesso tale formalizzazione è realizzata attraverso l'utilizzo di forme di rappresentazione grafica a "diagramma di flusso" (*flow chart*).

Nell'ambito dei processi investigati, è inoltre essenziale provvedere all'individuazione di eventuali carenze esistenti nel processo o, come più frequentemente accade, nei punti di presidio posti a controllo del corretto svolgimento del processo stesso (*risk assessment*).

L'individuazione delle carenze esistenti nel processo o nei punti di presidio posti a controllo del corretto svolgimento dello stesso, è finalizzata alla:

**a.** definizione e identificazione dei rischi amministrativi e contabili;

**b.** analisi dei controlli in essere in termini di grado di copertura dei rischi identificati;

**c.** graduazione dei rischi amministrativi e contabili, sulla base di parametri di:

- probabilità: si intende valutare quanto sia effettivamente probabile, in un arco temporale prestabilito, che l'evento potenzialmente dannoso si verifichi;
- gravità: è frutto della stima del danno potenziale che la società potrebbe subire dall'attività in esame nel corso di un periodo di tempo prestabilito (per esempio, un esercizio sociale).

Anche nell'esecuzione di tale fase, il *budget* può contribuire alla corretta determinazione dei controlli esistenti e delle eventuali criticità proprie del processo. Spesso nell'approccio a una revisione organizzativa si omette di analizzare il dato informativo "sotto gli occhi di tutti" che meglio può aiutare a individuare le aree di attenzione.

Il riferimento è diretto a poste di entità significativa rispetto al totale di bilancio, che presentano con frequenza scostamenti rispetto al dato preventivato, la cui ragionevole spiegazione è difficile da conseguire, il cui governo è affidato a due o più responsabili senza mai giungere alla piena consapevolezza delle ragioni sottostanti allo scostamento, e che meriteranno indubbiamente una più attenta investigazione, nonché la definizione (se possibile) di un programma di intervento che conduca a una maggiore affidabilità delle stime e quindi a un risanamento nella gestione della posta.

**Ancora una volta un esempio** può aiutare a meglio comprendere il concetto.

Ipotizziamo che la stessa società che ha avviato il piano di delocalizzazione produttiva adesso si trovi a consolidare i costi di produzione della struttura delocalizzata con l'emersione a ogni mese/trimestre (a seconda della frequenza dell'analisi consuntivo vs *budget*) di significativi scostamenti in eccedenza rispetto al dato preventivato. Tale scostamento, la cui genesi appare sempre molto complessa da spiegare, oltre ad avere effetti deprimenti sui margini reddituali, determina complessità nella fase di valorizzazione dei semilavorati, prodotti finiti e in corso di lavorazione, dal momento che l'assenza di chiari elementi giustificativi non

favorisce la corretta individuazione del costo unitario di produzione.

Tale realtà estera, il cui presidio appare indispensabile ai fini di una corretta rappresentazione di bilancio, rappresenterà un'area da investigare in via prioritaria a opera del dirigente preposto, che dovrà preoccuparsi della definizione di puntuali procedure volte ad arginare gli scostamenti tra i valori preventivati e l'effettivo dato registrato a consuntivo in sede di pianificazione e controllo.

Al termine delle attività di rilevazione dei rischi e di individuazione dei *gap* rispetto alla situazione corretta, si provvede alla definizione di un piano di intervento sulla base delle azioni correttive da porre in essere (*fase to-be*). È fondamentale individuare, oltre alle soluzioni, anche il soggetto che è tenuto a definire la soluzione stessa e la tempistica entro cui tale soluzione deve essere adottata.

Nell'elenco delle carenze individuate durante le interviste è fondamentale stabilire delle priorità di intervento: tali priorità saranno ovviamente collegate a quelle carenze che sono ritenute più gravi che, potendo più di altre inficiare la veridicità del bilancio e determinare maggiori responsabilità in capo al dirigente preposto, necessiteranno di tempistiche di intervento molto rapide.

**L'obiettivo che ci si propone** è quello di mettere a punto un piano di intervento articolato e interfunzionale che scaturisce non solo dalle attività di cui alle fasi precedenti, ma anche dalle successive riflessioni sulla sua realizzabilità tecnica e organizzativa, sulle scelte di indirizzo degli organi gestionali e sul grado di allineamento con l'eventualmente esistente sistema di controllo interno.

Nella definizione del piano d'intervento, attraverso la rivisitazione critica dei risultati dell'analisi AS-IS e l'identificazione delle azioni e delle priorità, sono individuate, in linea con la *best practice* di riferimento in materia, le azioni di miglioramento in termini di requisiti organizzativi e informativi essenziali, sulla base dei *gap* individuati.

I *gap* sono determinati in relazione ai rischi emersi nella precedente fase di analisi, con interventi basati su suggerimenti di miglioramento dei controlli per gli elementi di attenzione risultati regolamentati solo in parte e su proposte di inserimento

di presidi di controllo per gli elementi di attenzione privi di regolamentazione.

Il piano accoglierà inoltre al suo interno indicazioni specifiche in termini di tempi e priorità di intervento e di responsabili di ciascun intervento.

**Infine, una volta definite le misure correttive**, le attività avranno a oggetto la gestione del piano degli interventi in termini di implementazione e di controllo periodico. Tale controllo deve verificare il rispetto delle misure stesse attraverso la rivisitazione e i *testing* dei flussi di processo alla luce delle azioni correttive attuate, il riallineamento delle procedure a seguito di dette azioni correttive, nonché l'individuazione dei nuovi eventuali *item* di controllo.

Anche in queste ultime fasi si può facilmente rilevare l'utilità del *budget*: un processo ben strutturato riduce considerevolmente gli scostamenti tra preventivo numerico (*budget*) e controllo derivante da inefficienze informative, lasciando solo quelli afferenti a scelte di *business*. Il *budget* è quindi utilizzabile quale parametro di efficienza informativa. Tale controllo periodico, nelle realtà strutturate, è normalmente affidato alla funzione di *internal audit* presente in azienda che, in qualità di responsabile della verifica e dell'aggiornamento delle procedure realizzate, si coadiuverà con il dirigente preposto al fine di assicurare il puntuale rispetto delle procedure disegnate. Nel caso invece in cui non sia presente in azienda la funzione di *internal audit*, l'attività di adeguamento alla legge 262/2005 può divenire prodromica all'inserimento in società di tale funzione.

La legge 262/2005, mediante l'introduzione della figura del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e la conseguente attribuzione a tale dirigente di responsabilità assimilabili a quelle dei componenti dell'organo amministrativo, obbliga, come descritto nel presente articolo, le società quotate a un'approfondita analisi del proprio sistema organizzativo e a una soluzione delle criticità presenti nei principali processi aziendali.

La realizzazione delle attività ai fini della verifica della *compliance* della legge 262/2005 può essere propedeutica all'inserimento, nell'organigramma aziendale, di una figura specificamente incaricata di tali attività: l'*internal auditor*.

