



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management
Curriculum: Amministrazione, Finanza e Controllo

**La revisione legale nelle nano-impreses:
inquadramento normativo e profili
economico-aziendali**

**The legal audit in nano-enterprises:
regulatory framework and economic -business
profiles**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Marco Giuliani

Tesi di Laurea di:

Giuseppe Piemontese

Anno Accademico 2019 – 2020

Indice

Introduzione.....	2
Capitolo I: La revisione legale	4
1.1 La disciplina della revisione.....	4
1.2 Il revisore legale: requisiti etici e professionali.....	10
1.3: Il processo di revisione.....	18
1.4 Responsabilità e sanzioni	26
Capitolo II: Le nano-imprese.....	31
2.1: La struttura organizzativa delle nano-imprese	31
2.2: Le caratteristiche strategiche delle nano-imprese	37
2.3: Il sistema informativo delle nano-imprese	47
Capitolo III: La revisione legale nelle nano-imprese.....	53
3.1: Le nano-imprese alla luce del Dlgs 14/2019.	53
3.2: Il processo di revisione legale nelle nano-imprese.....	61
3.3: Le particolarità della revisione delle nano-imprese	69
Conclusioni.....	76
Bibliografia	78

Introduzione

Gli argomenti che saranno trattati in questo lavoro sono incentrati sulla revisione legale di imprese che attualmente non ancora hanno una vera e propria definizione legislativa, ossia le nano-imprese. Lo scopo è quello di capire meglio come le nano-imprese dovranno affrontare la revisione legale dopo le direttive ad opera del decreto legislativo del 12 gennaio 2019 n° 14, riguardante il c.d. *“Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza”*. Prima di entrare nello specifico dell’argomento cardine su cui verte questo lavoro, ci soffermeremo su cosa consiste la revisione legale, in termini generici, prendendo in considerazione il decreto legislativo del 27 gennaio 2010 n° 39. Innanzitutto, comprendere la disciplina della revisione legale facendo riferimento ai principi di revisione contabile ISA Italia. Successivamente saranno descritti i requisiti etici e professionali, nonché, la figura nel complesso del revisore legale. In seguito, verrà illustrato il lavoro da parte del revisore legale per raggiungere gli obiettivi prefissati ed eventuali sanzioni che potranno scaturire nel momento in cui il revisore sia responsabile di un danno cagionato alla società oggetto di revisione.

Nella seconda parte faremo il punto sulle caratteristiche delle nano-imprese e verranno esposte le strutture organizzative più adatte con i loro punti di forza e di debolezza; le diverse strategie da adottare per raggiungere i loro scopi dopo aver

analizzato il settore di riferimento; il sistema informativo che riguarda la definizione del budget e il controllo dei risultati conseguiti attraverso delle verifiche che consentono di comprendere se tali esiti siano favorevoli o viceversa, e i conseguenti motivi.

Nell'ultima parte affronteremo il tema principale della revisione legale nelle nano-imprese, dando un'interpretazione sia normativa, sia in termini economico-aziendali, alla luce del decreto legislativo del 12 gennaio 2019 n°14.

Successivamente saranno descritte le fasi del processo di revisione in quest'imprese soffermandoci soprattutto sui comportamenti che il revisore deve affrontare nell'individuare e valutare i rischi e i corrispettivi test da effettuare.

Infine, saranno descritte le particolarità della revisione nelle nano-imprese che riguardano la prima revisione legale nel primo anno di incarico facendo riferimento ai saldi di apertura, alla valutazione del controllo interno e all'utilizzo di fornitori di servizi esterni per alcune attività contabili da parte delle nano-imprese.

Capitolo I: La revisione legale

1.1 La disciplina della revisione

La revisione legale è un insieme di attività di controllo che avviene attraverso l'applicazione di specifiche procedure tecniche che conducono il revisore legale ad ottenere evidenze adeguate e sufficienti per poter affermare, con ragionevole certezza, che il bilancio non presenta errori significativi¹. L'attività di revisione quindi si configura come un presidio sull'affidabilità e veridicità dei bilanci sui quali il revisore è chiamato a giudicare ed eventualmente intervenire.

Nel nostro Paese, il controllo sui conti ha origini datate. Nel 1882 il codice di commercio conteneva già alcune indicazioni sull'attività di revisione, mentre la prima legge italiana in materia di revisione è datata 23 novembre 1939, il Regio decreto n. 1966. Nel periodo del "boom economico", durante gli anni '60, la revisione avveniva su base volontaria ma in questi anni le società di grandi dimensioni iniziano ad avvertire la necessità di disciplinare la revisione sui conti in modo da uniformarla. Si arriva così agli anni '70 con l'applicazione del D.P.R. 136/1975 che obbligava le società quotate a certificare annualmente i propri bilanci. Soltanto alla fine degli anni '90, con il D.lgs. 58/1998 (Decreto Draghi) si arriva ad un'importante riforma, quella di affidare la revisione legale dei conti

¹ Cadeddu L.- Portalupi A., *"La revisione legale dei conti"*, Gruppo 24 ore, Milano, 2015.

delle società quotate ad un revisore legale dei conti esterno alla società e non più al collegio sindacale. Però per nei quasi venti anni successivi, la revisione legale rimarrà disciplinata in numerosissime leggi, decreti e regolamenti emanati in tempi diversi ma spesso non coordinati tra loro. Questa frammentazione, attualmente, è stata in parte superata con il recepimento della Direttiva 2006/43/CE nel D.lgs. n.39/2010, che ha quasi del tutto abrogato le norme precedenti racchiudendole in un unico testo concernente la revisione legale dei conti. Quindi, il nuovo quadro normativo si fonda sulla legislazione comunitaria sulla quale la disciplina nazionale si è allineata. Successivamente, il D.lgs. n. 39/2010 ha subito una seconda profonda riforma nel 2016 con il D.lgs. n. 135/2016 di attuazione della Direttiva n. 2014/56/UE.²

Con la direttiva 2006/43/CE il legislatore europeo ha intrapreso una strada di armonizzazione a livello europeo della disciplina sulla revisione legale dei conti. Tale direttiva resta tutt'oggi la fonte primaria per l'utilizzo dei principi di revisione. Infatti, come prevede il D.lgs. n.39/2010, il revisore ha l'obbligo di applicare i principi di revisione nello svolgimento della revisione contabile. Ad oggi i principi di revisione non sono ancora stati adottati dalla Commissione europea, perciò si è reso necessario determinare gli standard da adottare nel periodo transitorio. In Italia, una commissione composta dall'Assirevi³,

² Cadeddu L.- Portalupi A., *“La revisione legale dei conti”*, Gruppo 24 ore, Milano, 2015, pag.14.

³ Associazione Italiana Revisori Legali;

CNDCEC⁴ ed INRL⁵ è stata chiamata ad elaborare questi standard, tenendo conto di quelli emananti dagli organismi internazionali. Questi nuovi principi prendono il nome di ISA Italia e sono entrati in vigore a partire dal gennaio 2015.

Gli standard prodotti sono la base di riferimento per valutare e commisurare il livello qualitativo della revisione svolta. Nello specifico i principi di revisione definiscono⁶:

- Le norme etico-professionali del revisore indipendente;
- Le norme tecniche di svolgimento della revisione in base alle quali il revisore può esercitare il proprio giudizio professionale;
- Le norme di stesura della relazione di revisione.

Gli ISA Italia sono raggruppabili in modo omogeneo in relazione all'argomento disciplinato. In particolar modo sono definiti cinque gruppi:

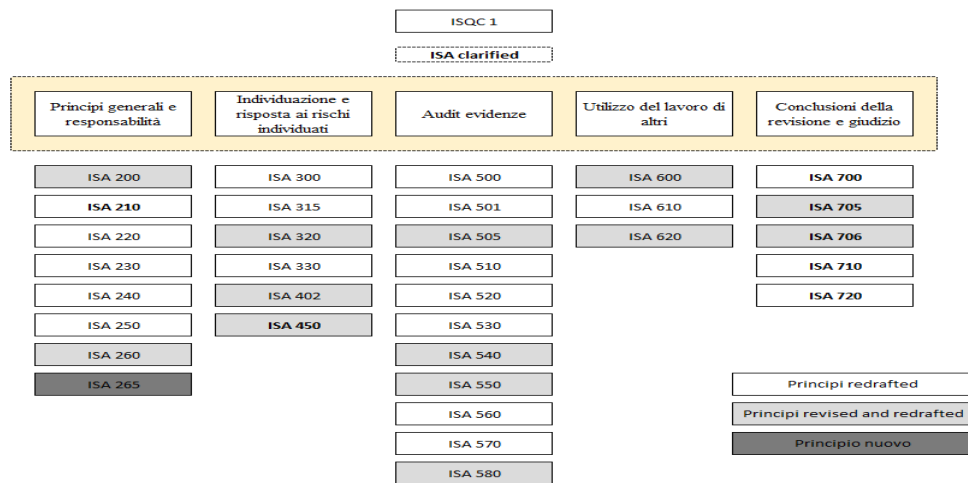
- Principi generali e responsabilità
- La valutazione dei rischi e le risposte ai rischi identificati e valutati
- Elementi probativi
- L'utilizzo del lavoro di altri soggetti
- Conclusioni e relazione di revisione

⁴ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili;

⁵ Istituto Nazionale Revisori Legali

⁶ Bava F.- Devalle A., *"Il nuovo giudizio del revisore sul bilancio e la relazione dei sindaci"*, Eutekne, Torino, 2018, pag. 19.

Gli Isa Italia sono costituiti da ben 36 principi e ciascuno di esso riporta una rappresentazione standard in cui vengono descritti l'oggetto del principio stesso, l'ambito di applicazione e il contesto in cui il principio si pone, le relazioni con gli altri principi e gli argomenti trattati. A questo aspetto introduttivo e descrittivo, in ciascun principio sono riportate le definizioni, cioè la descrizione delle parole chiavi utilizzate per spiegare gli argomenti trattati, e gli obiettivi che il revisore deve raggiungere. I principi di revisione rappresentano una sorta di *vademecum* per l'intero processo di revisione e ciascuno di essi definisce delle regole utilizzando l'espressione "deve", quindi mostrando azioni, procedure e comportamenti da seguire per conformarsi ai principi. Tali regole vengono semplificate e specificate dalle linee guida e dal materiale esplicativo presente in ogni principio contabile. Sono contenuti quindi esempi, guide ed appendici per rendere più facile la comprensione e l'applicazione di ciascun principio, ma tuttavia tali esempi non hanno valore di regola.



In grassetto i documenti tradotti in italiano per la prima volta

Figura I.1: La riclassificazione dei principi ISA Clarified⁷

I soggetti economici destinatari dell'attività di revisione sono identificati dal D.lgs. n.39/2010 e dalla legge 14 giugno 2019, n. 55 la quale prevede una nuova modifica dei limiti dimensionali sanciti dall'art. 2477 c.c., in tema di obbligo di revisione legale per le società a responsabilità limitata ed infine dall'art. 2409 c.c. per quello che concerne le società su base azionaria. Il legislatore in questo modo identifica tre classi di soggetti economiche che sono obbligati a sottoporre i propri bilanci alla revisione legale dei conti.

Il D.lgs. n.39/2010 definisce la nozione di Enti di interesse pubblico e gli enti soggetti a regime intermedio. Questi enti sono obbligati per legge a nominare un revisore esterno o una società di revisione esterna. L'art. 16, comma 1, del decreto

⁷ Bava F.- Devalle A., "Il nuovo giudizio del revisore sul bilancio e la relazione dei sindaci", Eutekne, Torino, 2018, pag. 23.

identifica gli Eip come tutte quelle società che operano nel settore del credito, della finanza e dell'assicurazione.

L'art. 2477 c.c., a seguito delle modifiche introdotte D.lgs. n.14/2019 prevede che le società a responsabilità limitata debbano nominare un collegio sindacale o un revisore legale dei conti quando vengono ad avverarsi determinate condizioni, cioè se dispongono il bilancio consolidato, se controllano a loro volta una società sottoposta all'obbligo di revisione ed infine se hanno *“superato per due esercizi consecutivi almeno uno dei seguenti limiti”*:

- 4 milioni di euro di attivo patrimoniale;
- 4 milioni di ricavi delle vendite e delle prestazioni;
- 10 dipendenti occupati in media durante l'esercizio.

Invece, le società su base azionaria⁸ che redigono il bilancio consolidato o che siano organizzate con sistema monistico o dualistico devono nominare un revisore legale oppure ad una società di revisione legale. Resta inoltre possibile la nomina di un revisore esterno se ciò è indicato all'intero dello statuto.

⁸ Società per azioni, società in accomandita per azioni, cooperative organizzate sottoforma di società per azioni.

1.2 Il revisore legale: requisiti etici e professionali

Il ruolo di revisore legale può essere svolto sia da persone fisiche che sotto forma di società. Questo è quanto sancito dall'art. 2 del D.lgs. 39/2010, che disciplina l'abilitazione all'esercizio della revisione legale. Le società di revisione possono organizzarsi in forma di società di persona *“se la maggioranza numerica e per quote dei soci sia costituita da soggetti abilitati all'esercizio”*⁹, oppure in società di capitali quando *“la maggioranza dei diritti di voto nell'assemblea ordinaria sia spettante a soggetti abilitati all'esercizio”*¹⁰, cioè la quota maggioritaria del capitale è in possesso a soggetti iscritti al Registro, congiuntamente al fatto che il consiglio di amministrazione e l'organo di gestione siano composti in maggioranza da soggetti abilitati¹¹.

Per i professionisti che intendono intraprendere la carriera da revisori il percorso è articolato in diverse fasi, disciplinate dal D.lgs. n.39 /2010, che si conclude con un esame di idoneità professionale¹², in cui vengono accertate il possesso di conoscenze e capacità applicative necessarie per svolgere l'attività di revisore.

Una volta superato l'esame e conseguito il titolo di revisore, si è iscritti nell'apposito registro dei revisori.

⁹ Art 2 D. Lgs. 39/2010 comma 4 lett. c

¹⁰ Art 2 D. Lgs. 39/2010 comma 4 lett. e

¹¹ Art 2 D. Lgs. 39/2010 comma 4 lett. b

¹² Art 4 D. Lgs. 39/2010

Il legislatore disciplina etica ed indipendenza del revisore con il D.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 “Attuazione della direttiva 2006/43/CE, relativa alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati, che modifica le direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE e che abroga la direttiva 84/253/CEE”.

L’art.9 del D.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 introduce il significato di deontologia e scetticismo professionale da tenere durante lo svolgimento della revisione legale. Lo scetticismo professionale è definito dal legislatore come “*un atteggiamento caratterizzato da un approccio dubitativo*” da mantenere durante il periodo in cui si esercita l’attività di revisione legale. In particolare, tale atteggiamento ha come fine quello di “*indicare una potenziale inesattezza dovuta ad errore o frode*” facendo sì che l’intera attività di revisione sia svolta con “*una valutazione critica della documentazione inerente alla revisione*”. Poiché alcune voci del bilancio sono valutate seguendo un approccio basato sulla congettura e la stima¹³, è necessario per il revisore mantenere un atteggiamento scettico perché queste stime potrebbero essere state influenzate da “politiche di bilancio”¹⁴, cioè atteggiamenti fraudolenti da parte degli amministratori con lo scopo di rappresentare lo stato patrimoniale e risultato economico dell’esercizio in maniera soggettiva. Il revisore è chiamato a valutare che le stime e le congetture siano state effettuate in maniera

¹³ Bava F. – Devalle A., “*I nuovi OIC bilancio 2019*”, Eutekn, Torino, 2019, pag. 28.

¹⁴ “*Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria e il risultato economico dell’esercizio*” - art. 2423 comma 2 del codice civile.

prudente¹⁵ e nel modo meno soggettivo possibile. Il legislatore evidenzia¹⁶ le stime e le congetture su cui prestare maggiori attenzioni come: il *fair value*, la riduzione di valore delle attività, gli accantonamenti, il cash flow attesi e la capacità dell'impresa di continuare come un'entità di funzionamento.

Il legislatore rimanda¹⁷ il rispetto dei principi di deontologia professionale a quelli elaborati dalle associazioni e ordini professionali nonché a quelli stabiliti dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, sentita la Consob. Per gli incarichi di revisione affidati dall'esercizio 2019 è applicato il Codice Etico Italia.

Il Codice Etico Italia fornisce cinque requisiti fondamentali affinché la carica del revisore possa essere svolta deontologicamente. Tali requisiti sono:

- integrità: *“egli deve essere diretto, trasparente e onesto in tutte le sue relazioni di natura professionale, evitando di perseguire utilità non dovute. L'integrità implica altresì la correttezza e la sincerità”*.
- obiettività: *“egli non deve avere pregiudizi o conflitti di interesse, né accettare indebite influenze di terzi che possano condizionare il suo giudizio professionale. Il soggetto abilitato alla revisione può essere esposto a situazioni che ne possono compromettere l'obiettività. In ogni caso, non deve svolgere l'incarico qualora il suo giudizio professionale*

¹⁵ “La valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione aziendale” – art. 2426 – bis comma 1 del codice civile.

¹⁶ Art 9 comma 3 D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39

¹⁷ Art 9 comma 1 D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39

sia pregiudicato o indebitamente influenzato da una circostanza o relazione”;

- *competenza professionale e diligenza: “deve mantenere le conoscenze e le capacità professionali a un livello tale da garantire che il cliente riceva prestazioni caratterizzate da competenza e professionalità, basate sui più recenti sviluppi della normativa, della tecnica e della prassi professionale, nonché agire con diligenza in conformità ai principi tecnici e professionali”;*
- *comportamento professionale: “egli deve rispettare la normativa applicabile ed evitare di porre in essere azioni che diano discredito all’attività di assurance”*
- *riservatezza: “deve rispettare la confidenzialità delle informazioni acquisite nell’ambito di una relazione professionale e pertanto non diffonderle a terzi, salvo che vi sia specifica autorizzazione, o che sussista un diritto o un dovere, di fonte giuridica o professionale, di comunicarle. Il soggetto abilitato alla revisione non potrà altresì farne uso a vantaggio proprio o di terzi”.*

Il requisito della riservatezza professionale è affrontato dal legislatore nell’art. 9-*bis* del D.lgs. n. 39/2010, il quale non definisce il concetto di riservatezza ma indica i comportamenti che il revisore deve tenere per proteggere la divulgazione di documenti e informazioni sensibili dell’impresa oggetto di revisione. L’obbligo

di riservatezza continua anche successivamente al termine dell'incarico, il revisore uscente deve fornire all'entrante tutte le informazioni riguardanti l'attività di revisione svolta.

Come già anticipato, l'indipendenza è un requisito richiesto sia dalla legge¹⁸ sia dai principi di revisione¹⁹, e quindi è fondamentale che il revisore legale e la società di revisione legale svolgano il proprio lavoro in assenza di conflitto di interesse verso la società²⁰ sulla quale avverrà il controllo. Per legge, il requisito di indipendenza deve verificarsi nel periodo a cui si riferiscono i bilanci da sottoporre a revisione e per tutto il periodo in cui la revisione è in atto. Si desume che il conflitto di interessi non deve soltanto manifestarsi nei confronti della società soggetta ad *Audit*. Nel contesto societario odierno, la sfera di influenza è più ampia e può essere esercitata anche da società collegate, controllate, controllanti dell'impresa su cui avviene la revisione legale dei conti. Pertanto, quando si parla di requisiti di indipendenza verso *Audit Client* è implicito che si considerino anche le *Related Entities*.²¹

Il conflitto di interessi coinvolge anche soggetti non coinvolti direttamente nel lavoro di revisione contabile. L'assoluta indipendenza non deve riguardare soltanto colui preposto all'attività di revisione ma assume un significato di rischio

¹⁸ Art 10 comma 1-*bis* D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39

¹⁹ Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 200

²⁰ Art 10 comma 1-*bis* D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39

potenziale sull'indipendenza se la società oggetto della revisione influenzi la rete²², i membri degli organi amministrativi, i dirigenti, i revisori, i dipendenti ed in generale qualsiasi persona fisica collegata in ogni modo al revisore legale o alla società di revisione²³. L'art. 10 Dlgs n.39 del 27 gennaio 2010 dispone che possono essere soggetti ad influenza esterna “*qualsiasi persona direttamente o indirettamente collegata al revisore legale o alla società di revisione legale*”, per tale motivo senza dubbio è da intendersi che le possibili relazioni dei familiari²⁴ del revisore verso la società soggetta ad *audit* possano tramutarsi in conflitti di interesse. Affinché ci sia indipendenza il legislatore stabilisce che il revisore e la società di revisione non devono essere in alcun modo coinvolto nel processo decisionale della società²⁵.

Colui preposto alla revisione deve assicurare l'assenza verso la società soggetta alla revisione legale dei conti di:

²¹ Sono le controllanti dirette o indirette, colleganti dirette, controllate dirette e indirette, collegate dirette e indirette, società soggette a comune controllo dirette e indirette, talune da valutare in base a un concetto di materialità, indipendentemente dal tipo di revisione condotta su di esse.

²² “*La struttura alla quale appartengono un revisore legale o una società di revisione legale, che è finalizzata alla cooperazione e che persegue chiaramente la condivisione degli utili o dei costi o fa capo ad una proprietà, un controllo o una direzione comuni e condivide prassi e procedure comuni di controllo della qualità, la stessa strategia aziendale, uno stesso nome o una parte rilevante delle risorse professionali*”. Cadeddu L.- Portalupi A., “*La revisione legale dei conti*”, Gruppo 24 Ore, Milano, 2015, pag. 69.

²³ Art 10 comma 1-ter Dlgs. 27 gennaio 2010, n. 39

²⁴ Rientrano in questa definizione il coniuge non separato legalmente, il convivente, i figli, i genitori, i fratelli, le sorelle e le persone fiscalmente a carico e si definiscono “*stretti familiari*” il coniuge non separato legalmente, il convivente e le persone fiscalmente a carico.

²⁵ Art 10 comma 1 Dlgs. 27 gennaio 2010, n. 39

- relazioni finanziarie, sia dirette che indirette²⁶;
- relazioni d'affari²⁷;
- relazioni di lavoro o di altro genere, dirette e indirette, comprese quelle derivanti dalla prestazione di servizi diversi dalla revisione contabile.

Verificandosi tali condizioni, l'attività di revisione non è possibile se un terzo informato, obiettivo e ragionevole possa trarre la conclusione che la condizione di indipendenza sia compromessa. Per tale motivo, se il conflitto di interesse è tale da influenzare le decisioni dei revisori, questo deve adottare qualsiasi misura volta a ridurre i rischi.

In particolare, il legislatore elenca i casi²⁸, definiti comunemente “servizi vietati”²⁹, in cui la posizione di indipendenza può essere compromessa:

- auto-riesame,
- interesse personale,
- esercizio del patrocinio legale,
- familiarità, fiducia eccessiva, intimidazione.

²⁶ “Un interesse finanziario si definisce diretto quando si ha all'interno del Soggetto sottoposto a Revisione mentre si definisce indiretto quando si ha in entità diverse dal Soggetto sottoposto a revisione che hanno a loro volta un investimento nel Soggetto sottoposto a revisione o in una entità nella quale abbia investito il Soggetto sottoposto a revisione”. Principi di revisione. Documento 100 Principi sull'indipendenza del revisore

²⁷ Possono essere ammesse relazioni di affari se non significative ed erogate a normali condizioni di mercato, tali cioè da non instaurare una dipendenza per una delle parti.

²⁸ Art 10 comma 2 D. lgs. 27 gennaio 2010, n. 39

²⁹ Pastore M., “Deontologia professionale: normativa di riferimento e nuovo Codice Etico Italia”, Guida alla contabilità e Bilancio, Il Sole 24 ore Spa., Milano, 2019.

Le seguenti situazioni si traducono in una minaccia all'indipendenza della revisione e devono essere rilevate tempestivamente, se questo non è possibile l'incarico non potrà essere accettato

Un ulteriore elemento in difesa dell'indipendenza è sicuramente la normativa³⁰ che disciplina i corrispettivi da erogare per la revisione. Infatti, non devono essere accettati gli incarichi in cui il corrispettivo è commisurato al risultato dell'attività di revisione. Una situazione contraria sarebbe palesemente pregiudizievole sull'indipendenza, sulla correttezza e la veridicità della revisione. Però, è indubbio che il valore del corrispettivo, determinato in precedenza all'accettazione dell'incarico, debba tenere conto delle ore e delle risorse messe a disposizione per adempiere all'incarico, facendo sì di ottenere un risultato di revisione affidabile e di qualità. Il corrispettivo terrà conto³¹ allora:

- a) *alla dimensione, composizione e rischiosità delle più significative grandezze patrimoniali, economiche e finanziarie del bilancio della società che conferisce l'incarico, nonché ai profili di rischio connessi al processo di consolidamento dei dati relativi alle società del gruppo;*
- b) *alla preparazione tecnica e all'esperienza che il lavoro di revisione richiede;*

³⁰ Art 10 comma 9 D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39

³¹ Art 10 comma 10 D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39

- c) *alla necessità di assicurare, oltre all'esecuzione materiale delle verifiche, un'adeguata attività di supervisione e di indirizzo, nel rispetto dei principi di cui all'articolo 11.*³²

Per salvaguardare l'indipendenza della revisione il legislatore è intervenuto disciplinando la durata della revisione, perché con il passar del tempo potrebbero venirsi a creare rischi di familiarità verso la società. Per la revisione legale dei conti svolta ai sensi dell'art. 13 del D.lgs. 39/2010 la durata della revisione è di tre anni, rinnovabili anche senza interruzione.

1.3: Il processo di revisione

Lo svolgimento della revisione si articola in quattro fasi:

- attività pre-incarico;
- pianificazione del lavoro;
- acquisizione di elementi probativi e “riesame”;
- emanazione della relazione di revisione.

Nella prima fase, in primis, bisogna valutare i rischi che possono derivare dall'accettazione dell'incarico. È necessario analizzare l'attività svolta dal cliente, in particolare, l'identificazione e la reputazione sia dei proprietari che degli

³² *“la revisione è svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA) adottati dalla Commissione Europea ai sensi dell'art. 26, paragrafo 3, della direttiva 2006/4/CE, come modificata dalla direttiva 2014/5/UE”*

amministratori attraverso dei colloqui interni oppure indagini esterne. Inoltre, importante è la solidità finanziaria del cliente, facendo riferimento al presupposto della continuità aziendale e quindi operare anche in prospettiva futura. Bisogna valutare le competenze e le capacità per svolgere l'incarico sia del revisore stesso, sia del team di lavoro coinvolto nell'incarico; l'indipendenza delle persone incaricate dalla governance dell'impresa. Si deve esaminare se vi sono criticità significative durante le precedenti revisioni. Il revisore una volta svolte tutte le attività, dovrà valutare se vi sono le condizioni necessarie per accettare l'incarico. In caso di esito positivo, il revisore dovrà stilare una lettera d'incarico in cui verranno inserite le sue proposte che riguarderanno: l'oggetto, la finalità e la natura dell'incarico, le modalità di esecuzione del lavoro e delle tempistiche, il team di revisione e i corrispettivi.

La procedura di conferimento dell'incarico di revisione è assegnata dall'assemblea durante l'approvazione del bilancio. Nella delibera vi deve essere il corrispettivo spettante al revisore.

La cessazione anticipata di un incarico avviene qualora si presentino le situazioni specificate dal decreto ministeriale del 28 dicembre 2012 n. 261. Le circostanze sono:

- revoca dell'incarico per giusta causa: i motivi sono elencati dal decreto ministeriale sopra citato. L'assemblea, una volta sentite le osservazioni

del revisore e l'organo di controllo, revoca l'incarico e si occupa di assegnare l'incarico ad un nuovo soggetto di revisione.

- **Dimissioni dall'incarico:** il revisore legale o la società di revisione legale possono presentare le dimissioni nel momento in cui vi è una situazione che possa ostacolare sia l'indipendenza del soggetto revisore, sia lo svolgimento dell'attività di revisione. Le dimissioni devono essere attuate in tempi e modi idonei tale da consentire alla società sottoposta a revisione legale di provvedere conseguentemente.
- **Risoluzioni consensuali:** principio cardine è di garantire la continuità dell'attività di revisione. Il soggetto revisore continua ad esercitare le funzioni di revisione legale fino a quando la deliberazione di conferimento del nuovo incarico non sia diventata ufficiale, o decorsi sei mesi dalla data di consegna delle dimissioni.³³

La seconda fase è la pianificazione del lavoro che si basa sulla definizione delle strategie generali di revisione e sul piano di revisione. Per quanto riguarda la strategia generale di revisione, è la documentazione delle decisioni prese dal revisore per poter svolgere il lavoro.³⁴ Vi sono degli aspetti fondamentali da prendere in considerazione. Si parte dallo studio dell'azienda cliente, in cui, il revisore deve acquisire tutte le informazioni necessarie del cliente per

³³ Bandini S., *“Conferimento e cessazione anticipata dell'incarico di revisione”*, Guida alla contabilità e bilancio, Il Sole 24 ore Spa, Milano, 2019.

comprendere e identificare quei problemi che possono scaturire effetti significativi durante la pianificazione. In seguito, vi è l'applicazione delle procedure analitiche, che consistono in un'analisi preliminare per determinare se vi sono delle aree di bilancio da attenzionare in maniera particolare, comparando gli scostamenti dei valori tra il bilancio attuale e quello dell'esercizio precedente. Molto importante, è la valutazione del sistema di controllo interno. Quest'ultimo è l'insieme delle direttive e delle procedure adottate dal cliente per fornire una ragionevole sicurezza sugli obiettivi riguardanti: la conformità alle leggi, regolamenti e politiche interne; la salvaguardia del patrimonio aziendale, facendo attenzione sull'attendibilità delle informazioni contabili ed extra contabili. Sul piano operativo, la valutazione del sistema di controllo interno è formata da controlli specifici che sono riferiti al singolo ciclo operativo o voce di bilancio e controlli generali in cui non vi è un riferimento diretto. Il sistema di controllo interno viene analizzato attraverso questionari, liste di controllo e se il grado di affidabilità di tale sistema è basso, allora il revisore dovrà attuare delle procedure più estese che verifichino l'attendibilità del bilancio. Nella fase di pianificazione, un ruolo centrale è dato alla valutazione e identificazione del rischio di revisione.

³⁴ Salerno F.- Fazio G., *“La revisione legale dei conti 2019”*, Wolters Kluwer, Milano, 2019, pag. 176.

Consiste nell'esprimere un giudizio non corretto sul bilancio da parte del revisore³⁵. Il rischio di revisione è formato da:

- rischio intrinseco: possibilità che vi sia un errore significativo che riguarda una classe di operazioni o un saldo contabile;
- rischio di controllo: quando un errore significativo non viene prevenuto, individuato e corretto tempestivamente dal sistema di controllo interno;
- rischio di individuazione: se un errore significativo contenuto nel bilancio non è stato identificato o evidenziato con le procure di revisione da parte del revisore.

I primi due sono rischi d'impresa che esistono indipendentemente dalla revisione al contrario del rischio di individuazione che è un rischio del revisore.

Il rischio di revisione è collegato alla determinazione del livello di significatività, che si esprime in termini percentuali e consiste nell'ampiezza di un errore nel quale il giudizio potrebbe essere influenzato. La significatività può essere relativa al bilancio nel suo complesso (*significatività preliminare*) o relativa ad un singolo conto o classe di operazioni (*errore tollerabile*).

Il piano di revisione è un documento più dettagliato rispetto alla strategia generale di revisione. È utile per ridurre il rischio di revisione e contiene la natura, la tempistica e l'estensione delle procedure di valutazione del rischio e le procedure

³⁵ Mariani C., "Rischio e significatività nello svolgimento dell'incarico", Guida alla contabilità e bilancio, Il Sole 24 ore Spa, Milano, 2019.

di revisione in risposta ai rischi identificati e inoltre, altre procedure necessarie al fine che la revisione sia conforme ai principi di revisione.³⁶

La terza fase è quella riguardante il lavoro di revisione vero e proprio, cioè l'acquisizione degli elementi probativi, che consistono nelle scelte effettuate dal revisore durante la fase di pianificazione su cui egli basa il proprio giudizio sul bilancio. Gli elementi probativi devono essere sufficienti e appropriati. La sufficienza fa riferimento alla quantità di tali elementi; maggiore è il rischio, maggiore è la quantità di elementi probativi. L'appropriatezza riguarda la qualità degli elementi probativi, per far sì che il giudizio del revisore sia pertinente e attendibile. Soffermandoci sulla qualità, per pertinenza si intende la connessione logica con la finalità della procedura di revisione. Per attendibilità si fa riferimento alle fonti esterne, raccolte direttamente dal revisore e in forma scritta da cui derivano gli elementi probativi. Tra qualità e quantità degli elementi probativi vi è un rapporto inversamente proporzionale.

Gli strumenti per acquisire gli elementi probativi sono:

- le procedure di conformità: tendono a constatare l'efficacia operativa dei controlli interni dell'impresa per prevenire, identificare e correggere errori significativi;

³⁶ Spadaro F., *“Approccio di revisione in risposta ai rischi identificati e valutati”*, Guida alla contabilità e bilancio, Il Sole 24 ore Spa, Milano, 2019.

- le procedure di validità: attraverso verifiche di dettaglio e procedure di analisi comparativa, individuano gli errori significativi a livello di asserzioni.³⁷

Le procedure di revisione riguardano:

- ispezione: comporta la verifica fisica di un'attività attraverso l'esaminazione di documenti e registrazioni contabili;
- osservazione: il revisore verifica direttamente un'operazione svolta da altri;
- indagine: attraverso le interviste fatte a soggetti interni competenti, si cerca di ottenere delle informazioni necessarie per il proseguimento del lavoro;
- conferma esterna: il revisore riceve direttamente, in formato elettronico, cartaceo o altro, l'attestazione di dati o informazioni da parte di una terza persona;
- ricalcolo: è il controllo matematico dei documenti o delle registrazioni, fatto in maniera manuale o elettronica;
- riesecuzione: il revisore, autonomamente, esegue procedure o controlli che sono stati svolti dall'impresa;
- analisi comparativa: esaminazione di indici aziendali e andamenti di dati finanziari.

³⁷ Spadaro F., *Approccio di revisione in risposta ai rischi identificati e valutati*, Guida alla contabilità e bilancio, Il Sole 24 ore Spa, Milano, 2019.

Ultima fase è l’emanazione della relazione del revisore. Il suo contenuto è disciplinato dall’art. 14 del D. lgs. 39/2010. L’obiettivo del revisore è quello di formare un giudizio sul bilancio facendo riferimento agli elementi probativi acquisiti durante lo svolgimento del lavoro attraverso una relazione scritta. Il revisore dovrà valutare se vi è un’informativa adeguata a rendere comprensibili tutte le operazioni svolte nel bilancio e se i principi contabili adottati sono coerenti con il quadro normativo³⁸.

La struttura della relazione è standard. Innanzitutto, vi è un titolo che deve indicare la norma a cui fa riferimento e che afferma che si tratta di una relazione fatta da un revisore indipendente, oltre ad essere indicati i destinatari. Il giudizio espresso dal revisore può essere di quattro tipi:

- giudizio positivo: il revisore ritiene che il bilancio è conforme con il quadro normativo di riferimento;
- giudizio positivo con rilievi: nel bilancio sono presenti degli errori che, presi singolarmente o nel loro insieme sono significativi ma non pervasivi quindi non idonei a compromettere l’attendibilità complessiva del bilancio. Inoltre, il revisore può dichiarare che non abbia acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati per esprimere un giudizio che possono portare ad errori significativi e non pervasivi;

³⁸ Roghi E.- Tortora L, “*Relazione di revisione: riforma europea e tipologie di giudizio*”, Guida alla contabilità e bilancio, Il Sole 24 ore Spa, Milano, 2019.

- impossibilità di esprimere un giudizio: si ha quando il revisore non ha elementi probativi sufficienti e appropriati tale da non esprimere un giudizio e gli errori che possono scaturire sono sia significativi che pervasivi;
- giudizio negativo: gli errori rilevati dal revisore sono sia significativi che pervasivi.

Oltre al giudizio sul bilancio, vi è anche quello riguardante la coerenza della relazione di gestione. In questo caso vi è un controllo sui contenuti della relazione in cui si rileva la connessione sia con i conti annuali dell'esercizio, sia con la descrizione della nota integrativa.

Il richiamo all'informativa è un paragrafo in cui si sottolinea un'informativa che è stata già resa nota nel fascicolo del bilancio. Infine, viene inserito il nome, la sede e la firma del revisore con la data di emissione.

1.4 Responsabilità e sanzioni

L'art 15 del D.lgs. 39/2010 disciplina la responsabilità dei revisori sul proprio lavoro limitandola all'effettivo danno cagionato. I revisori rispondono in solido con gli amministratori nei confronti della società che ha concesso l'incarico. In tal modo, il legislatore equipara sotto il profilo della responsabilità la figura

dell'organo di controllo con quella amministrativa, nonostante i compiti e le funzioni siano molto diverse.

La responsabilità viene anche estesa ai dipendenti che hanno collaborato nell'attività di revisione i quali rispondono con la società di revisione per le inadempienze e i fatti illeciti che hanno cagionato danno.

Il reato si estingue in cinque anni dalla data della relazione di revisione cui si riferisce l'azione risarcitoria. Affinché si possa parlare di responsabilità è necessario che qualcuno abbia subito un danno ingiusto: o la società oggetto della revisione o un terzo. Inoltre, il danno deve essere conseguenza di un mancato rispetto degli obblighi del revisore in tema di "*svolgimento della revisione legale*", di "*abilitazione e formazione continua*".

Dato che il lavoro di revisione concerne il giudizio sulla corretta e veritiera rappresentazione contabile dei fatti aziendali, si potrà parlare di responsabilità solo se il danno sia causato da un giudizio errato che abbia cagionato danno all'interesse della società o di terzi. Tutto questo, inoltre, è limitato all'effettivo danno cagionato.

Il MEF, la CONSOB e chiunque abbia subito un danno ingiusto sono chiamati a promuovere azioni di responsabilità verso il soggetto di revisione.

Le sanzioni penali ed amministrative che possono essere irrogate sono contenute nel Capo VIII del D.lgs. n. 39/2010. In particolare, le sanzioni amministrative sono applicate dal MEF per quanto riguarda la revisione verso gli enti di non

interesse pubblico mentre per gli Eip ed Eri il ruolo di irrogare sanzioni è affidato alla CONSOB.

L'art. 24 classifica le sanzioni e le suddivide in base alle condotte. Questi comportamenti possono essere di irregolarità dell'attività svolta, di mancato assolvimento degli obblighi di formazione e di inosservanza degli obblighi di comunicazione. Il MEF può allora irrogare sanzioni che dipendono dalla gravità della violazione. In particolare, la sanzione può assumere la forma di:

- un avvertimento nel non compiere o rimediare alla violazione compiuta;
- una dichiarazione nella quale è indicato che la relazione di revisione non soddisfa i requisiti di cui l'art. 14;
- una pubblica dichiarazione di biasimo, detta censura;
- una sanzione pecuniaria;
- una sospensione, di una durata non superiore ai tre anni, dal Registro;
- la revoca dell'incarico;
- il divieto di accettare nuovi incarichi per una durata di tempo non superiore ai tre anni;
- la cancellazione dal Registro³⁹.

Il MEF ha l'obbligo di pubblicità per i provvedimenti presi. In particolare, è chiamata a divulgare sul proprio sito internet tutte le sanzioni irrogate, nonché di

³⁹ Viene però concessa la possibilità di una nuova iscrizione se sono trascorsi almeno sei anni dalla cancellazione.

pubblicare tutte le impugnazioni intraprese e i loro rispettivi esiti. Le sanzioni sono irrogate mediante provvedimenti amministrativi entro 180 giorni dall'accertamento della violazione. Viene data possibilità al revisore di partecipare al contraddittorio e di prendere visione degli atti istruttori. Inoltre, il revisore può opporsi in Corte di Appello ma viene mantenuta ferma la disposizione che prevede l'applicazione delle sanzioni anche se non è stato disposto il giudizio.

Il D.lgs. n.39/2010 disciplina diverse fattispecie di reati imputabili ai revisori nello svolgimento del proprio incarico. Questi reati provocano anche conseguenze penali e sono puniti persino con la reclusione e l'arresto.

L'art.27 disciplina il reato di falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni dei responsabili della revisione legale: in particolare, i revisori che attestano il falso od occultano informazioni, in modo idoneo ad indurre in errore i destinatari delle comunicazioni con finalità di trarre un ingiusto profitto per sé o per altri sono puniti con l'arresto fino ad un anno. Le pene sono ancora più severe se tali comportamenti determinano un danno patrimoniale.⁴⁰ L'art. 28 assume che venga punito penalmente sino ad una reclusione di tre anni il revisore che a seguito della dazione o della promessa di utilità, per sé o per un terzo, compia od ometta atti, in violazione degli obblighi inerenti al loro ufficio, cagionando danno alla società.

La legge punisce chi tra il responsabile della revisione legale e i componenti

dell'organo di amministrazione, i soci, e i dipendenti della società di revisione legale, percepisca direttamente o indirettamente, dalla società assoggettata a revisione, compensi in denaro o in altra forma, oltre quelli legittimamente pattuiti.

⁴⁰ Pena la reclusione fino a quattro anni.

Capitolo II: Le nano-imprese

2.1: La struttura organizzativa delle nano-imprese

Le nano-imprese non hanno una vera e propria definizione nella nostra legislazione ma possiamo identificarle come una categoria di PMI⁴¹, che superano per due esercizi consecutivi, almeno uno dei seguenti parametri⁴²:

- totale dell'attivo patrimoniale: 4 milioni di euro;
- ricavi delle vendite e delle prestazioni: 4 milioni di euro;
- dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 20.

Importante è innanzitutto capire la struttura organizzativa delle nano-imprese. La struttura organizzativa è lo strumento attraverso il quale il sistema organizzativo divide il lavoro in maniera ordinata e coordinata per realizzare i propri obiettivi.⁴³

Può avere due dimensioni: una dimensione verticale e una dimensione orizzontale. Nella dimensione verticale vi è il riconoscimento del potere gerarchico all'interno dell'organizzazione e si sostanzia nella realizzazione di vincoli di subordinazione/ dipendenza. Vi devono essere dei nessi tra il vertice e i dipendenti dei livelli inferiori per il coordinamento delle attività. La base operativa, quindi, ha l'obbligo di svolgere i compiti assegnati dal vertice, per

⁴¹ Clemente V., *“La revisione legale nelle nano imprese. Un tema “caldo” per le modalità organizzative delle PMI: un problema o un’opportunità?”*, L’Adriatico, Bari, 30 aprile 2020.

⁴² Art. 2477, comma 3, codice civile.

raggiungere gli obiettivi prefissati; mentre i dirigenti devono essere consapevoli delle attività svolte e dei risultati raggiunti dai livelli inferiori.⁴⁴Lo scambio di informazione è dall'alto verso il basso e viceversa. Nella dimensione orizzontale vi è il coordinamento tra i dipendenti attraverso lo scambio continuo di informazioni che riguardano incertezze, vantaggi e decisioni, in maniera diretta, tra manager e base operativa. La questione si complica se vi sono più unità organizzative, in quanto bisogna utilizzare una serie di strumenti di coordinamento. La task force è costituita da professionisti che hanno esperienze diverse, chiamati nel momento in cui nasce un problema o bisogna raggiungere uno scopo ben preciso. L'obiettivo della task force è quello di eliminare i conflitti scaturiti nelle diverse aree, per inquadrare lo scopo che bisogna perseguire. La task force viene sciolta nel momento in cui l'obiettivo è stato raggiunto. Altro collegamento orizzontale è l'integratore full-time, destinata al coordinamento delle diverse aree organizzative. Coincide con il product manager, project manager, program manager o brand manager.⁴⁵Infine vi è il team, il più importante strumento di coordinamento, formato da specialisti permanenti in quanto il loro scopo è infatti il coordinamento tra le varie unità organizzative per un lungo periodo di tempo.

⁴³ Monti G., *“La struttura organizzativa”*, Il giornale delle PMI, Pavia, 4 febbraio 2015.

⁴⁴ Cerica R., *“Cultura organizzativa e performance economico finanziarie”*, Firenze University Press, Firenze, 2009.

⁴⁵ Daft R. L., *“Organizzazione aziendale”*, Apogeo Education, Milano, 2017.

Le strutture organizzative adatte per le nano imprese sono soprattutto quelle di tipo funzionale e quelle a matrice.

Nella struttura funzionale le attività sono raggruppate in base ad una funzione comune, sotto la guida di un responsabile di funzione. Tale struttura viene adottata da imprese di dimensioni non elevate, che hanno una limitata esperienza nei mercati internazionale e quindi un atteggiamento poco attivo verso i mercati esteri, che produce beni poco differenziati dedicandosi ad un mercato eterogeneo.⁴⁶



Figura II.1: Esempio di organigramma funzionale

Dalla Figura II.1, possiamo notare come è suddivisa un'azienda che ha struttura di tipo funzionale: al vertice vi è la direzione e scendendo verso il basso vi sono

⁴⁶ Silvestrelli P., *“Economia e gestione delle imprese e marketing”*, Dispense di Economia, Università di Macerata, Macerata, 2016.

delle aree omogenee suddivise in: amministrazione, ufficio tecnico, acquisti, produzione e vendite.

Possiamo riscontrare sia dei punti di forza, sia dei punti di debolezza che caratterizzano la struttura funzionale. I punti di forza possono essere:

- economia di scala, anche se non potendola sfruttare al massimo, favorisce gli obiettivi di efficienza;
- curve di apprendimento e specializzazione, i dipendenti possono sviluppare conoscenze e capacità approfondite facilitando l'addestramento specialistico;
- garantisce un controllo centralizzato, concentrazione delle responsabilità di profitto e controllo dei costi delle funzioni;
- offre una buona flessibilità operativa e una rapida gestione delle eccezioni operative del sistema di comunicazione e decisionale tramite la gerarchia.

I punti di debolezza possono essere:

- lentezza di fronte ai cambiamenti ambientali;
- sovraccarico della gerarchia attraverso un accumulo di decisioni al vertice;
- scarso coordinamento orizzontale che si traduce in minore innovazione;
- visione limitata degli obiettivi.

La struttura a matrice può essere adottata nel momento in cui si presentano contemporaneamente tre condizioni:

- il successo dell'organizzazione dipende dal presidio congiunto di due aree o più aree critiche;
- elevato fabbisogno di coordinamento generato dalle elevate interdipendenze tra le diverse unità organizzative e dal cambiamento del contesto esterno;
- condivisione delle risorse scarse fra le diverse linee di prodotto.⁴⁷

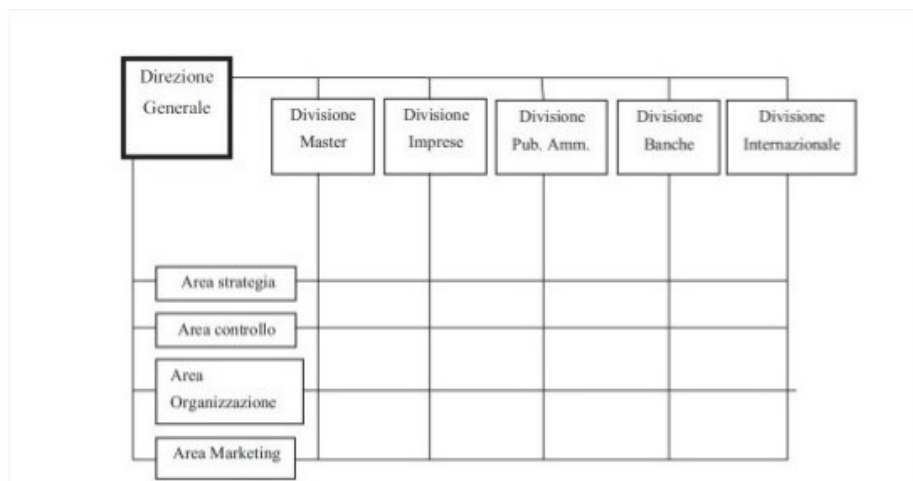


Figura II.2: Esempio di Struttura a matrice⁴⁸

Dalla figura II.2 possiamo notare che vi è: la direzione generale, che ha il compito di definire gli ambiti decisionali e d'intervento degli organi direttivi di primo livello; quest'ultimi comprendono sia i responsabili funzionali, sia i responsabili

⁴⁷ Cerica R., *“Cultura organizzativa e performance economico finanziarie”*, Firenze University Press, Firenze, 2009.

⁴⁸ Costa G.- Giubitta P., *“Organizzazione aziendale: mercato, gerarchie e convenzioni”*, Mc-Graw Hill, Milano, 2004.

di progetto che devono coordinare le risorse oggetto di negoziazione con gli altri responsabili; infine gli organi direttivi di secondo livello che trovandosi nell'intersezione tra righe e colonne devono avere un rapporto positivo sia con i responsabili funzionali sia con i responsabili di progetto.

I punti di forza della struttura a matrice possono essere:

- condivisione flessibile delle risorse umane tra le varie linee di prodotto;
- sviluppo di competenze sia funzionali che di prodotto;
- molto importante per organizzazioni che hanno forti esigenze di personalizzazione di prodotto e che producono su commessa.

I punti di debolezza possono essere:

- duplice autorità che può generare in una maggior possibilità di conflitti;
- implica che i partecipanti abbiano buone capacità interpersonali e ricevano un'informazione approfondita;
- possibilità di frequenti riunioni e sessioni di risoluzione di conflitti che generano perdite di tempo;
- maggiori sforzi per mantenere il bilanciamento del potere.

2.2: Le caratteristiche strategiche delle nano-imprese

La globalizzazione dei mercati è un fatto che costituisce una forte preoccupazione per le nano-imprese, in particolar modo per quelle nostrane. Questo fenomeno ha reso facilmente accessibile l'ingresso sui diversi mercati nazionali di società provenienti dai più disparati posti del mondo. Vi sono imprese di paesi emergenti in notevole sviluppo che grazie alla loro riserva di manodopera, abbinata all'accesso alle più moderne tecnologie, le ha trasformate in agguerriti concorrenti. Inoltre, rischi per le nano imprese sono aumentati dagli andamenti economici dei singoli Stati, dalle loro politiche e dal loro debito pubblico, dalla frequente instabilità dei mercati monetari e finanziarie, nonché da eventi inimmaginabili come l'epidemia del Covid-19 che ha portato la sospensione dell'attività di milioni di imprese in tutto il mondo. Questi aspetti prendono il nome di fattori ambientali esterni. Sfuggono al controllo dell'imprenditore che può soltanto adattarsi ma anche tentare di prevederli sfruttandoli a proprio vantaggio.

Più facile per l'impresa è definire il proprio contesto competitivo, cioè individuare l'insieme di aziende in concorrenza tra loro. Ad oggi lo studio⁴⁹ di un settore procede per lo meno secondo quattro direttrici che hanno per oggetto:

- le cinque forze, secondo il modello di Porter;

⁴⁹ Russo P., *"L'analisi di settore"*, Mc Graw Hill, Milano, 2008.

- la catena di fornitura (*supply chain*) attraverso la quale si realizzano le cosiddette relazioni di filiera, che in alcuni casi estendono i rapporti di concorrenza al di là dei confini tradizionali;
- il ruolo dei beni complementari, che in alcuni casi concorre insieme ai potenziali entranti e ai beni sostitutivi a mettere in discussione gli stessi confini del settore;
- la mappa dei raggruppamenti strategici.

Particolarmente importante è definire il modello delle cinque forze che è stato elaborato negli anni '80 da Micheal Porter. Tale modello definisce la struttura di un settore come *“la causa principale della condotta delle aziende, la quale a sua volta ne determina le performarce”*⁵⁰. L'ipotesi essenziale è che la struttura di un settore è determinata da cinque forze che esercitano un'influenza sulla redditività di un settore. Tali forze sono individuate:

- dai rapporti di forza contrattuale delle aziende con i clienti;
- dai rapporti di forza contrattuale delle aziende con i fornitori;
- dalle relazioni di rivalità e collaborazione tra produttori di beni simili;
- dalle relazioni con i produttori di beni diversi ma comunque idonei a soddisfare i medesimi bisogni;
- dalle barriere all'entrata del settore.

⁵⁰Russo P., *“L'analisi di settore”*, Mc Graw Hill, Milano, 2014.

L'analisi del settore attraverso la catena di fornitura si concentra sulle forme di concorrenza lungo le filiere di fornitura e commercializzazione, le quali sono costituite da diverse imprese tra loro indipendenti. Lo sviluppo della catena può avvenire:

- a monte, dove un'impresa controlla una rete capillare di subfornitori e che tratta direttamente con il cliente finale;
- a valle, in cui, per esempio, un'impresa non riuscendo a permettersi un investimento finalizzato all'apertura di numerosi punti vendita al dettaglio, stabilisce relazioni stabili con un numero selezionato di dettaglianti, con i quali si coopera in una logica di filiera.

La mappa dei raggruppamenti strategici è un modello di analisi che permette di identificare un settore attraverso le strategie utilizzate dalle imprese. Un raggruppamento strategico viene definito quindi come l'insieme di imprese tra loro concorrenti che seguono strategie simili. Lo studio dei raggruppamenti strategici di un settore può essere condotto mediante la costruzione di una o più mappe che ne consentano la visualizzazione grafica. In questo modo le nano-imprese non solo identificano le imprese concorrenti che compongono un settore ma posso così anche individuare anche le grandi imprese che svolgono un'azione indiretta di concorrenza.

Con l'analisi del settore di riferimento l'impresa può così definire la concorrenza e identificare le possibili minacce ma anche le grandi opportunità che un settore è in grado di offrire.

Le variabili aziendali interne, invece, ricadono sotto il dominio dell'impresa.

L'approccio ideale⁵¹ per identificarle è quello che è stato definito dagli studiosi *resource-based view*⁵². Le risorse e le competenze presenti in azienda rappresentano il mezzo per perseguire il vantaggio competitivo sul mercato. Le risorse si compongono in *asset* tangibili, che costituiscono il patrimonio fisico e finanziario dell'impresa, in *asset* intangibili, come la tecnologia e la reputazione aziendale. Invece, le competenze non rappresentano fattori produttivi, tangibili o intangibili, ma la capacità di combinare ed impiegare le proprie risorse, utilizzando processi organizzativi e meccanismi culturali.

Il modello dello studio RBV stabilisce che le risorse e le competenze debbano possedere i presupposti del valore, della rarità, dell'inimitabilità e dell'organizzazione. Per valore si intende la capacità dell'impresa di creare un servizio/prodotto in grado di essere apprezzato dalla clientela e di fronteggiare le minacce e cogliere le opportunità offerte dal settore competitivo. Affinché le risorse e le competenze siano una fonte di vantaggio competitivo queste devono essere rare ovvero poco diffuse e disponibili tra le imprese rivali. Inoltre,

⁵¹ Garzoni A.- Invernizzi G., *“Le strategie competitive”*, McGraw Hill Education Italia, Milano, 2014.

⁵² D'ora in avanti chiamato RBV.

l'impresa deve fare in modo che queste siano inimitabili, cioè difficile da imitare, riprodurre o sostituire da parte dei concorrenti. Infine, l'approccio RBV indica come condizione all'approccio l'organizzazione, intesa come la capacità di strutturarsi, dotandosi di sistemi e di processi organizzativi idonei a sostenere le sue potenzialità.

La parola strategia deriva dal greco *strategos*, il cui significato è “l'arte del generale”. È logico definire quindi che l'approccio strategico di un'impresa non dipenda dalla sua grandezza bensì dall'obiettivo di conseguire un vantaggio competitivo sul mercato a danno dei propri concorrenti mantenendolo a lungo termine.

Quindi l'impresa dati i propri obiettivi definisce una strategia per raggiungerli, una volta che ha identificato il proprio settore, ha portato a propria conoscenza le minacce e le opportunità che questo offre e definito il sistema di risorse e competenze interne abbinato ai fattori critici del successo. Questo approccio strategico⁵³ è definito *harvardiano*. Negli anni '70 il prof. Andrews dell'Harvard Business School identifica il modello strategico come attività di tipo razionale distinta in un processo di formulazione e un processo di attuazione della strategia.

⁵³Invernizzi G, “*Strategia aziendale e vantaggio competitivo*”, McGraw Hill Education Italia, Milano, 2011.

L'impresa allora identifica le minacce e le opportunità del mercato confrontandole con i propri punti di forza e debolezza mediante la matrice SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*).



Figura II.3: Esempio di matrice SWOT.

L'analisi SWOT offre all'impresa gli elementi necessari per formulare le alternative strategiche espresse in termini economici-finanziari che poi dovranno essere valutati per scegliere la strategia aziendale migliore.

Invece, Mintzberg offre una definizione⁵⁴ di strategia dinamica. Egli assume che la strategia è *“uno schema da seguire mediante una serie di azioni”*. Secondo Mintzeberg *“la creazione di una strategia procede per due vie: quella deliberata e quella emergente. Se, infatti, da un lato, un processo esclusivamente deliberato preclude l'apprendimento, dall'altro, un processo puramente spontaneo preclude*

il controllo". Per Mintzberg la strategia aziendale non è altro che stabilire in principio quale siano le strategie migliori, ma soprattutto fare in modo che con il trascorrere del tempo si possano creare le condizioni affinché si possano manifestare le strategie emergenti.

Facendo allora una sintesi dei principali studiosi citati possiamo identificare i più importanti concetti che qualificano il concetto di strategia aziendale:

- negli scopi dell'organizzazione, nei suoi obiettivi di lungo termine, nei programmi e nelle priorità nell'allocazione delle risorse;
- nel fornire risposta alle opportunità e alle minacce dell'ambiente da un lato e ai punti di forza e debolezza interna dall'altro;
- nel qualificare i business dove competere, i segmenti da servire, i contenuti del sistema d'offerta, i concorrenti con i quali competere, le leve della competizione;
- nello sviluppo di *core competence*⁵⁵ dell'organizzazione, per investire in risorse tangibili e intangibili al fine di sviluppare le capacità che danno all'impresa vantaggi sostenibili rispetto ai rivali.

Definite il concetto di strategia aziendale, diverse sono le situazioni in cui le nano-imprese si trovano ad operare e quindi diverse possono essere le strategie adottabili per sopravvivere ed essere competitive. Le strategie, come già detto, si

⁵⁴ Invernizzi G., "*Strategia aziendale e vantaggio competitivo*", McGraw Hill Education Italia, Milano, 2011.

adattano alle diverse situazioni che le nano-impresе possono avere nei settori sia in considerazione della concentrazione sia in considerazione delle caratteristiche dei prodotti e dei servizi offerti.

La letteratura⁵⁶ definisce quattro strategie competitive di base. Tali strategie sono condizionate dal target di mercato e dal vantaggio competitivo ricercato dall'impresе. Queste sono:

- la *leadership* di costo, che ha come obiettivo un livello di costi inferiore rispetto a quello dei concorrenti, sfruttando al massimo le economie di scala;
- la differenziazione su un target ampio, che ha come obiettivo di differenziare l'offerta di prodotto da quella dei concorrenti rendendola attraente per un vasto pubblico di acquirenti
- la focalizzazione o strategia di nicchia, che ha come obiettivo quello di concentrarsi su un segmento di clienti. Questa strategia può essere perseguita seguendo un'ottica di *leadership* di costo oppure orientandosi alla differenziazione.

Date le caratteristiche tipiche delle nano-impresе, indicate nel precedente paragrafo, queste non sono in grado di implementare una strategia orientata alla *leadership* di costo perché non possiedono le dimensioni operative tale da poter

⁵⁵ Le competenze chiave detenute dall'impresа aventi un valore strategico.

sfruttare al massimo le economie di scala. È opportuna specificare che le economie di scala derivano dalla capacità dell'impresa di ridurre il costo unitario del prodotto o del servizio incrementando la scala dimensionale delle operazioni. Detto questo, per le nano-impresе resta strategicamente importante l'attenzione sull'efficienza, e in generale sul contenimento dei costi, perché un approccio superficiale genererebbe gravi problematiche sulla redditività dell'impresa stessa. Le nano-impresе, date le proprie peculiari caratteristiche, sono orientate ad una strategia competitiva basata sulla differenziazione. Le imprese propongono di offrire ai clienti dei prodotti in grado di generare un valore, unico, perlomeno difficile da replicare da parte dei propri concorrenti. Il valore unico è sempre basato sulla percezione del consumatore, il quale tra due prodotti che si presentano simili sceglierà che viene percepito come diverso. Sicuramente il modo più diffuso per differenziarsi è quello di offrire rispetto ai concorrenti un prodotto o un servizio con caratteristiche diverse. Vuol dire che il prodotto dovrà essere in grado di svolgere un "lavoro migliore degli altri", oppure svolgere "più lavori" o addirittura essere capace di svolgere un "lavoro unico" che nessun altro riesce a svolgere. Questa spinta di differenziazione ha quindi come base la capacità del prodotto di avere funzioni che lo differenziano dagli altri prodotti presenti sullo stesso mercato.

⁵⁶Thompson A., *"Strategia Aziendale: formulazione ed esecuzione"*, Mc Graw-Hill Education, Milano, 2009.

Altre volte, la differenziazione può essere intesa in termini di qualità o affidabilità. Infatti, un prodotto può svolgere lo stesso lavoro rispetto ai concorrenti, ma in modo più affidabile e duraturo nel tempo.

Un altro elemento di differenziazione è relativo alla capacità dell'impresa di offrire una maggiore comodità di ricerca, acquisto ed utilizzo del prodotto. Per esempio, una strategia utilizzata da molte nano-impresе che intendono differenziarsi è quella del *time to market*, che consiste nella velocità di risposta al mercato⁵⁷.

Per le nano-impresе italiane una delle principali fonti della differenziazione è data dalla lunga storia dell'impresa sul mercato, che si sussegue in alcuni casi da moltissime generazioni. La differenziazione in questi casi si fonda su delle caratteristiche immateriali e su caratteri simbolici che vengono trasferiti nel marchio. Il marchio, come detto, si costituisce nel tempo ovvero è caratterizzato da una lunga storia ed una ampia notorietà che hanno avuto come risultato quello di aver conquistato la fiducia dei clienti.

Prestando attenzione su un segmento di mercato ristretto, le nano-impresе implementano una strategia di focalizzazione, detta anche di nicchia. Il concetto di nicchia implica in realtà l'individuazione di una area in qualche modo protetta e possibilmente difendibile, quindi non la scelta di concentrare la propria offerta su un segmento del mercato ma la scelta di offrire dei prodotti o servizi differenziati

sia per clientela sia per situazioni d'uso e questa scelta permette all'impresa di sottrarsi alla competizione con imprese più grandi o meno specializzate.

2.3: Il sistema informativo delle nano-imprese

Come detto, l'esigenza di fissare obiettivi a breve e di controllare periodicamente i risultati realizzati è un problema di vitale importanza nella gestione delle nano-imprese. Il budget è lo strumento generalmente utilizzato per pianificare e controllare la gestione annuale. Questo viene definito⁵⁸ come un processo con il quale si fissano gli obiettivi di ciascun settore aziendale relativi ad un anno di gestione, suddividendoli in sub-periodi.

Il primo momento di realizzazione di un sistema gestionale basato sul budget è quello della predeterminazione. In questa fase l'impresa fissa gli obiettivi definendo degli standard⁵⁹ in termini di quantità e di valori. Le quantità possono essere espresse in volumi di produzione e di vendita, unità di impieghi di risorse materiali e unità di misura fisiche mentre i valori sono espressi in costi e prezzi. Questi aspetti appena citati del budget possono essere individuati attraverso degli strumenti tecnici e contabili, tra loro complementari.

Gli strumenti tecnici sono:

⁵⁷ Rolfo S., *"Piccole e medie imprese in Piemonte"*, Franco Angeli, Milano, 2007.

⁵⁸ Aloï F.- Aloï A., *"Il Budget e il controllo di gestione"*, Ipsoa, Milano, 2012.

- gli standard unitari delle risorse dirette che indicano le quantità necessarie per ottenere un'unità di prodotto;
- gli standard operativi che riguardano standard quantitativi di tipo tecnico come macchinari ed impianti, il rendimento del lavoro, la qualità dei prodotti;
- la distinta base il quale rappresenta un documento di programmazione della produzione.

Gli strumenti contabili si riferiscono ai:

- costi standard cioè il prodotto tra prezzo e quantità unitarie standard;
- contabilità analitica che è una branca sistema di raccolta e rielaborazione dei dati contenuti nella contabilità generali ai fine del raggiungimento dell'efficienza e dell'efficacia in azienda;
- contabilità direzionale che utilizza le informazioni contabili disponibili sintetizzandole e fornendole ai vertici aziendali con fini di supporto alle decisioni.

Il budget viene costruito seguendo “*la logica dei flussi invertiti del processo produttivo*”⁶⁰. Vuol dire che la costruzione del budget avrà come prima fase la definizione dei volumi di vendita. Senza questo non sarà possibile definire i volumi di produzione, il tipo e le quantità di materia e merci da acquistare, le ore

⁵⁹ Lo standard è una misura di riferimento con la quali si mette a confronto un risultato di una data e ben definita operazione produttiva.

di manodopera da impiegare, gli investimenti da effettuare, i finanziamenti da trovare. Dopo ciò l'impresa potrà definire le quantità da produrre e identificare le rimanenze. Una volta definito il budget delle quantità da produrre si procederà alla predeterminazione delle quantità delle varie risorse dirette da impiegare nella produzione. Ci si riferisce in particolar modo alle materie prime e alla manodopera diretta. Il procedimento ha come partenza gli standard unitari che sono identificabili nella distinta base di ciascun prodotto. Dal prodotto degli standard di materie prime e di manodopera diretta per volumi di produzione si otterranno le quantità di dette risorse necessarie per realizzare la produzione programmata. La valorizzazione delle quantità ottenute come appena descritto, ad un prezzo prefissato darà rispettivamente il budget del costo delle materie prime e della manodopera diretta. Ovviamente questo procedimento viene applicato a tutte le risorse che costituiscono dei costi diretti.

Al contempo si definisce il budget che si riferisce agli elementi di costo non direttamente imputabili al prodotto, ovvero i costi indiretti. La parte di costi indiretti, contiene voci come manodopera indiretta, stipendi dei tecnici di produzione, materiali ausiliari, ammortamenti, energia elettrica. Questi essenzialmente non sono strettamente in correlazione con i volumi di produzione.

⁶⁰ Lizza P., *“Controllo di gestione e performance aziendale”*, Giuffrè, Milano, 2007.

La loro valutazione quindi avverrà attraverso delle stime distinguendo tra costi indiretti propri e costi indiretti ripartiti⁶¹.

I costi di struttura invece traggono origine dalle risorse utilizzate per il mantenimento dell'organizzazione aziendale nel suo complesso. Solitamente passano con il nome di spese generali e sono principalmente determinati su base discrezionale o vincolati a programmi definiti in sede strategica e sono prevalentemente fissi⁶².

Una volta definiti quali siano gli obiettivi di vendita e produzione e stabilite le risorse necessarie per realizzarli, si arriva al momento di valutare l'impegno finanziario richiesto per la realizzazione del piano annuale. Il budget finanziario ha lo scopo di verificare la fattibilità finanziaria degli investimenti nelle aree di budget fin qui descritte, e di individuare a tal scopo adeguati mezzi di copertura del fabbisogno⁶³. Il risultato definirà l'ordine di reperimento delle risorse finanziarie necessarie all'implementazione: capitale a prestito, capitale proprio altrimenti un mix tra i due. Parallelamente deve essere realizzato un piano per la gestione della liquidità, al fine di fronteggiare i pagamenti e quindi conoscere la solvibilità aziendale. Lo strumento necessario è il budget di cassa che ha lo scopo

⁶¹ I costi indiretti propri sono quelli attribuibili senza incertezza alcuna ad un reparto, ad un centro di costo, ad un prodotto o linea di prodotti. I costi indiretti ripartiti o ripartibili sono costi comuni a più reparti, a più centri di costo, a più prodotti e vengono attribuiti mediante una base di ripartizione prescelta a priori.

⁶² De Bernardi P.- Devalle A., *"Sistemi di rilevazione e misurazione delle performance aziendali"*, Giappichelli, Torino, 2014

di pianificare gli incassi e i pagamenti che si succederanno durante la gestione annuale. Il budget finanziario si conclude con il budget degli oneri finanziari che contiene l'indicazione degli interessi passivi, al netto di quelli attivi, da pagare. Definito il budget si passa al controllo dei risultati conseguiti. La seconda fase riguarda quindi la rilevazione dei risultati effettivi e il confronto tra questi e i dati di budget per verificare il livello di realizzazione degli obiettivi. Questa verifica avviene attraverso la rilevazione degli scostamenti. Gli scostamenti possono essere favorevoli o sfavorevoli. Per esempio, per quanto riguarda i ricavi, uno scostamento sfavorevole significa una minore vendita rispetto agli obiettivi indicati nel budget. Viceversa, lo scostamento è favorevole. Le fasi di analisi degli scostamenti potrebbero essere così suddivise⁶⁴:

- analisi degli scostamenti globali: quantificazione degli scostamenti del consuntivo rispetto al budget;
- analisi degli scostamenti elementari: suddivisione degli scostamenti globali in scostamenti elementari, raffiguranti ognuno una diversa causa dello scostamento globale;
- individuazione cause e nesso causale col responsabile degli scostamenti elementari: Ogni scostamento elementare è il risultato di un fatto che ha causato l'allontanamento dagli obiettivi definiti a budget, questo può

⁶³ De Bernardi P.- Devalle A., *“Sistemi di rilevazione e misurazione delle performance aziendali”*, Giappichelli, Torino, 2014.

essere dovuto a fattori esterni o può essere il risultato di un mancato o errato controllo da parte del responsabile che aveva a disposizione le leve gestionali per poter gestire quel risultato;

- individuazione di interventi correttivi: vengono definiti i nuovi obiettivi, tenuto conto della flessibilità con la quale questi obiettivi possono essere tenuti sotto controllo.

L'attività di controllo non si incentra solamente sugli scostamenti ma ha anche sull'analisi dei motivi. Le cause possono essere interne o esterne. Le prime sono riferibili a variabili collegate ai processi gestionali perché riguardano operazioni svolte all'interno dell'impresa. Le seconde invece si riferiscono a variabili esterne all'impresa. Gli indicatori possono essere raggruppati in due distinte tipologie⁶⁵:

- di efficacia, quando misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi prestabiliti in relazione agli obiettivi pianificati, in sostanza sono determinati dal quoziente valore ottenuto/valore target;
- di efficienza, quando misurano il costo delle risorse impiegate in funzione del valore della produzione ottenuta, in pratica sono costituiti dal quoziente valore impiegato/valore ottenuto.

⁶⁴ Arcari A.M., *“Programmazione e controllo”*, McGraw Hill, Milano, 2009.

⁶⁵ Bizzotto F., *“Il controllo di gestione in Vimar Spa”*, Università Ca Foscari, Venezia, 2013.

Capitolo III: La revisione legale nelle nano-imprese

3.1: Le nano-imprese alla luce del Dlgs 14/2019.

Come già detto nel capitolo precedente⁶⁶, le nano-imprese non hanno una vera e propria definizione legislativa. Le piccole e medie imprese (PMI) sono definite giuridicamente dal Decreto Ministeriale del 18 aprile 2005 come quelle imprese che *“occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di Euro”*. Definiti questi limiti di carattere strettamente dimensionale, il principio di revisione ISA Italia 200⁶⁷ introduce un concetto che potrebbe avvicinarsi a quello di nano-impresa, la definizione di impresa minore. Questa è una definizione qualitativa secondo la quale si fa riferimento a quelle imprese che hanno delle caratteristiche quali:

- la concentrazione della proprietà e della direzione in un numero limitato di soggetti;
- almeno una delle seguenti caratteristiche:
 - operazioni semplici e lineari
 - semplicità delle registrazioni contabili;

⁶⁶ Vedere capitolo II, paragrafo 2.1.

- un numero limitato di linee di attività e prodotti nell'ambito delle singole linee di attività;
- un numero limitato di controlli interni;
- un numero limitato di livelli direzionali responsabili di un'ampia gamma di controlli;
- un numero limitato di dipendenti, dei quali molti rivestono una molteplicità di funzioni.

Si può allora considerare questa interpretazione qualitativa tentando di definire le nano-imprese come quelle società dove tali caratteristiche sono maggiormente accentuate⁶⁸.

Importante in questa ottica è anche il principio di revisione ISA Italia 315⁶⁹, in cui il proprietario-amministratore, vista la dimensione dell'impresa, può svolgere il ruolo di supervisore in maniera più adeguata rispetto ad un'impresa di maggiore dimensione. Inoltre, la natura poco strutturata del controllo interno può permettere al proprietario-amministratore di forzare i controlli con lo scopo di ingannarli,

⁶⁷ Principio di revisione internazionale ISA Italia 200: *Obiettivi generali del revisore indipendente e svolgimento della revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionale*, paragrafo A.64.

⁶⁸ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *“La revisione legale delle “nano-imprese”: riflessioni e strumenti operativi”*, Roma, gennaio 2020.

⁶⁹ Principio di revisione internazionale ISA Italia 315: *L'identificazione e la valutazione dei rischi di errori significativi mediante la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera*, paragrafo A 49.

circostanza che il revisore prende in considerazione nell'identificare i rischi di errori significativi dovuti a frodi⁷⁰.

Altro principio di revisione preso in riferimento è l'ISA Italia 330, in cui vista la dimensione piccola dell'impresa, il revisore potrebbe individuare delle attività di controllo che non possono essere presenti⁷¹.

Un'ulteriore rappresentazione di nano-impresa è mostrata dall'art. 2435-bis e 2435-ter che definiscono la predisposizione del bilancio abbreviato e per le microimprese. Viene data la possibilità di utilizzare un bilancio privo della relazione di gestione e del rendiconto finanziario che fornisce quindi minori informazioni alle società che per due esercizi consecutivi non hanno due dei seguenti limiti:

- totale attivo di 4,4 milioni di euro
- totale di vendite e prestazioni di servizi di 8,8 milioni di euro
- 50 unità di dipendenti
- società che non abbiano emesso titoli negoziati in mercati regolamentati.

Queste problematiche evidenziate nei principi ISA Italia sono state affrontate dal legislatore che ha provato ad arginarle con Dlgs del 12 gennaio 2019 numero 14,

⁷⁰ Principio di revisione internazionale ISA Italia 315: *L'identificazione e la valutazione dei rischi di errori significativi mediante la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera*, paragrafo A 50.

⁷¹ Principio di revisione internazionale ISA Italia 330: *Le risposte del revisore ai rischi identificati e valutati*, paragrafo A.18.

il cosiddetto “*Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza*” e modificando in più occasioni l’art. 2477 del Codice civile.

È importante sottolineare che ad oggi l’entrata in vigore del Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza è stato straordinariamente posticipato al 1° settembre 2021 per effetto del Decreto-legge 23/2020, convertito poi in legge dal Parlamento il 5 giugno 2020. A seguito dalle misure straordinarie di contenimento dell’emergenza sanitaria COVID-19 in corso, il legislatore ha ritenuto che la proroga avvenisse per le seguenti motivazioni:

- il sistema di allerta è stato concepito per operare in un contesto economico stabile dove la crisi può essere ricondotta a specifiche situazioni aziendali e non ad una situazione generalizzata di difficoltà quale quella che ragionevolmente dovremo affrontare nei prossimi mesi;
- il codice si muove nella logica del salvataggio delle imprese e della loro continuità che potrebbe diventare difficile nell’ipotesi di una crisi degli investimenti;
- la scarsa compatibilità tra uno strumento nuovo ed una situazione di sofferenza economica nella quale gli operatori hanno necessità di percepire una stabilità a livello normativo

Non ha trovato ad oggi posticipazione la modifica all’art. 2477 del Codice civile che ha introdotto l’obbligo di nomina di una revisione legale o di organo di controllo per le società che hanno determinati parametri. Come già detto tali

parametri corrispondono al superamento per due esercizi consecutivi di una delle seguenti condizioni:

- 4 milioni di euro di attivo patrimoniale;
- 4 milioni di ricavi delle vendite e delle prestazioni;
- 10 dipendenti occupati in media durante l'esercizio.

Quello che emerge dalla riforma è il volere del legislatore di prevenire la situazione di crisi aziendale salvaguardando i creditori di piccole società proponendo una figura terza a loro garanzia. Come detto, questa figura di garanzia è rappresentata dal revisore o dall'organo di controllo che viene incaricato di vigilare sul *going concern*, cioè sulla preservazione della continuità aziendale.

La continuità aziendale fa riferimento al principio contabile nazionale OIC 11 – *Finalità e postulati del bilancio d'esercizio* – definendola come la capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di un reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno 12 mesi dalla data di riferimento del bilancio.

Con l'obiettivo di prevenire le situazioni di crisi aziendale il legislatore introduce due categorie di strumenti di allerta:

- la segnalazione dei primi segnali di crisi d'impresa da parte del collegio sindacale, del revisore o dei creditori qualificati;

- i nuovi modelli organizzativi previsti per gli imprenditori individuali e collettivi⁷².

Per quanto riguarda il secondo punto, la modifica apportata all'art. 2086 del Codice civile sancisce che *“l'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”*. Per questo l'imprenditore è obbligato a:

- avere un assetto organizzativo adatto a rilevare tempestivamente un'eventuale crisi d'impresa e di perdita della continuità aziendale;
- attivarsi senza indugio se si verificasse una situazione di crisi ovvero.

Per prevenire ed individuare i segnali di crisi aziendale il legislatore ha incaricato il CNDCEC di elaborare degli indici che come già detto entreranno in vigore dal 1° settembre 2021. Sono sette indicatori da utilizzare seguendo un ordine gerarchico.

⁷² Marchegiani A., Natalucci G., *“Pianificazione fiscale 2020: L'adeguamento degli statuti al Codice della crisi d'impresa”*, Gruppo 24 ore, Dicembre 2019.

Il primo è il valore del patrimonio netto, il quale negativo oppure al di sotto del minimo comporta un rapido intervento dei soci che devono intraprendere tutte le azioni possibili affinché venga ripristinato, così come vuole la legge.⁷³

Nel caso in cui il patrimonio netto fosse positivo si passa al calcolo del *debt service coverage ratio* (DSCR) che rappresenta il servizio del debito, ovvero l'ammontare necessario a pagare gli interessi e le rate capitale dei finanziamenti alle imprese⁷⁴. Il CNDCEC nella sua bozza prevede due modalità di calcolo del DSCR. La prima risulta più adatta alle nano-imprese, che potrebbero non essere obbligate alla redazione del rendiconto finanziario in sede di bilancio. Questa modalità di calcolo è data dai *cash flow*⁷⁵ su un periodo di sei mesi rapportati agli oneri finanziari (quota capitale + interessi). Se il rapporto avesse un risultato inferiore ad 1 dovrebbe far scattare il segnale di allerta. Però, data l'importanza dell'indice questo dovrebbe essere utilizzato soltanto a condizione che in azienda siano presenti dati prognostici ritenuti affidabili dagli organi di controllo. Se l'indice DSCR risulti superiore all'unità allora si procede al calcolo degli ultimi cinque indicatori che rappresenta l'ultimo passaggio all'individuazione dei segnali di crisi aziendali. Il cosiddetto valore di allerta o limite di questi indicatori viene identificato CNDCEC per categorie settoriali.

⁷³ Art 2482 ter codice civile.

⁷⁴ Know.cerved.com

⁷⁵ Al netto di proventi e oneri finanziari.

Gli indici di allerta sono⁷⁶:

- l'indice di sostenibilità degli oneri finanziari, rappresentato dal rapporto tra oneri finanziari e fatturato aziendale;
- l'indice di adeguatezza patrimoniale, cioè il rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
- l'indice di ritorno liquido dell'attivo, rappresentato dal rapporto tra *cash flow* e attivo;
- l'indice di liquidità, cioè il rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine
- l'indice di indebitamento previdenziale, cioè un rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

⁷⁶ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, “*Crisi d'impresa: Gli indici di allerta*”, Roma, ottobre 2019.

3.2: Il processo di revisione legale nelle nano-imprese

Nelle nano-imprese, il processo di revisione legale, lo possiamo dividere in quattro aree:

- pianificazione e identificazione del rischio;
- strategie di valutazione dei rischi;
- effettuazione dei test;
- relazione.

La pianificazione cambia in base alle dimensioni dell'azienda-cliente e in questo caso deve essere meno articolata, visto che stiamo parlando di nano-imprese, rispetto ad una di grandi dimensioni. Infatti, il team di lavoro è ridotto in quanto spesso il responsabile dell'incarico è affiancato da un solo collaboratore agevolando così la comunicazione e il coordinamento tra il team⁷⁷. Però prima della fase di pianificazione, vi è l'accettazione o rifiuto dell'incarico da parte del revisore⁷⁸, che deve analizzare preliminarmente le informazioni necessarie che riguardano l'attività e la proprietà della società oggetto di revisione. Una volta accettato, è fondamentale per il revisore comprendere il business del cliente e approfondire la conoscenza dell'ambiente attraverso delle discussioni interne con responsabili, personale o altri soggetti che fanno parte dell'azienda cliente. La

⁷⁷ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *“La revisione legale delle “nano-imprese”: riflessioni e strumenti operativi”*, Roma, gennaio 2020

⁷⁸ Vedere Capitolo 1 paragrafo 1.3.

conoscenza dell'azienda è molto importante per determinare la natura, i tempi e l'ampiezza delle procedure di revisione da svolgere.⁷⁹ Per quanto riguarda la relazione tra revisore e sistema di controllo interno è molto delicata in quanto quest'ultimo non è formalizzato. Date le dimensioni delle nano-imprese è possibile anche che le attività manageriali e quelle di natura gestionale siano dirette dal solo imprenditore che può non avere una preparazione tale da poter realizzare e coordinare un sistema di controllo interno. Quindi il revisore può decidere di non far affidamento a tali procedure ritenute inidonee a prevenire o individuare e correggere errori significativi. L'individuazione dei rischi significativi o anche definiti rischi di errori residui, dipendono dalla combinazione tra il rischio intrinseco, che può essere dato da un errore oggettivo di bilancio, e il rischio di controllo, che si ha quando il sistema interno di controllo non riesce a prevenire e correggere un errore di bilancio. L'errore generato tra questa combinazione può portare sia ad errori pervasivi cioè che fanno riferimento al bilancio nel suo complesso, sia ad errori per difetto di esistenza, completezza accuratezza, valutazione, legati alle singole asserzioni. Il revisore, attraverso le informazioni ricavate sia dalle fonti interne, sia dalle fonti esterne, deve essere in grado di capire gli effetti che possono sorgere qualora il rischio si manifestasse e calcolare la probabilità che tale errore si verifichi anche in base al suo livello di

⁷⁹ Servalli S., *“La comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera”*, Dispense del corso di Audit e Governance, Università degli studi di Bergamo, Bergamo, 2017.

significatività in quanto se l'errore non fosse significativo, non avrebbe alcun effetto⁸⁰.

		IMPATTO	
		Alto (2)	Basso (1)
PROBABILITÀ	Alto (2)	Alto (2x2)	Moderato (2x1)
	Basso (1)	Moderato (1x2)	Basso (1x1)

Figura III.1: Metrica qualitativa che attribuisce alla probabilità e all'impatto i valori altro, moderato e basso⁸¹

Nel momento in cui avremo dei rischi con un livello alto sia di impatto che di probabilità, saranno definiti rischi di significatività, come previsto dagli ISA Italia. I rischi significativi si basano sul rischio intrinseco e non dalla combinazione di quest'ultimo con il rischio di controllo, in quanto, nelle nano-imprese, data la mancanza o la scarsa strutturazione del sistema di controllo interno, il rischio di controllo sarà già elevato o massimo. Per questo, la figura che segue, mostrerà come valutare il rischio residuo di errori significativi.⁸²

⁸⁰ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, "La revisione legale delle "nano-imprese": riflessioni e strumenti operativi", Roma, gennaio 2020

⁸¹ D'Alessio R., Antonelli V., Bozza E., "Principi di Auditing. Concetti, modelli, metodologie, applicazioni", Edises, Napoli, 2017.

⁸² Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, "La revisione legale delle "nano-imprese": riflessioni e strumenti operativi", Roma, gennaio 2020

		Rischio di controllo	
		Affidamento sui controlli	Nessun affidamento sui controlli
Rischio inerente	Basso	Minimale	Moderato
	Moderato	Basso	Alto
	Significativo	Speciale considerazione nella revisione	
Rischio residuo			

Figura III.2: Matrice del rischio di errori residui⁸³

La figura III.2 sovrappone il rischio inerente, che può essere considerato basso, moderato o significativo, e il livello di affidabilità da parte dei controlli; tale sovrapposizione offre cinque possibili esiti riguardante il grado di rischio di errori significativi:

- **minimale:** si trova nella situazione in cui vi è affidamento sui controlli con un rischio inerente “basso”; ciò significa che si può realizzare solamente procedure di analisi comparativa in qualità di procedure di validità oppure diminuire la quantità delle procedure di validità tramite lo svolgimento di procedure di conformità.
- **Basso:** in questa ipotesi abbiamo sempre affidamento sui controlli con un rischio inerente “moderato”; avremo allo stesso tempo sia un rischio di controllo basso evidenziato dai test di conformità, sia la realizzazione di

⁸³ D'Alessio R., Antonelli V., Bozza E., *“Principi di Auditing. Concetti, modelli, metodologie, applicazioni”*, Edises, Napoli, 2017.

verifiche al dettaglio o una combinazione di quest'ultime con le procedure di analisi comparativa visto che è presente un rischio inerente alto.

- moderato: qui manca l'affidamento sui controlli con un rischio inerente "basso"; il revisore, in questo caso, ha deciso di non fare affidamento sul sistema di controllo interno, ottenendo risultati negativi dall'esecuzione del test di conformità. Le sole procedure di analisi comparativa non bastano e quindi bisogna organizzare le procedure di validità attraverso verifiche di dettaglio che possono essere abbinate con un'analisi comparativa.
- alto: ci troviamo nell'ipotesi in cui si ha un rischio inerente "moderato e nessun affidamento sui controlli; le procedure di validità devono essere più specifiche e allargate in quanto è necessario pianificare le procedure di validità attraverso le sole verifiche di dettaglio oppure con una combinazione con le procedure di analisi comparativa;
- significativo: il revisore deve essere a conoscenza dei controlli implementati dall'impresa e nell'ipotesi che decida di fare affidamento su di essi svolgere procedure di conformità nel periodo di riferimento al fine di analizzare se tale meccanismo funzioni. Per tali rischi devono essere eseguite specifiche procedure di validità che dovranno prevedere lo

svolgimento di verifiche di dettaglio nel caso in cui non fossero sostenute dalle procedure di analisi comparativa⁸⁴.

I primi due possibili esti, nelle nano-imprese, possono essere considerati con rilevanti o molto rari. Invece, i gradi del rischio residuo “moderato”, “alto” e “significativo” sono particolarmente le valutazioni del rischio da prendere in considerazione⁸⁵.

Una volta identificati e valutati i rischi, vi sono delle procedure di revisione dette “conseguenti” che rappresentano la risposta a tali rischi. Nelle nano-imprese, visto che i sistemi di controllo sono ritenuti non affidabili, visto che il rischio intrinseco è stabilito “alto” o “significativo” e visto che anche il rischio residuo può essere “moderato”, “alto” o “significativo”, possiamo desumere che le procedure di controllo interno non sono attendibili allo scopo di definire le procedure di revisione conseguenti e le sole procedure di analisi comparativa non possono essere l’unica forma di risposta al rischio. Le procedure di revisione da adottare sono i test di dettaglio. Consistono nell’applicazione di una o più tecniche di revisione a singole operazioni aziendali che formano un saldo di bilancio o una classe di transazioni⁸⁶. I test di dettaglio più diffusi nelle nano-imprese sono:

⁸⁴ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *“Approccio metodologico alla revisione legale affidata al collegio sindacale nelle imprese di minori dimensioni”*, Roma, aprile 2018.

⁸⁵ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *“La revisione legale delle “nano-imprese”: riflessioni e strumenti operativi”*, Roma, gennaio 2020

⁸⁶ Servalli S., *“Le procedure di revisione”*, Dispense di revisione aziendale, Università degli Studi di Bergamo, Bergamo, 2013.

- selezione del campione: a seconda dell'ampiezza può essere: integrale, solo se il numero degli elementi non è significativo; campione rappresentativo statistico in cui vi è una selezione casuale di un campione con il presupposto che tutte le voci di bilancio hanno la stessa probabilità di essere estratte, al contrario, il campionamento non è statistico; saldi significativi anche detti "*key items*", che in base all'esperienza e alla conoscenza del cliente, sono inaspettati e che possono contenere degli errori considerando la loro significatività. In quest'ultimo caso le conclusioni sulla popolazione analizzata non possono essere estese al resto della popolazione.
- procedura di conferma esterna: detta anche "*circularizzazione*", strumento efficace in quanto l'elemento probativo proviene da una fonte esterna. Possono essere positive, il revisore richiede al soggetto circularizzato di rispondere in ogni caso, indicando il proprio accordo sulle informazioni fornite nella richiesta; negative, il revisore chiede al soggetto circularizzato di rispondere solo in caso di disaccordo con le informazioni fornite nella richiesta. Le prime forniscono elementi più attendibili rispetto a quelle negative visto che in quest'ultime la mancata risposta non

significa che il soggetto abbia ricevuto la richiesta o abbia verificato l'accuratezza delle informazioni fornite⁸⁷.

- esame delle riconciliazioni contabili, delle rettifiche e delle altre scritture contabili inerenti alla fase di chiusura dei conti.

In altre parole, viste le caratteristiche principali delle nano-imprese, le procedure di revisione conseguenti si contraddistinguono in termini di:

- natura: sviluppando ricalcoli matematici, ispezioni documentali, indagini, osservazioni e richieste di conferme esterne;
- estensione: allargando la serie degli elementi probativi fino all'infinito;
- tempistica: favorendo i controlli in fase di final audit rispetto a quelli di interim audit⁸⁸.

Infine, vi è la relazione del revisore con i dovuti giudizi sul bilancio⁸⁹.

⁸⁷ Giuliani M., *“Le conferme esterne”*, Dispense di revisione aziendale, Università Politecnica delle Marche, Ancona, 2017.

⁸⁸ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *“La revisione legale delle “nano-imprese”: riflessioni e strumenti operativi”*, Roma, gennaio 2020.

⁸⁹ Vedere capitolo 1, paragrafo 1.3.

3.3: Le particolarità della revisione delle nano-imprese

Gli elementi a cui dare principalmente attenzione nelle nano-imprese sono:

- la prima revisione legale nel primo anno di incarico;
- la valutazione del controllo interno;
- l'impiego di fornitori contabili da parte dell'impresa.

Partendo dal primo aspetto, bisogna applicare il principio di revisione internazionale ISA Italia 510 che prevede l'acquisizione di elementi probativi sufficienti ed appropriati per verificare se vi sono errori significativi nei saldi di apertura che potrebbero influenzare il bilancio d'esercizio sotto esame. Inoltre, bisogna verificare, se i principi contabili impiegati per definire i saldi di apertura siano stati adottati in maniera coerente nell'esercizio oppure vi siano state delle modifiche prendendo in considerazione sempre principi contabili adeguati⁹⁰. Visto che si parla della prima revisione legale, il revisore per raggiungere tali obiettivi deve innanzitutto stabilire se le procedure di revisione sul bilancio del periodo di riferimento siano dotati di elementi probativi che riguardano i saldi di apertura; successivamente deve eseguire adeguate procedure di revisione su tali saldi. La pianificazione e l'esecuzione delle procedure di revisione sui saldi di apertura consistono nel verificare la presenza di errori significativi e, nel caso di esito positivo, capire se tali errori derivano da principi contabili inadeguati oppure se i

principi contabili presi in considerazione non siano stati applicati correttamente.

In questa fase bisogna distinguere:

- attività e passività immobilizzate e conti di patrimonio netto: in questo caso bisogna ricostruire il saldo attraverso dei risultati di operazioni di aumento o diminuzioni avvenute nel corso del tempo, procedendo poi a verificare a campione, sulla base delle informazioni di cui si dispone, alcune di queste operazioni. Il procedimento è particolarmente complesso per le immobilizzazioni materiali e immateriali ed i relativi fondi di ammortamento, e tale situazione deve essere considerata nel momento in cui si vanno a determinare le tempistiche necessarie per svolgere l'incarico⁹¹;
- rimanenze di apertura: attraverso una verifica a campione, si va a determinare la loro esistenza e la loro corretta valutazione. Questa fase è possibile nel momento in cui viene svolta in una data successiva all'assegnazione dell'incarico, successivamente si vanno a ricomporre, per gli elementi del campione, all'indietro, i flussi di entrata e di uscita, essi pure da verificare a campione sulla base di documenti, fino ad arrivare alla ricreazione delle giacenze di apertura. Le tempistiche per tale meccanismo di verifica sono lunghe ed è possibile, inoltre, solo se esiste una adeguata

⁹⁰ Principio di revisione internazionale ISA Italia 510, *Primi incarichi di revisione contabile-Saldi di apertura*, paragrafo 3.

contabilità in magazzino. In tutte le altre circostanze che vengono a crearsi, il revisore non potrà pronunciarsi sulle voci di “*Variazione delle rimanenze*” del Conto economico del bilancio in esame e dovrà, se i possibili esiti sono significativi, esprimere un giudizio con modifica nella sua relazione finale, indicando la restrizione affrontata⁹²;

- altre attività e passività correnti: sarà sufficiente controllare i conti del bilancio in esame e, in presenza di errori o limitazioni, verificare quali fossero le condizioni del medesimo saldo all’inizio dell’esercizio, per rilevare se gli errori o le limitazioni derivino in tutto o in parte dal passato.

Infine, dovrà essere posta particolare attenzione alla redazione della relazione finale, sugli errori riscontrati sui saldi di apertura, considerando la loro significatività, anche in combinazione con gli effetti di eventuali errori riscontrati sulle operazioni dell’esercizio in esame.

Per quanto riguarda il secondo aspetto che consiste nella valutazione del sistema di controllo interno, come già affermato nel paragrafo precedente, il revisore imposta un approccio fondato sulle procedure di validità in quanto non vi è un

⁹¹ Principi di revisione internazionale ISA 510, *Primi incarichi di revisione contabile-Saldi di apertura*, paragrafo A6.

⁹² Principi di revisione internazionale ISA 510, *Primi incarichi di revisione contabile-Saldi di apertura*, paragrafo A6.

elevato livello di affidamento del sistema di controllo interno. Da questo punto di vista, c'è chi non condivide tale pensiero⁹³ per una serie di motivi quali:

- tali imprese sono presenti sul mercato da tempo senza mostrare alcuna difficoltà. Ciò significa che anche se non hanno nessuna competenza teorica sul sistema di controllo, esso è funzionante anche attraverso la supervisione indiscreta del proprietario amministratore;
- con il *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, anche nelle nano-imprese, vi è l'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore. Quindi ogni imprenditore ha l'impegno di creare un assetto organizzativo, amministrativo e contabile (un controllo interno) adeguato alla natura e dimensione dell'impresa⁹⁴.
- se la revisione è assegnata ai sindaci revisori o sindaco unico, la loro principale funzione è quella di verificare l'adeguatezza del sistema di controllo interno e in caso di mancata corrispondenza, hanno il dovere di svolgere determinate operazioni per superare questi tipi di problemi.

È anche vero, però, che nel primo anno di incarico, il revisore può adottare un approccio formato da sole procedure di validità ma con il corso del tempo è

⁹³ Insaudo G., *“Facciamo il punto sulla revisione delle c.d. “nano-imprese”*”, Società e contratti, Bilancio e Revisione, Dottrina Eutekne, Milano, marzo 2020.

⁹⁴ Art. 315 del *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*.

possibile aspettarsi che il sistema di controllo interno migliori e che il revisore possa affiancare alle sole procedure di validità anche quelle di conformità⁹⁵. Ultima particolarità è l'impiego di fornitori contabili da parte delle nano-imprese. Punto di riferimento è il principio internazionale ISA Italia 402 che si fonda sulla responsabilità del revisore dell'impresa utilizzatrice di acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati nel momento in cui quest'ultima esternalizzi l'attività ricorrendo a dei fornitori di servizi, facendo particolare attenzione sull'identificazione, valutazione e risposta ai rischi di errori significativi da parte del revisore dell'impresa utilizzatrice.

Normalmente nelle nano-imprese sono controllati internamente:

- ciclo attivo e passivo;
- ciclo incassi e pagamenti;
- ciclo inventari.

I compiti, invece, del fornitore di servizi contabili sono:

- attività di registrazione delle operazioni contabili;
- attività di trascrizione nei libri contabili;
- attività di assestamento;
- attività di correzione e completamento delle scritture al fine della redazione del bilancio.

⁹⁵ Insaudo G., *“Facciamo il punto sulla revisione delle c.d. “nano-imprese”*”, Società e contratti, Bilancio e Revisione, Dottrina Eutekne, Milano, marzo 2020.

Molto importante per il revisore è acquisire le informazioni pertinenti alle attività prestate ad un fornitore di servizi, anche mediante conoscenze che sono state acquisite attraverso esperienze passate⁹⁶. Il lavoro che il revisore deve svolgere sulle attività curate dal fornitore dei servizi dipende in base alla natura e all'importanza delle operazioni contabili e finanziarie sviluppate dal fornitore di servizi. Sarà il revisore dell'impresa utilizzatrice, infatti, a stabilire se tali operazioni potranno essere significative o meno per il bilancio dell'impresa e quindi essere rilevanti dei controlli efficaci da mettere in atto sulle attività svolte dal fornitore di servizi⁹⁷. Questa rappresenta la base per l'identificazione e valutazione dei rischi di errori significativi. I controlli potrebbero riguardare:

- il confronto delle informazioni e dei dati inviati al fornitore dei servizi con i documenti e le relazioni ricevute dallo stesso successivamente all'elaborazione dei dati;
- il ricalcolo per un campione che riguarda l'ammontare delle retribuzioni con lo scopo di verificare l'accuratezza e la ragionevolezza dell'ammontare totale delle retribuzioni⁹⁸.

⁹⁶ Principi di revisione internazionale ISA 402, *Considerazioni sulla revisione contabile di un'impresa che esternalizza attività avvalendosi di fornitori di servizi*, paragrafo A2

⁹⁷ Principi di revisione internazionale ISA 402, *Considerazioni sulla revisione contabile di un'impresa che esternalizza attività avvalendosi di fornitori di servizi*, paragrafo A6-A7.

⁹⁸ Principi di revisione internazionale ISA 402, *Considerazioni sulla revisione contabile di un'impresa che esternalizza attività avvalendosi di fornitori di servizi*, paragrafo A12.

Nel momento in cui il revisore non sia in grado di acquisire una conoscenza sufficiente dall'impresa utilizzatrice, parlando di nano-impresе, dovrà svolgere una o entrambe delle seguenti procedure:

- contattare il fornitore di servizi tramite l'impresa utilizzatrice per ricevere informazioni specifiche;
- svolgere procedure di revisione idonee a fornire le informazioni necessarie sui controlli adeguati, direttamente dal fornitore di servizi⁹⁹.

⁹⁹ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *“La revisione legale delle “nano-impresе”: riflessioni e strumenti operativi”*, Roma, gennaio 2020.

Conclusioni

Il lavoro si è basato sul processo di revisione legale nelle nano-imprese che fino ad oggi erano sprovviste di una trattazione da parte del legislatore. I problemi che si possono riscontrare nelle nano imprese possono essere dovuti alla scarsa trasparenza delle informazioni e fatti relativi all'azienda che possono essere manipolati dall'amministratore aziendale che nella maggior parte dei casi è rappresentato dal proprietario stesso. Inoltre, la scarsa dimensione organizzativa porta ad incentrare sul proprietario non solo i ruoli strettamente decisionali ma, in alcuni casi, anche responsabilità su attività tali da non avere le competenze necessarie. Questi problemi colpiscono particolarmente gli stakeholders aziendali che fino ad oggi non sono stati tutelati dai possibili rischi di insolvenza e di inadempienza derivanti da asimmetrie informative e dalla non conoscenza dei fatti aziendali. Per questo motivo, il legislatore è intervenuto con il decreto legislativo del 12 gennaio 2019 n°14, il c.d. "*Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*" e della riforma dell'art. 2477 del codice civile. L'obbligo di nomina di un organo indipendente, in possesso di requisiti etici e professionali, incaricato di svolgere la revisione legale, porta alle nano-imprese non solo l'impiego di esperti altamente specializzati, ma anche ad una crescita aziendale e maggior attendibilità nei confronti dei soggetti interessati.

Si può concludere che la revisione legale estesa alle nano-imprese possa rivelarsi un'opportunità in termini di aumento della trasparenza, della continuità aziendale e della salvaguardia della crisi d'impresa. Bisognerà aspettare i prossimi anni, in quanto l'entrata in vigore della riforma è prevista per il 1° settembre del 2021, per osservare i risultati.

Bibliografia

- Aloi F.- Aloi A., *“Il Budget e il controllo di gestione”*, Ipsoa, Milano, 2012.
- Arcari A.M., *“Programmazione e controllo”*, McGraw Hill, Milano, 2009.
- Bandini S., *“Conferimento e cessazione anticipata dell’incarico di revisione”*, Guida alla contabilità e bilancio, Il Sole 24 ore Spa, Milano, 2019.
- Bava F.- Devalle A., *“Il nuovo giudizio del revisore sul bilancio e la relazione dei sindaci”*, Eutekne, Torino, 2018.
- Bava F. – Devalle A., *“I nuovi OIC bilancio 2019”*, Eutekn, Torino, 2019.
- Bizzotto F., *“Il controllo di gestione in Vimar Spa”*, Università Ca Foscari, Venezia, 2013.
- Cadeddu L.- Portalupi A., *“La revisione legale dei conti”*, Gruppo 24 ore, Milano, 2015.
- Cerica R., *“Cultura organizzativa e performance economico finanziarie”*, Firenze University Press, Firenze, 2009.
- Clemente V., *“La revisione legale nelle nano imprese. Un tema “caldo” per le modalità organizzative delle PMI: un problema o un’opportunità?”*, L’Adriatico, Bari, 30 aprile 2020.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *“Approccio metodologico alla revisione legale affidata al collegio sindacale nelle imprese di minori dimensioni”*, Roma, aprile 2018.

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *“Crisi d’impresa: Gli indici di allerta”*, Roma, ottobre 2019.

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *“La revisione legale delle “nano-imprese”: riflessioni e strumenti operativi”*, Roma, gennaio 2020.

Costa G.- Giubitta P., *“Organizzazione aziendale: mercato, gerarchie e convenzioni”*, Mc-Graw Hill, Milano, 2004.

Daft R. L., *“Organizzazione aziendale”*, Apogeo Education, Milano, 2017.

D’Alessio R., Antonelli V., Bozza E., *“Principi di Auditing. Concetti, modelli, metodologie, applicazioni”*, Edises, Napoli, 2017.

De Bernardi P.- Devalle A., *“Sistemi di rilevazione e misurazione delle performance aziendali”*, Giappichelli, Torino, 2014.

Garzoni A.- Invernizzi G., *“Le strategie competitive”*, McGraw Hill Education Italia, Milano, 2014.

Giuliani M., *“Le conferme esterne”*, Dispense di revisione aziendale, Università Politecnica delle Marche, Ancona, 2017.

Insaudo G., *“Facciamo il punto sulla revisione delle c.d. “nano-imprese””*,

Società e contratti, Bilancio e Revisione, Dottrina Eutekne, Milano, marzo 2020.

Invernizzi G., *“Strategia aziendale e vantaggio competitivo”*, McGraw Hill Education Italia, Milano, 2011.

Lizza P., *“Controllo di gestione e performance aziendale”*, Giuffrè, Milano, 2007.

Marchegiani A., Natalucci G., *“Pianificazione fiscale 2020: L’adeguamento degli statuti al Codice della crisi d’impresa”*, Gruppo 24 ore, Dicembre 2019.

Mariani C. *“Rischio e significatività nello svolgimento dell’incarico”*, Guida alla contabilità e bilancio, Il Sole 24 ore Spa, Milano, 2019.

Monti G., *“La struttura organizzativa”*, Il giornale delle PMI, Pavia, 4 febbraio 2015.

Pastore M., *“Deontologia professionale: normativa di riferimento e nuovo Codice Etico Italia”*, Guida alla contabilità e Bilancio, Il Sole 24 ore Spa., Milano, 2019.

Roghi E.- Tortora L, *“Relazione di revisione: riforma europea e tipologie di giudizio”*, Guida alla contabilità e bilancio, Il Sole 24 ore Spa, Milano, 2019.

Rolfo S., *“Piccole e medie imprese in Piemonte”*, Franco Angeli, Milano, 2007.

Russo P., *“L’analisi di settore”*, Mc Graw Hill, Milano, 2008.

Russo P., *“L’analisi di settore”*, Mc Graw Hill, Milano, 2014.

Salerno F.- Fazio G., *“La revisione legale dei conti 2019”*, Wolters Kluwer, Milano, 2019.

Servalli S., *“La comprensione dell’impresa e del contesto in cui opera”*, Dispense del corso di Audit e Governance, Università degli studi di Bergamo, Bergamo, 2017.

- Servalli S., *“Le procedure di revisione”*, Dispense di revisione aziendale, Università degli Studi di Bergamo, Bergamo, 2013.
- Silvestrelli P., *“Economia e gestione delle imprese e marketing”*, Dispense di Economia, Università di Macerata, Macerata, 2016.
- Spadaro F., *“Approccio di revisione in risposta ai rischi identificati e valutati”*, Guida alla contabilità e bilancio, Il Sole 24 ore Spa, Milano, 2019.
- Thompson A., *“Strategia Aziendale: formulazione ed esecuzione”*, Mc Graw-Hill Education, Milano, 2009.