18 novembre 2026

Lettera all'Imprenditore n. 445

Benedetti&Co

Audit della partecipata estera: comprendere meglio ciò che è lontano



"Fidati, ma verifica."

Ronald Reagan

L'espansione sui mercati esteri è una scelta strategica sempre più rilevante per le imprese, che spesso si traduce nella costituzione o nell'acquisizione di società controllate in altri Paesi. Si tratta di un fenomeno di grande rilevanza per il sistema produttivo italiano: secondo l'ultima rilevazione Istat disponibile, nel 2023 i gruppi italiani che controllavano almeno una società all'estero erano 6.330. Le partecipate erano complessivamente 25.273, distribuite in 171 Paesi, con oltre 1,7 milioni di addetti e un fatturato di circa 560 miliardi di euro.

Gestire società situate in Paesi esteri significa confrontarsi non soltanto con una distanza geografica, ma anche con differenze culturali, amministrative, normative e operative. La capogruppo non sempre ha una conoscenza diretta e aggiornata di ciò che accade nelle proprie partecipate e spesso si affida alle informazioni contenute nei report periodici predisposti dal management locale. Questi report interni, seppur indispensabili, non sono sufficienti a restituire un quadro completo della partecipata e delle eventuali

criticità. Per questo motivo, programmare Audit periodici presso le società estere diventa fondamentale per consentire alla capogruppo di verificare direttamente l'andamento della partecipata, valutare l'efficacia dei processi e dei controlli interni, individuando tempestivamente eventuali rischi e comprendendo meglio il contesto in cui la società opera.

Perché la distanza è un rischio: ciò che i report interni non mostrano

Il primo rischio è legato alla **limitata visibilità**, che può rendere difficile individuare inefficienze, criticità operative e debolezze organizzative. I report interni, pur rappresentando uno strumento indispensabile di monitoraggio, restituiscono prevalentemente una fotografia dei risultati economici e finanziari, senza necessariamente evidenziare le modalità con cui questi vengono raggiunti, l'effettiva applicazione delle procedure interne o la qualità dei controlli. Particolare attenzione deve essere riservata alle società di dimensioni contenute, nelle quali poche persone accentrano funzioni e responsabilità importanti, dalla gestione della contabilità ai rapporti bancari, fino all'approvazione dei pagamenti e alla gestione dei fornitori. In questi contesti, l'impossibilità di una separazione dei compiti e di un adeguato livello di supervisione può esporre a rischi significativi e compromettere la capacità della capogruppo di esercitare un controllo effettivo.

Un ulteriore profilo di rischio riguarda il **rispetto delle normative e degli obblighi di compliance** nei diversi Paesi in cui il gruppo opera. Le società controllate devono confrontarsi con discipline fiscali, societarie, giuslavoristiche e regolamentari spesso molto diverse tra loro, oltre che con requisiti specifici in materia di anticorruzione, protezione dei dati e sanzioni internazionali. Le eventuali irregolarità non rimangono necessariamente circoscritte alla società locale, ma possono avere ripercussioni anche sulla capogruppo, con conseguenze economiche, legali e reputazionali per l'intero gruppo.

A queste responsabilità si aggiunge il tema della **governance**. La normativa internazionale spesso richiede assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati. Ciò presuppone che la capogruppo disponga di informazioni attendibili e aggiornate anche sull'operatività delle società controllate. Non è sufficiente, quindi, ricevere periodicamente un bilancio o

un report gestionale: occorre essere in grado di verificare come vengono gestite concretamente le attività e quali controlli sono effettivamente applicati.

Audit partecipata estera: cosa verificare

Un audit efficace parte dalla **mappatura dei rischi**: le partecipate vanno classificate considerando il loro peso economico, il rischio Paese, la solidità dell'organizzazione locale e gli eventuali cambiamenti intervenuti nella gestione o nell'attività.

Il perimetro delle verifiche deve andare oltre il bilancio. Sul piano **economico-finanziario** occorre analizzare liquidità, crediti, magazzino e saldi infragruppo, verificandone la coerenza con le risultanze della capogruppo, oltre alla corretta applicazione delle politiche di transfer pricing. Sul piano della **compliance** l'attenzione deve concentrarsi sugli obblighi fiscali, giuslavoristici e societari, nonché sulle disposizioni in materia di anticorruzione, protezione dei dati, sanzioni internazionali e controlli sulle esportazioni. È importante verificare, infine, in relazione ai **processi e all'organizzazione**, deleghe e poteri di firma, separazione dei compiti, gestione dei fornitori, accessi ai sistemi informativi e criteri di incentivazione del management locale.

Altrettanto importante è il **metodo di verifica**. L'analisi documentale può rappresentare una prima fase utile per raccogliere informazioni e individuare le aree di attenzione, ma non può sostituire le verifiche in loco: magazzini, stabilimenti, clienti e collaboratori devono essere conosciuti direttamente.

L'audit come strumento di governo

Un audit percepito esclusivamente come un'ispezione genera reazioni difensive: il management locale potrebbe limitarsi a presentare ciò che la sede vuole vedere anziché condividere apertamente difficoltà e criticità. A questo si aggiungono le differenze culturali e operative: ciò che in Italia potrebbe apparire anomalo, localmente potrebbe rappresentare una prassi consolidata, e viceversa.

Un audit efficace non si limita, quindi, a verificare il rispetto delle procedure e della normativa, ma diventa anche un'occasione di confronto e ascolto. Il dialogo con il management e il personale locale permette di comprendere le ragioni alla base delle scelte operative, approfondire eventuali difficoltà organizzative e cogliere aspetti del contesto locale che non emergono dai dati o dalla documentazione. L'obiettivo non è soltanto individuare ciò che non funziona, ma capire come opera concretamente la partecipata, quali esigenze deve affrontare e dove possono esserci margini di miglioramento. In questo modo, l'audit diventa uno strumento per avvicinare la capogruppo alla realtà locale e favorire una gestione più consapevole delle proprie società estere.

.

Benedetti&Co effettua Audit delle partecipate estere supportando la capogruppo nella mappatura dei rischi, nelle verifiche operative sul campo, nell'elaborazione piani di miglioramento e nella definizione di un sistema di reporting efficace, in grado di offrire una visione chiara e tempestiva di quanto accade nelle realtà estere.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Brescia
Via Guglielmo Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 2054803
info@benedetti-co.it

Milano
Via Giacomo Zanella 4
20133 Milano
tel. +39 02 80505774
info@benedetti-co.it

Mumbai
INDIA – 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1.
LD Ruparel –
Marg. Malabar Hill
tel. +91 – 9820088817