

CONTROLLO INTERNO, REVISIONE INTERNA E CORPORATE GOVERNANCE IN ITALIA E NEL REGNO UNITO. UN'INDAGINE EMPIRICA

Patrizia Tettamanzi

Indice

1. Introduzione
2. *Internal Auditing*: lo stato dell'arte in Italia e nel Regno Unito e lo scopo della ricerca
 - 2.1 La problematica e la finalità della ricerca
 - 2.2 La metodologia della ricerca
 - 2.2.1 La formulazione delle ipotesi di ricerca
 - 2.2.2 La popolazione e la selezione del campione per le interviste e i questionari
 - 2.2.3 Le indagini preventive (*pre-test*), il questionario e i tassi di ritorno
 - 2.2.4 L'analisi documentaria
3. La ricerca empirica: risultati e commenti
 - 3.1 La funzione IA: nascita, obiettivi e aspetti organizzativi
 - 3.2 Il ruolo e la funzione degli *Audit Committee*
 - 3.2.1. La tradizione del Regno Unito
 - 3.2.2. Lo stato dell'arte in Italia
 - 3.3 I responsabili della funzione *Internal Auditing* e gli altri addetti alla funzione: *background*, criteri di selezione, formazione professionale e percorsi di carriera
 - 3.4 Relazioni esistenti tra la funzione *Internal Auditing* e altri organi di controllo
4. Conclusioni
- Bibliografia

1. Introduzione

Il presente lavoro contiene i risultati di una ricerca empirica avente come oggetto lo studio della funzione *Internal Auditing* (IA) in particolare, dei sistemi di controllo interno e della *corporate governance* in generale nelle principali imprese industriali, commerciali e di servizi operanti in Italia e nel Regno Unito¹.

In Italia nel corso degli ultimi anni la funzione IA ha acquisito (e sta tuttora acquisendo) un'importanza crescente, interessando e coinvolgendo vari aspetti e funzioni aziendali: dal controllo interno all'amministrazione, dalla strategia al controllo di gestione, e così via.

In Italia la funzione in parola può dunque essere definita "nuova", ove si consideri che, ad oggi, risulta relativamente limitato il numero di società (per lo più, di medio-grandi dimensioni) in possesso di una funzione IA operativa e indipendente.

Nel Regno Unito, al contrario, l'IA è una funzione "storica", che trova diffusione nella gran parte delle imprese, sia quotate, sia non quotate.

Lo scopo di questa ricerca consiste principalmente nell'individuare differenze attuali e future tra Italia e Regno Unito, con riferimento agli obiettivi della funzione IA, alle attività svolte dalla stessa, al suo posizionamento all'interno dell'organigramma aziendale e alle relazioni instaurate con gli altri organi di controllo interni ed esterni all'impresa.

Queste differenze possono essere individuate e interpretate solo dopo averne spiegato i fattori determinanti tramite la formulazione di ipotesi scientifiche.

La scarsità, in termini quantitativi, della letteratura italiana sul tema in discussione, e la sua crescente rilevanza nel tessuto imprenditoriale sono state dunque le cause determinanti l'avvio della presente ricerca.

La necessità di un confronto tra Italia e Regno Unito nasce dalla riconosciuta esperienza e diffusione della funzione IA all'interno delle aziende anglosassoni e quindi dalla possibilità di trarne vantaggio per comprendere le differenze esistenti tra i due Paesi, nonché per proporre soluzioni volte al miglioramento della situazione italiana sulla base del modello inglese.

In breve, lo scopo primario di questo scritto consiste nella ricerca degli elementi essenziali che potrebbero costituire la base per la costruzione di un modello ideale di IA per i Paesi Europei, l'Italia in particolare.

La ricerca si suddivide operativamente in tre fasi principali:

1. analisi dei fattori che hanno determinato la nascita e lo sviluppo della funzione IA nei due Paesi. Questi fattori possono essere considerevolmente diversi: quotazione borsistica, particolari politiche di Gruppo, imposizioni da parte della casa madre, acquisizione da parte di multinazionali estere, prevenzione di frodi aziendali, risposta all'attività di revisione/controllo esterno, e così via.
2. Formulazione di ipotesi scientifiche basate sui fattori determinanti la nascita e lo sviluppo della funzione IA, finalizzate a giustificare l'attuale stato di sviluppo della medesima funzione. In alcuni casi (soprattutto in Italia), la funzione si occupa prevalentemente di verifiche contabili (financial Auditing); in altre circostanze la funzione è più avanzata, comprendendo anche attività di revisione operativa e/o gestionale (operational e management Auditing). Le ipotesi di partenza sono state verificate attraverso la ricerca empirica effettuata con l'utilizzo di due principali strumenti: l'intervista personale e il questionario, composto da circa 15 domande. I questionari sono stati inviati a tutte le società italiane (circa 150) iscritte all'Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA), e alle società inglesi (circa 300) iscritte all'Institute of Internal Auditors (IIA)-UK.
3. Definizione delle prospettive di sviluppo della funzione IA (bisogno di leggi e regolamenti in tema di IA, esigenza di regolare l'informativa di bilancio per tenere conto dei temi di controllo), dopo avere spiegato le ragioni delle differenze (emergenti dai dati, elaborati e interpretati, contenuti nei questionari) esistenti tra Italia e Regno Unito, sia negli anni passati che al presente.

Focalizzandosi sugli aspetti contabili e di controllo del più ampio tema della *corporate governance*, il principale quesito al quale si intende fornire una proposta di soluzione è il seguente: "le regole di *Best Practice* operanti nel Regno Unito potrebbero essere trasferite, con i dovuti adeguamenti, nella realtà delle imprese italiane per migliorarne la qualità della comunicazione economico-finanziaria a beneficio degli azionisti e degli *stakeholders*?"

La definizione di IA accettata a livello internazionale e adottata nel presente scritto è quella elaborata dall'AIIA, e cioè "un'attività indipendente di valutazione e di verifica delle operazioni, quale servizio all'Alta Direzione, nell'ambito di un istituto. Questa funzione è uno strumento direzionale che si esplica nella misurazione e valutazione dell'adeguatezza e della funzionalità del sistema dei controlli interni aziendali, nonché nella promozione del loro miglioramento²".

2. Internal Auditing: lo stato dell'arte in Italia e nel Regno Unito e lo scopo della ricerca

2.1 La problematica e la finalità della ricerca

Il "problema principale" da risolvere nell'ambito della presente ricerca consiste nella valutazione della possibilità (SE) e della conveniente opportunità (COME) di sviluppare e diffondere la funzione *Internal Auditing* nelle aziende italiane di medie e grandi dimensioni³.

Per dare una risposta a questo problema è necessario comprendere come possa essere pianificata l'introduzione di una funzione IA *ex novo*, oppure il suo cambiamento e miglioramento, qualora la stessa sia già esistente ed operante.

Il Regno Unito, che vanta una consolidata tradizione in tema di controllo interno e di revisione interna, è stato giudicato, da parte di chi scrive, il Paese migliore con il quale confrontare l'esperienza italiana, per potere evidenziare le differenze tra essi esistenti, oltre alle loro similitudini.

Alcuni limiti dell'approccio descritto sono evidenti, primo fra tutti il differente sistema legislativo vigente nei due Paesi posti a confronto. Da una parte, l'Italia è caratterizzata da un sistema di diritto civile (*civil law*) nel quale le imprese (e, in generale, le altre persone giuridiche e le persone fisiche) necessitano di un sistema scritto di leggi e regolamenti per poter operare.

Dall'altro lato, il Regno Unito è un'area cosiddetta di *common law*, dove i principi e le direttive espresse dai vari organismi professionali sono comunemente accettati dalle imprese e dagli altri soggetti giuridici, anche in assenza di provvedimenti scritti⁴.

Questo limite sarà preso in considerazione nella parte conclusiva del presente scritto.

Sulla base delle precedenti indicazioni, un breve cenno alla nascita e allo sviluppo dell'*Internal Auditing* in Italia e Regno Unito è ora essenziale, prima di passare ad introdurre la metodologia di ricerca adottata per l'effettuazione dell'indagine empirica descritta nel terzo paragrafo del presente lavoro.

Sebbene la storia offra valide prove circa le remote origini dell'attività di revisione interna (sono state infatti riscontrate tracce di attività di *Auditing* già nell'epoca dei Romani e dei Greci), in Italia la funzione in parola nasce ufficialmente nel 1972, con la creazione dell'Associazione Italiana *Internal Auditors*, fondata a Milano come una delle numerose "dipendenze" della sede principale statunitense⁵. La finalità primaria dell'AIIA era, e permane tuttora, quella di promuovere e sviluppare la professione del revisore interno, senza prefiggersi alcuno scopo di lucro. Nelle sue prime manifestazioni, l'attività di IA era associata principalmente ad una funzione di ispezione, finalizzata soprattutto a monitorare l'aspetto finanziario delle transazioni (*financial Auditing*) che avvenivano internamente alle aziende, spesso in collaborazione con gli addetti alla revisione esterna. Negli anni più recenti, e solo in una minoranza di società italiane, è stata progressivamente attribuita all'attività di IA una competenza sempre più allargata, in modo da comprendere tra le attività svolte anche quelle di revisione operativa (*operational Auditing*) e direzionale (*management Auditing*). Il *trend* evolutivo della professione, tuttavia, non è ancora ben definito: nella realtà italiana è tuttora frequente riscontrare attività di IA con il solo scopo ispettivo, ovvero attività di IA che mantengano rapporti di collaborazione con la funzione amministrativa o con i revisori esterni, o, infine, le stesse attività affidate a

professionisti esterni all'azienda, con competenze specifiche sul tema del controllo (comportamento dal quale prende il nome il cosiddetto fenomeno dell'*outsourcing*). Nonostante questo *trend* ancora poco definito, si rammenta che l'esercizio della professione di IA richiede oggi, anche in Italia, il possesso di una preparazione culturale quanto mai vasta in campo economico; ciò al fine di saper gestire le più diverse e complesse problematiche di gestione, organizzazione e rilevazione aziendale.

La data di nascita ufficiale della professione di IA nel Regno Unito è il 1948, data di fondazione, a Londra, della prima sede europea dell'*American Institute of Internal Auditors*. Attualmente la sede londinese è la più importante al mondo, dopo quella americana⁶.

Nel Regno Unito la pratica di IA è ormai attualmente diffusa in aziende di ogni dimensione e operanti in tutti i settori. I servizi di IA sono forniti sia da personale interno all'azienda, sia da collaboratori esterni e, talvolta, da entrambi.

Le risorse dedicate all'*Internal Auditing* variano generalmente in funzione delle diverse necessità e dimensioni aziendali. Alcune ricerche hanno dimostrato che all'aumentare delle dimensioni aziendali è correlato positivamente un incremento delle unità addette alla revisione interna.⁷

Sebbene ogni singola unità di IA presenti caratteristiche peculiari, molti sono anche i punti che le accomunano. La letteratura e le ricerche empiriche condotte dall'IIA - UK provano, per esempio, che le più efficienti unità addette all'IA sono quelle che hanno preso spunto e che sono state influenzate, nelle loro origini, dalla forte cultura del controllo proveniente dalla direzione.

Come già anticipato, nel Regno Unito la funzione di revisione interna è più sviluppata di quanto lo sia in Italia; le ragioni sono da ricercare sia nelle differenze culturali, sia in numerosi altri differenti fattori.

Sulla base dell'evoluzione della funzione IA nei due Paesi e considerando che in Italia:

- ❖ fino ad oggi non sono state prodotte evidenze empiriche (ricerche descrittive o ricerche scientifiche, effettuate con la formulazione di ipotesi) sul tema dell'IA;
- ❖ si riscontra una mancanza di regolamentazione in merito all'attività di IA e alle attività di controllo in generale;
- ❖ c'è un bisogno sempre crescente di armonizzazione tra la cultura tipica dell'Europa continentale e quella anglosassone;

è stata condotta una ricerca per potere descrivere adeguatamente l'evoluzione storica della funzione IA, il suo stato attuale e le prospettive di sviluppo future in entrambi i Paesi più volte menzionati. La metodologia della ricerca è descritta al paragrafo 2.2. Nella tabella 1 sono sintetizzati i punti chiave della ricerca.

Evidenza	Problema	Scopo della Ricerca	Soluzione proposta
In Italia la funzione IA è meno sviluppata che nel Regno Unito. E' possibile pensare al Regno Unito come ad un appropriato termine di paragone per l'Italia, dal quale trarre spunti di miglioramento della propria "cultura del controllo" ?	In Italia c'è la necessità di leggi e regolamenti che disciplinino l'attività di IA. Come compensare questa mancanza di conoscenza?	Scopo di questa ricerca è la descrizione dello stato dell'arte della funzione IA nei due Paesi e la dimostrazione, sulla base dei dati raccolti, del fatto che la presenza di regole scritte sull'argomento potrebbe migliorare in modo determinante la situazione "di ritardo" esistente in Italia.	Un <i>Code of Best Practice</i> per la funzione IA, in un formato e con contenuti differenti rispetto a quello vigente nel Regno Unito. Gli <i>Audit Committees</i> dovrebbero essere obbligatori o fortemente raccomandati per tutte le società italiane dotate di una funzione <i>Internal Auditing</i> .

Tabella 1 – I punti chiave della ricerca

2.2 La metodologia della ricerca

2.2.1 La formulazione delle ipotesi di ricerca

Sulla base delle precedenti considerazioni, sono state formulate le seguenti ipotesi scientifiche di ricerca:

Ipotesi n. 1

SE le società (sia italiane, sia operanti nel Regno Unito) sono quotate e se i loro bilanci sono assoggettati a revisione esterna obbligatoria,

ALLORA la funzione IA è istituita quale risposta alla stessa revisione esterna, con la prevalenza di attività cosiddette di financial auditing.

Ipotesi n. 2

SE la funzione Internal Auditing è di nuova o recente istituzione (sia in Italia, sia nel Regno Unito),

ALLORA gli oggetti della sua attività concernono soprattutto aspetti finanziari della revisione (financial auditing).

Ipotesi n. 3

SE la funzione Internal Auditing esiste da un periodo di tempo relativamente lungo (sia in Italia, sia nel Regno Unito),

ALLORA gli oggetti della sua attività riguardano principalmente aspetti operativi e direzionali della revisione (operational e management auditing).

Ipotesi n. 4

SE la funzione Internal Auditing risponde alla Direzione Generale, o, comunque, ai massimi vertici aziendali,

ALLORA la sua indipendenza è garantita e non ci sono pericoli di sovrapposizione di ruoli e responsabilità.

Ipotesi n. 5

SE esiste un Code of Best Internal Auditing Practice (nel Regno Unito),

ALLORA le società sono motivate a stabilire dipartimenti di IA e a renderli funzionanti in accordo con le loro raccomandazioni.

Ipotesi n. 6

SE gli aspetti di corporate governance inerenti all'Internal Auditing (sia in Italia, sia nel Regno Unito) sono evidenziati nella relazione degli amministratori al bilancio in accordo alle specifiche norme o al Code of Best Practice,

ALLORA la possibilità degli utilizzatori degli stessi bilanci di formulare giudizi sulla capacità della società di generare valore aumenta.

Ipotesi n. 7

Ad oggi, in Italia non esistono né leggi, né codici di comportamento, e le società non danno rappresentazione, nei rispettivi bilanci, dei temi di corporate governance relativi all'IA.

Le ipotesi dalla 1 alla 4 si riferiscono allo stato attuale della funzione IA (con collegamenti alla sua evoluzione storica). Le ipotesi dalla 5 alla 7 si riferiscono alle prospettive di sviluppo della funzione IA. Tutte le ipotesi sono state verificate tramite l'analisi empirica e documentaria descritte nelle pagine seguenti.

2.2.2 La popolazione e la selezione del campione per le interviste e i questionari

La popolazione e il campione (per l'invio dei questionari) sono stati selezionati secondo criteri diversi in Italia e nel Regno Unito. È stato utilizzato un campionamento soggettivo, senza l'impiego, dunque, di strumenti statistici.

- ❖ Per quanto concerne l'Italia, la popolazione è costituita dalla totalità delle società di grandi dimensioni (con un fatturato superiore ai 200 miliardi di lire italiane), che possiedono una funzione Internal Auditing e il cui bilancio è assoggettato a certificazione (sia volontaria che obbligatoria) da parte di una delle società di revisione esterna, conosciute come Big Five. Sono state considerate solo le società di grandi dimensioni poiché solo al loro interno ci si aspetta, ragionevolmente, di trovare significative funzioni IA, sia in termini di organico, sia di contenuti dei compiti svolti. Il campione selezionato dalla popolazione è costituito da 150 società: si tratta, in particolare, di tutte le società facenti parte dell'AIIA che risultano in possesso dei requisiti sopra menzionati (fatturato, certificazione, ecc.).
- ❖ Relativamente al Regno Unito, nel 1998 è stata inoltrata una prima richiesta all'Institute of Internal Auditors per ottenere una lista, anche parziale, dei suoi membri. Poiché questa richiesta, anche dopo ripetuti solleciti, la richiesta non è mai stata evasa per motivi legati alla tutela della privacy, il campione è stato costruito selezionando le principali società operanti nel Regno Unito nei settori industriale, commerciale e dei servizi, utilizzando un criterio del tutto soggettivo. Le società facenti parte del campione sono circa 300⁸.

2.2.3 Le indagini preventive (pre-test), il questionario e i tassi di ritorno

Gli strumenti utilizzati per la ricerca empirica sono l'intervista personale, il questionario e l'analisi documentaria⁹.

Alcune interviste sono state effettuate ai responsabili della funzione IA, sia in Italia sia nel Regno Unito, in modo da verificare l'adeguatezza del questionario prima di procedere ad inoltrarlo a tutte le società del campione selezionato¹⁰.

Ai responsabili della funzione IA è stato chiesto di identificare ogni eventuale problema interpretativo e/o di contenuto con riguardo al questionario in bozza e alla relativa lettera accompagnatoria (per esempio, terminologia non appropriata o non chiara, sequenza inadeguata delle domande, e così via).

Il questionario è stato sottoposto a due "revisioni" prima di essere redatto nella sua versione definitiva. Quest'ultima, insieme alla lettera menzionata, è stata inviata al campione di società di cui al paragrafo 2.2.2. alla fine del 1998. Non sono state inviate da allora ulteriori comunicazioni di sollecito. Il questionario si divide in due parti: nella prima parte si richiede alle società rispondenti di fornire informazioni generali relativamente alla funzione IA e ai suoi addetti. La seconda parte contiene 15 domande dirette a tutte le società in possesso di una funzione IA. Queste domande riguardano l'"età" della funzione in parola, le ragioni della sua costituzione, i suoi obiettivi e gli obiettivi dei sistemi di controllo interno, la posizione della funzione IA nell'organigramma aziendale, i piani di sviluppo professionale degli *Internal Auditors*, nonché le relazioni tra la funzione IA e gli altri organi di controllo, interni o esterni all'impresa. Sono presenti sia domande chiuse (a risposta multipla), sia domande c.d. aperte, che richiedono una risposta di natura descrittiva. Quanto ai tassi di risposta, sono pervenuti questionari regolarmente compilati da parte del 20% delle società italiane e da meno del 10% delle società operanti nel Regno Unito. A queste ultime si intende indirizzare un'ulteriore richiesta di compilazione entro breve termine.

Secondo il parere di chi scrive, la percentuale di risposta delle aziende italiane può considerarsi relativamente soddisfacente; non altrettanto soddisfacente è invece il risultato della ricerca condotta nel Regno Unito, che andrebbe ulteriormente rafforzata per giungere a conclusioni significative. Le informazioni raccolte fanno riferimento ai bilanci dell'esercizio 1998. Le tabelle 2 e 3 riportano i nomi delle società che hanno risposto al questionario, in Italia e nel Regno Unito.

<p>3M Italia S.p.A.;</p> <p>A. Mondadori Editore S.p.A.;</p> <p>ABB (Asea Brown Boveri) Ltd.;</p> <p>AEM S.p.A.;</p> <p>Alcatel Italia S.p.A.;</p> <p>ASM Brescia S.p.A.;</p> <p>Aster Associate Termostabilizzanti S.p.A.;</p> <p>Autogrill S.p.A.;</p> <p>Coop Lombardia S.c.r.l.;</p> <p>Diavia S.r.l.;</p> <p>Edison S.p.A.;</p> <p>FIAT S.p.A.;</p> <p>Finmeccanica S.p.A.;</p> <p>I Pellettieri d'Italia S.p.A.;</p> <p>IBM Italia S.p.A.;</p> <p>Italcementi S.p.A.;</p> <p>Lamberti S.p.A.;</p> <p>Luigi Lavazza S.p.A.;</p> <p>Luxottica S.p.A.;</p> <p>Nestlé Italiana S.p.A.;</p> <p>Olivetti S.p.A.;</p> <p>Philips S.p.A.;</p> <p>Pirelli S.p.A.;</p> <p>Polimeri Europa S.r.l.;</p> <p>RAI - Radio Televisione Italiana;</p> <p>RCS Editori S.p.A.;</p> <p>SEA S.p.A.;</p> <p>Shell Italia S.p.A.;</p> <p>Siemens S.p.A.;</p> <p>Telecom Italia S.p.A.</p>
--

Tabella 2 – Società italiane rispondenti

<p>3M UK Plc</p> <p>British Aerospace Plc;</p> <p>British Aluminium Ltd (Luxfer Group Ltd);</p> <p>British Telecommunications Plc;</p> <p>Costain Group Plc;</p> <p>EDS (UK);</p> <p>Kalon Group Plc;</p> <p>Pirelli (UK) Plc;</p> <p>Racal Group Services Plc;</p> <p>Rolls-Royce Plc;</p> <p>Shell International Ltd;</p> <p>The BOC Group Plc;</p> <p>The British Petroleum Company Plc;</p> <p>The Burton Group (Arcadia) Plc;</p> <p>The Thomas Cook Group Ltd;</p> <p>Thomson Holidays Ltd;</p> <p>TNT Express (UK) Ltd;</p> <p>Toyota Motor Manufacturing (UK) Ltd;</p> <p>Vodafone Group Plc;</p> <p>Wessex Water Services Ltd.</p>

Tabella 3 – Società UK rispondenti

2.2.4 L'analisi documentaria

Come esplicitato nella introduzione, oltre all'indagine empirica effettuata con riguardo alla funzione IA in Italia e nel Regno Unito, la cui metodologia è stata spiegata nel paragrafo precedente, un'ulteriore ricerca è stata condotta con particolare riferimento all'Italia, traendo lo spunto iniziale da analoghe informazioni disponibili per le imprese operanti nel Regno Unito. Si tratta di un'analisi documentaria, avente come oggetto i bilanci di alcune società italiane quotate, oltre che un limitato numero di bilanci di società inglesi le cui azioni sono quotate alla *London Stock Exchange* (LSE)¹¹. In particolare, sono stati esaminati i fascicoli di bilancio di tutte le società italiane quotate alla Borsa di Milano e di New York (NYSE), eccezion fatta per le imprese di assicurazione, le banche, le finanziarie e le immobiliari¹². Le società inglesi per i bilanci delle quali è stata condotta una *content analysis* sono invece alcune delle società rispondenti ai questionari. Questa analisi, correlata alle ipotesi scientifiche n. 6 e 7, formulate e descritte al paragrafo 2.2.1., ha l'obiettivo di dimostrare come la presenza di informazioni relative al controllo interno, all'*Internal Auditing* e alla *corporate governance* nel bilancio di esercizio delle imprese considerate possa incrementare e migliorare l'attitudine dei lettori di bilancio nel fornire un giudizio circa la capacità di generare valore delle imprese medesime. L'esperienza anglosassone mostra infatti che tale possibilità esiste e può divenire concreta con un incremento (quantitativo) e un miglioramento (qualitativo) della *disclosure* di bilancio. Per questa ragione si è

preso spunto dai bilanci delle società operanti nel Regno Unito, dove la comunicazione di bilancio risulta sicuramente ad un livello più avanzato rispetto a quanto lo sia nel nostro Paese, per effettuare un confronto con quelli delle principali società italiane¹³. Per dare un peso ancora maggiore al confronto con la cultura anglosassone, si sono analizzati anche i bilanci delle società italiane quotate alla NYSE, per verificare se i diversi obblighi imposti dalla legislazione vigente negli Stati Uniti d'America comportino anche diversità nelle informazioni fornite nei rispettivi bilanci dalle società in discussione. Il riferimento agli USA è motivato dal fatto che nessuna società italiana risultata quotata a Londra; pertanto è stato impossibile, ma solo per questo aspetto, seguire il parallelismo Italia – Regno Unito, che caratterizza l'intero lavoro. Si riportano nel seguito (tabella 4 e tabella 5) i nomi delle società italiane considerate nella presente analisi, mentre per quelle inglesi è sufficiente fare riferimento alla tabella 3, riportata nelle pagine precedenti¹⁴.

AUTOGRILL	ERICSSON	IMPREGILO
BON FERRARESI	ITALGAS	DANIELI & C.
CIRIO	ACQ NICOLAY	DEROMA
CREMONINI	PREMUDA	GARBOLI
LA DORIA	SIRTI	ITALCEMENTI
PARMALAT	SONDEL	PAGNOSSIN
RINASCENTE	LAZIO	RICHARD GINORI 1735
ZIGNAGO	TELECOM	RICCHETTI
BREMBO	TIM	SADI
COMAU	ANSALDO TRASPORTI	SAIPEM
DUCATI MOTOR H	BEGHELLI	UNICEM
FIAT	CARRARO	VIANINI
MARELLI	CASTELGARDEN	GIM
MANULI RUBBER	CEMBRE	MAFFEI
MARANGONI	EMAK	SMI METALLI
PININFARINA	FIAR	CMI
PIRELLI	FINMECCANICA	DALMINE
SAIAG	GEFRAN	FALCK
SOGEFI	GEWISS	ARQUATI
BURGO	GILDEMEISTER	BASSETTI
CLASS EDITORI	IDRA PRESSE	BENETTON
MONRIF	I.M.A.	BULGARI
ESPRESSO	INTERPUMP	CENT & ZINELLI
MEDIASET	IRCE	CSP INT. IND. CALZE
MONDADORI	MERLONI	CUCIRINI
POLIGRAFICI	NECCHI	ITIERRE HOLDING
RENO DE MEDICI	OLIVETTI	LINIFICIO
SEAT-PAGINE GIALLE	RIVA FINANZIARIA	MARZOTTO
SMURFIT SISA	ROLAND EUROPE	MIRATO
BOERO	SABAF	OLCESE
CAFFARO	SAES GETTERS	RATTI
C.A.L.P.	STAYER	ROTONDI
CAM FIN	TECNOST	SAFILO
CRESPI	INTEK	SIMINT
ENI	TARGETTI SANKEY	STEFANEL
ERG	ZUCCHINI	ZUCCHI
MONTEFIBRE	ESAOTE	AEROPORTI DI ROMA
MONTEDISON	PERLIER	ALITALIA
SNIA	RECORDATI	AUTOSTRADE
SOL	SCHIAPPARELLI	AUTOSTR TO-MI
ACQUE POT TO	SORIN BIOMEDICA	CIGA HOTELS
AEM	CALTAGIRONE	I GRANDI VIAGGI
AMGA	CALCEMENTO	JOLLY HOTEL
BUFFETTI	CEM AUGUSTA	NAVIG MONTANARI
ACQ DE FERRARI	CEM BARLETTA	SAVINO DEL BENE
EDISON	CEMENTIR	

Tabella 4 – Le società esaminate, quotate presso la Borsa Valori di Milano

1. BENETTON GROUP S.P.A.	6. FILA HOLDINGS S.P.A.
2. DE RIGO S.P.A.	7. INDUSTRIE NATUZZI S.P.A.
3. DUCATI MOTOR HOLDING S.P.A.	8. LUXOTTICA GROUP S.P.A.
4. ENI S.P.A.	9. MONTEDISON S.P.A.
5. FIAT S.P.A.	10. TELECOM ITALIA S.P.A.

Tabella 5 – Le società italiane esaminate, quotate presso la Borsa Valori di New York

Come è possibile notare, la metà delle società italiane esaminate, tra quelle quotate a New York, non risulta quotata alla Borsa di Milano. Si avrà modo, in questo caso, di verificare se, nonostante la mancanza di obblighi collegati alla quotazione italiana, ci sia comunque un'attenzione rivolta verso gli aspetti di comunicazione, in base alle leggi statunitensi¹⁵.

Per tutte le società indicate nelle tabelle 4 e 5 sono stati esaminati i documenti di bilancio, e, in particolare, la relazione sulla gestione e le relazioni del Collegio Sindacale. L'esercizio sociale di riferimento è, per tutte, il 1998.

Per quanto concerne le informazioni relative al controllo, ci si è concentrati su quelle relative alla presenza di sistemi di controllo interno, revisione interna, agli *Audit Committee* e alla *corporate governance*, in generale.

Le informazioni ottenute sono state reperite secondo tre differenti modalità: parte dei fascicoli di bilancio sono stati consultati presso la biblioteca della Borsa valori di Milano; i restanti fascicoli sono stati ottenuti direttamente dalle società, dietro richiesta telefonica e/o scritta.

Le eventuali informazioni aggiuntive, non rilevabili dal bilancio, sono il frutto di inchieste telefoniche o di ricerche sui siti Internet delle diverse società.

I risultati più significativi ottenuti dall'analisi documentaria sono riportati sinteticamente nel paragrafo 3.2. del presente lavoro¹⁶.

3. La ricerca empirica: risultati e commenti

Prima di riportare i risultati specifici emergenti dalle risposte questionario, può essere utile indicare, in breve, i principali aspetti trattati, gli obiettivi e i risultati raggiunti con l'effettuazione della ricerca empirica:

Argomento trattato	Paragrafo	Finalità	Risultati
Le origini, gli obiettivi e gli aspetti organizzativi della funzione <i>Internal Auditing</i>	3.1 Le origini dell'IA	Trovare una correlazione tra le origini della funzione IA e il suo sviluppo	Nessuna correlazione significativa, sia in Italia sia nel Regno Unito
	3.1 Gli obiettivi dell'IA	Provare che gli obiettivi della funzione IA variano parallelamente allo sviluppo della stessa	In entrambi i Paesi lo sviluppo della funzione IA implica un'evoluzione dei suoi obiettivi
	3.1 Gli aspetti organizzativi dell'IA	Trovare la migliore posizione per la funzione IA all'interno dell'organigramma aziendale della società	In entrambi i Paesi sono emerse differenze nel posizionamento della funzione IA nell'organigramma aziendale
Il ruolo e le funzioni degli <i>Audit Committees</i>	3.2	Provare che gli <i>Audit Committee</i> anglosassoni sono un ottimo esempio da adottare per migliorare la pratica di controllo interno in Italia. Verificare che solo poche aziende italiane possiedono un <i>Comitato di Audit</i>	In Italia solo poche aziende hanno gli <i>Audit Committees</i> ; al contrario la maggior parte delle aziende inglesi può contare sulla presenza di questo organo con finalità diverse
Gli <i>Internal Auditors</i> : percorsi di carriera, formazione professionale, sviluppo e criteri di selezione	3.3 Percorsi di carriera e formazione professionale	Provare che se le aziende sono pronte al cambiamento allora esse prestano notevole attenzione alla formazione professionale e allo sviluppo delle risorse umane	In entrambi i Paesi forte è l'attenzione per l'aggiornamento professionale che è considerato essenziale per sviluppo della funzione IA
	3.3 Criteri di selezione del personale	Provare che la funzione IA richiede capacità sempre più ampie e più complesse, con la conseguenza che la selezione può essere effettuata da diverse fonti, in relazione ai bisogni quanto mai vari	In entrambi i Paesi si è rilevato un alto <i>turnover</i> tra i collaboratori della funzione IA. Questi ultimi sono selezionati sia tra le risorse interne all'azienda, sia tra le fonti esterne e sono sempre più specializzati
Le relazioni esistenti tra la funzione IA e gli altri organi di controllo	3.4	Valutare l'importanza di queste relazioni e la possibilità di un cambiamento	In entrambi i Paesi queste relazioni sono buone. Ci sono peraltro possibilità di miglioramento

Tabella 6 – Argomenti, finalità, e risultati della ricerca empirica.

Le finalità saranno spiegate nelle pagine seguenti, i risultati e le conclusioni nel paragrafo 4. E' comunque osservabile dalla tabella 6 che la situazione italiana e quella del Regno Unito presentano tuttora differenze dovute a numerosi fattori.

Alcune delle ipotesi formulate e riportate al paragrafo 2.2.1. sono risultate positivamente testate, altre invece non hanno trovato significative correlazioni.

La conclusione più rilevante emergente dalla ricerca è, da un lato, l'assenza di una regolamentazione italiana, soprattutto a livello di rappresentazione in bilancio, della materia dell'IA e del controllo interno, alla quale tuttavia si sta cercando di porre rimedio con alcuni recenti provvedimenti legislativi.

Dall'altro lato, il Regno Unito può essere preso come "modello" anche per lo sviluppo della situazione italiana, seppure con significativi limiti, partendo dalla spiegazione delle logiche che hanno portato, sin dai tempi remoti, alla nascita delle funzioni e delle attività in parola nei due Paesi.

3.1 La funzione IA: nascita, obiettivi e aspetti organizzativi

Tutte le società che hanno risposto al questionario, sia in Italia che nel Regno Unito, possiedono una funzione *Internal Auditing*.

Relativamente alla realtà italiana, si riscontra che la funzione in parola esiste da più di dieci anni nel 50% dei rispondenti; è invece limitato il numero di società con funzioni IA "molto giovani" (esse sono infatti pari al 3,6% del campione).

Le aziende anglosassoni mostrano un *trend* simile, con percentuali però più elevate con riguardo alle funzioni IA di vecchia data e con l'assenza, invece, di funzioni istituite da meno di un anno.

I risultati quantitativi emergenti dal questionario (domanda n.1) sono esposti nella tabella 7.

Da quanto tempo esiste la funzione di <i>Internal Auditing</i> ?	Risposte (%)	
	ITALIA	REGNO UNITO
meno di un anno	3,6%	//
1-3 anni	21,4%	18%
4-6 anni	10,7%	18%
7-10 anni	14,3%	5%
11-15 anni	7,1%	6%
più di 15 anni	42,9%	53%
	100,00%	100,00%

Tabella 7 – "Età" dei dipartimenti di IA in Italia e nel Regno Unito

Nella stessa domanda, alle società rispondenti è stato richiesto di spiegare le ragioni che le hanno condotto, nel tempo, ad istituire una funzione IA.

Sia le società italiane, sia quelle inglesi hanno dichiarato che le politiche di gruppo e il bisogno di assicurare un elevato *standard* al sistema di controllo interno aziendale sono stati, e sono tuttora, i principali fattori determinanti l'introduzione della funzione in esame.

Relativamente agli altri fattori, sono state riscontrate significative differenze tra i due Paesi: le aziende italiane sono particolarmente attente alle attività di prevenzione di frodi; in molte circostanze la funzione IA è considerata come il diretto risultato dell'evoluzione della vecchia funzione di ispettorato.

Le società anglosassoni, al contrario, hanno una visione più "evoluta" dell'attività di *Internal Auditing*: nella maggior parte di esse, infatti, la funzione in parola è stata introdotta in osservanza delle regole per una buona

corporate governance, e cioè delle disposizioni contenute nel *Cadbury Code* (1992), nel *Greenbury* (1995) e nel *Combined Code* (1998).

Una delle disposizioni previste è la raccomandazione, per tutte le società quotate, di costituire al loro interno un *Audit Committee* con il compito di assicurare un rapporto trasparente con il Consiglio di Amministrazione, al quale è tenuto a presentare un resoconto periodico¹⁷.

Alle società italiane e inglesi è stato inoltre richiesto (domanda n.2) di valutare la rilevanza degli obiettivi concretamente perseguiti dalla funzione IA. Di seguito sono rappresentati i risultati emergenti dai questionari (Figure 1.1 e 1.2)¹⁸

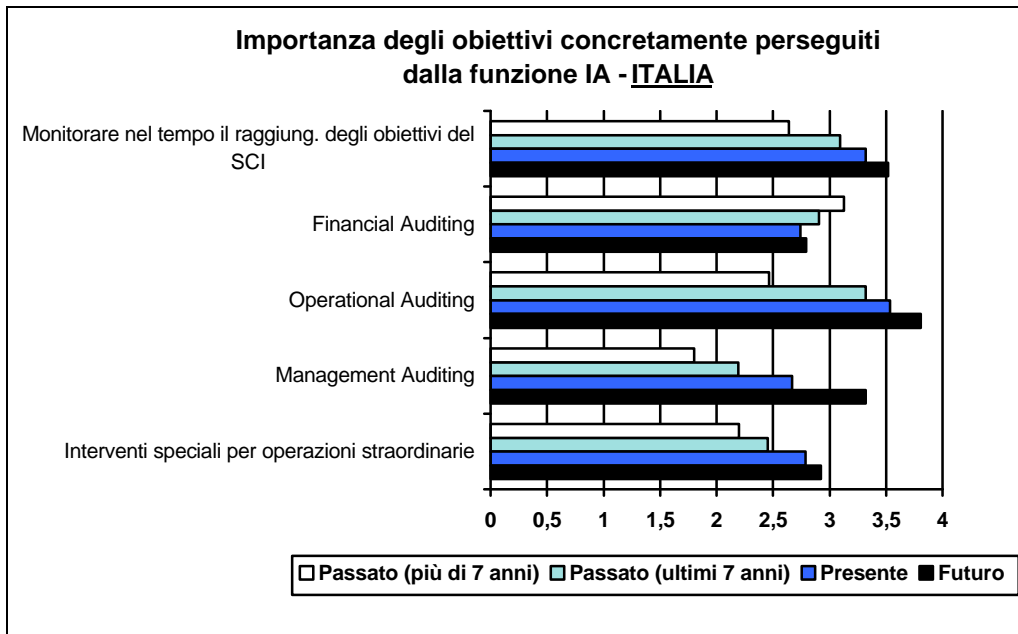


Figura 1.1.

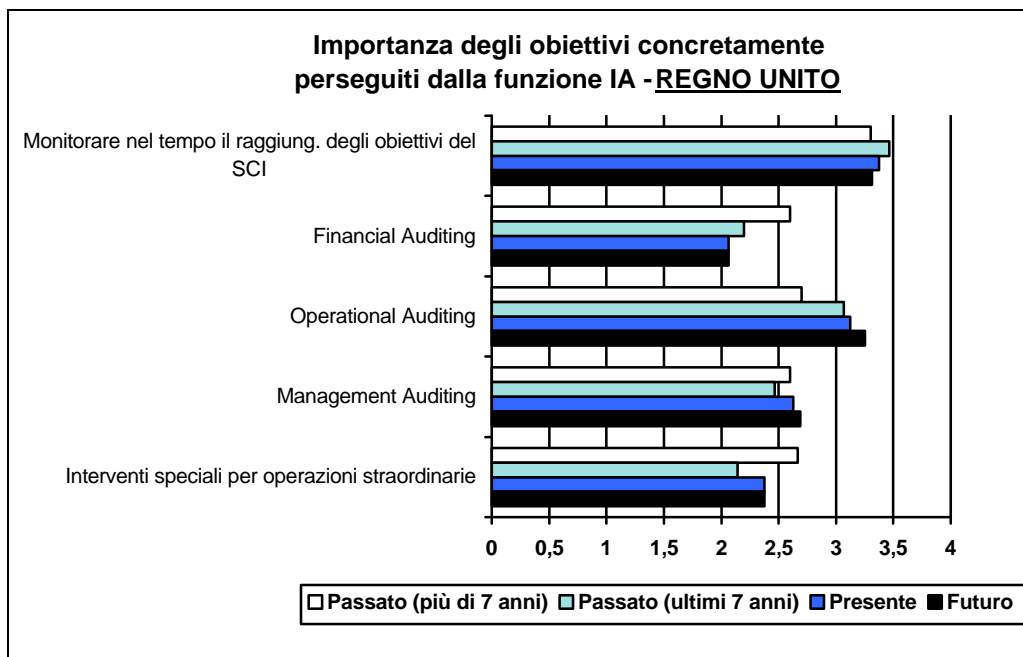


Figura 1.2.

Oltre all'obiettivo generale consistente nella verifica dell'adeguatezza e della funzionalità del sistema di controllo interno e nella promozione del suo miglioramento, altri obiettivi sono stati indicati come rilevanti: l'obiettivo di *financial Auditing*, che consiste nel verificare che il bilancio rappresenti in modo chiaro, veritiero e corretto la situazione economica della società; l'obiettivo di *operational Auditing*, che consiste nel verificare che l'azienda continui a monitorare il proprio sistema di controllo interno al fine di assicurare efficienza ed efficacia operativa e direzionale; l'obiettivo di *management Auditing*, che consiste nel verificare che l'azienda sia guidata da validi criteri direzionali. Particolari attività di revisione per operazioni straordinarie riguardano, per esempio, fusioni, acquisizioni, e così via.

In Italia l'importanza attribuita agli obiettivi perseguiti dalla funzione IA è sensibilmente cresciuta in questi ultimi anni, eccezion fatta per l'attività di *financial Auditing*, che attualmente è invece considerata meno rilevante che nel passato: quest'ultima attività, in effetti, è ormai fondamentalmente gestita da revisori esterni. Solitamente l'attività in parola è la prima ad essere posta in essere (sia in maniera autonoma, sia in collaborazione con i revisori esterni) quando si istituisce un nuovo dipartimento di IA.

Con il trascorrere del tempo e l'evolversi della funzione, anche il contenuto dell'attività cambia, passando da quello di tipo *financial*, all'*operational* e al *management Auditing*.

Le aziende inglesi mostrano un *trend* analogo, anche se i valori di partenza risultano più alti rispetto a quelli italiani, soprattutto con riferimento all'*operational* e al *management Auditing*.

Qualsiasi tipo di attività di IA, in accordo con le differenti finalità descritte in figure 1.1. e 1.2., può essere orientata verso un controllo di adeguatezza o di conformità. I *controlli di adeguatezza* consistono nel verificare l'efficienza e l'efficacia dei sistemi di controllo interno.

I *controlli di conformità* consistono nel verificare che l'effettivo sistema di controllo interno sia conforme a quello progettato e pianificato.

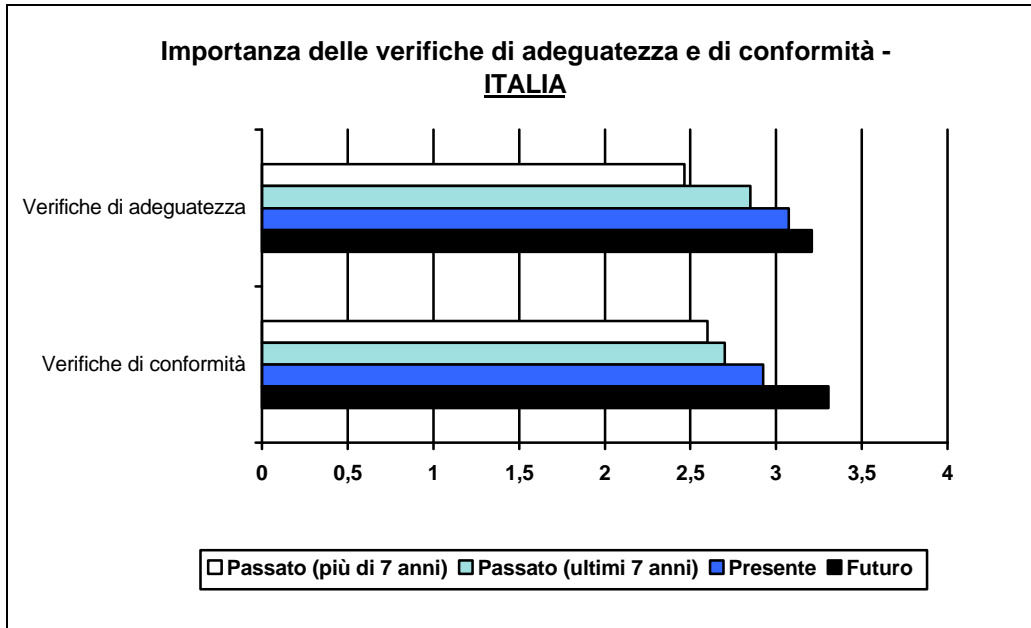


Figura 2.1.

Alle aziende interpellate è stato richiesto di (domanda n. 3) valutare l'importanza dei controlli di adeguatezza e di conformità (cfr. figure 2.1. e 2.2.).

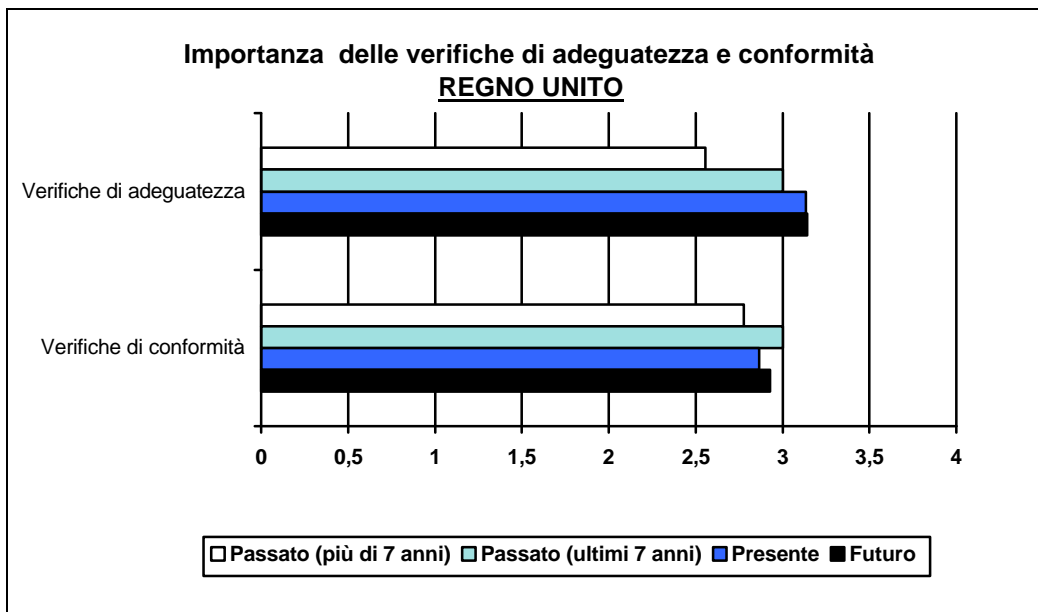


Figura 2.2.

In Italia, l'importanza sia dei controlli di adeguatezza, sia di quelli di conformità, sta costantemente crescendo e si prevede lo stesso *trend* anche per il futuro.

Nelle società inglesi, invece, i controlli di adeguatezza e di conformità presentano un andamento tra loro differente: i primi sono stati giudicati meno rilevanti nel passato e più rilevanti oggi; ai secondi, per contro, è stata attribuita una rilevanza maggiore nel passato rispetto a quella attuale.

La maggior parte della società rispondenti (71%) ha dichiarato che attualmente la loro attenzione è rivolta maggiormente alla valutazione dell'efficienza ed efficacia dei processi di controllo, piuttosto che alla conformità dei documenti di bilancio rispetto alla realtà dagli stessi rappresentata.

Questo è un indubbio segnale di miglioramento nella qualità e contenuto delle attività e della cultura dell'*Internal Auditing*.

Sotto questo profilo, il Regno Unito si colloca evidentemente in una posizione più avanzata rispetto a quella dell'Italia.

In sintesi, la finalità principale delle domanda n. 2 e n. 3 è quella di cercare di comprendere come i contenuti delle attività di revisione interna e la qualità dei controlli dalle stessi effettuati si siano sviluppati negli ultimi anni.

La tendenza generale dimostra che l'IA è in continuo e incessante sviluppo, sia con riguardo ai suoi obiettivi (da *financial* a *operational* e *management Auditing*), sia relativamente alla qualità dei controlli svolti (dai controlli di conformità a quelli di adeguatezza).

Si precisa tuttavia che i dati riportati in queste pagine sono il frutto di elaborazioni e, soprattutto, che riguardano esclusivamente le imprese di grandi dimensioni.

In particolar modo in Italia, ci sono ancora molte società orientate all'*Auditing* c.d. finanziario e all'effettuazione di verifiche di conformità.

Alle società intervistate è stato richiesto di valutare l'importanza degli obiettivi perseguiti dal sistema di controllo interno (domanda n. 4).

I principali risultati sono rappresentati nelle figure 3.1. e 3.2.

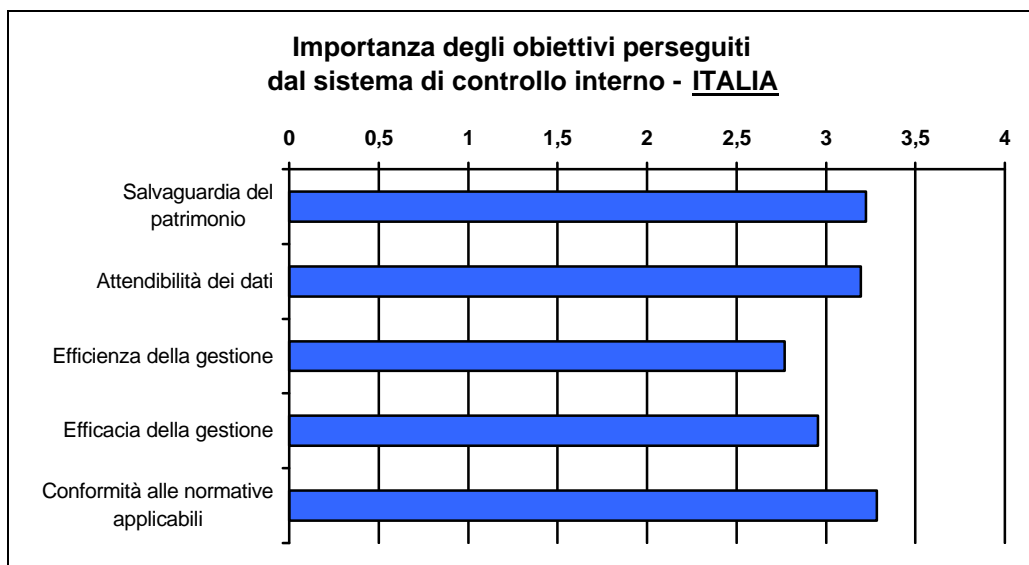


Figura 3.1.

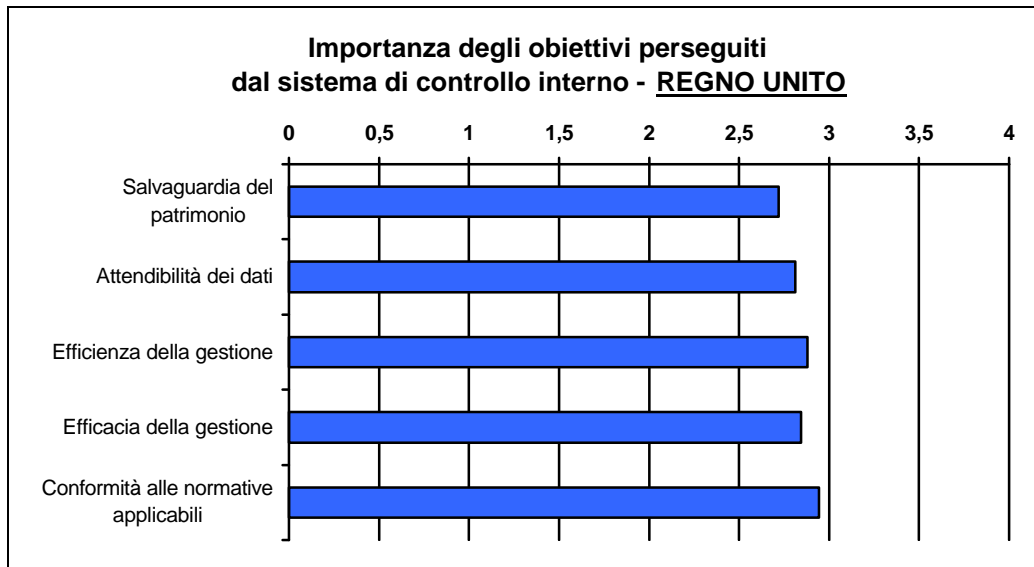


Figura 3.2.

Ciascuno degli obiettivi sopra indicati, è considerato mediamente importante, sia da parte delle società italiane, sia da parte delle società inglesi. Le prime valutano la salvaguardia delle attività aziendali (immobilizzazioni materiali e immateriali), e la conformità con le leggi e i regolamenti esistenti come i più importanti obiettivi da raggiungere da parte del sistema di controllo interno.

Le società anglosassoni hanno invece un approccio meno tradizionale, dove il raggiungimento dell'efficienza operativa supera tutti gli altri obiettivi.

Efficienza ed efficacia sono da intendersi in modo sia operativo, sia gestionale, sia strategico. La conformità alle norme esistenti è relativa ai principi italiani e agli UK GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles*), al codice civile italiano al *Companies Act*, nonché alle leggi in materia fiscale, di sicurezza e così via.

Passando agli aspetti organizzativi dell'IA, alle aziende "intervistate" è stato richiesto di indicare la posizione attualmente rivestita dalle rispettive funzioni *Internal Auditing* nell'organigramma aziendale (domanda n. 5).

Da un lato, alcune società italiane hanno dipartimenti di IA sia a livello di *holding*, sia a livello di *subholding* e di singola società; dall'altro lato, la posizione della funzione IA negli organigrammi delle società operanti nel Regno Unito è alternativamente a livello di *holding*, di *subholding* o di singola società.

I risultati sono sintetizzati nella tabella 8.

Collocazione della funzione IA	ITALIA					REGNO UNITO		
	Sì	No	Nessuna risposta	Tot.		Sì	No	Tot.
A livello di <i>holding</i>	73%	17%	10%	100%		56%	44%	100%
A livello di <i>subholding</i>	20%	59%	21%	100%		6%	94%	100%
A livello di singola società	20%	59%	21%	100%		38%	62%	100%

Tabella 8 – La posizione della funzione IA nell’organigramma aziendale

Con riguardo alle future prospettive di sviluppo relativamente all’attuale livello di accentramento e decentramento della funzione *Internal Auditing*, le risposte fornite dalle società sono state considerevolmente differenti (domanda n. 6).

Mentre un rilevante numero di società italiane tende ad accentrare la funzione IA a livello di *holding*, ovvero a decentrarla a livello di *subholding*, garantendo in questo modo una presenza più vasta, rispetto a quella attuale, in un elevato numero di Paesi, nel Regno Unito la maggioranza delle società rispondenti ha dichiarato di volere mantenere l’attuale posizionamento della funzione IA, senza esprimere esigenze né interessi al cambiamento.

Nel Regno Unito, inoltre, sta emergendo un *trend* orientato all’*outsourcing*, con un conseguente decentramento delle attività svolte tradizionalmente dall’*Auditing*.

Nella tabella seguente (n. 9) sono rappresentati i principali vantaggi e svantaggi derivanti dall’accentramento o dal decentramento della funzione *Internal Auditing*:

	Vantaggi	Svantaggi
Accentramento	Governo unitario e sviluppo omogeneo dell’attività	Pericoli di rigidità strutturali interne e di fenomeni di “burocratizzazione” in presenza di dimensioni elevate
Decentramento	Elevato grado di flessibilità nell’effettuazione degli interventi	Problemi per la mancanza di unitarietà di indirizzo e per la possibilità di “strumentalizzazione” da parte di funzioni periferiche, con conseguenze dannose sull’indipendenza dell’ <i>Auditor</i>

Tabella n. 9 – Accentrare o decentrare la funzione Internal Auditing: vantaggi e svantaggi

Con riguardo al soggetto o all’unità organizzativa alla quale la funzione IA, nella persona del suo responsabile, si trova a dovere rendere conto, le risposte fornite sono assimilabili nei due Paesi considerati, con alcune eccezioni.

Solo in un limitato numero di casi il responsabile della funzione IA risponde direttamente al presidente della capogruppo o ad una figura equivalente, sebbene questo tipo di posizionamento dovrebbe essere il migliore per assicurare l’esercizio, da parte della funzione IA, di un’attività indipendente¹⁹.

Solo nelle aziende italiane e solo in poche di esse i responsabili della funzione IA dipendono ancora dalla direzione controllo di gestione.

La figura più comunemente indicata per individuare a chi la funzione IA solitamente risponde è il Direttore finanziario, sia per l'Italia, sia per il Regno Unito. Gli *Internal Auditors* operanti nel Regno Unito sono soliti, inoltre, comunicare con gli *Audit Committee*.

I vantaggi e gli svantaggi di queste soluzioni sono riportate nella tabella n. 10

	Vantaggi	Svantaggi
Dipendenza dal vertice aziendale	Assoluta indipendenza e autorevolezza della funzione IA	Creazione di una "sorta di separazione" tra la funzione IA e il resto dell'azienda, in particolare i centri di produzione dei dati contabili e delle informazioni economiche
Dipendenza dal controllo di gestione o dalla direzione amministrativo-finanziaria	Elevata efficienza operativa per la vicinanza delle altre funzioni; costante e fluida comunicazione con il controllo di gestione e la direzione amministrativo-finanziaria	Notevole limitazione dell'autonomia e dell'indipendenza della funzione IA Pericolo di commistione di ruoli e compiti

Tabella 10 – Il posizionamento gerarchico della funzione IA: vantaggi e svantaggi

Relativamente al rapporto che si instaura tra la funzione IA e gli altri organi o le persone alle quali essa risponde, le relazioni gerarchiche sono prevalenti sia in Italia, sia nel Regno Unito. Le relazioni funzionali sono invece in minoranza in entrambi i Paesi.

I risultati sono mostrati nella tabella n. 11

Relazione	ITALIA	REGNO UNITO
Gerarchica	49%	57%
Funzionale	21%	14%
Sia gerarchica sia funzionale	30%	29%
Tot.	100%	100%

Tabella 11 – Organizzazioni di tipo gerarchico e funzionale

3.2 Il ruolo e la funzione degli Audit Committee

3.2.1 La tradizione del Regno Unito

Una delle differenze più rilevanti nella struttura dei dipartimenti di *Internal Auditing* in Italia e nel Regno Unito riguarda la presenza, il ruolo e le responsabilità degli *Audit Committees* all'interno delle imprese²⁰.

In Italia solo una minima percentuale delle società rispondenti (solo quattro di esse) possiede un *Audit Committee* tale da garantire l'indipendenza dei revisori interni ed esterni, per rivedere alcuni aspetti dei loro *Reports* e alcune delle loro attività e, non ultimo, per migliorare la comunicazione tra il Consiglio di Amministrazione e i revisori interni ed esterni (in altre parole, per rendere possibile una buona *corporate governance*).

Nonostante la loro importanza, non c'è alcuna traccia dell'esistenza e delle attività degli *Audit Committee* nei bilanci annuali pubblicati dalle società italiane, sia quotate, sia non quotate (tranne rarissime eccezioni).

Nel nostro Paese, infatti, questo genere di informazioni è considerato ancora troppo riservato e confidenziale per poter essere pubblicato e diffuso tra tutti gli utilizzatori del bilancio²¹.

Per queste ragioni una delle domande del questionario è stata posta solo alle imprese operanti nel Regno Unito. Si tratta della domanda n. 7: "La società possiede un *Audit Committee* per discutere: (a) il piano di revisione; (b) le principali osservazioni e raccomandazioni elaborate dagli *Internal Auditors*; (c) le eventuali azioni di *follow-up*; (d) l'attività di *staff* all'IA?"

I risultati emersi da questa domanda sono riassunti in tabella 12 (questi risultati provengono dalle sole aziende rispondenti in possesso di un *Audit Committee*, le quali rappresentano il 94% del totale).

La società possiede un <i>Audit Committee</i> per discutere:	SI	NO	Tot.
a. Il piano di <i>Audit</i>	88%	12%	100%
b. Le principali osservazioni e raccomandazioni dell'IA	94%	6%	100%
c. Le azioni di <i>follow-up</i>	94%	6%	100%
d. Le attività di <i>staff</i> all'IA	94%	6%	100%

Tabella 12 – Ruolo e funzioni degli *Audit Committee*

Gli *Audit Committee* svolgono una serie di funzioni, le quali possono coinvolgere:

1. il reporting esterno (analisi dei principi contabili utilizzati per la redazione del bilancio, dei cambiamenti significativi intercorsi durante l'esercizio, revisione dei bilanci annuali certificati e dei bilanci infrannuali);
2. la revisione esterna (discussione con i revisori esterni circa il significato e la rilevanza degli importi revisionati e circa le possibili interferenze con lo status di indipendenza del revisore);

3. la revisione interna (discussione con gli Internal Auditors circa l'efficacia dei controlli interni, circa le osservazioni e i Reports dagli stessi prodotti, esame degli obiettivi e dei piani operativi dei revisori interni);
4. altre attività (inchieste in casi di sospette attività illegali, contrarie all'etica aziendale o, comunque, riprovevoli).

In genere, le imprese operanti nel Regno Unito pubblicano alcune informazioni relative agli *Audit Committee* nei loro bilanci annuali.

Solitamente queste informazioni si traducono nell'affermazione dell'esistenza degli *Audit Committee*, nonché nell'elencazione dei nomi dei loro componenti. In ogni caso, nella maggior parte delle aziende anglosassoni, il bilancio annuale comprende anche la descrizione degli obiettivi e delle funzioni degli *Audit Committee*; la descrizione è generalmente compresa nella sezione relativa alla *Corporate Governance*, ovvero nella relazione degli amministratori sulla gestione.

La tabella 13 contiene il riassunto di 9 sezioni relative agli *Audit Committee* contenute in altrettanti bilanci di società rispondenti al questionario.

Lo scopo vuole essere quello di riportare esempi di come tali informazioni siano in concreto fornite e pubblicate²².

Società	Sezione di bilancio relativa agli <i>Audit Committees</i>	Informazioni sugli <i>Audit Committees</i>
British Aerospace	<i>Directors' Report</i>	"The AC monitors the adequacy of the Group's internal controls, accounting and financial reporting. It also discusses with the statutory auditors their audit programme and the content of their audit of the Group's accounts. All non executive Directors serve on the AC. (...). All Executive Directors have right to attend".
	<i>Statements on Corporate Governance</i>	"The AC's responsibilities include reviewing the audit strategy of the internal and external auditors, assessing their findings and monitoring actions taken. The Committee is also required to review this statement on internal controls. The responsibility for internal control procedures within associated undertakings, joint ventures and collaborations rests, on the whole, with the senior management of those operations".
	<i>Corporate Governance</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ "The Audit Committee members are (... non-executive directors). The Committee met twice in 1998. The Auditors and the head of the internal audit function are invited to attend meetings as appropriate. The Finance Director is entitled to attend unless requested not to by the committee. The Auditors are invited by the Chairman to address the committee in absence of the Finance Director. The terms of reference of the committee among other things are to review the annual report and financial statements before they are submitted to the board for approval; consideration of the Group's accounting policies; review and monitor the effectiveness of management procedures, systems of accounting, internal controls and internal and external audit activities on behalf of the board". ❖ "The Audit Committee examines the effectiveness of the internal financial controls on behalf of the board, primarily by reviewing the internal audit programme and the results of its work, reviewing the scope of the external audit and reviewing and discussing with the external auditors their findings and any problems or reservations they may have resulting from the audit. The board has through the Audit Committee conducted a review of the internal financial controls".

<p style="text-align: center;">British Telecom</p>	<p style="text-align: center;">Corporate Governance</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “The Audit Committee, consisting solely of non-executive directors, is chaired by (...). Its terms of reference include reviewing BT’s internal controls and published financial reports for statutory compliance and against standards of best practice, and recommending appropriate disclosure to the Board. It also reviews annually the services and performance of the company’s auditors, monitors their non-audit work to ensure that an objective and professional relationship is maintained and recommends to the Board their fees. The Group Finance Director and the Secretary and Chief Legal adviser attend these meetings. Each year, the Committee sets aside time to seek the views of the company’s auditors in the absence of executives”. ❖ “The Audit Committee reviews reports from management, from the internal auditors and from the external auditors, to provide reasonable assurance that control procedures are in place and are being followed”. ❖ “The Audit Committee has reviewed the effectiveness of the systems of internal financial control in existence in the group for the year ended 31 March 1998 and for the period up to the date of approval of the financial statements”.
<p style="text-align: center;">EDS</p>	<p style="text-align: center;">Responsibilities for Financial Statements</p>	<p>“The Board of Directors, through the EDS Audit Committee, is responsible for assuring that management fulfils its responsibilities in the preparation of the consolidated financial statements and for engaging the independent auditors. The Committee reviews the scope of the audits and the accounting principles being applied in financial reporting. The independent auditors, representatives of management, and the internal auditors meet regularly (separately and jointly) with the Committee to review the activities of each, to ensure that each is properly discharging its responsibilities, and to discuss the effectiveness of the system of internal accounting controls. It is management’s conclusion that the system of internal accounting controls as of and for the period ended December 31, 1998, provides reasonable assurance that the books and records reflect the transactions of the Company and that the Company complies with established policies and procedures. To ensure complete independence, KPMG have full and free access to meet with the Committee, without management representatives present, to discuss the results of their audits and the quality of the financial reporting”.</p>
<p style="text-align: center;">Racal Group</p>	<p style="text-align: center;">Report of the Directors</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “(Composition of the Committee). The Committee meets at least twice a year (...). The Financial Director and the auditors are invited to attend as appropriate. The Committee reviews the annual audit and interim accounts, internal financial controls and reports from the Company’s internal and external auditors. Although the Code recommends only non-executive directors for the Committee, the board considers that Sir’s...qualification as a chartered accountant makes it continued membership of this Committee entirely suitable”. ❖ On behalf of the board, the Audit Committee monitors the effectiveness of these systems. This is achieved primarily through a review of the internal audit programme and its findings and a review of the nature and scope of the external audit. Any identified risks are closely examined so that appropriate action can be taken.
<p style="text-align: center;">Rolls-Royce</p>	<p style="text-align: center;">Report of the Directors</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “The audit committee meets regularly with the external auditors, reviews the Group’s annual and interim financial statements and also ensures that appropriate accounting policies and compliance procedures are in place. (Composition of the Committee)”. ❖ “The Group has an internal audit department, which works closely with the external auditors and operates to a work programme agreed with the audit committee and based on risk assessment”.
	<p style="text-align: center;">Report of the Directors</p>	<p>“The Audit Committee meets regularly with internal and external auditors, as well as management, to review the effectiveness of internal controls, matters raised in their regular reports to the committee and the half year and full year financial statements prior to their submission to the board. The committee comprises only non-executive directors and is chaired by (...).”.</p>
<p style="text-align: center;">BP Amoco</p>	<p style="text-align: center;">The Board and Corporate Governance</p>	<p>“The relationship between the board and the group chief executive is critical to the board’s work. The policy allocates the tasks of monitoring executive actions and assessing reward to the following committees: (...); Audit Committee (six non-executive directors) – monitoring all reporting, accounting, control and the financial aspects of the companies’ activities”.</p>

Arcadia Group	Corporate Governance	<ul style="list-style-type: none"> ❖ “The audit committee reviews the effectiveness of the Group’s internal financial control environment, the scope of work undertaken by the internal audit department and its findings, the Group’s financial statements and the scope of work undertaken by the external auditors. Reviews are undertaken regularly and cover each accounting year and period up to the date of approval of the financial statements” ❖ “The audit committee assists the board in its duties regarding the Group’s financial statements and meets with the external auditors”. ❖ “Senior executives are required to complete a formal identification and assessment of business and financial risks within their control environment every year. These are reviewed by the internal audit department and are reported to the audit committee. This process forms part of their review of effectiveness”. ❖ “The internal audit department monitors and reports on the system of internal control. It reports to the audit committee and works to a programme agreed with it annually”.
---------------	-----------------------------	--

Tabella 13 – Bilanci di esercizio e informazioni relative agli Audit Committees

3.2.2 Lo stato dell’arte in Italia

Dopo avere analizzato la situazione del Regno Unito e avere verificato che la presenza degli *Audit Committees*, unitamente ad una cultura del controllo più orientata (rispetto a quella italiana) a fornire informazioni ad esso inerenti all’interno dei documenti di bilancio, rappresenta uno dei principali elementi di differenza tra i due Paesi considerati, si è ritenuto utile esaminare lo “stato dell’arte” in Italia in tema di comunicazione di bilancio, con riguardo, appunto, ai temi dell’*Internal Auditing*, del controllo interno, e, più in generale, della *corporate governance*.

Questo studio è stato fatto utilizzando lo strumento dell’analisi documentaria, descritta al paragrafo 2.2.4., le cui conclusioni dovranno poi essere confrontate con le affermazioni contenute nelle ipotesi n. 6 e 7. (cfr. paragrafo 2.2.1.), ai fini della loro verifica o falsificazione.

Per quanto concerne l’esame svolto sui bilanci delle società italiane quotate a Milano, elencate nella tabella 4, sono emerse le seguenti considerazioni:

- ❖ in prima approssimazione, su un totale di 137 bilanci analizzati, solo in 15 di essi risultano presenti informazioni specifiche in merito ai temi sopra indicati;
- ❖ quattro delle 15 società indicate al punto precedente sono quotate anche alla borsa di New York, dove il possesso di un *Audit Committee* è un requisito, secondo i principi americani, indispensabile per poter accedere alla quotazione;
- ❖ si reputa che solo 6 delle 15 società menzionate pubblichino informazioni rilevanti e utili per comprendere la capacità dell’impresa di generare valore sui temi in discussione;
- ❖ una percentuale minima delle società restanti comunica, infine, limitate informazioni relativamente ad alcuni articoli del Decreto Draghi, menzionando, talvolta, la funzione revisione interna e il sistema di controllo interno. Queste informazioni sono solitamente contenute nella relazione del Collegio Sindacale al bilancio di esercizio delle varie società considerate.

Si riportano di seguito gli estratti delle relazioni sulla gestione delle sei società di cui si è parlato nelle righe precedenti, sia per fornire qualche esempio concreto di come le società gestiscano questo aspetto della comunicazione di bilancio non tutelato né vincolato dalla legge, sia per poter effettuare un confronto con l'esperienza anglosassone, di cui alla tabella 13²³.

Società	Sezione/i del bilancio	Informazioni sulla presenza di Audit Committees , funzioni di Internal Auditing , controllo interno e sul tema della Co. Go.
Benetton	<i>Relazione sulla gestione</i>	<p>“Corporate Governance - Il Testo Unico della Finanza (la cosiddetta Legge Draghi), emanato e reso operativo nel corso del 1998, ha comportato la rivisitazione di rilevanti aspetti del diritto societario secondo criteri tesi a rafforzare la tutela degli investitori e degli Azionisti di minoranza. Sulla scorta di tali disposizioni normative, la Società ha provveduto nel marzo 1999 ad adeguare il proprio Statuto Sociale ai principi informativi della legge, con particolare riguardo alle disposizioni che regolano il flusso di informazioni dagli amministratori al Collegio Sindacale e all'introduzione delle modalità di nomina del Sindaco espressione della minoranza. Il rispetto dei principi di Corporate Governance costituiva peraltro da tempo una priorità per gli amministratori della società. Nel corso del 1998, è stata ulteriormente intensificata la cadenza delle riunioni consiliari, con l'obiettivo non solo di trattare l'ordinaria informativa societaria, ma anche di discutere su specifici temi e programmi di particolare rilevanza aziendale”</p>
	<i>Relazione sulla gestione</i>	<p>“Corporate Governance – Nel corso del 1998 il consiglio di amministrazione della società si è riunito dieci volte e il collegio sindacale ha regolarmente partecipato a tutte le riunioni; è stata, inoltre, istituita la funzione di controllo interno con il compito prioritario di esaminare le attuali procedure e prassi aziendali per valutare l'adeguatezza del sistema di controllo e per individuare le aree più rischiose. Questa nuova funzione, che dipende dall'amministratore delegato, si avvale della collaborazione temporanea di personale di società di revisione.</p> <p>All'inizio del 1998 il consiglio di amministrazione si è dato regole interne di funzionamento rispondenti all'esigenza di un migliore governo dell'impresa. [...].</p> <p>A seguito dell'entrata in vigore del decreto legislativo n. 58/98, recante le nuove disposizioni in materia, tra l'altro, di governo societario, la società, con l'assemblea straordinaria del 21 dicembre 1998, ha adeguato lo statuto sociale con la disciplina dell'informativa al collegio sindacale da parte del consiglio di amministrazione e dei suoi membri muniti di deleghe; [...].</p> <p>La società considera i comportamenti sopra descritti in linea con i principi e i criteri che hanno ispirato le raccomandazioni della Consob in materia e coerenti con l'attuale conformazione del gruppo Cirio. Si ritiene, tuttavia, che il modello di governo societario e, più in particolare, il sistema di controllo interno, debbano essere costantemente adattati alle caratteristiche e alle dimensioni societarie e di gruppo”.</p>
ENI	<i>Lettera agli Azionisti</i>	<p>“Audit Committee – L'<i>Audit Committee</i> ha il compito di valutare il lavoro delle società di revisione anche con riferimento all'indipendenza dei loro giudizi e valutare gli eventuali rilievi che emergessero: (i) dai rapporti di revisione delle unità di <i>Internal Auditing</i> dell'ENI e delle società del Gruppo; (ii) dalle comunicazioni dei collegi sindacali e dei singoli componenti dei medesimi; (iii) dalle indagini e dagli esami svolti da terzi; (iv) dalla relazione annuale del Garante per il Codice di comportamento”.</p>

Esaote	Relazione sulla gestione	<p>“Struttura dei controlli societari – Il controllo interno di gruppo viene effettuato dalla casa madre in collaborazione con il personale delle società controllate. Sotto il profilo organizzativo, il Gruppo è strutturato a “matrice” e i responsabili delle funzioni aziendali delle controllate rispondono funzionalmente ai corrispondenti responsabili della capogruppo. Amministratori e dirigenti di Esaote S.p.A. partecipano ai Consigli di Amministrazione delle società controllate ovvero agli organi di controllo previsti dalle normative locali in materia di <i>corporate governance</i>. [...].</p> <p>In data 26 febbraio 1999 l’Assemblea straordinaria dei soci di Esaote S.p.A. ha deliberato una serie di modifiche statutarie intese ad adeguare lo Statuto delle Società alle disposizioni in materia di <i>corporate governance</i> disposte dal Decreto Legislativo 24 febbraio 1998 n. 58 “Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria” e successivi regolamenti attuativi. In particolare le modifiche hanno riguardato le deleghe di voto e le modalità di nomina del Collegio Sindacale”.</p>
Montedison	Relazione sulla gestione	<p>“Corporate Governance – Nel corso del 1998 il consiglio di amministrazione della società ha tenuto sette riunioni alle quali ha regolarmente presenziato il collegio sindacale. Presso la controllante Compart è attiva la funzione di <i>audit</i> interno, strutturata per seguire la dinamica e l’adeguatezza, in termini di efficacia ed efficienza, del sistema di controllo interno nonché per mantenere costantemente monitorate le aree a maggior rischio aziendale. Presso Compart è stato inoltre istituito il comitato di audit, composto dall’amministratore delegato, dal responsabile della funzione di “<i>internal audit</i>” e dal responsabile del coordinamento dell’area amministrazione, legale, “<i>internal audit</i>” e “<i>information technology</i>”, i cui obiettivi sono l’esame e l’approvazione dei piani di <i>audit</i> della società e del Gruppo, la verifica delle modalità di svolgimento dell’attività da parte delle funzioni di “<i>Internal audit</i>” delle singole società nonché l’esame delle verifiche effettuate dagli stessi e dalle società di revisione. [...]”.</p>
Telecom	Composizione organi sociali e struttura del gruppo	<p>“Comitato Audit e Corporate Governance – Il Comitato <i>Audit</i> e <i>Corporate Governance</i> è un organo interno al Consiglio di Amministrazione con funzioni consultive e istruttorie in materia contabile, di <i>governance</i> e di controllo. Al Comitato è inoltre in particolare affidata la verifica degli adempimenti previsti dal gestore Telecom Italia dalla vigente disciplina in materia di telecomunicazione e <i>antitrust</i>”.</p>

Tabella 14 – Bilanci e informazioni riguardanti il tema del controllo e la corporate governance

Dai risultati della tabella 14 non è difficile evincere che in Italia non esiste un comportamento uniforme con riguardo al tema della *corporate governance* e, di conseguenza, relativamente alla modalità di esposizione delle informazioni ad essa relative, da iscrivere in bilancio.

Anzitutto non risulta ancora chiara, per molte società, la distinzione tra *Internal Auditing* e controllo interno; molti riferimenti contenuti nei bilanci, anche non riportati nella tabella 14, sono inerenti alle disposizioni del Decreto Draghi. Ciò significa che presumibilmente esse sono state pubblicate solo perché riguardano aspetti regolamentati dalla legge, ed erano invece assenti nei bilanci degli esercizi precedenti al 1998.

Alcune società (ENI, Montedison, Telecom) possiedono un *Audit Committee*; il modo di rendere nota tale presenza risulta tuttavia difforme, non solo per la diversa collocazione, bensì anche in termini di contenuto dell’informazione divulgata. Poche sono le società che entrano nel merito delle attività svolte da questo organo e dalla funzione *Internal Auditing*, come si è potuto constatare.

Tra le società esaminate ma non riportate nella tabella 14 ve ne sono alcune che descrivono in bilancio temi di controllo altamente specifici (ad esempio, Pirelli dedica un paragrafo della relazione della gestione alle problematiche del *risk management*); altre (Merloni elettrodomestici) dichiarano di possedere un *Audit Committee*, ma ne indicano solo la composizione, e cioè i nomi dei suoi membri, senza fare alcun altro cenno nei documenti di bilancio.

Questi commenti, insieme a molti altri ad essi analoghi che potrebbero essere formulati su tutti i bilanci contenenti anche una minima indicazione sui temi in discussione, dimostrano come in Italia ci sia una forte necessità di diffondere una cultura uniforme e, soprattutto, una regolamentazione precisa con riguardo alla revisione interna e al controllo interno.

A confermare ulteriormente queste affermazioni bene si prestano i risultati dell'indagine documentaria effettuata sui bilanci delle 10 società italiane quotate a New York.

Oltre a Benetton, ENI, Montedison e Telecom, già analizzate, solo FIAT SpA possiede un *Audit Committee*, pur non dandone esplicita indicazione in bilancio.

Le altre cinque società (De Rigo, Ducati, Fila Holdings, Natuzzi e Luxottica) non hanno né una autonoma funzione IA, né tantomeno un *Audit Committee*, sebbene la presenza di quest'ultimo comitato sia altamente raccomandata dall'organismo che si occupa della sorveglianza delle società quotate presso la NYSE.

Si può dunque affermare che la situazione italiana relativamente alla *corporate governance* sia tuttora in fase di sviluppo e che il modello inglese potrebbe costituire un valido riferimento, seppure con le dovute differenziazioni, per poter avviare un processo di cambiamento in questa direzione.

3.3 I responsabili della funzione Internal Auditing e gli altri addetti alla funzione: background, criteri di selezione, formazione professionale e percorsi di carriera

Prima di tutto può essere utile riassumere le informazioni essenziali relative ad età e percorso professionale dei revisori interni e degli altri collaboratori della stessa funzione, sulla base delle risposte fornite dalle aziende rispondenti, sia in Italia (Figure 4.1. e 4.2.), sia nel Regno Unito (Figure 4.3. e 4.4.):

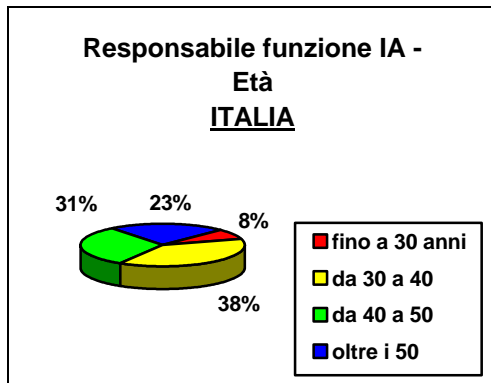


Figura 4.1.

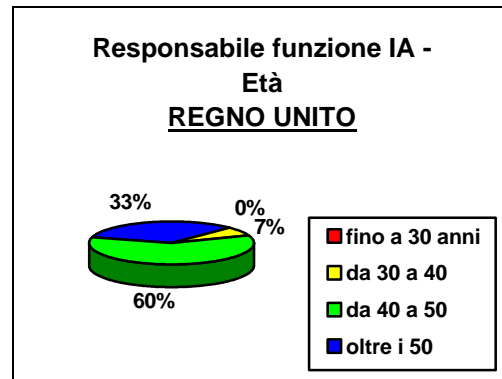


Figura 4.3.

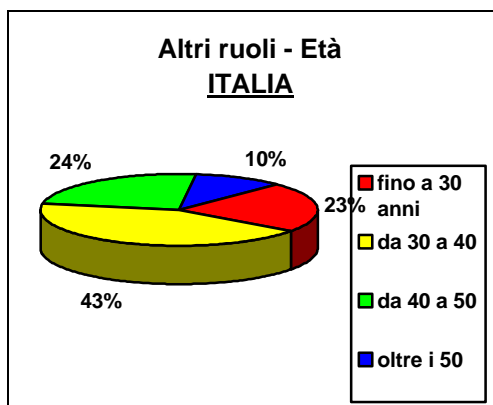


Figura 4.2.

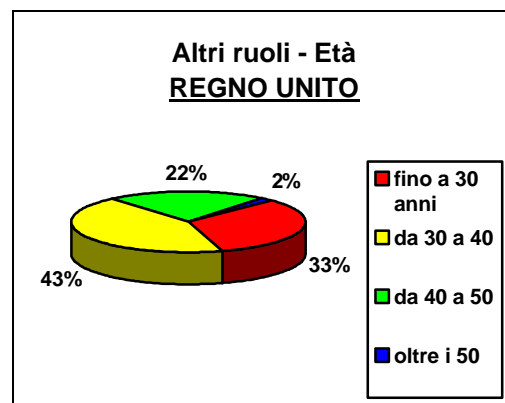


Figura 4.4.

I responsabili della funzione *Internal Auditing* hanno un'età media più elevata rispetto a quella degli altri collaboratori della funzione medesima.

Questo *trend* è ancora più evidente nel Regno Unito (dove nessun responsabile ha meno di 30 anni e il 93% degli stessi ha un'età compresa tra i 40 e i 50 anni) che in Italia. I responsabili sono solitamente persone con diversi anni di esperienza professionale, il più delle volte nel settore contabile, finanziario, o in funzioni equivalenti.

Relativamente agli altri collaboratori della funzione IA, circa il 70% di essi (66% in Italia e 76% nel Regno Unito) ha un'età inferiore ai 40 anni.

La “giovane età” degli addetti alla funzione IA in Italia può essere comunque vista come una diretta conseguenza della altrettanto giovane età della funzione, come descritto nelle pagine precedenti.

Nel Regno Unito, la giovane età degli addetti in discussione è spesso motivata dall'elevato *turnover* dei medesimi, i quali sono frequentemente chiamati a coprire diverse posizioni all'interno della struttura organizzativa aziendale, dopo aver trascorso un periodo (più o meno lungo) nella funzione *Internal Auditing*.

Nell’ambito della gestione delle risorse umane, un altro aspetto interessante è l’attenzione prestata dalle imprese nell’assunzione di personale specializzato. La necessità di personale qualificato sta infatti diventando un fattore determinante per il successo dell’impresa. In Italia ci sono ancora pochi Revisori Interni in possesso della abilitazione professionale (*Certified Internal Auditor – C.I.A.*), tuttavia si segnala che quasi tutti i dipendenti delle società rispondenti sono laureati, o possiedono un diploma e/o una specializzazione.

Le imprese anglosassoni sono da sempre state interessate ad assumere solo personale qualificato: tutti i responsabili della funzione IA sono *Certified Internal Auditors* e gli altri collaboratori hanno competenze specifiche in aree di interesse per il controllo interno e la revisione.

Alle imprese intervistate è stato chiesto di fornire informazioni relative ai loro programmi di formazione per i dipendenti (domanda n. 8). I risultati sono evidenziati nella tabella 14.

La funzione IA organizza specifici corsi di formazione?	ITALIA					REGNO UNITO		
	Sì	No	Nessuna risposta	Tot.		Sì	No	Tot.
Per i neo-assunti	41%	45%	14%	100%		82%	18%	100%
Per i suoi addetti (esclusi i neo-assunti)	62%	28%	10%	100%		76%	24%	100%

Tabella 14 – Corsi di formazione professionale per i neo-assunti e per gli altri dipendenti

I corsi di formazione sia per i nuovi assunti che per gli altri dipendenti sono considerati più importanti nel Regno Unito che in Italia. La percentuale (41%) dei corsi di formazione in Italia conferma la tendenza ad assumere personale già specializzato e soprattutto, la tendenza ad investire maggiormente nelle risorse non nuove.

Nel Regno Unito al contrario, la maggior parte delle imprese rispondenti organizza corsi di formazione per tutti i propri dipendenti, a prescindere dalla loro anzianità e/o esperienza.

Le principali tematiche affrontate in questi corsi sono la revisione e il controllo, per i nuovi assunti; la revisione, il controllo, la finanza, i sistemi informativi e il *risk management* per tutti gli altri dipendenti.

Le imprese italiane organizzano annualmente corsi aventi una durata media di 10 e 6 giorni, rispettivamente per i nuovi dipendenti e per dipendenti con una maggiore anzianità.

Nel Regno Unito detti corsi hanno una durata annuale di circa 10 giorni per i nuovi addetti e di circa 9 giorni per gli altri addetti, diversi dai neo-assunti.

Relativamente ai percorsi di carriera dei Revisori Interni, un'informazione molto interessante è emersa dalle risposte pervenute (con riferimento particolare alla domanda n. 9). Sembra infatti

che la maggioranza dei revisori interni sia inserita nell'ambito di percorsi di carriera orizzontali, che comportano uno spostamento dall'IA ad altre funzioni interne alla società.

Questa tendenza dimostra che i revisori interni sono considerati generalmente molto flessibili, competenti su una pluralità di tematiche, capaci e comunque disponibili al cambiamento.

Percorsi di carriera orizzontali sono invece intrapresi da quasi il 50% delle aziende italiane che hanno risposto al questionario (queste imprese sono solitamente caratterizzate da una visione più tradizionale della modalità di gestione dei percorsi professionali).

In conclusione, è possibile affermare che un numero rilevante di aziende operanti in entrambi i Paesi offre la possibilità di percorsi di carriera che richiedono al collaboratore di spostarsi tra i vari uffici presenti in Paesi diversi, pur nell'ambito dello stesso gruppo.

I risultati ottenuti sul tema sono esposti nelle tabelle 15 (per l'Italia) e 16 (per il Regno Unito).

Indicare i principali percorsi di carriera nell'ambito della funzione IA	ITALIA		
	Sì	No	Tot.
Orizzontali, tra la funzione IA e altre funzioni interne all'azienda	60%	40%	100%
Orizzontali, nell'ambito della funzione IA	10%	90%	100%
Verticali, nell'ambito della funzione IA	47%	53%	100%
Tra la società e le altre società del gruppo	33%	67%	100%

Tabella 15 – I principali percorsi di carriera nelle funzioni IA in Italia

Indicare i principali percorsi di carriera nell'ambito della funzione IA	REGNO UNITO		
	Sì	No	Tot.
Orizzontali, tra la funzione IA e altre funzioni interne all'azienda	100%	//	100%
Orizzontali, nell'ambito della funzione IA	12%	88%	100%
Verticali, nell'ambito della funzione IA	23%	77%	100%
Tra la società e le altre società del gruppo	30%	70%	100%

Tabella 16 – I principali percorsi di carriera nelle funzioni IA nel Regno Unito

Per completare l'informativa relativa al personale operante nella funzione Revisione Interna, si espongono i risultati relativi alle fonti di selezione dello stesso, utilizzate dalle imprese rispondenti (domande n. 10 e n. 11).

Le tabelle 5.1 e 5.2 riassumono i dati relativi alle fonti interne di selezione; le tabelle 6.1 e 6.2 contengono invece informazioni relative a fonte esterne di *recruiting*.

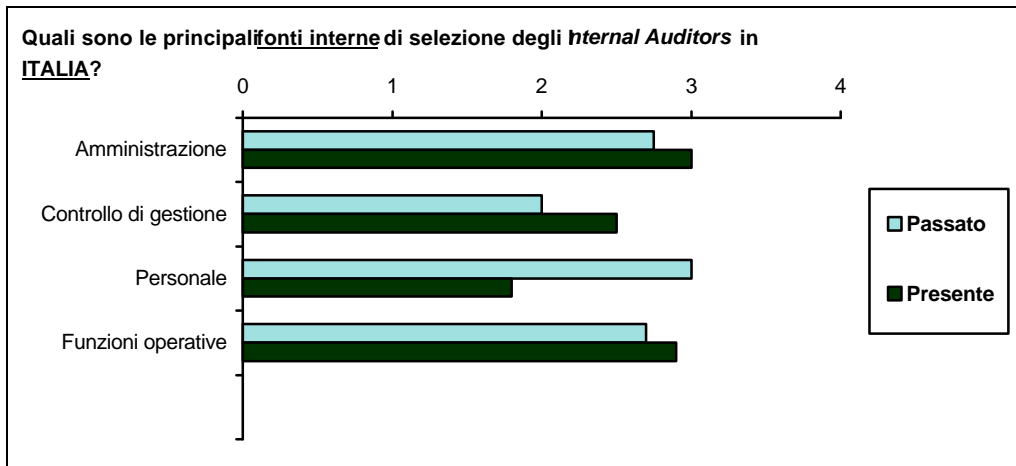


Figura 5.1.

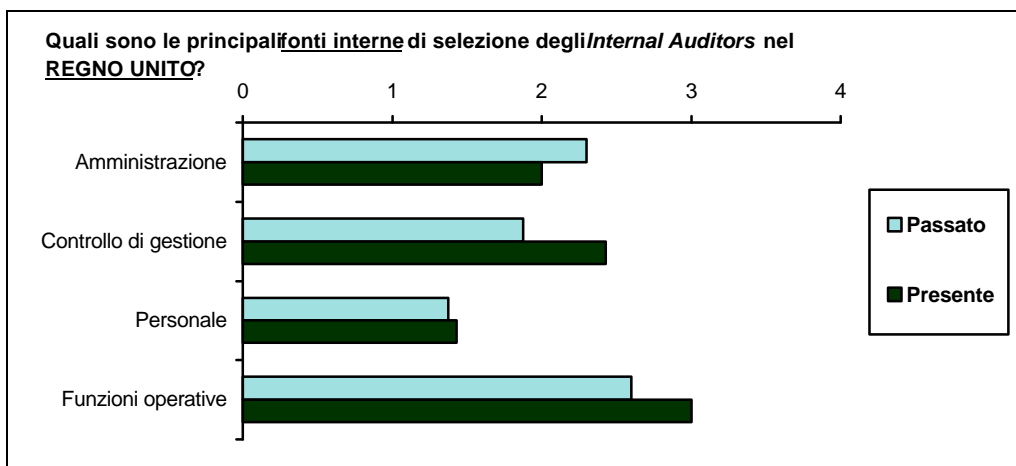


Figura 5.2.

Relativamente alle fonti interne di selezione del personale, le più “appetibili” sono la funzione amministrativa in Italia e le funzioni operative nel Regno Unito, dove le aziende stanno cercando sempre più di differenziare l’attività di IA da quella amministrativa, ciò al fine di assicurare l’indipendenza dei revisori interni, così come raccomandato dai principi di revisione internazionali.

Sia le aziende italiane che quelle inglesi preferiscono assumere revisori interni reperendoli da fonti esterne all’azienda; si rivolgono per queste principalmente alle società di revisione, oltre che alle Università o ad altri istituti di formazione.

Generalmente dalle società di revisione si assumono persone già qualificate.

Dalle Università, invece, si reclutano principalmente i neo-laureati, spesso con l’intento di assicurare loro un percorso di carriera definito all’interno dell’azienda.

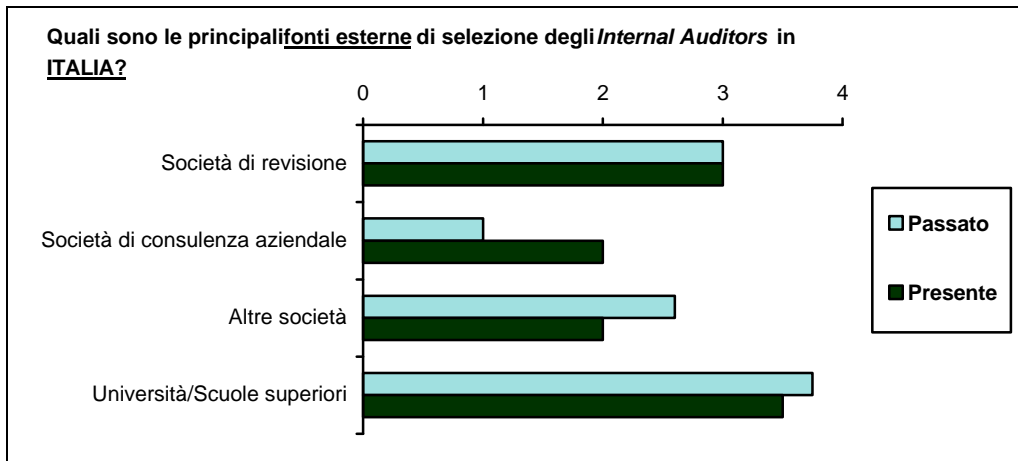


Figura 6.1.

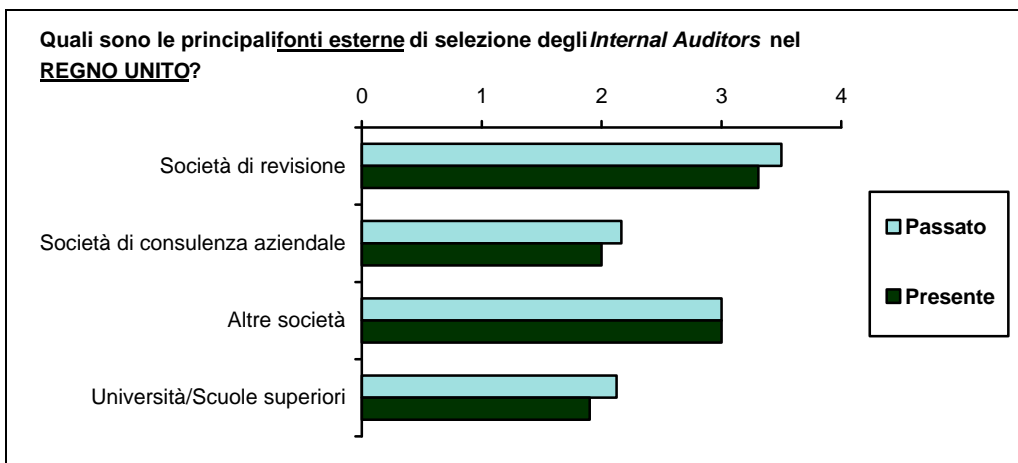


Figura 6.2.

Alle società è stato richiesto di fare considerazioni in merito a quelli che prevedono saranno gli sviluppi del processo di selezione del personale, sia internamente che esternamente all'azienda (domanda n. 12).

Relativamente all'Italia, le tabelle 5.1 e 6.1 dimostrano un notevole incremento del ricorso alle fonti interne di selezione del personale e quindi una riduzione della ricerca sul mercato esterno. Per il futuro le aziende prevedono di aumentare ulteriormente il ricorso alle risorse interne, con un'attenzione, appunto, alla loro crescita, formazione e riqualificazione professionale.

Un *trend* del tutto simile si nota presso le aziende operanti nel Regno Unito. Per il futuro alcune di esse hanno dichiarato che continueranno ad assumere le persone da qualsiasi fonte, considerando come unico fattore discriminante le competenze ricercate e non, invece, la provenienza delle risorse.

In breve, non sono attesi grossi cambiamenti relativamente alle politiche di selezione; tuttavia è da segnalare l'accresciuto interesse per quanto riguarda le risorse interne all'azienda piuttosto che a quelle esterne.

3.4 Relazioni esistenti tra la funzione Internal Auditing e altri organi di controllo

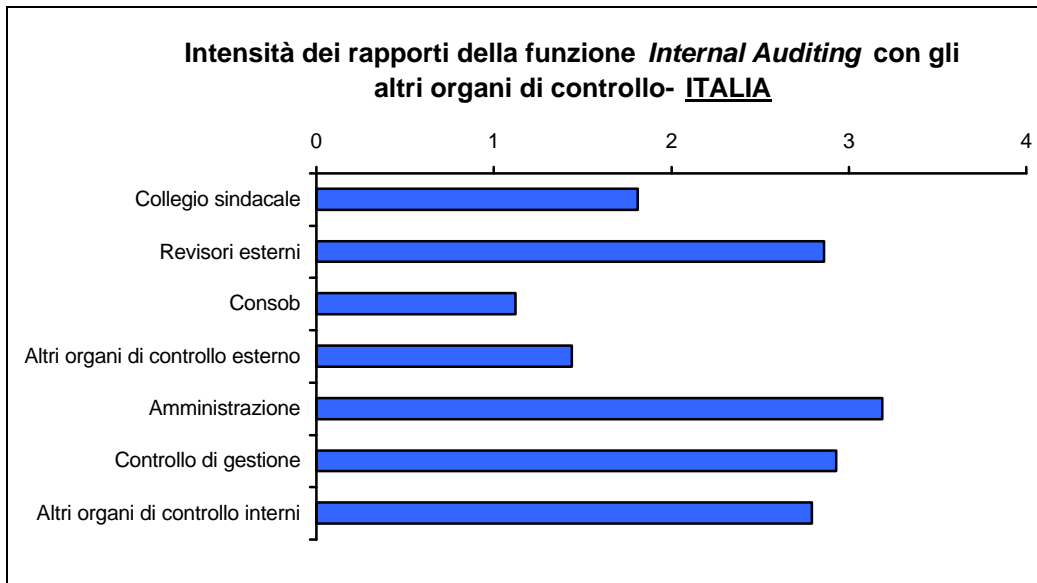


Figura 7.1.

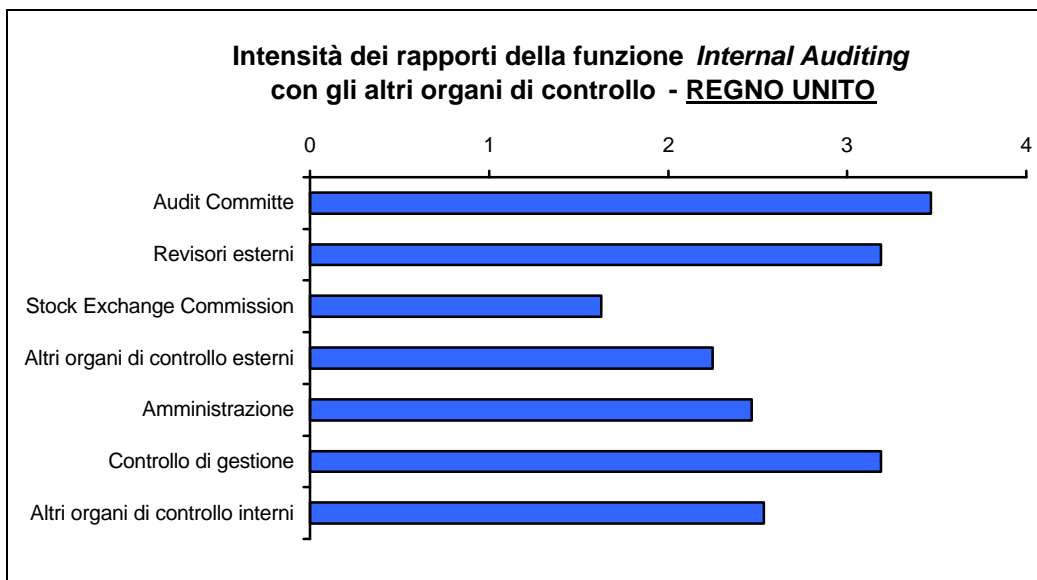


Figura 7.2.

Per completare lo studio sulla revisione interna, è importante considerare e comprendere appieno la relazione intercorrente tra la funzione medesima e gli altri organi di controllo, sia interni, sia esterni all'impresa (domanda n. 13).

Ci sono alcune significative differenze relativamente alle relazioni esistenti tra l'IA e gli altri organi di controllo in Italia e nel Regno Unito.

Anzitutto il "Collegio Sindacale" è un organo societario con compiti di controllo, previsto esclusivamente dalla normativa italiana, che non ha però equivalenti nel Regno Unito.

La relazione tra la funzione *Internal Auditing* e questo organo non è peraltro molto forte (cfr. figura 7.1.).

Fino ad oggi il Collegio Sindacale è stato considerato il massimo organo di controllo interno all'azienda, i cui obiettivi e le cui finalità consistevano nel monitorare l'amministrazione della società, l'osservanza delle leggi, nel verificare l'applicazione dei principi contabili e della normativa esistente per la predisposizione del bilancio annuale.

Il contenuto delle sue attività, insieme alla diffusa mancanza di cultura – soprattutto nelle aziende di medie e piccole dimensioni – relativamente al controllo interno e all'*Internal Auditing*, ha condotto, nella maggioranza dei casi, al progredire di un'attività separata e autonoma (non dunque collaborativa) tra il Collegio Sindacale e la funzione IA, pur nel rispetto della legislazione vigente.

Si è comunque in un momento di transizione: la situazione dovrebbe cambiare con l'applicazione della c.d. "Legge Draghi" (D. Lgs. 58/98) in tema di *Corporate Governance* e di Controllo Interno, le cui disposizioni sono già obbligatorie per tutte le società italiane quotate in Borsa.

Nel Regno Unito, la relazione con gli *Audit Committee* ha una tradizione consolidata; è un dato di fatto che molte aziende anglosassoni decidono di nominare un *Audit Committee* al loro interno, pur non essendo obbligate a farlo dalle disposizioni e dai principi vigenti.

Relativamente agli altri organi di controllo, è possibile individuare importanti connessioni tra i revisori interni ed esterni, nonché tra i primi, la funzione amministrativa e il controllo di gestione (figura 7.2).

Alle società facenti parte del campione selezionato è stato richiesto inoltre di indicare alcuni commenti circa la tipologia di relazione (collaborativa, o con pericoli di sovrapposizione) esistente tra la funzione IA e gli altri organi di controllo negli anni passati, nel presente e con riguardo alle prospettive di sviluppo per il futuro (domanda n.14).

Le risposte sono state molto diverse tra loro.

Le funzioni IA della maggior parte delle società italiane dichiarano di svolgere la propria attività in un ambiente di reciproca collaborazione con gli altri organi di controllo; tuttavia, una minoranza di esse lamenta l'esistenza di un atteggiamento di indifferenza degli altri organi di controllo nei confronti dell'attività di revisione interna.

Questo atteggiamento sembra essere dovuto al significato di attività ispettiva (per non dire sanzionatoria) erroneamente attribuito all'attività di IA, la quale, al contrario, dovrebbe essere vista nel suo ruolo di attività indipendente e autonoma al servizio dell'Alta Direzione.

Nelle risposte fornite sono stati riportati anche alcuni casi di sovrapposizione delle attività e dei compiti svolti dalle diverse funzioni di controllo. Queste sovrapposizioni concernono soprattutto le relazioni tra revisione interna e revisione esterna, e soprattutto l'attività di *financial Auditing* che, seppure con finalità diverse, è spesso svolta da entrambe le funzioni (in molte società i revisori interni si sostituiscono a quelli esterni e svolgono attività che dovrebbero essere svolte da questi ultimi, consentendo così un risparmio di costi).

Nel Regno Unito la situazione sembra essere migliore rispetto a quella italiana. Gli *Internal Auditors* operanti nel Regno Unito hanno dichiarato di intrattenere rapporti trasparenti con gli altri organi di controllo, in modo da ridurre il più possibile (o, addirittura, eliminare) le sovrapposizioni e le eventuali duplicazioni di sforzi. Questo atteggiamento può essere considerato come il risultato di una lunga tradizione in tema di controllo esistente nel Regno Unito.

Al termine della ricerca sono state raccolte le impressioni generali relativamente alla funzione revisione interna sempre in una prospettiva di evoluzione storica: passato, presente e futuro (domanda n. 15).

A conferma dei dati quantitativi contenuti nelle domande da 1 a 14 e raffigurati nelle pagine precedenti, le imprese italiane hanno mostrato il seguente *trend*: in alcune di esse, laddove la funzione di IA sia esistente da più di 10 anni, il contenuto dell'attività di IA è passato gradualmente da revisioni c.d. finanziarie (*financial Auditing*) a verifiche di tipo *operational* o *management*, utilizzando il gergo anglosassone in tema di *auditing*.

In altre società, con una funzione IA relativamente giovane, è data più attenzione alle attività di tipo *financial*, sebbene sia in atto una sorta di cambiamento nella direzione sopra indicata.

In conclusione, in un periodo di rilevanti cambiamenti in atto, per l'Italia, in tema di controllo interno e di *corporate governance*, ci si attende che le imprese, in particolare quelle quotate, subiscano una vera e propria svolta quanto ai temi discussi nel presente lavoro.

Si è dimostrato inoltre che il Regno Unito ha raggiunto, in media, *standard* più elevati rispetto a quelli italiani. Ciò è dovuto alla cultura del controllo e dell'*Auditing* ben più radicata in questo Paese rispetto all'Italia.

L'attività di IA nel Regno Unito si è sviluppata secondo un *trend* che può essere sintetizzato come segue: negli anni passati l'attenzione prevalente era riservata alla verifica degli adempimenti e delle procedure contabili. Ora ci si focalizza maggiormente sui processi,

svolgendo la propria attività in una posizione più vicina al *management*. I revisori interni sono sempre più visti come un elemento che può dare valore aggiunto all'azienda.

4. Conclusioni

Sulla base della ricerca empirica condotta, le ipotesi scientifiche sono state positivamente (verificate) o negativamente (falsificate) testate. In particolare si sono elaborate le seguenti conclusioni:

Lo scopo dell'ipotesi scientifica n. 1 è quello di correlare le origini dell'IA con i suoi contenuti: "*SE le società (sia italiane, sia operanti nel Regno Unito) sono quotate e se i loro bilanci sono assoggettati a revisione esterna obbligatoria, ALLORA la funzione IA è istituita quale risposta alla stessa revisione esterna, con la prevalenza di attività cosiddette di financial auditing*".

La condizione di obbligatorietà della revisione esterna è stata introdotta in quanto in Italia la pratica della revisione volontaria è relativamente nuova; per questa ragione, negli anni passati (ci si deve necessariamente riferire agli anni passati in quanto la presente ricerca si occupa di effettuare un'indagine storica della funzione) potrebbe dunque risultare difficile trovare società italiane i cui bilanci erano sottoposti a certificazione pur non esistendo uno specifico obbligo di legge a tale riguardo. La prevalenza degli obiettivi di *financial Auditing* è la diretta conseguenza di un'attività di IA con gli stessi oggetti di indagine propri della funzione di revisione esterna. Sebbene sia la letteratura italiana, sia quella anglosassone considerino lo sviluppo della revisione esterna come un fattore determinante per il conseguente sviluppo della revisione interna, le risposte ai questionari pervenute non danno evidenza di questa correlazione: forse questi legami sono troppo remoti per essere oggi riconosciuti come le cause della creazione della funzione *Internal Auditing*, o forse la revisione esterna è considerata una funzione con la quale cooperare, ma non la funzione determinante la nascita dell'IA. L'ipotesi n. 1 è stata dunque negativamente testata, e cioè falsificata.

Lo scopo dell'ipotesi scientifica n. 2 è quello di correlare lo sviluppo dell'IA ai suoi obiettivi, in una visione dinamica, in modo da riuscire a costruire lo stato dell'arte della funzione medesima: "*SE la funzione Internal Auditing è di nuova o recente istituzione (sia in Italia, sia nel Regno Unito), ALLORA gli oggetti della sua attività concernono soprattutto aspetti finanziari della revisione (financial auditing)*". Con riguardo all'Italia, l'ipotesi è stata positivamente verificata; infatti, da un lato, si riscontra che il valore attribuito alle attività di *financial Auditing* era di gran lunga più elevato in passato rispetto a quanto lo sia oggi;

dall'altro lato, invece, è stato dimostrato un crescente sviluppo delle attività di *operational e management Auditing*, a scapito di quelle di natura contabile o finanziaria.

Nel Regno Unito questo trend evolutivo è meno chiaro; è certo infatti che le attività di *financial Auditing* erano, come in Italia, più rilevanti in passato rispetto alla situazione attuale. Tuttavia il valore attribuito a queste attività nel passato era coincidente con quello attribuito alle altre attività, senza particolari differenziazioni. Si prevede per il futuro, anche nel Regno Unito, un incremento delle attività di tipo *operational e management*, a fronte di una sempre più ridotta rilevanza degli obiettivi di *financial Auditing*. Per queste ragioni non è possibile affermare che l'ipotesi n. 2 sia stata positivamente verificata anche per il Regno Unito.

L'ipotesi scientifica n. 3 è finalizzata a dimostrare che può essere osservato uno sviluppo nei contenuti degli obiettivi dell'attività di IA, da quelli di tipo *financial* a quelli di *management Auditing*: “*SE la funzione Internal Auditing esiste da un periodo di tempo relativamente lungo (sia in Italia, sia nel Regno Unito), ALLORA gli oggetti della sua attività riguardano principalmente aspetti operativi e direzionali della revisione (operational e management auditing)*”. Questa ipotesi risulta positivamente verificata sia in Italia, sia nel Regno Unito. Tutte le società con una tradizionale funzione IA, infatti, operano principalmente sugli aspetti non contabili dell'attività in parola, i quali, nella maggior parte dei casi, rientrano nei compiti propri dei revisori esterni. In sostanza, la funzione IA sta sempre più diventando una funzione di servizio alla Direzione, perdendo quasi totalmente il carattere ispettivo che le era in passato attribuito. Nel Regno Unito, addirittura, le prospettive di sviluppo per il futuro oltrepassano i tradizionali obiettivi della funzione IA.

L'ipotesi scientifica n. 4 si focalizza sugli aspetti organizzativi della funzione *Internal Auditing*, con lo scopo di metterli in relazione con la sua funzionalità ed efficienza, nel rispetto degli *standard* internazionali di IA: “*SE la funzione Internal Auditing risponde alla Direzione Generale, o, comunque, ai massimi vertici aziendali, ALLORA la sua indipendenza è garantita e non ci sono pericoli di sovrapposizione di ruoli e responsabilità*”. L'ipotesi n. 4 è stata positivamente testata sia in Italia, sia nel Regno Unito. Ciononostante sono ad oggi poche le società che hanno una funzione IA che risponde direttamente al Presidente o al Direttore Generale. L'evidenza raccolta mostra come le funzioni IA che rispondono ai responsabili delle Direzioni Finanza, contabilità o controllo siano meno indipendenti rispetto a quelle direttamente collegate ai vertici aziendali e, soprattutto, come esse presentino maggiori rischi di sovrapposizione nell'esercizio delle rispettive attività.

Le ipotesi da 1 a 4 sono state formulate con riguardo agli sviluppi storici dell'attività di *Internal Auditing*. Si può affermare che, con riguardo ad esse, si attendevano maggiori differenze tra i due Paesi considerati.

Le successive ipotesi, da 5 a 7, sono invece orientate alla previsione delle prospettive di sviluppo future per l'attività di *Internal Auditing*.

L'ipotesi scientifica n. 5 è finalizzata a dimostrare che, nel Regno Unito, dove esiste ed è fortemente raccomandato un *Code of IA Best Practice*, la funzione in parola è meglio strutturata ed efficace (rispetto ai Paesi laddove questo codice, invece, non esiste, come in Italia): “*SE esiste un Code of Best Internal Auditing Practice (nel Regno Unito), ALLORA le società sono motivate a stabilire dipartimenti di IA e a renderli funzionanti in accordo con le loro raccomandazioni*”. Questa ipotesi è stata, come ci si attendeva, positivamente testata. La maggior parte delle società rispondenti, infatti, ha indicato le prescrizioni del *Cadbury Code* (o di altri codici ad esso successivi) come la ragione principale che ha determinato la nascita, e l'introduzione nelle imprese, dei dipartimenti di *Internal Auditing*. Una conferma recente, oltretutto, dell'atteggiamento attivo del Regno Unito con riguardo alle problematiche del controllo, dell'IA e della *corporate governance* è fornita dalla pubblicazione del *draft* del c.d. *Turnbull Report*, una guida per gli amministratori delle società quotate ed operanti nel Regno Unito sul tema del controllo, che diventerà presumibilmente operativa a partire dalla fine dell'anno 2000. Uno degli effetti di quest'ultimo provvedimento dovrebbe essere l'ulteriore incremento della presenza delle funzioni IA nelle imprese, nonché il miglioramento della qualità della loro *performance*.

L'ipotesi scientifica n. 6 mira ad attribuire alla funzione IA un ruolo nella creazione del valore dell'impresa, attraverso le informazioni ad essa relative, che possono essere annualmente fornite nei documenti componenti il bilancio di esercizio: “*SE gli aspetti di corporate governance inerenti all'Internal Auditing (sia in Italia, sia nel Regno Unito) sono evidenziati nella relazione degli amministratori al bilancio in accordo alle specifiche norme o al Code of best practice, ALLORA la possibilità degli utilizzatori degli stessi bilanci di formulare giudizi sulla capacità della società di generare valore aumenta*”. Questa ipotesi deve essere ancora testata con l'effettuazione di interviste personali. Tuttavia l'esperienza del Regno Unito mostra come questa assunzione possa essere positivamente verificata. Quanto all'Italia, come evidenziato nel paragrafo 3.2., sono ancora pochi i casi di imprese che scelgono di introdurre le informazioni di cui sopra nei rispettivi bilanci. Il primo passo verso il *Code of Best Practice* potrebbe essere l'applicazione del Decreto Draghi.

Certo è che, al momento, risulta assai difficoltoso trovare verifica all'ipotesi in discussione.

L'ipotesi scientifica n. 7, volta a stabilire lo stato dell'arte in Italia in tema di comunicazione di bilancio, è stata positivamente verificata: “*Ad oggi, in Italia non esistono né leggi, né codici di comportamento, e le società non danno rappresentazione, nei rispettivi bilanci, dei temi di corporate governance relativi all'IA*”. Come è stato rilevato nel paragrafo 3.2.2., solo un

numero estremamente limitato di società italiane quotate fornisce informazioni relative ai temi di cui sopra nei bilanci di esercizio. Nel Regno Unito, al contrario, queste informazioni rappresentano la normalità, seppure con caratteristiche diverse in funzione di quelle dell'impresa che le pubblica.

Queste sono le considerazioni più rilevanti emerse con riferimento alla presente ricerca. In un periodo di forte cambiamento, questo contributo vuole anche essere uno spunto per l'effettuazione di ulteriori e più approfondite ricerche in tema di IA, argomento sinora poco studiato nel nostro Paese.

Bibliografia

- AIIA, Guida all'Introduzione della funzione di revisione interna. Introduzione della funzione nell'azienda, 1982;
- AIIA, Standards per la pratica professionale dell'Internal Auditing, Milano, 1995;
- AA.VV., Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, GEE, London, December 1992;
- AA.VV., Committee on Corporate Governance – Final Report, GEE, London, January 1998;
- AA.VV., Committee on Corporate Governance – The Combined Code, GEE, London, June 1998;
- AA.VV., sous la direction d'OLIVIER LEMANT, La conduite d'une mission d'audit interne, Dunod, Paris, 1995;
- AA.VV., La revisione interna nel settore pubblico e nel settore privato, AIIA, COOPERS & LYBRAND (a cura di), Bentham Editrice, Roma, 1992;
- AA.VV. (a cura dell'Associazione Italiana Internal Auditors), Manuale di Internal Auditing, Milano, 1989;
- AICPA, Special Report on Internal Control, New York, 1949;
- CHAMBERS A.D., Internal Auditing, Dartmouth Publ. Co., England, 1996;
- CHAMBERS A. D., SELIM G. M., VINTEN G., Internal Auditing, Pitman Publishing, London, 1987;
- CIPFA, An effective Internal Audit Service, CIPFA, London, 1995;
- CNDC, CNR, Principi di revisione, Documento n. 3, Giuffrè, Milano, 1978;
- COSO, Internal Control - Integrated Framework, 1992;
- CODA V., L'orientamento strategico dell'impresa, Utet, Torino, 1988, p. 24;
- CODA V., Responsabilità degli amministratori e direttori, sistema di controllo interno e Internal Auditing, Relazione presentata in occasione del Workshop «I meccanismi dell'integrità aziendale: verso una nuova concezione di Internal Auditing», ISVI, Milano, maggio 1998;
- COLLIER P., Audit Committees in Large UK Companies, ICAEW, London, 1992;
- CRAIG-COOPER M., DE BACKER P., The Management Audit, FT Pitman Publishing, London, 1993;
- FEE, The duties and responsibilities of Internal Audit – Ideas from the United Kingdom, CIPFA, London, 1994;
- FLINT D., Philosophy and principles of auditing, MacMillan Education, London, 1988;
- HINNA L., Effetti della certificazione dei bilanci sull'organizzazione aziendale, Atti del convegno Interaudit SpA, 13-14 novembre 1980;
- HINNA L., Riflessioni sulla struttura dei controlli, il bilancio e l'attività di Auditing. Evoluzioni ed interconnessioni, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, maggio-giugno 1989;
- ICAEW, Internal Control, Guidance for Directors of listed companies incorporated in the United Kingdom, Consultation Draft, London, April 1999;

- IIA – UK, Research Report 15 – Survey of IA in the UK and in Eire, IIA, London, 1985;
- MULTARI B., I controlli della direzione mediante l'Internal Auditing, Hoepli, Milano, 1973;
- PERSIANI N., Introduzione alla revisione interna, Cedam, Padova, 1998;
- PINI M., La revisione di impresa. Controllo interno e sistemi informativi automatizzati, Giuffrè, Milano, 1985;
- POMERANZ F., L'auditing del settore pubblico, Franco Angeli, Milano, 1984;
- POWER M., The Audit Society – Rituals of Verification, Oxford University Press, USA, 1997;
- ROOT S., Beyond COSO – Internal Control to Enhance Corporate Governance, Wiley, London, 1998;
- RIDLEY J., A.D. CHAMBERS, Leading Edge Internal Auditing, ICSA Publishing, London, 1998;
- SHEIKH S., REES W., Corporate Governance & Corporate Control, Cavendish Publishing Limited, London, 1995;
- SPENCER PICKETT K. H., The Internal Auditing Handbook, Wiley, London, 1997;
- TROINA G.(a cura di), Revisione interna: riflessioni di primo approccio, Liguori Editore, Napoli, 1989;
- VIGANO' A., DE CICCO R., La revisione del bilancio di esercizio. L'approccio economico-aziendale del bilancio destinato a pubblicazione, Giuffrè, Milano, 1983;
- VINTEN G., Internal Audit Research: The First Half Century, ACCA, London, 1996

Note

- ¹ Banche, Assicurazioni e Finanziarie sono state escluse dalla popolazione dalla quale è stato selezionato il campione utilizzato per l'indagine empirica, poiché regolate da una diversa legislazione e poiché caratterizzate da una peculiare struttura di bilancio rispetto a quelle industriali, commerciali e di servizi.
- ² V. AIIA, *Manuale di Internal Auditing*, AIIA, Milano, 1989, p. 49.
- ³ Si fa riferimento alle sole aziende di medie e grandi dimensioni, in quanto risulta impensabile (o, comunque, estremamente difficile) che un'azienda di piccole dimensioni possa sostenere i costi per costituire e mantenere un autonomo dipartimento che si occupi esclusivamente di revisione interna.
- ⁴ Un esempio che sottolinea questa differenza può essere riscontrato nelle disposizioni previste in tema di controllo interno e *corporate governance*: un recente provvedimento legislativo italiano (la c.d. "Legge Draghi"), in vigore a partire dal 1998, ha introdotto nuove prescrizioni per tutte le società con azioni quotate presso mercati regolamentati. Prima di tale data, l'assenza di leggi scritte in materia, aveva indotto l'Associazione Italiana *Internal Auditors* a pubblicare diverse raccomandazioni e note di indirizzo professionale sugli argomenti in discussione. Tali provvedimenti, sprovvisti di valore legale, rischiavano tuttavia di essere disattesi da parte degli amministratori delle società italiane, o comunque di non riscuotere lo stesso consenso che soluzioni simili avrebbero potuto trovare nel Regno Unito. Considerando queste importanti differenze e tenendo peraltro conto dell'esperienza anglosassone, più evoluta nella concezione della cultura del controllo, l'Italia potrebbe trovare uno spunto per "rivisitare" il suo modo di "fare IA" e di implementare i sistemi di controllo interno nelle imprese. Queste proposte, da formalizzare sotto forma di ipotesi, troveranno riscontri positivi o negativi nel paragrafo dedicato alle conclusioni.
- ⁵ Lo sviluppo dell'*Internal Auditing* come attività professionale autonoma va fatta risalire alla fondazione dell'*American Institute of Internal Auditors*, avvenuta nel 1949 in Florida, negli Stati Uniti d'America. Da allora l'Istituto in parola ha come obiettivo quello di promuovere la figura professionale dell'*Internal Auditor* e l'attività dallo stesso svolta, in grado di fornire valore aggiunto alle imprese nelle quali è istituita.
- ⁶ A.D.CHAMBERS, G.SELIM, G.VINTEN, *Internal Auditing*, Pitman Publishing, London, 1987, p. 30.
- ⁷ G.VINTEN, *Internal audit Research: the first half century*, The Chartered Institute of Certified Accountants, London, 1996.
- ⁸ Al fine di rendere la popolazione studiata (e, dunque, il campione) significativi, è stata preventivamente condotta un'analisi documentaria dei bilanci delle società. In particolare solo le società che hanno funzioni IA indipendenti (e menzionate nei loro bilanci) sono state selezionate per ottenere il campione. Lo scopo di questo scritto, comunque, è di natura principalmente qualitativa e non quantitativa: questa è la ragione per cui non si è fatto uso di una rigorosa metodologia statistica.
- ⁹ Per l'analisi documentaria si rimanda al successivo paragrafo 2.2.4.
- ¹⁰ In particolare, le interviste personali sono state condotte nei confronti dei responsabili della funzione revisione interna delle seguenti società: Pirelli Italia, Pirelli UK, Shell, 3M e SEA.
- ¹¹ La locuzione "analisi documentaria" è la traduzione dell'inglese "*document analysis*", tecnica di ricerca nota e riconosciuta in dottrina. Per approfondimenti, cfr. K. D. BAILEY, *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, 1995, capitolo 12, pp. 345 e ss.
- ¹² L'analisi in parola riguarda esclusivamente i bilanci delle imprese italiane rientranti nella disciplina del D. Lgs.127/91, e quindi, in linea generale, le imprese industriali, commerciali e di servizi. Per questa ragione, come spiegato nelle pagine precedenti, sono state escluse le imprese operanti nei settori assicurativo, bancario, e così via. Si precisa che quando si parla di "società italiane" si fa riferimento alle società con sede in Italia quotate presso la Borsa valore di Milano (quindi, nell'elenco della tabella 4 può essere presente anche qualche società italiana, filiale di multinazionale, con capogruppo avente sede al di fuori dei confini italiani).
Per quanto concerne i bilanci inglesi, anch'essi sono stati selezionati nei medesimi settori, per garantire omogeneità alla ricerca effettuata.

- ¹³ Si è considerato opportuno analizzare le società italiane quotate, in quanto si presume che esse, essendo sottoposte a maggiori controlli rispetto a quelle non quotate, ed essendo rivolte ad un pubblico di azionisti indubbiamente più vasto rispetto a quello dei soci delle non quotate, rivolgano una maggiore attenzione alla predisposizione del bilancio e all'introduzione di informazioni rilevanti, seppur non richieste obbligatoriamente dalla normativa vigente.
- ¹⁴ I nomi delle società riportate nella tabella 4 corrispondono a quelli utilizzati per la loro identificazione nel mercato borsistico e non, invece, alle denominazioni sociali vere e proprie. L'ordine seguito si riferisce ai seguenti settori di appartenenza: alimentare e grande distribuzione (1-8); auto – gomma (9-19); cartiere – editoriale – media (20-29); chimica – petrolchimica – energia (30-40); comunicazioni – TLC – *utilities* (41-55); elettronica – elettromeccanica (56-82); farmaceutica– biomedica (83-87); materiali da costruzione – grandi lavori – impiantistica (88-104); metallurgia (105-107); siderurgia (108-110); tessile, abbigliamento e accessori (111-128); trasporti e turismo (129-137).
- ¹⁵ Per le società italiane quotate presso la NYSE sono stati presi in considerazione anche i c.d. *20-F Forms*, ossia i formati di bilancio richiesti per la quotazione a New York.
- ¹⁶ Si precisa che questa parte della ricerca è ancora in fase di completamento e di approfondimento; i risultati potrebbero pertanto essere oggetto di ulteriori eventuali variazioni, in funzione degli esiti di interviste personali e inchieste telefoniche che si intendono effettuare per verificare che quanto riportato in bilancio rifletta effettivamente la realtà aziendale, e non ne trascuri invece, rilevanti aspetti e particolari.
- ¹⁷ Fin dal 1978 il NYSE ha richiesto che tutte le aziende quotate avessero un *Audit Committee* composto unicamente da amministratori indipendenti e il rapporto redatto nel 1987 dalla *American Treadway Commission* dichiarava già che gli *Audit Committees* potevano rivestire un ruolo critico nell'assicurare l'integrità delle comunicazioni di bilancio delle società statunitensi.
Nel Regno Unito, invece, l'esperienza degli *Audit Committees* è più recente. Nel dicembre 1992 (data di pubblicazione del *Code of Best Practice*) circa due terzi delle prime 250 aziende anglosassoni (FTSE-250) ne possedevano uno; attualmente il numero delle aziende con un *Audit Committee* è di gran lunga superiore rispetto a quello del 1992. In Italia le cosiddetta "Legge Draghi" (D. Lgs. 58/98) ha previsto per la prima volta l'introduzione degli *Audit Committee* internamente all'azienda; attualmente però solo una minoranza delle società italiane ne possiede uno, soprattutto per via della mancanza di leggi e regolamenti scritti.
- ¹⁸ I numeri raffigurati sopra e nei grafici delle pagine successive devono essere così interpretati: "1" corrisponde alla valutazione minima/peggiore; "4" corrisponde alla valutazione massima/migliore. I valori sono espressi come risultato della media aritmetica semplice delle risposte fornite dalle società rispondenti.
- ¹⁹ La percentuale dei responsabili della funzione IA che possono contare su un rapporto diretto con il presidente o il direttore generale è cresciuta notevolmente negli ultimi anni, soprattutto in Italia. Nel Regno Unito questa percentuale subì un grosso incremento già negli anni '80. (Fonte: IIA UK, *Research Report 15 – Survey of IA in the UK and in Eire*, London, 1985).
- ²⁰ Per le imprese anglosassoni, il *Combined Code*, pubblicato nel giugno 1998 e risultante dalla "fusione" del *Cadbury* e del *Greenbury Report* raccomanda la creazione di *Audit Committees*, le cui caratteristiche sono elencate nei paragrafi D.3.1. E D.3.2. dello stesso Codice.
"The board should establish an audit committee of at least 3 directors, all non-executive, with written terms of reference which deal clearly with its authority and duties. The members of the committee, a majority of whom should be independent non-executive directors, should be named in the report of accounts (D.3.1). The duties of the AC should include keeping under review the scope and results of the audit and its cost effectiveness and the independence and objectivity of the auditors. Where the auditors also supply a substantial volume of non-audit services to the company, the committee should keep the nature and extent of such services under review, seeking to balance the maintenance of objectivity and value for money (D.3.2)", Committee on Corporate Governance, *The Combined Code*, GEE, London, 1998.
- ²¹ In Italia non c'è un Codice (simile al *Code of Best Practice* Inglese) che disciplini gli *Audit Committee*. Quindi non esiste nessun tipo di regolamento che preveda l'obbligo per le imprese di pubblicare i dati ad essi inerenti.

²² Il fatto di possedere un *Audit Committee* è considerato un fattore determinante e una condizione indispensabile per aziende italiane che richiedono di essere ammesse alla quotazione presso le Borse Valori di Londra o di New York.

²³ Per quanto concerne l'Italia, la tipologia di informazioni da ricercare nel bilancio è stata estesa a tutto ciò che abbia un collegamento con i temi della *corporate governance*, mentre per il Regno Unito si è attribuito maggior peso alla presenza degli *Audit Committees*. La spiegazione è da ricercarsi nel fatto che, essendo in Italia ancora eccezionali i casi in cui dette informazioni sono presenti nei bilanci, per poter trovare un numero di casi significativi è necessario estendere il campo di osservazione, includendovi il tema del controllo *lato sensu*.