

POLITECNICO DI MILANO

Facoltà di Ingegneria dei Sistemi

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

**IL RUOLO DI ASSURANCE DELL'INTERNAL AUDIT:
IMPATTO SULLE ATTIVITÀ DI REVISIONE ESTERNA E SULLE
DISCLOSURE AZIENDALI**



Relatore: Ing. Marika ARENA

Tesi di Laurea:

Francesco CERVI

Matricola 751224

Anno Accademico 2010 - 2011

INDICE

Sommario	6
Contesto della ricerca	6
Obiettivi della ricerca	7
Lo sviluppo delle ipotesi	7
Metodologia della ricerca	10
Risultati della ricerca	11
Relazione tra la funzione di IA e le audit fees	11
Relazione tra l'IA e il livello di disclosure dell'impresa	12
Discussioni e conclusioni	13
Executive summary	17
Research context	17
Research objective	18
Hypothesis development	18
Research method	19
Findings	21
The relationship between IA and audit fees	21
The relationship between IA and the level of disclosure	22
Discussion and conclusion	23
1. Contesto e obiettivi della ricerca	27
1.1. Gli scandali finanziari e il crollo dei sistemi di governance	27
1.2. Una crescente attenzione verso i SCI e il ruolo centrale dell'IA	29
1.3. L'evoluzione dell'IA	31
1.4. Il focus della ricerca	34
1.4.1. IA e attività di revisione esterna	35
1.4.2. Trasparenza e disclosure per ristabilire la fiducia degli investitori	37
1.5. Obiettivi e metodologia della ricerca	38
2. Stato dell'arte della letteratura	43
2.1. Internal Audit	43
2.1.1. Il ruolo dell'IA nella corporate governance	43
2.1.2. Indipendenza dell'IA	45
2.1.3. Confronto tra ruolo di assurance e consulenza dell'IA	48
2.1.4. Coinvolgimento dell'IA nei processi di risk management	51

2.2. Sviluppo delle ipotesi di ricerca	53
2.2.1. Relazione tra la funzione di IA e le audit fees	53
2.2.2. Relazione tra l'IA e il livello di disclosure	65
3. Metodologia della ricerca	81
3.1. Approccio della ricerca	81
3.2. Survey	82
3.2.1. Analisi di rappresentatività dei rispondenti	82
3.2.2. Variabili e analisi statistiche	86
3.3. Analisi documentale	87
3.3.1. Raccolta dei dati	87
3.3.2. Misura del livello di disclosure	89
3.4. Analisi dei dati	94
3.4.1. Statistiche descrittive	94
3.4.2. Modelli statistici	89
4. Statistiche descrittive	99
4.1. Survey	99
4.1.1. Caratteristiche dei rispondenti	99
4.1.2. Caratteristiche della funzione di IA	107
4.1.3. Misura delle performance della funzione di IA	133
4.1.4. Indicatori di performance della funzione di IA	139
4.2. Analisi documentale	150
4.2.1. Struttura di governance dell'impresa e compliance	151
4.2.2. Nomina, composizione e funzionamento del CdA	158
4.2.3. Comitati interni al CdA	167
4.2.4. Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	174
4.2.5. Funzione di IA	180
4.2.6. Società di revisione	182
4.2.7. Istituzione e funzionamento dell'AC	182
5. Risultati della ricerca	187
5.1. Relazione tra la funzione di IA e le audit fees	187
5.1.1. Relazioni tra variabili	187
5.1.2. Risultati della regressione multilineare	190
5.1.3. Analisi di sensitività	195
5.1.4. I risultati e la letteratura	198
5.2. Relazione tra l'IA e il livello di disclosure	199
5.2.1. Relazioni tra variabili	199
5.2.2. Risultati della regressione multilineare	202

5.2.3. Analisi di sensitività	210
5.2.4. I risultati e la letteratura	213
6. Discussioni e conclusioni	215
6.1. Obiettivi della ricerca	215
6.2. Lo sviluppo delle ipotesi	216
6.3. Metodologia della ricerca	218
6.4. Relazione tra la funzione di IA e le audit fees	220
6.5. Relazione tra l'IA e il livello di disclosure	222
6.6. Limitazioni e sviluppi futuri	224
BIBLIOGRAFIA	227

Sommario

Contesto della ricerca

La ricerca si è focalizzata sul ruolo di assurance della funzione di Internal Audit (IA) all'interno dell'organizzazione, considerando il contesto delle imprese italiane. L'attenzione attribuita a questo aspetto trova una giustificazione considerando i cambiamenti radicali che hanno riguardato l'IA nell'ultimo decennio, a seguito dei numerosi scandali finanziari.

I fallimenti di società multinazionali di primaria importanza, avvenuti agli inizi degli anni Duemila, hanno portato alla luce l'inadeguatezza dei sistemi di accountability e controllo e, più in generale, dell'intero sistema di corporate governance dell'impresa. Questi eventi hanno inoltre pesantemente danneggiato la reputazione di molte imprese (Windsor, 2009) e hanno fatto emergere l'esigenza di un rafforzamento dei sistemi di governance, con particolare riferimento all'accountability e ai controlli interni, al fine di aumentare la credibilità della rendicontazione finanziaria e poter ristabilire in questo modo la fiducia degli investitori. La crescente attenzione verso questi temi ha portato l'IA ad assumere un ruolo fondamentale all'interno dell'organizzazione, date le attività di monitoraggio e controllo svolte dagli internal auditor. La funzione di IA è divenuta in questo modo uno dei capisaldi del sistema di governance. In tal senso, hanno avuto un peso considerevole anche le pressioni connesse al nuovo contesto legislativo. Negli Stati Uniti, con l'emanazione del Sarbanes-Oxley Act (SOX), le aspettative nei confronti dell'IA sono cambiate radicalmente. Nella nuova legislazione è stata accresciuta la partecipazione dell'IA nei processi di controlli sulla rendicontazione finanziaria, spesso lasciato in passato ai revisori esterni. Infatti la SOX richiede l'implementazione di un SCI più efficiente e affidabile. La funzione di IA si trova in una posizione avvantaggiata per aiutare l'organizzazione a rispondere a queste esigenze e le imprese richiedono un aumento dell'impegno degli internal auditor in termini di attività di monitoraggio e controllo (Hass *et al.*, 2006). Considerando il contesto italiano, il D.lgs. 231/2001, la Legge sulla Tutela del Risparmio e il Codice di autodisciplina di Borsa Italiana attribuiscono all'IA un ruolo di monitoraggio nei confronti del SCI. Seppure queste normative non prevedono l'obbligatorietà dell'istituzione dell'IA da parte dell'impresa, la presenza della funzione è considerata una garanzia nei confronti dell'affidabilità della rendicontazione finanziaria.

Questo crescente importanza assunta dalle attività di assurance svolte dell'IA si contrappone all'evoluzione della figura dell'internal auditor verso un ruolo di consulenza all'interno dell'azienda. Negli ultimi anni infatti, alla concezione tradizionale dell'attività di IA, come controllo ispettivo, si è venuta a contrapporre una visione dell'IA come attività di consulenza manageriale, che trova particolare applicazione nel processo di gestione dei rischi, di corporate governance e di progettazione e implementazione del SCI. Si è sviluppato un articolato dibattito sul ruolo che la funzione di IA riveste all'interno dell'organizzazione.

Svariati contributi della letteratura scientifica affrontano questo tema, cercando di mettere in luce la tensione tra il ruolo di consulenza e quello di monitoraggio (Brody e Lowe, 2000; Roth, 2002; Page e Spira, 2003; D'Silva e Ridley, 2006).

Obiettivi della ricerca

Pur riconoscendo la rilevanza dell'evoluzione dell'IA verso un ruolo non solo di monitoraggio ma anche consulenziale nei confronti del management dell'impresa, la tesi si è concentrata sul ruolo di assurance svolto dalla funzione di IA. In seguito ai recenti scandali finanziari, e agli impatti che essi hanno avuto sul sistema delle imprese e sui piccoli risparmiatori, è stato infatti enfatizzato, come mai prima d'ora, il supporto fornito all'organizzazione dalle attività di assurance dell'IA al fine di ristabilire la fiducia degli investitori (Coram *et al.*, 2008).

In particolare, gli obiettivi della ricerca sono stati:

- esaminare la natura e l'estensione della relazione tra l'IA e la società di revisione, concentrandosi in particolare sull'impatto delle caratteristiche della funzione di IA sulle audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione, con specifico riferimento al contesto italiano;
- esaminare la natura e l'estensione della relazione tra l'IA e il livello di disclosure dell'impresa, concentrandosi in particolare sull'impatto delle caratteristiche della funzione di IA sul livello di disclosure relative al sistema di corporate governance, con specifico riferimento al contesto italiano.

Lo sviluppo delle ipotesi

La ricerca si è focalizzata sul supporto fornito dall'IA all'organizzazione nel ristabilire la fiducia degli investitori a seguito degli scandali finanziari. In particolare, la ricerca ha considerato il contributo della funzione di IA in relazione all'aumento della credibilità della rendicontazione finanziaria, una delle principali esigenze emerse da parte degli investitori.

In quest'ambito, ricercatori e practitioners concordano nell'assegnare all'IA un ruolo cardine sia in relazione al miglioramento delle attività di revisione sia in merito alla riduzione dell'asimmetria informativa tra l'impresa e i suoi stakeholder, supportando così l'organizzazione nell'incrementare la credibilità della rendicontazione finanziaria e nel ristabilire la fiducia degli investitori.

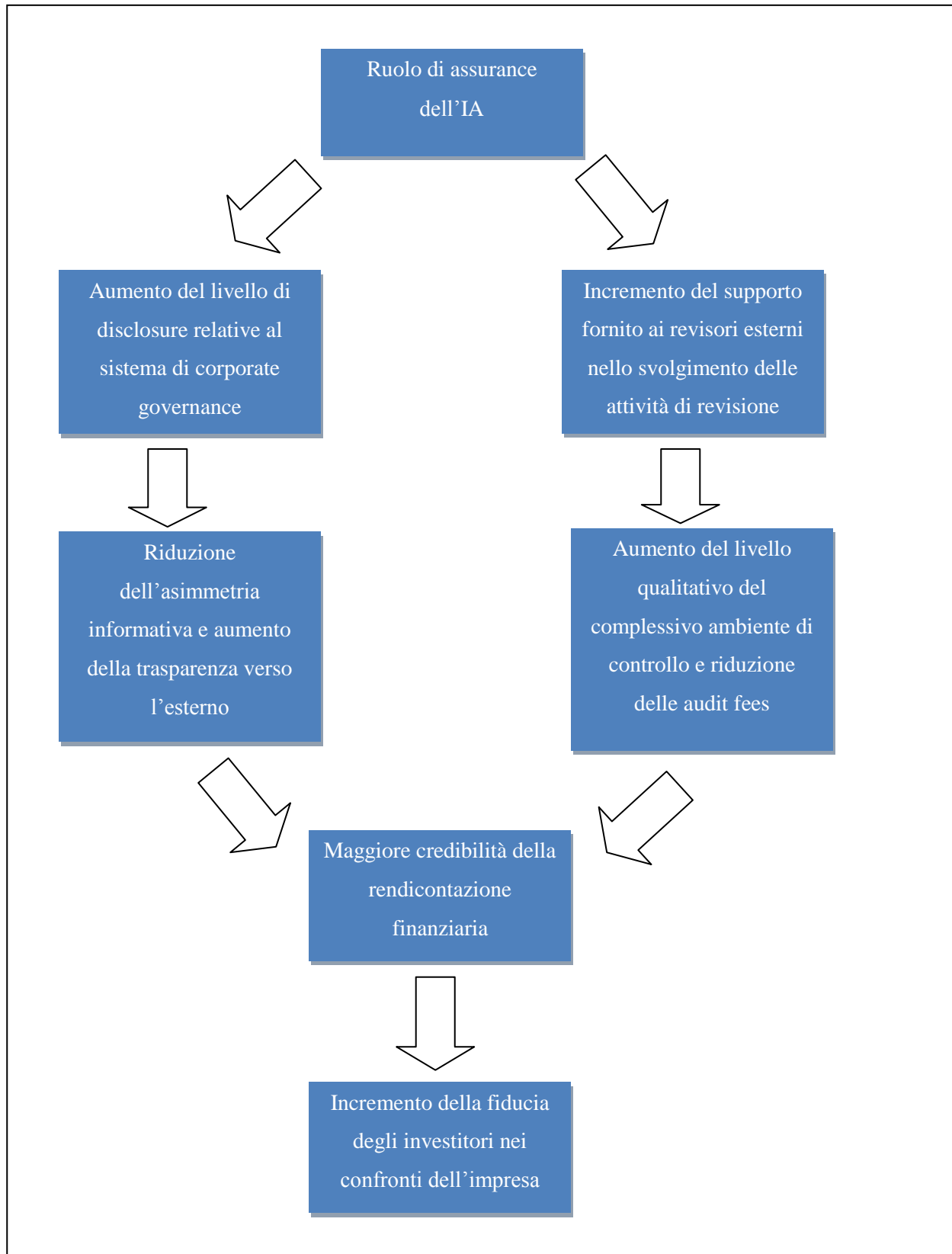


Figura 1 Lo sviluppo delle ipotesi della ricerca

Da una parte, l'aumento della qualità delle attività di revisione aumenta la credibilità della rendicontazione finanziaria in quanto viene ridotto il rischio che le informazioni finanziarie siano state manipolate da parte del management oppure contengano errori non intenzionali (Garcia *et al.*, 2010). Dall'altra, una riduzione dell'asimmetria informativa, soprattutto in merito al sistema di corporate governance e dei controlli interni dell'organizzazione, ha un impatto positivo sulla credibilità della rendicontazione finanziaria in quanto gli investitori percepiscono il management come più affidabile. Questo è stato dimostrato da numerose ricerche empiriche (Johnson *et al.*, 1983, Holt e DeZoort, 2006; Allegrini e Greco, 2011).

Nella ricerca, il contributo della funzione di IA all'attività di revisione è stato analizzato facendo riferimento alla relazione tra la funzione e i revisori esterni, mentre per analizzare il contributo dell'IA alla riduzione dell'asimmetria informativa la ricerca si è concentrata sulla relazione tra l'IA e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance dell'impresa (si veda figura 1)

In merito al primo aspetto, la letteratura scientifica evidenzia che le pressioni scaturite dagli scandali finanziari hanno portato ad una maggiore collaborazione tra la funzione di IA e i revisori esterni nelle aree di intervento comuni, quali l'assurance sulla rendicontazione finanziaria e il SCI. Le ricerche sottolineano che questa collaborazione consente di ottenere una serie di benefici in relazione alle attività di revisione esterna (Felix, 2001; Haron *et al.*, 2010). In particolare, i revisori esterni, nello svolgimento delle loro attività di revisione, possono usufruire dell'esperienza e delle competenze degli internal auditor e fare affidamento sul lavoro svolto dalla funzione di IA con l'obiettivo di migliorare l'affidabilità delle attività di revisione. Numerosi studi suggeriscono che l'estensione del contributo fornito dagli internal auditor alle attività di revisione esterna dipende da alcune caratteristiche dell'IA, riguardanti principalmente le competenze della funzione e il suo livello di strutturazione. I risultati emersi da questi studi evidenziano inoltre che al crescere del contributo fornito dagli internal auditor alle attività di revisione esterna si verifica una riduzione dello sforzo dei revisori esterni in termini di attività di revisione (Wallace, 1984; Stein *et al.*, 1994; Felix, 2001; Jensen e Payne, 2003; Al-Twaijry, 2004; Haron *et al.*, 2004; Thinggaard e Kiertzner, 2008; Munro e Stewart, 2010). Nella ricerca è stata dunque ipotizzata una relazione negativa tra alcune caratteristiche dell'IA, riguardanti le competenze della funzione e il suo livello di strutturazione, e le audit fees.

Considerando il contributo dell'IA alla riduzione dell'asimmetria informativa, la letteratura scientifica evidenzia che la funzione di IA, in quanto rappresenta uno dei capisaldi del sistema di governance, gioca un ruolo fondamentale anche in merito alle pratiche di disclosure adottate dall'impresa (Bailey *et al.*, 2003). Inoltre alcuni studi sottolineano che l'IA consente di incrementare il livello delle disclosure relative al sistema di corporate governance. Sulla base dei risultati emersi dalla letteratura scientifica, nella ricerca è stata ipotizzata una relazione positiva tra alcune caratteristiche della funzione di IA – competenze della funzione di IA, l'indipendenza e obiettività della funzione e il suo livello di strutturazione – e livello delle disclosure relative al sistema di corporate governance (misurato attraverso un disclosure index).

Metodologia della ricerca

Per rispondere agli obiettivi della ricerca, si è adottata una metodologia articolata in due step: una survey rivolta a un campione di 200 imprese italiane e, in seguito, un'analisi documentale focalizzata sulle 95 aziende rispondenti.

La survey ha supportato l'indagine delle caratteristiche della funzione di IA delle imprese. Il campione di riferimento comprende le prime 200 imprese per fatturato della classifica "Principali società italiane industriali e di servizi 2008" redatta dal Centro Ricerche e Studi di Mediobanca. Inizialmente è stato svolto un test pilota per valutare l'appropriatezza del questionario, in seguito stato inviato tramite e-mail ai CAE delle imprese appartenenti al campione di riferimento. Dopo un primo contatto telefonico per assicurarsi della ricezione della e-mail, è stata sollecitata in due momenti successivi la compilazione del questionario. Al termine le aziende rispondenti sono state 95, con un tasso di risposta pari al 47,5%. Le imprese del campione risultano diversificate tra loro in termini di dimensioni, settore di appartenenza e quotazione, in modo da considerare anche fattori contingenti nell'analisi delle relazioni delle caratteristiche della funzione di IA con le audit fees e il livello di disclosure dell'impresa. Inoltre, è stata svolta un'analisi di rappresentatività dei rispondenti, al fine di confermare la possibilità di generalizzare i risultati ottenuti dalla ricerca.

Successivamente, focalizzandosi sulle aziende rispondenti, è stata svolta un'analisi documentale al fine di raccogliere le informazioni relative al sistema di corporate governance presenti nelle disclosure delle imprese e determinare così il livello di disclosure. Tramite l'analisi documentale sono state raccolte anche le informazioni riguardanti le audit fees corrisposte dalle imprese alle società di revisione e i valori delle variabili di controllo considerate nei modelli regressione. La metodologia impiegata nell'analisi documentale è stata la content analysis, in quanto ampiamente utilizzata in ricerche scientifiche precedenti per raccogliere e organizzare differenti dati empirici (Guthrie *et al.*, 2004). La content analysis prevede inizialmente la scelta e la raccolta dei documenti da sottoporre all'analisi e, in seguito, la determinazione delle regole di codifica delle disclosure al fine di garantire lo svolgimento sistematico, obiettivo e affidabile dell'analisi (Beattie *et al.*, 2004). Per quanto riguarda la scelta dei documenti da analizzare, in accordo con le scelte effettuate in studi precedenti (Allegrini e Greco, 2011; Michelon e Parbonetti, 2005; Sanchez *et al.*, 2011; Haniffa e Cooke, 2002), nella ricerca sono stati considerati tutti i documenti contenenti informazioni relative al sistema di corporate governance e resi pubblici dalle imprese rispondenti tramite il sito internet aziendale. In seguito alla raccolta dei documenti, sono state determinate delle regole di codifica delle disclosure per garantire lo svolgimento sistematico, obiettivo e affidabile della content analysis. In particolare, è stata elaborata una griglia che identifica le categorie di informazioni riguardanti il sistema di corporate governance e gli item che ne specificano le caratteristiche puntuali. Infine per quantificare il livello complessivo di disclosure di ciascuna delle imprese rispondenti e poterlo così assoggettare ad analisi, è stato elaborato di un indice sintetico, il disclosure index. Per il calcolo dell'indice, è stata associata una variabile binaria ad ogni item della griglia e si è attribuito valore 1 se l'informazione rappresentata dall'item era presente nelle disclosure

Il ruolo di assurance dell'Internal Audit: impatti sulle attività di revisione esterna e sulle disclosure aziendali

dell'impresa e valore 0 in caso contrario (Cooke, 1989). Il disclosure index di ogni impresa è stato calcolato come il rapporto tra gli item presenti nelle disclosure dell'impresa e il numero totale di item applicabili all'azienda stessa. Oltre all'indice complessivo, sono stati calcolati per ogni azienda i disclosure index relativi ad ognuna delle categorie di informazioni in modo tale da permettere analisi successive della relazione tra una serie di caratteristiche della funzione di IA dell'impresa e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance.

Infine, per testare la validità delle ipotesi della ricerca, sono stati impiegati dei modelli di regressione multilinare. L'utilizzo di tali modelli è stata dettata dal fatto che l'analisi multivariata consente di determinare la relazione tra ciascuna variabile considerata nel modello e la variabile dipendente, controllando gli effetti delle altre variabili su questa relazione.

Risultati della ricerca

I risultati della ricerca sono articolati in due paragrafi distinti, con riferimento agli obiettivi della ricerca.

Relazione tra la funzione di IA e le audit fees

Il primo obiettivo della ricerca è stato, come detto, analizzare la natura e l'estensione della relazione tra la funzione di IA e i revisori esterni, concentrandosi in particolare sull'impatto delle caratteristiche della funzione di IA sulle audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione.

Un modello di regressione multilinare ha supportato l'indagine delle caratteristiche della funzione di IA che influenzano le audit fees. Nel modello sono state considerate anche alcune variabili di controllo per riflettere i fattori che in numerose ricerche sono emersi essere in relazione con le audit fees. Il modello è risultato essere significativo al livello 0,01, con adjusted R-squared pari a 0,617. Le analisi statistiche hanno evidenziato una relazione positiva tra il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale (*CERT*) e le audit fees, mentre nessuna relazione è emersa tra le altre caratteristiche della funzione di IA considerate nel modello e le audit fees.

Considerando le variabili di controllo, i risultati dell'analisi di regressione hanno evidenziato che un incremento delle audit fees risulta essere associato all'aumento dei valori delle seguenti variabili: il fatturato dell'impresa (*FATT*), la percentuale di amministratori indipendenti presenti nel CdA (*INDIP*) e il numero di riunioni tenute dal CdA (*CDAMEET*).

I risultati emersi appaiono in coerenza con quanto evidenziato in altri studi. In particolare, la relazione positiva tra il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale (*CERT*) e le audit fees risulta concorde con gli studi di Hay *et al.* (2008) e Hay e Knechel (2002). Entrambe le ricerche

suggeriscono che questo risultato consente di supportare l'ipotesi di complementarità tra l'IA e le attività di revisione esterna, in quanto le imprese tendono a migliorare il proprio ambiente di controllo agendo contemporaneamente sul miglioramento della funzione di IA e sull'incremento del livello delle attività di revisione esterna. Per le altre variabili indipendenti considerate nel modello non è emersa invece alcuna relazione con le audit fees. Anche in questi casi i risultati dall'analisi di regressione appaiono coerenti con quanto evidenziato in studi precedenti (Brown, 1983; Margheim, 1986; Maher *et al.*, 1992; Gerrard *et al.*, 1994; Hay e Knechel, 2002; Hay *et al.*, 2008; Griffin *et al.*, 2008; Suwaidan e Qasim, 2010).

Relazione tra l'IA e il livello di disclosure

Il secondo obiettivo della ricerca ha riguardato l'analisi della natura e dell'estensione della relazione tra le caratteristiche della funzione di IA e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance dell'impresa. Data la difficoltà a misurare in modo obiettivo e sistematico il livello qualitativo delle disclosure, si è considerata la quantità di disclosure proxy della loro qualità, come suggerito da numerosi studi (Botosan, 1997; Beattie *et al.*, 2004; Coy e Dixon, 2004).

Un modello di regressione multilineare ha supportato l'indagine delle caratteristiche della funzione di IA che influenzano il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance. Nel modello sono state considerate anche alcune variabili di controllo per riflettere i fattori che in numerose ricerche sono emersi essere in relazione con le audit fees. Il modello è risultato essere significativo al livello 0,01, con adjusted R-squared pari a 0,782. Le analisi statistiche hanno evidenziato che il numero di addetti della funzione di IA (**IAAR**) risulta essere il principale fattore che influenza il livello di disclosure dell'impresa. La relazione tra le due variabili è inoltre risultata essere positiva e ha quindi consentito di confermare l'ipotesi che l'asimmetria informativa viene ridotta in presenza di una funzione di IA di maggiori dimensioni. Altre due delle caratteristiche dell'IA considerate nel modello sono emerse avere una relazione positiva con il livello di disclosure: l'età della funzione di IA (**IAAGE**) e la percentuale di tempo dedicata alla formazione degli internal auditor nel corso dell'anno (**%FTEF**). Nessuna relazione è emersa tra le altre caratteristiche della funzione di IA considerate nel modello e il livello di disclosure, ad eccezione del possesso della certificazione QAR da parte della funzione (**QAR**) che è risultato influenzare il livello di disclosure relativo a due categorie di informazioni.

I risultati emersi appaiono in coerenza con quanto evidenziato in altri studi. In particolare, Brown e Pinello (2007), così come Lin *et al.* (2011) e Sarens e Abdolmohammadi (2011), evidenziano una relazione positiva tra il numero di addetti della funzione di IA (**IAAR**) e il livello di disclosure dell'impresa. Dagli studi di Haron *et al.* (2010) e Lin *et al.* (2011) emerge che sia l'età della funzione di IA (**IAAGE**) che la percentuale di tempo dedicata alla formazione degli internal auditor (**%FTEF**) risultano impattare sul livello di disclosure dell'impresa. Considerando invece la relazione tra il possesso della certificazione QAR da parte della funzione di IA (**QAR**), che dalla ricerca emerge esistere solo in riferimento ad alcune categorie di informazioni relative al sistema di corporate governance e non se viene considerato il disclosure index

complessivo, è possibile evidenziare che anche nella letteratura scientifica i risultati sono contrastanti. Ad esempio, Haron *et al.* (2010) evidenziano una relazione positiva tra le due variabili, mentre dallo studio di Lin *et al.* (2011) il possesso della certificazione QAR da parte della funzione di IA non risulta avere nessuna relazione con il livello di disclosure dell'impresa.

Per le altre variabili indipendenti considerate nel modello non emerge invece alcuna relazione con il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance. Anche in questi casi i risultati dall'analisi di regressione appaiono coerenti con quanto evidenziato in studi precedenti (Bujani e Mc Conomy, 2002; Brown e Pinello, 2007; Prawitt *et al.*, 2009; Sarens e Abdolmohammadi, 2011).

Tra le variabili di controllo, per quattro di esse si è evidenziata una relazione positiva con il livello di disclosure. In particolare, tali variabili sono: la percentuale di amministratori indipendenti presenti nel CdA (*INDIP*), il numero di riunioni tenute dal CdA nel corso dell'anno (*CDAMEET*), la quotazione dell'impresa (*QUOT*) e il fatturato dell'impresa (*FATT*). Questi risultati confermano quanto emerso da numerosi studi precedenti (Allegrini e Greco, 2011; Michelon e Parbonetti, 2005).

Discussioni e conclusioni

In conclusione, emergono alcune rilevanti considerazioni in merito ai risultati emersi dalla ricerca.

Con riferimento alla relazione tra l'IA e i revisori esterni, si evidenzia che il numero di internal auditor ha un impatto positivo sulle audit fees e una relazione della stessa natura è evidenziata tra le variabili di controllo riguardanti la dimensione dell'impresa e il funzionamento del CdA e le audit fees. La mancanza di un impatto negativo delle caratteristiche della funzione di IA sulle audit fees potrebbe essere determinata dal fatto che, nel contesto italiano, non si è instaurata alcuna collaborazione tra la funzione di IA e i revisori esterni, individuata invece negli studi svolti in altri Paesi. In assenza di tale collaborazione non si verifica la possibilità che i revisori esterni facciano affidamento sul lavoro svolto in precedenza dagli internal auditor nello svolgimento delle loro attività di revisione esterna e, quindi, le caratteristiche dell'IA non hanno alcun impatto sulle audit fees. Tuttavia l'assenza di una relazione negativa tra l'IA e le audit fees non preclude necessariamente la possibilità dell'esistenza di una collaborazione tra gli internal auditor e i revisori esterni. Svariate motivazioni potrebbero infatti indurre i revisori esterni a non ridurre le audit fees anche se sono supportati nelle loro attività di revisione esterna dal lavoro svolto dagli internal auditor. In prima istanza potrebbe esistere una relazione negativa tra l'IA e le audit fees che non risulta evidente dall'analisi di regressione in quanto, sebbene i revisori facciano affidamento sul lavoro svolto dagli internal auditor, dedicano le risorse in eccesso ad altre aree di controllo, in precedenza trascurate nelle attività di revisione esterna. In alternativa, i revisori esterni potrebbero scegliere di non applicare riduzioni alle audit fees anche a fronte di un loro minore sforzo in termini di attività di revisione esterna se ritengono che le imprese clienti sono disposte a sostenere contemporaneamente elevate audit fees ed alti costi di IA per dare un segnale ai mercati del loro impegno nel rafforzamento del proprio ambiente di controllo. Infine il contributo dell'IA

potrebbe avere degli effetti solo marginali sulla riduzione dello sforzo dei revisori esterni in termini di audit fees e quindi non riscontrabili dall'analisi di regressione.

Considerando invece la relazione positiva tra il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale e le audit fees, gli studi di Hay *et al.* (2008) e Hay e Knechel (2002) suggeriscono che tale relazione consente di supportare l'ipotesi che le imprese considerano l'auditing interno ed esterno come meccanismi di controllo complementari. L'adozione di questa prospettiva da parte delle imprese implica infatti che, per ottenere un miglioramento del complessivo ambiente di controllo, le imprese agiscano contemporaneamente sul miglioramento delle competenze dell'IA e sulla richiesta di un maggiore sforzo da parte dei revisori esterni in termini di attività di revisione. Thinggaard e Kiertzner (2008) permettono di confermare questa visione, infatti gli autori affermano che il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale rappresenta una delle principali proxy dell'impegno dell'impresa nell'IA.

Complessivamente potrebbe dunque sussistere una simultanea relazione sia positiva che negativa tra l'IA e le audit fees che non risulta evidente dall'analisi di regressione in quanto i contributi si annullano vicendevolmente. Da una parte infatti un miglioramento delle caratteristiche della funzione di IA potrebbe portare ad una riduzione delle audit fees, in quanto i revisori esterni fanno maggiore affidamento sul lavoro svolto dagli internal auditor e quindi riducono il proprio sforzo in termini di attività di revisione esterna. Dall'altra parte, se le imprese considerano i vari meccanismi di controllo complementari tra loro, il miglioramento delle caratteristiche della funzione di IA deve essere considerato all'interno di un processo di miglioramento del complessivo ambiente di controllo dell'organizzazione, il che implica la contemporanea richiesta per un maggiore sforzo dei revisori esterni in termini di attività di revisione. Quindi, in presenza di un miglioramento dell'IA, la riduzione delle audit fees a seguito del maggior supporto fornito dalla funzione di IA alle attività di revisione esterna viene compensata dal contemporaneo incremento dello sforzo richiesto dall'impresa ai revisori esterni in termini di attività di revisione.

Con riferimento alla relazione tra l'IA e il livello di disclosure, i risultati emersi dalla ricerca indicano che la funzione di IA ha un impatto positivo sul livello di disclosure relative al sistema di corporate governance e consente quindi di ridurre l'asimmetria informativa tra l'impresa e i suoi stakeholder. In particolare, il livello di disclosure risulta essere influenzato dalle competenze della funzione di IA, data le relazioni che sono emerse con l'età della funzione e la percentuale di tempo dedicata alla formazione degli internal auditor, e dal livello di strutturazione dell'IA, data la relazione che è emersa con il numero dei suoi addetti. Meno forte appare invece la relazione tra il livello di disclosure e l'indipendenza e obiettività della funzione, in quanto il possesso di una certificazione QAR ha un impatto solo sul livello di disclosure relativo ad alcune categorie di informazioni, mentre il numero di Standard professionali IIA utilizzati dalla funzione non risulta influenzare il livello di disclosure in nessuno dei casi. Il basso livello di significatività di questa relazione potrebbe essere causato dalla scelta delle variabili utilizzate nel modello. Infatti l'indipendenza e obiettività dell'IA dipende soprattutto dalle caratteristiche personali degli internal auditor, oltre che dalla posizione dell'IA all'interno dell'organizzazione, elementi che risultano difficilmente indagabili attraverso

un'analisi dall'esterno. L'utilizzo degli Standard IIA e il possesso della certificazione QAR attestano che gli internal auditor possiedano le conoscenze, abilità e altre competenze necessarie per svolgere in modo indipendente e obiettivo le attività di audit, ma non ne garantiscono l'applicazione.

Infine, è utile evidenziare i principali limiti della ricerca e gli ulteriori sviluppi futuri.

Per quanto riguarda l'analisi delle audit fees, la principale limitazione della ricerca risiede nella impossibilità di generalizzare i risultati a tutte le imprese italiane. Avendo considerato le prime 200 imprese italiane in termini di fatturato, i risultati ottenuti potrebbero non essere generalizzabili ad altre organizzazioni di dimensioni minori. Inoltre la ricerca è stata svolta considerando i valori delle audit fees riferiti ad un solo anno, mentre un'analisi condotta in modo longitudinale su più anni, potrebbe offrire maggiori approfondimenti riguardo il supporto fornito dall'IA alle attività di revisione esterna.

Per quanto riguarda l'analisi della relazione tra l'IA e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance, la principale limitazione consiste nell'aver considerato il livello quantitativo delle disclosure dell'impresa come proxy del livello qualitativo delle disclosure stesse. Anche se numerosi identificano che una valutazione qualitativa delle informazioni contenute nelle disclosure riduca l'obiettività dell'analisi, i risultati della ricerca potrebbero essere considerati maggiormente robusti se fosse stato intrapreso uno studio più approfondito delle caratteristiche qualitative delle disclosure. Altre limitazioni riguardano la selezione degli item di informazione nella griglia di codifica delle disclosure, successivamente utilizzati come base nel calcolo del disclosure index, e la content analysis, che risultano inevitabilmente basati su valutazioni soggettive.

Infine, è possibile identificare ulteriori sviluppi futuri per la ricerca. Con riferimento alla relazione tra l'IA e i revisori esterni, ulteriori ricerche sono richieste per catturare meglio la qualità dello sforzo dell'IA e come questa impatta sulle audit fees, date le complesse relazioni che esistono tra questi meccanismi di monitoraggio. L'adozione di una metodologia di ricerca differente come interviste approfondite con gli stakeholder chiave (per esempio, internal auditor, revisori esterni, AC, amministratori indipendenti e il management esecutivo) potrebbe aiutare a rafforzare i risultati emersi dallo studio. Con riferimento alla relazione tra l'IA e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance, ulteriori ricerche potrebbero analizzare la relazione in contesti con regolamentazioni differenti in merito alla reportistica dell'impresa, attraverso studi longitudinali e confronti internazionali.

Executive summary

Research context

This research focused on the role of assurance of the Internal Audit (IA) department, considering the context of Italian companies. The attention given to this issues may be explained considering the radical changes which have affected internal auditing in the last decades, as a result of numerous financial scandals occurred both in Italy and in other European and non-European countries.

Bankruptcies and crises of several important companies, which occurred in the early twenty-first century, have highlighted the weakness of accountability and control systems and, more generally, of the corporate governance system. These events have also seriously damaged the reputation of many companies (Windsor, 2009) and have generated concerns leading to the strengthen of governance, with particular reference to accountability and internal controls in order to increase the credibility of financial reporting and thus to restore investor confidence. The increasing attention on internal control led the IA to play a crucial role within the organization, given the monitoring and control activities performed by internal auditors. The IA department become a key element of corporate governance system. In this sense, also the pressures of the new legislative framework had a considerable importance. The endorsement of this new legislative framework has determined the surfacing of new control needs, acting as a pressure external to the organization in influencing a company's attitude to internal auditing. In the USA, the Sarbanes-Oxley Act (SOX) has changed radically the expectations regarding the IA department. In the new legislative framework the internal auditing has evolved and its scope has broadened, incorporating controls over financial reporting, often left to external auditors in the past. The SOX has required more efficient internal control system and the IA may help the companies in achieving this objective controllo (Hass *et al.*, 2006). In the Italian context, the Legislative Decree n. 231/2001, the Law 262/2005 and the Self Discipline code for listed companies have drawn significant attention to the development of IA department, pressured by the awareness of its important relating to the credibility of the financial reporting.

This increasing attention given to the assurance activities of the IA contrasts with the evolution of the internal auditor to an advisory role within the company. In the last years, the traditional concept of IA, as an inspection function, it has come to pit a vision of IA as a consultant for the management, which finds particular application in the process of risk management, corporate governance and the design and implementation of the internal control system. It has developed a structured debate on the role that plays the role of IA within the organization. Several contributions of the scientific literature address this issue, trying to highlight the tension between the role of consultant and assurance (Brody e Lowe, 2000; Roth, 2002; Page e Spira, 2003; D'Silva e Ridley, 2006).

Research objectives

While recognizing the importance of the evolution of IA to consulting role within the organization, this research focused on the role of assurance of IA. After big financial scandals occurred in the recent years, and the impact they had on the system of firms and savers, it was emphasized, like ever before, the support provided to the organization by the assurance activity performed by internal auditors in restoring the investor confidence (Coram *et al.*, 2008).

In particular, the research objectives were:

- examine the nature and the extension of the relationship between IA and auditors, focusing in particular on the impact of IA characteristics on audit fees paid by the company to review, with specific reference to the Italian context
- examine the nature and the extension of the relationship between IA and the level of disclosure of the company, focusing in particular on the impact of IA characteristics on level of disclosure relating to the corporate governance system, with specific reference to the Italian context

Hypothesis development

This research focused on the support the IA provided to the organization in restoring investor confidence after the financial scandals. In particular, the research addressed the contribution of the IA function in relation to the increase of the credibility of financial reporting, one of the main needs expressed by investors.

In this context, researchers and practitioners agree in assigning to IA a central role both in relation to the improvement of the external audit activity both in relation to the reduction of asymmetric information between the company and its stakeholders, supporting the organization in increasing the credibility of financial reporting and restoring investor confidence.

On the one hand, higher level of audit activity increases the credibility of financial reporting because it reduces the risk of earnings management or that the financial information contain unintentional errors (Garcia *et al.*, 2010). On the other hand, a reduction of asymmetric information, especially about the corporate governance system and the internal controls of the organization, has a positive impact on the credibility of financial reporting as investors perceive the management to be more reliable. This has been demonstrated by numerous empirical studies (Johnson *et al.*, 1983, Holt e DeZoort, 2006; Allegrini e Greco, 2011).

In research, the contribution of IA to external audit activity was analyzed with reference to the relationship between internal auditors and external auditors, while to analyze the contribution of IA to the reduction of asymmetric information the research focused on the relationship between the IA and the level of disclosures relating to the corporate governance system of the company (see figure 1).

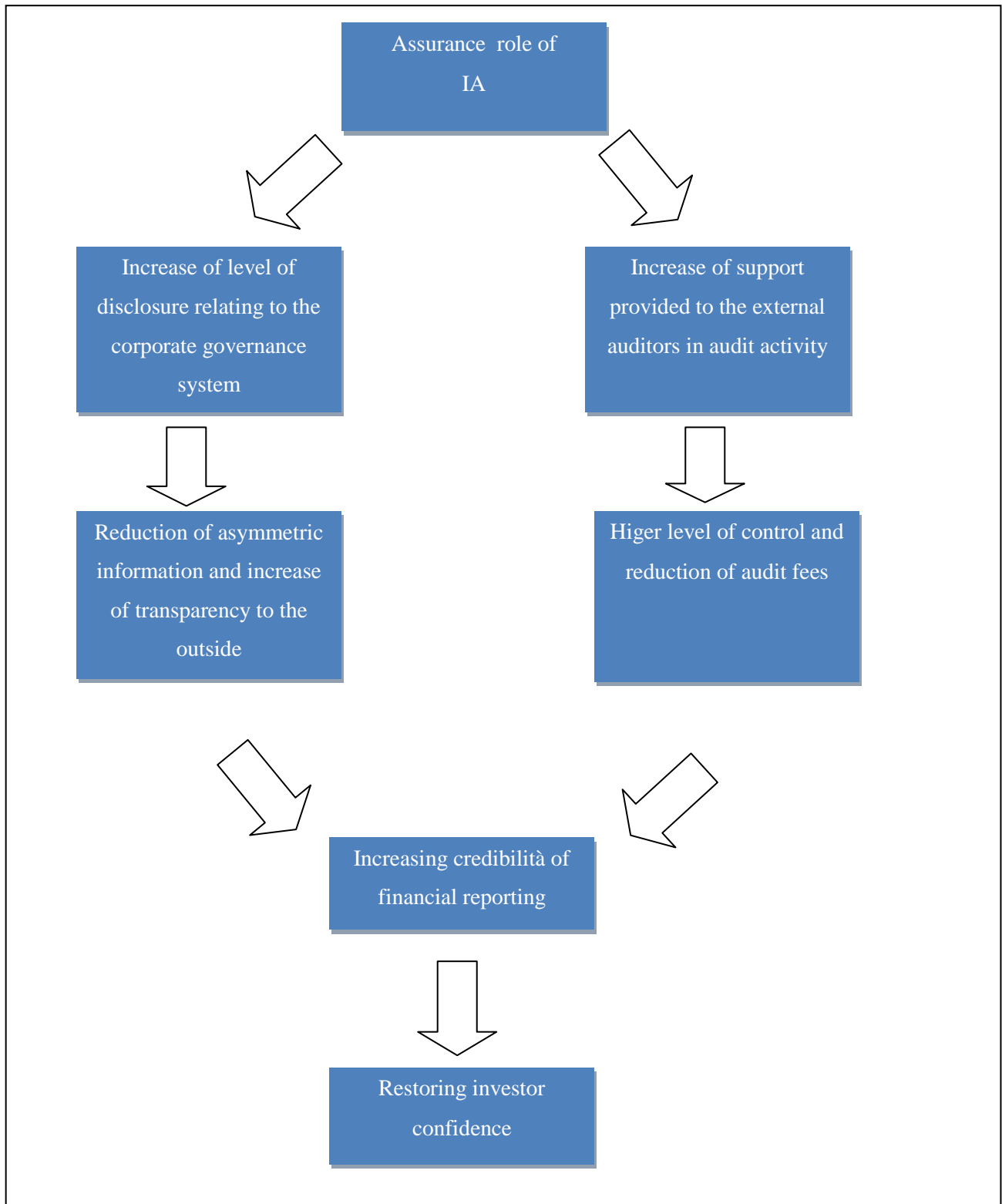


Figure 1 Hypothesis development

Relating to the first aspect, the scientific literature shows that the pressures arising from the financial scandals have led to a greater cooperation between the IA function and external auditors in areas of common action, such as assurance over financial reporting and internal control system. The researchers point out that this cooperation has produced a number of benefits in relation to external audit activities (Felix, 2001; Haron *et al.*, 2010). In particular, the external auditors may benefit from the experience and skills of internal auditors and rely on the work of the IA department with the aim of improving the reliability of the external audit. Several studies suggest that the extent of the contribution of the internal auditors to the external audit activity depends on some IA characteristic, mainly regarding the competences of the department and its level of structuring. The findings of these studies also show that the contribution of IA to the activities external audit activities is negatively associated with the audit fees (Wallace, 1984; Stein *et al.*, 1994; Felix, 2001; Jensen e Payne, 2003; Al-Twaijry, 2004; Haron *et al.*, 2004; Thinggaard e Kiertzner, 2008; Munro e Stewart, 2010). In this research was therefore hypothesized a negative relationship between some IA characteristics, relating to the competences of the department and its level of structuring, and audit fees.

Considering the contribution of IA to the reduction of asymmetric information, scientific literature shows that the IA department, as a key element of corporate governance, plays a role on the disclosure practices adopted by the organization (Bailey *et al.*, 2003). In addition, some studies point out that the IA may increase the level of disclosures relating to corporate governance system. Based on the findings of the scientific literature, the research hypothesized a positive relationship between certain IA characteristics – competences of the IA department, independence and objectivity of the IA and its level of structuring, and the level of disclosure relating to the corporate governance system (measured by a disclosure index).

Research method

The methodology used in this research was articulated into two steps: an extensive survey among 200 Italian companies and a document analysis involving the 95 responding companies.

The survey supported the investigation of the characteristics of the IA departments. The sample was drawn from the list of “Principali società italiane industriali e di servizi 2008” (Centro Ricerche e Studi di Mediobanca). The sampling procedure ended up in identifying the first 200 companies by sales, which were involved in the study. A pilot test was carried out for assessing the questionnaire, and then it was sent to the Chief Executive Auditors (CAE) of each company by e.mail, after a first contact with them, for agreeing its delivery. In the end 95 questionnaires were collected, with a 47,5% response rate. The sample was diversified in term of dimension, industries and listing, in order to support the investigation of contingent factors, determining the audit fees and the level of disclosure. Further, the analysis of the representativeness of the respondent indicated the possibility to draw generalizable conclusion from the study.

The document analysis, involving the 95 responding companies, was performed in order to collect the corporate governance information included into companies disclosure and to determinate the level of

disclosure relating to the corporate governance system for each company. The document analysis supported also the analysis of audit fees and the value of control variables of regression model. The methodology used for document analysis was a content analysis, as many previous research used this methodology to collect and organize different empirical data (Guthrie *et al.*, 2004). The first step of content analysis is to choose and collect the document to be analysed and, after, the second step is to determine the coding rules of disclosure in order to guarantee a systematic, objective and reliable analysis (Beattie *et al.*, 2004). Regarding the choice of documents to be analyzed, according to the choices made in previous studies (Allegrini e Greco, 2011; Michelon e Parbonetti, 2005; Sanchez *et al.*, 2011; Haniffa e Cooke, 2002), in this research were considered for all documents containing information about the system of corporate governance available on the company's website. After the collecting of all this documents, it was determined coding rules of the disclosure to ensure the content analysis carried out systematically, objective and reliable. Particularly, it has been developed a grid that identifies the categories of information about the system of corporate governance and the items that specify the characteristics of each category. At the end, to quantify the overall level of disclosure of each of the respondent companies, a summary index was developed, the disclosure index. The index was constructed by using a dichotomous procedure in which an item score 1 if it is disclosed and zero otherwise (Cooke, 1989). The disclosure index is measured for each company as the ratio of the score obtained to the maximum possible score relevant for that company. It was assigned a potential maximum score to each company by excluding the items identified as “not-relevant” for it. In the empirical analysis, the research considered the 7 sub-scores or partial disclosure index, corresponding to the information categories in the list of items. The sub-scores were calculated as the ratio of the total number of items disclosed to the maximum obtainable for the single information category. They were used as dependent variables in further investigation.

Multilinear regression models were employed to test the hypothesis of the research. The multivariate determine the relationship between each variable considered in the model and the dependent variable, controlling for the effects of other variables on this relationship.

Findings

The research findings are articulated across two section, following the research objective.

The relationship between IA and audit fees

The first research objective related to the exploration of the nature and the extension of the relationship between IA department and external auditor, focusing on the impact of various IA characteristics of Italian company and audit fees.

A multilinear regression model supported the investigation of IA characteristics determining the audit fees. Consistent with prior research, some control variables were included in the regression to reduce the possibility that the experimental variables proxy for other cross-sectional determinants of audit fees. The model resulted significant at level 0,01, with an adjusted R-squared of 0,617. The statistical analysis showed that the audit fees are positively associated with the number of internal auditor having a professional certification (*CERT*). No relationship emerged between the other IA characteristics and audit fees. Considering the control variables, the statistical analysis showed that higher audit fees are associated with increasing values of these variables: company's sales (*FATT*), the proportion of external director in the Board of Directors (*INDIP*) and the number of meetings of the Board of Directors (*CDAMEET*).

These findings are consistent with previous studies. Particularly, the positive relationship between the number of internal auditor having a professional certification and the audit fees is consistent with Hay *et al.* (2008) and Hay and Knechel (2002). Both these research suggest that these findings support the hypothesis of complementarity between the IA and external audit activities, as companies tend to improve their control environment by improving the function of IA and increasing the level of external audit activities. For the other independent variables considered in the model the findings did not show any relationship with the audit fees. Also these findings are consistent with previous studies (Brown, 1983; Margheim, 1986; Maher *et al.*, 1992; Gerrard *et al.*, 1994; Hay and Knechel, 2002; Hay *et al.*, 2008; Griffin *et al.*, 2008; Suwaidan and Qasim, 2010).

The relationship between IA and the level of disclosure

The second research objective related to the exploration of the nature and the extension of the relationship between IA department and the level of disclosure relating to the corporate governance system. As many previous studies suggest studies (Botosan, 1997; Beattie *et al.*, 2004; Coy e Dixon, 2004), because of the difficulty of assessing disclosure quality directly, this research assumed that the amount of disclosure proxies for the quality of disclosure.

A multilinear regression model supported the investigation of IA characteristics determining the level of disclosure relating to the corporate governance system. Consistent with prior research, some control variables were included in the regression to reduce the possibility that the experimental variables proxy for other cross-sectional determinants of level of disclosure. The model resulted significant at level 0,01, with an adjusted R-squared of 0,782. The statistical analysis showed that the number of internal auditors (*IAR*) is the more relevant factor in determining the level of disclosure. The relationship between these variables is positive and supported the hypothesis that larger IA department reduce the information asymmetry. The statistical analysis showed that other two IA characteristics are positively associated with the level of disclosure: the age of IA department (*IAAGE*) and the proportion of the time spent for the training of the internal auditors (*%FTEF*). The findings showed no relationship between the other IA characteristics and the level of disclosure, except for the possession of QAR certification. In fact the findings showed that this

variable is positively associated with the disclosure scores corresponding to two information categories considered in the list of items.

The findings are consistent with previous studies. In particular, Brown and Pinello (2007), as Lin *et al.* (2011) and Sarens and Abdolmohammadi (2011), show a positive relationship between the number of internal auditors (*IAR*) and the level of disclosure. The studies of Haron *et al.* (2010) and Lin *et al.* (2011) show that both the proportion of the time spent for the training of the internal auditors (*%FTEF*) as the age of IA department are positively associated with the level of disclosure. Considering instead the relationship between the possession of the QAR certification for the IA department and the level of disclosure, that the findings of this research showed only for the disclosure scores corresponding to two information categories considered in the list of items, also previous studies show contrasting findings. For example, Haron *et al.* (2010) show a positive relationship between the variables, while the study of Lin *et al.* (2011) show that the QAR certification have no relationship with the level of disclosure.

For the other independent variables, the findings showed no relationship with the level of disclosure. Also in this case, the findings are consistent with previous studies (Bujani and Mc Conomy, 2002; Brown and Pinello, 2007; Prawitt *et al.*, 2009; Sarens and Abdolmohammadi, 2011).

Considering the control variables, the findings showed that four of them are associated with the level of disclosure. In particular, these variables are: company's sales (*FATT*), the proportion of external director in the Board of Directors (*INDIP*) and the number of meetings of the Board of Directors (*CDAMEET*) and listing status (*QUOT*). These findings are consistent with a series of previous studies (Allegrini e Greco, 2011; Michelin e Parbonetti, 2005).

Discussion and conclusion

In conclusion, there are some relevant consideration about the findings of the research.

Regarding the relationship between IA and external auditors, the statistical analysis showed that the number of internal auditors with a professional certification is positively associated with audit fees and the same nature of relationship exist between the control variables regarding the dimension of the company and the independence and diligence of the Board of Directors and audit fees. The lack of a negative impact of the IA characteristics on audit fees may be determined by the fact that, in the Italian context, it has not established any cooperation between the IA function and external auditors, as instead identified in studies conducted in other countries. Without this collaboration, external auditors does not rely on work previously carried out by internal auditors in performing their external audit activities and, therefore, the IA characteristics have no impact on audit fees. However, the absence of a negative relationship between the IA and audit fees does not necessarily preclude the possibility of the existence of a collaboration between internal auditors and external auditors. Several reasons may induce the external auditors to not reduce audit fees even if they are supported by internal auditors in performing external audit activities. First, there may be

a negative relationship between the IA and the audit fees that the regression analysis doesn't show because, although external auditors rely on work performed by internal auditors, they use the excess resources to other areas of control, previously not included in the external audit activities. Alternatively, the external auditors may not reduce audit fees even if they reduce their effort in terms of external audit activities if believe that companies are willing to support both high audit fees and high costs of IA in order to give a signal to the markets of their commitment to strengthening its control environment. Finally, the contribution of IA may have only marginal effects on the reduction of effort in terms of the external auditors audit fees and therefore may not be showed in the regression analysis.

Considering instead the positive relationship between the number of internal auditors with a professional certification and audit fees, Hay *et al.* (2008) and Hay and Knechel (2002) suggest that this relationship support the hypothesis that internal and external audit are complementary. The adoption of this view by firms implies that, to obtain an improvement of the overall control environment, companies simultaneously improve the competences of IA department and require higher external audit activities. Thinggaard e Kiertzner (2008) support this hypothesis, in fact they show that the number of internal auditor with professional certification is one of the main proxy of the company's effort in IA activity.

Jointly, these findings, may suggest the existence of a contemporary relationship both positive and negative between IA and audit fees not showed in the regression analysis because the contributions cancel each other. On the one hand an improvement of the IA function may lead to a reduction of audit fees, as the external auditors rely on the work performed by internal auditors and thus they reduce their effort in terms of external audit activities. On the other hand, if the companies consider the various control mechanisms complementary, the improvement of IA characteristics may be considered within a process of improvement of the overall control environment of the organization, which implies the simultaneous demand for higher external audit activities. In this way the reduction of audit fees as a result of the increased support provided by the IA department in the external audit activities is compensated by simultaneous increase of the effort of external auditors for higher level of external audit activities.

Regarding the relationship between the IA and the level of disclosure, the findings indicat that the IA department has a positive impact on the level of disclosure relating to corporate governance system and therefore IA allows to reduce the information asymmetry between the company and its stakeholders. In particular, the level of disclosure is influenced by the competences of the IA and its level of structure. The relationship between the level of disclosure and the independence and objectivity of the function appears instead less strong, since the possession of QAR certification has an impact only on the level of disclosure relating to certain categories of information, while the number of IIA Professional Standards used by the function does not to influence the level of disclosure in any of the cases. The low level of significance of this relationship may be caused by the choice of the variables used in the model. In fact, the independence and objectivity of IA depends largely on the personal characteristics of the internal auditors, as well as on the organizational status of IA. The use of the IIA Standards and the QAR certification certify that internal

auditors possess the knowledge, skills and other competences necessary to perform independent and objective audits, but do not guarantee the application.

In the end, it is useful to highlight the main limitations of future research and further developments.

Regarding the relationship between the IA and the external auditors, the main limitation of this research relates to the impossibility of generalizing results to all Italian companies. In the research were considered the first 200 Italian companies in terms of turnover, for this reason the findings of the research may not be generalizable to other smaller organizations. Moreover, the research was carried out considering the values of audit fees related to a single year, while a longitudinal analysis, could offer more insights about the support provided by IA to external audit activities.

Regarding the relationship between the IA and the level of disclosure relating to the corporate governance system, the main limitation of this research relates to having assumed that the amount of disclosure proxies for the quality of disclosure. Although many studies identify that a qualitative assessment of the information contained in the disclosure reduces the objectivity of the analysis, the findings of this research could be considered more robust if it had been undertaken a more detailed study of the qualitative characteristics of the disclosure. Other limitations concern the selection of items of information in the grid for the coding of the disclosure, then used as the basis for the calculation of the disclosure index, and content analysis, which are inevitably based on subjective assessments.

Finally, it is possible to identify future developments for this research. With reference to the relationship between IA and the external auditors, further research is required to better capture the quality of the effort of the IA department and how this impacts on audit fees, given the complex relationships that exist between these monitoring mechanisms. Adopting a different search methodology as in-depth interviews with key stakeholders (for example, internal auditors, external auditors, AC, independent directors and executive management) could help to strengthen the findings of this research. With reference to the relationship between the IA and the level of disclosure relating to the corporate governance system, further research could examine the relationship in context with different regulations regarding the disclosure of the company, through longitudinal studies and international comparisons.

1. Contesto e obiettivi della ricerca

1.1. Gli scandali finanziari e il crollo dei sistemi di corporate governance

I numerosi scandali finanziati avvenuti negli ultimi anni, che hanno visto coinvolte società multinazionali di primaria importanza, tra le quali Enron, WorldCom, Tyco e Xerox negli Stati Uniti e Parmalat e Cirio in Italia, hanno messo in luce lacune e inadeguatezze dei sistemi accountability e controllo e, più in generale, dell'intero sistema di corporate governance delle imprese. I meccanismi di governance delle organizzazioni non sono stati infatti in grado di sorvegliare e contrastare le azioni del management (Gillan e Martin, 2005). Questi eventi hanno inoltre pesantemente danneggiato la reputazione di molte imprese (Windsor, 2009) e hanno fatto emergere l'esigenza di un rafforzamento dei sistemi di governance come punto chiave per ristabilire la fiducia degli investitori.

Nel corso degli anni sono state proposte due definizioni di corporate governance differenti tra loro, anche se con numerosi punti in comune (Mallin, 2006). Le definizioni si trovano in parte in competizione tra loro e questo genera confusione e controversie che influenzano a loro volta la definizione e concettualizzazione dei temi legati al rafforzamento del sistema di governance (Windsor, 2009). Il Cadbury Report inglese caratterizza la governance come "il sistema attraverso il quale le imprese vengono gestite e controllate" (Cadbury, 1992). Secondo una prospettiva principale – agente, viene accentuato, in questa definizione, che la corporate governance rappresenta le modalità con le quali i finanziatori delle imprese si assicurano di ottenere un ritorno sul loro investimento (Shleifer e Vishny, 1997). La corporate governance può però essere definita in modo più ampio (Weil e Manges, 2002). La revisione dei principi da parte della Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2004), considera la governance come l'insieme delle relazioni tra le responsabilità dei diversi stakeholder in aggiunta alla struttura per definire, realizzare, e monitorare gli obiettivi e le prestazioni aziendali (Mallin, 2006). La sovrapposizione delle due definizioni, secondo quanto suggerito da Mallin (2006), consente di identificare il sistema di corporate governance come struttura organizzativa per la direzione e il controllo dell'impresa, i cui membri sono il top management aziendale e il Consiglio di Amministrazione (CdA).

Una vasta area di ricerca analizza le lacune dei sistemi di governance delle imprese coinvolte negli scandali finanziari al fine di individuare gli aspetti su cui intervenire. Dnes (2005) analizza le cause del fallimento della Enron, evidenziando che la multinazionale statunitense aveva implementato tecniche di accountability fraudolente che consentivano di accelerare la crescita dei propri ricavi senza far trasparire i costi sostenuti: le informazioni venivano deliberatamente manipolate per far innalzare il prezzo delle azioni della società. Le figure professionali che erano tenute a verificare e attestare la correttezza della rendicontazione finanziaria, in particolare le società di revisione esterna, erano a conoscenza delle irregolarità presenti nei bilanci e ricevevano elevati compensi per la loro complicità. Lo studio afferma che

questa complicità era stata però causata dall'ampliamento del business delle società di revisione, in quanto queste società svolgevano nelle aziende sia attività di revisione esterna che più generali servizi di consulenza manageriale. Questo aveva seriamente compromesso la loro obiettività e indipendenza. In tale contesto, resistenze da parte dei revisori contabili ad approvare bilanci falsificati avrebbe potuto portare alla perdita per la società di revisione di importanti ricavi provenienti dai servizi di consulenza erogati alla stessa impresa. I sistemi di controllo delle imprese non identificarono l'attuazione di tali pratiche fraudolente e per questo sono considerati anch'essi come una delle cause dei collassi societari. Turley e Zaman (2007) evidenziano la mancata identificazione e prevenzione da parte degli Audit Committee (AC) di pratiche fraudolente attuate all'interno dell'organizzazione. Allegrini (2009) riconosce come una delle principali cause dei fallimenti la mancanza di un sistema di controllo interno (SCI) efficace. Concorda con questa affermazione anche Dnes (2005), secondo il quale i SCI non erano efficaci e, inoltre, la funzione di Internal Audit (IA) non godeva dell'indipendenza e dell'autorità sufficienti per denunciare quello che stava accadendo (Dnes, 2005). I principali elementi del fallimento dei SCI sono identificati da Cortesi *et al.* (2009) in: insufficiente e non sistematica definizione delle procedure e pratiche dei controlli, caratteristiche personali delle persone addette al SCI, mancanza di un supporto operativo interno da parte delle altre funzioni aziendali, indifferenza del CdA verso il SCI, fattori di sistema legati al conteso e alle norme e linee di condotta che non ponevano attenzione al SCI.

Le imprese hanno dovuto inoltre fronteggiare pressioni provenienti dagli investitori, dai mercati azionari e dal contesto legislative al fine di ristabilire la credibilità della rendicontazione finanziaria (Windsor, 2009). Le esigenze emerse da parte degli investitori e dei mercati azionari sono state individuate da Yakhou e Dorweiler (2004) in: trasparenza nei confronti degli stakeholder, controlli maggiori e più affidabili, eguaglianza e affidabilità delle informazioni divulgate. Anche altri autori concordano con questa visione (Dnes, 2005; Windsor, 2009; Allegrini *et. al.*, 2009; Sanchez *et. al.*, 2011). Spingono nella stessa direzione anche le pressioni provenienti dal contesto legislativo. Nelle normative emanate a seguito degli scandali finanziari, le tematiche di corporate governance sono diventate soggetto di significative misure correttive per cercare di ripristinare la fiducia degli investitori nei confronti della rendicontazione finanziaria (Cortesi *et al.*, 2008). Negli Stati Uniti, i mercati azionari hanno aumentato i requisiti richiesti alle imprese quotate in termini di controllo interno (Windsor, 2009) ed è stata inoltre attuata la riforma legislativa della corporate governance tramite la Sarbanes-Oxley Act (SOX) del 2002. Nel Regno Unito, le normative si sono concentrate su aspetti finanziari, cercando di attuare miglioramenti nei controlli sulla reportistica finanziaria e rafforzare l'accountability del CdA verso gli shareholder (Page e Spira, 2003). Nel resto d'Europa si è assistito alla revisione dei codici di autoregolamentazione, mentre in Italia il Parlamento ha approvato nel 2005 la Legge sulla Tutela del Risparmio e l'anno successivo Borsa Italiana ha emanato il nuovo Codice di autodisciplina per le società quotate.

L'obiettivo principale perseguito dalle riforme legislative è stato creare normative stringenti per il rispetto delle pratiche di rendicontazione finanziaria e per rendere la reportistica aziendale più trasparente, tempestiva e affidabile, in modo da ristabilire la fiducia degli investitori. Maggiore attenzione è stata infatti

posta nei confronti dell'integrità dei sistemi di rendicontazione finanziaria e della correttezza delle informazioni diffuse al mercato dall'impresa. Gli strumenti di controllo utilizzati sono sia interni all'organizzazione che dell'ambiente esterno; risulta enfatizzata l'attenzione sui SCI, la revisione esterna e il ruolo della funzione di IA (Page e Spira, 2003; Carcello *et al.*, 2005). Viene sottolineata la necessità di una ridefinizione delle relazioni tra la corporate governance e i sistemi di controllo, con l'obiettivo di ottenere una supervisione efficace e un SCI in grado di fornire garanzie agli investitori.

1.2. Una crescente attenzione verso i SCI e il ruolo centrale dell'IA

La crescente domanda di accountability a seguito dei collassi societari ha reso i SCI delle imprese al centro di un dibattito pubblico sulla corporate governance, focalizzato sull'indipendenza e l'obiettività dei controlli interni effettuati dalle imprese (Sarens e De Beelde, 2006a). Il presupposto dell'importanza attribuita al SCI è legato al contributo che questo sistema apporta all'affidabilità della reportistica finanziaria dell'azienda e alla conseguente riduzione dei problemi di governance. Il SCI si intreccia con le dinamiche di corporate governance e le influenza direttamente (Haron *et al.*, 2010). Un SCI efficace agisce come deterrente delle frodi e gli azionisti utilizzano il SCI come strumento per tutelare i propri interessi nell'azienda (Page e Spira, 2003). Baltaci e Yilmaz (2006) evidenziano che l'obiettivo di un SCI è migliorare le performance operative dell'impresa limitando i comportamenti che si traducono in sprechi, misallocazione delle risorse e corruzione. Il rafforzamento dei SCI consente di ridurre i potenziali conflitti di interesse da parte dei revisori esterni, riduce le possibilità da parte del management di nascondere problemi finanziari dell'impresa e contrasta comportamenti fraudolenti (Gillan e Martin, 2005).

In tal senso, hanno avuto un peso considerevole anche le pressioni connesse al nuovo contesto legislativo. La SOX, ad esempio, ha modificato svariati elementi della corporate governance e della reportistica finanziaria per le imprese quotate, in particolare migliorando notevolmente l'attenzione per i controlli interni.

Uno sviluppo congiunto con l'emergere della centralità dei controlli interni nella governance è la crescente importanza attribuita alla funzione di IA (Sarens e De Beelde, 2006a). Gli internal auditor svolgono infatti un ruolo fondamentale nella valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia dei controlli interni. La funzione di IA, da sempre trascurata dal management delle imprese, è venuta ad assumere una posizione contrale nella corporate governance (Page e Spira, 2003; Coram *et al.*, 2008). L'attività di IA, se implementata seguendo i requisiti di indipendenza e obiettività dettati dagli standard professionali, può risultare un elemento di garanzia a seguito dell'esperienza degli scandali finanziari: sia per il top management che per tutti gli stakeholder, con ritorni positivi in termini reputazionali per l'impresa (Cortesi *et al.*, 2009).

La crescente attenzione verso l'IA come elemento chiave del processo di governance e parte integrante nei controlli interni è sottolineata anche dalle normative emanate a seguito degli scandali finanziari. Nel nuovo contesto legislativo è stata incrementata la partecipazione dell'IA nello svolgimento di

controlli sulle disclosure dell'impresa e in merito alla rendicontazione finanziaria, spesso lasciata in passato ai revisori esterni. Come sottolinea Sammer (2004), a seguito della SOX le aspettative dei comitati esecutivi e dell'AC nei confronti dell'IA sono cambiate molto profondamente. Il risultato è che gli internal auditor risultano direttamente coinvolti nella governance dell'azienda e hanno assunto una notevole importanza nel contesto aziendale. La SOX richiede l'implementazione di un SCI più efficiente e affidabile riguardo la rendicontazione finanziaria delle società quotate. L'IA si trova in una posizione avvantaggiata per aiutare l'organizzazione a rispondere a queste esigenze e per questo è chiamata dalle imprese ad aumentare il proprio impegno riguardo la documentazione e l'analisi di aspetti chiave del controllo interno (Hass *et al.*, 2006). Il Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), nel definire gli standard relativi ai controlli interni, incoraggia esplicitamente le imprese ad investire in funzioni di IA dotate delle competenze adeguate e obiettive (PCAOB, 2004). La SEC riflette la convinzione comune alle varie normative che l'IA è una parte integrante del processo di governance e del SCI dell'impresa (SEC, 2002, 2004). Considerando il contesto legislativo italiano, Cortesi *et al.* (2009) evidenziano anche in questo caso il tentativo di creare degli incentivi per l'implementazione di una funzione di IA focalizzata sui controlli interni. Infatti la presenza dell'IA all'interno dell'impresa, seppur non prevista come obbligatoria, è considerata una garanzia nei confronti dell'affidabilità dei controlli e quindi risulta importante che la funzione sia focalizzata su questi temi.

Data la maggiore importanza assunta dalla funzione di IA all'interno del contesto legislativo, si evidenzia che le imprese hanno agito sul miglioramento delle attività di IA. Carcello *et al.* (2005) analizzano questo aspetto, con riferimento al contesto degli Stati Uniti. I risultati, basati sulle risposte di 271 CAE di imprese statunitensi quotate, indicano che i budget attribuiti alla funzione di IA sono cresciuti del 10% mediamente tra il 2001 e il 2002. Allo stesso modo sono incrementate anche le riunioni tra IA e AC tenute nel corso dell'anno, sia in frequenza che in durata. Lo studio permette di confermare la maggiore attenzione rivolta all'IA da parte delle imprese.

Risulta quindi possibile evidenziare che, principalmente a seguito delle crescenti pressioni per un miglioramento della governance e le conseguenti regolamentazioni e linee guida, l'IA ha stabilizzato la propria importanza nella corporate governance (Paape *et al.*, 2003; Sarens, 2009). La funzione di IA supporta l'organizzazione nel far fronte ai suoi doveri in termini di governance e rispondere alle aspettative provenienti dagli investitori e dagli stakeholder (Zhang, 2009). Gli internal auditor e l'Institute of Internal Auditors (IIA), l'associazione di riferimento internazionale per la professione di internal auditor, hanno sottolineato l'importante contributo fornito dalla funzione di IA nel soddisfacimento delle nuove aspettative, con l'obiettivo di veder riconosciuta l'importanza dell'IA nella governance (Van Peurse, 2004). Anche il Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), organizzazione privata fondata dalle principali società di accounting statunitensi con lo scopo di fornire linee guida al management per gestire aspetti critici del business, tra i quali i controlli interni, suggerisce che la funzione di IA ha un ruolo importante nella valutazione dell'efficacia dei SCI, e contribuisce al miglioramento continuo di tali

sistemi. Grazie alla posizione organizzativa e all'autorità della quale gode nell'impresa, la funzione di IA assume un significativo ruolo di monitoraggio all'interno dell'organizzazione (COSO, 2003).

Questa crescente attenzione verso il ruolo di monitoraggio e controllo svolto dell'IA si contrappone all'evoluzione della figura dell'internal auditor che ha visto la professione spostarsi verso un ruolo di consulenza all'interno dell'azienda. Negli ultimi anni infatti, alla concezione tradizionale dell'attività di IA come controllo ispettivo, si è venuta a contrapporre una visione dell'IA come attività di consulenza manageriale, che trova particolare applicazione nel processo di gestione dei rischi, di corporate governance e di progettazione e implementazione del SCI. Questo ha alimentato un ampio dibattito sul ruolo che la funzione di IA riveste all'interno dell'organizzazione. Svariati contributi della letteratura scientifica affrontano questo tema, cercando di mettere in luce la tensione tra il ruolo di consulenza e quello di monitoraggio (Brody e Lowe, 2000; Roth, 2002; Page e Spira, 2003; D'Silva e Ridley, 2006) e confrontando, attraverso ricerche empiriche, l'importanza attribuita alle due attività (Hass *et al.*, 2006; Sarens e De Beelde, 2006; Selim *et al.*, 2009).

1.3. L'evoluzione dell'IA

L'evoluzione storica dell'IA ha visto il modificarsi sia dell'importanza attribuita alla funzione all'interno dell'impresa che del ruolo ad essa assegnato e della tipologia di attività svolte. In particolare, gli internal auditor hanno cercato negli anni di aumentare il grado di professionalità e l'estensione delle attività da loro svolte nel tentativo di rivendicare i servizi a valore aggiunto che l'IA da essa svolta.

Ripercorrendo l'analisi evolutiva del ruolo assunto della funzione di IA svolta da Page e Spira (2003), si evidenzia che storicamente l'IA è stata vista come una funzione ispettiva e di monitoraggio, tollerata in quanto componente necessaria del processo di controllo dell'organizzazione, ma ritenuta strumentale al raggiungimento di obiettivi principali di corporate governance. Un'analisi delle pressioni sull'IA consente di evidenziare lo sforzo intrapreso dagli internal auditor nel tentativo di aumentare le professionalità della funzione e dimostrare il valore aggiunto apportato dai servizi svolti dalla funzione di IA. Gli internal auditor intrapresero questo sforzo anche per fronteggiare la tendenza all'outsourcing dell'IA, pratica divenuta diffusa soprattutto durante gli anni Ottanta. La discussione in merito alle professionalità della funzione e i servizi a valore aggiunto che poteva svolgere nell'impresa ha riguardato l'IA per molti anni. L'aspirazione principale degli internal auditor era di passare da meri controllori a controllori-consulenti, come naturale conseguenza del processo di professionalizzazione dell'IA. Questa aspirazione fu sottolineata già negli anni Settanta da Morgan (Morgan, 1979). L'autore osserva in merito a questo: "le recenti affermazioni che enfatizzano come la funzione di IA potrebbe fornire un servizio a valore aggiunto all'organizzazione e come gli internal auditor potrebbero ottenere una considerazione maggiore da parte dell'AC e degli altri membri dell'organizzazione, piuttosto che esclusivamente dal management, indicano la definizione di un ruolo e un potere base che fa ritorno alla filosofia dell'originario ruolo dell'audit [...] ma questo porta con se anche un'espansione del concetto dell'IA, che cerca di combinare il ruolo di controllo

con lo svolgimento di funzioni consultive, nel tentativo di orientare la funzione di IA ai più alti livelli organizzativi". Vent'anni dopo questa affermazione, ovvero nel 1999, l'IIA ha promulgato una nuova definizione dell'attività di IA con la quale attribuisce alla funzione di IA non solo un ruolo di assurance, ma anche di consulenza. La definizione enfatizza inoltre il valore aggiunto creato dalla funzione ed il miglioramento che l'IA consente di apportare all'efficacia dei processi di risk management, controllo e governance. La diffusione di questa definizione ha consentito di accrescere notevolmente gli interessi verso la professione. Con l'inclusione di servizi di consulenza, accanto alle tradizionali attività di assurance, la nuova definizione di IA, la funzione diventa proattiva nelle sue attività, mentre fino a quel momento gli internal auditor erano sempre stati focalizzati sulla rilevazione a posteriori (Hass *et al.*, 2006). Alla fine del Ventesimo Secolo, iniziarono a svilupparsi best practice finalizzate alla creazione di valore aggiunto verso l'organizzazione e i suoi stakeholder attraverso l'identificazione di una relazione tra l'IA e gli obiettivi aziendali. Gli internal auditor si stavano spostando da un approccio conflittuale con il management ad un ruolo di supporto, muovendosi dallo svolgimento di attività di solo controllo ad attività che includevano anche la consulenza (Roth, 2002).

Questo nuovo interesse verso le potenzialità dell'IA nel contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione attraverso i servizi di consulenza svolti dalla funzione consente agli internal auditor di rivendicare il loro status professionale, ma al contempo fa emergere alcune problematiche in merito al ruolo di assurance. Lo svolgimento di attività di consulenza comporta che gli internal auditor non sono responsabili solo nei confronti del senior management e dell'AC, ma anche verso il management di linea, con il quale sviluppano relazioni di lavoro più strette. L'IA vede i manager di linea come propri clienti in quanto richiedono, valutano e implementano lavori di consulenza dell'IA. Brody e Lowe (2000) evidenziano che, in questa situazione, gli internal auditor potrebbero risultare meno propensi ad intraprendere azioni correttive a seguito di verifiche di audit per evitare di compromettere la relazione stabilita con il management. Gli autori sottolineano dunque che la consulenza può generare un conflitto di interessi e creare un ostacolo all'obiettività e indipendenza dei giudizi espressi dagli internal auditor. Gli internal auditor diventano meno credibili come controllori se la loro obiettività, percepita o effettiva, è compromessa da pressioni associate con il loro ruolo di consulenza. Questo può inoltre alterare la percezione dei revisori esterni sull'obiettività degli internal auditor. Lo studio di Brody e Lowe (2000) dimostra chiaramente che i benefici risultanti dall'espansione del ruolo degli internal auditor producono svariati effetti non desiderati: è importante per gli internal auditor contribuire alla creazione di valore aggiunto nell'organizzazione, ma allo stesso tempo risulta critico rimanere indipendenti e obiettivi.

Altri contributi della letteratura rivolgono la propria attenzione a questa dualità che si è venuta a creare. Fogarty e Kalbers (2000) sottolineano che l'organizzazione deve inoltre porre attenzione al ruolo conflittuale che intrinsecamente coinvolge l'IA nel caso la funzione svolga anche attività consulenza. Concorda con questa affermazione anche Pentland (2000), il quale afferma che con la nuova definizione data dall'IIA, si viene a creare una forte tensione tra l'attività di consulenza dell'IA e la rivendicazione dello stato di indipendenza. D'Silva e Ridley (2006) mettono in evidenza questo conflitto di interessi, del quale già

parlavano Wood e Wilson alla fine degli anni Ottanta (Wood e Wilson, 1989), affermando che il ruolo degli internal auditor come consulenti ha svariati oppositori, i quali avvertono come questo può influenzare l'obiettività e l'indipendenza della funzione.

Numerose ricerche empiriche hanno analizzato l'importanza del ruolo di monitoraggio rispetto a quello di consulenza confrontando la percentuale di tempo dedicata dall'IA allo svolgimento delle due attività. Sarens e De Beelde (2006a) confrontato un campione di imprese statunitensi con un campione di aziende del Belgio, per analizzare l'esistenza di differenze tra i due paesi. I risultati evidenziano che nel contesto belga l'IA ha allargato la propria area di attività fornendo anche servizi di consulenza all'organizzazione, mentre negli USA gli internal auditor risultano maggiormente focalizzati sulle attività di assurance. Dallo studio emerge che la professione di IA si trova attualmente in una sorta di fase di transizione. Negli ultimi anni gli internal auditor hanno espanso la loro attività di controllo nella consulenza al fine di dimostrare il loro valore aggiunto apportato all'impresa e rendere la funzione di IA accettata nel contesto aziendale. Negli USA l'IA si è però rifocalizzato sui controlli, mentre in Belgio sono svolte ancora attività legate alla consulenza. In un'altra ricerca (Allegrini *et al.*, 2006) si evidenzia che l'IA risulta ancora focalizzato fortemente sulle attività di monitoraggio e controllo. Questo impegno principalmente riguarda la valutazione dei controlli interni, così come il compliance audit. Rispetto all'impiego in attività di consulenza, l'IA partecipa in specifici progetti o team di lavoro. Lo studio evidenzia inoltre che, per aderire alla SOX, l'IA spende più tempo nella valutazione dei controlli finanziari e regolarmente conduce financial audit. Selim *et al* (2009) considera un campione di membri IIA del Regno Unito/Irlanda e dell'Italia per confrontare l'importanza delle attività consulenziali dell'IA tra i due Paesi. Lo studio evidenzia un aumento nell'impiego dell'IA in attività di consulenza in entrambi i Paesi, ma ancora quasi un terzo delle funzioni di IA delle imprese rispondenti non si svolge alcun servizio di consulenza. In una ricerca effettuata in Cina da Zhang (2008) emerge che la metà dei manager intervistati considerano l'IA fondamentale all'interno dell'organizzazione in quanto svolge un ruolo di monitoraggio e non per le attività di consulenza.

Considerando l'importanza del supporto fornito dalla funzione di IA all'impresa nel ristabilire la fiducia degli investitori a seguito degli scandali finanziari, si evidenzia che questa importanza ha portato ad enfatizzare il ruolo di assurance dell'IA piuttosto che dai servizi di consulenza svolti dalla funzione. La legislazione ha generato ampi requisiti normativi per ottenere un miglioramento dei SCI. La posizione vantaggiosa dell'IA nel fornire un supporto all'organizzazione per rispondere a questi requisiti ha chiamato la funzione a svolgere un maggiore lavoro di monitoraggio nei confronti dell'efficacia dei controlli interni. I nuovi requisiti della regolamentazione hanno accresciuto la partecipazione dell'IA nello sviluppo di controlli sulla reportistica finanziaria. La SOX inoltre richiese nel 2004 la creazione di Public Accounting Oversight Board in 2004 (PCAOB, 2004) per ridefinire il monitoraggio dei SCI e dei sistemi di rendicontazione finanziaria. Il principale obiettivo del PCAOB era di aumentare l'affidabilità della rendicontazione finanziaria e ripristinare la fiducia degli investitori a seguito degli scandali finanziari. Per far fronte a questi requisiti normativi, molte organizzazioni si rivolsero all'IA. Il coinvolgimento degli internal auditor fu rivolto principalmente alla valutazione dell'adeguatezza dei controlli chiave per aiutare nel rispondere ai

requisiti di rendicontazione e governance per le imprese. Nonostante il lavoro svolto a seguito della SOX è principalmente di monitoraggio, è richiesto all'IA anche di fornire attività di consulenza come la progettazione di sistemi di controllo (Hass *et al.*, 2006).

Considerando i collassi societari e i fallimenti dell'accountability, si evidenzia che i recenti scandali finanziari hanno focalizzato l'attenzione sulla corporate governance ed enfatizzato, come mai era avvenuto in passato, il ruolo di assurance dell'IA come parte del processo di controllo (Coram *et al.*, 2008). Le normative richiedono maggiore sforzo nel monitoraggio e controllo da parte dell'IA. Carcello *et al.* (2005) esaminano le conseguenze delle nuove normative evidenziando che le imprese hanno accresciuto le attività di monitoraggio attribuendo all'IA questo ruolo. La letteratura scientifica suggerisce inoltre che l'IA rappresenta uno strumento essenziale nella rilevazione di frodi (Luehlhing *et al.*, 2003; Marden e Edwards, 2005; Belloli, 2006; Coram *et al.*, 2008). Nello studio di Holt e DeZoort, (2006) si evidenzia che la funzione di IA gioca un ruolo unico nella corporate governance monitorando i rischi dell'organizzazione e assicurando che i processi siano efficacemente ed efficientemente controllati.

Si è dunque venuta a creare una tensione tra il ruolo di assurance della funzione di IA, richiesto dagli investitori nonché dalle principali normative scaturite a seguito degli scandali finanziari, e l'evoluzione verso un ruolo anche consulenziale della funzione assunto con l'obiettivo di fornire servizi valore aggiunto all'impresa. Numerosi studi hanno tuttavia evidenziato i conflitti che nascono nel caso l'IA fornisca anche servizi di consulenza. Inoltre i risultati delle ricerche empiriche ottenute da diverse survey dimostrano che l'IA è ancora vista come una funzione ispettiva che monitora l'impresa dall'interno, nonostante la crescente importanza del ruolo consulenziale ricoperto dagli internal auditor soprattutto in alcuni contesti.

1.4. Il focus della ricerca

Pur riconoscendo la rilevanza dell'evoluzione dell'IA verso un ruolo non solo di assurance ma anche consulenziale nei confronti del management dell'impresa, la tesi si concentra sul ruolo di monitoraggio e controllo svolto dalla funzione di IA. Rimane infatti ancora di primaria importanza l'attività di assurance svolta dagli internal auditor. In particolare, a seguito dei recenti scandali finanziari e agli impatti che essi hanno avuto sul sistema delle imprese e sui piccoli risparmiatori, è stato enfatizzato, come mai prima d'ora, il supporto fornito all'organizzazione dalle attività di assurance dell'IA al fine di aumentare la credibilità della rendicontazione finanziaria.

Concentrando l'attenzione sul supporto fornito all'organizzazione dalle attività di assurance dell'IA al fine di ristabilire la fiducia degli investitori a seguito degli scandali finanziari, assumono un'importanza centrale due tematiche:

- la relazione instaurata tra l'IA e la società di revisione esterna;
- la relazione tra l'IA e la riduzione dell'asimmetria informativa tra l'impresa e i suoi stakeholder.

Le esigenze emerse a seguito degli scandali finanziari spingono infatti le imprese ad aumentare la credibilità della rendicontazione finanziaria anche attraverso l'attività di revisione e la trasparenza verso l'esterno in merito alle pratiche di corporate governance implementate. Il ruolo di assurance dell'IA supporta l'organizzazione nel raggiungimento di questi obiettivi e, quindi, consente di ristabilire la fiducia degli investitori, venuta meno a seguito dei numerosi fallimenti societari degli ultimi anni (Jayalakshmy *et al.*, 2005).

1.4.1. IA e attività di revisione esterna

Il fallimento dei sistemi di accountability determinato dai numerosi scandali finanziari ha posto i sistemi di auditing interno ed esterno al centro di un dibattito pubblico sulla corporate governance. Il dibattito evidenzia che la mancanza di indipendenza e professionalità degli addetti ai controlli interni ed esterni dell'impresa ha rappresentato una delle principali cause che ha permesso il verificarsi degli scandali finanziari. La letteratura scientifica riguardante l'analisi del fallimento della Enron evidenzia che un elemento rilevante nel collasso dell'impresa è l'inadeguatezza degli internal auditor e dei revisori esterni (Froud *et al.*, 2004; Hirsch 2003; Citron 2003). Nonostante queste critiche, molti autori concordano nell'attribuire ad entrambi un ruolo centrale nel rafforzamento della governance, tanto da considerarli due dei capisaldi dei sistemi di corporate governance (Jayalakshmy *et al.*, 2005; Holt e DeZoort, 2006; Luo, 2005). Un appropriato bilanciamento tra auditing esterno ed interno risulta fondamentale per il rafforzamento sistemi di corporate governance e il conseguente aumento della credibilità della rendicontazione finanziaria (Rezaee *et al.*, 2003; Van Peurseem, 2004; Sarens e De Beelde, 2006a). Un sistema di auditing indipendente rappresenta un pre-requisito fondamentale per una governance incentrata su maggiori controlli: internal auditor, insieme a revisori esterni indipendenti, possono identificare cattive amministrazioni che devono essere penalizzate (Luo, 2005).

Nella letteratura scientifica, molti autori sottolineano che una più stretta collaborazione tra l'auditing interno ed esterno consente di migliorare la qualità delle attività di revisione e, quindi, della credibilità della reportistica finanziaria (Felix *et al.*, 2001; Goodwin-Stewart e Kent, 2006; Hogan e Wilkins, 2008; Singh e Newby, 2009). Nonostante la diversa natura del lavoro svolto, tra le attività svolte dall'IA esistono infatti molti punti di contatto con i compiti dei revisori esterni, in particolare per quanto concerne l'attività di assurance sulle informazioni finanziarie e il SCI. Risulta quindi possibile instaurare una stretta collaborazione tra le due funzioni con l'obiettivo di migliorare l'efficacia dei controlli (Ho e Hutchinsonb, 2010). Molti autori suggeriscono una gestione efficace del coordinamento tra le attività svolte nella revisione esterna e dall'IA onde evitare duplicazioni e l'omesso controllo di alcune aree da parte di entrambi i soggetti (Felix *et al.*, 2001; Goodwin-Stewart e Kent, 2006; Ho e Hutchinsonb, 2010). Un generale coordinamento tra le attività svolte dai due diversi soggetti è richiamato anche dagli standard professionali IIA (Standard IIA 2050), che sottolinea l'opportunità di specificare le attività dei due soggetti per garantire un'adeguata copertura delle aree oggetto di analisi puntando ad una minimizzazione delle duplicazioni delle attività.

L'attenzione nei confronti della relazione tra IA e revisori esterni è stata evidenziata anche da alcune ricerche empiriche svolte negli ultimi anni. Sarens e De Beelde (2006a), analizzando le aspettative del senior management nei confronti dell'IA, evidenziano che il senior management si auspica una più stretta collaborazione tra l'IA e i revisori esterni con l'obiettivo di ottenere un aumento della copertura complessiva dei controlli. Attraverso una serie di interviste ai Chief Audit Executive (CAE) delle imprese, ovvero i responsabili della funzione di IA, lo studio evidenzia che gli internal auditor lavorano a stretto contatto con i revisori esterni nello svolgimento della loro attività. L'IA collabora con i revisori esterni per favorire una relazione lavorativa proficua, riducendo la duplicazione degli sforzi, assicurando la condivisione e lo scambio di informazioni, e assicurando la coordinazione del complessivo sforzo in termini di attività di revisione. In particolare, avviene frequentemente uno scambio sia di input per la pianificazione delle attività reciproche sia degli audit report elaborati, l'IA mette a disposizione dei revisori esterni i suoi programmi di lavoro, il flusso di attività svolte e i risultati delle attività di audit. Inoltre in alcuni casi il lavoro degli internal auditor è svolto insieme ai revisori esterni attraverso una comune pianificazione delle attività con l'obiettivo di aumentare le aree sottoposte a revisione. Attraverso questa collaborazione è infatti possibile ottenere una coordinazione delle attività ed evitare duplicazioni degli sforzi, ottimizzando l'intero processo di revisione e migliorando la credibilità della rendicontazione finanziaria.

Una ricerca simile alla precedente (Sarens *et al.*, 2009), svolta per definire il supporto fornito dalla funzione di IA all'AC, permette di evidenziare che anche in questa prospettiva una stretta collaborazione tra l'IA e revisori esterni è auspicata. Questo in quanto, se viene adottato il cosiddetto "joint audit approach", viene incrementato il valore del servizio di supporto che l'IA fornisce all'AC. La combinazione delle conoscenze e dell'esperienza dell'IA e dei revisori esterni attraverso una ben ponderata collaborazione, offre infatti l'opportunità di aumentare il livello complessivo della qualità dei servizi offerti all'AC. Il comitato si aspetta che l'IA fornisca ad esso informazioni meglio dettagliate sui controlli effettuati riguardo il SCI basandosi su input forniti dai revisori esterni, così da ridurre l'asimmetria informativa della quale soffre l'AC. Anche in questa ricerca emerge che i CAE effettuano significativi sforzi per migliorare la relazione con i revisori esterni e, così facendo, contribuiscono alla creazione di un approccio comune alla revisione. Dalle interviste con gli internal auditor delle imprese del campione emerge che loro hanno instaurato questa collaborazione in quanto entrambi sono consapevoli di avere obiettivi comuni; ovvero, la creazione di un sistema di controllo efficiente per migliorare la rendicontazione finanziaria. Il CAE si incontra regolarmente con i revisori esterni per scambiare informazioni sui problemi individuati e il lavoro svolto con il fine di evitare duplicazioni del lavoro svolto. Come nella ricerca precedente, viene confermata l'intenzione di sviluppare una pianificazione condivisa delle attività e il tentativo di raggiungere una maggiore copertura delle attività di revisione.

L'analisi della natura e l'estensione della relazione tra auditing interno ed esterno risulta importante, in quanto ha implicazioni sia per le imprese che per le società di revisione. La funzione di IA e i revisori esterni rappresentano entrambi dei meccanismi di monitoraggio e controllo (Felix *et al.*, 2001; Goodwin-Stewart e Kent, 2006) e sono inoltre considerati due dei capisaldi della corporate governance. Una

combinazione tra una forte revisione esterna e una funzione di IA visibile ed efficace rappresenta consente di ristabilire la fiducia degli investitori in quanto aumenta la credibilità della rendicontazione finanziaria (Ho e Hutchinsonb, 2010). Inoltre la possibilità di contare su un'efficace funzione di IA può far protendere i revisori esterni a fare affidamento sul lavoro svolto dagli internal auditor, e questo comporta tendenzialmente una riduzione dello sforzo dei revisori esterni in termini di attività di revisione. Per queste motivazioni le organizzazioni dovrebbero avere un interesse verso il modo in cui le risorse di IA sono utilizzate nel momento della revisione esterna e l'impatto che questo genera sulle audit fees.

1.4.2. Trasparenza e disclosure per ristabilire la fiducia degli investitori

La maggiore trasparenza e l'aumento del livello di disclosure delle imprese stanno diventando una sempre più comune pratica delle organizzazioni, dati i numerosi vantaggi che possono apportare. Tra i benefici si ha la capacità nel differenziare l'azienda rispetto ai competitori grazie all'utilità di tali informazioni nei processi di valutazione delle performance aziendali svolti da investitori istituzionali, banche, analisti e intermediari finanziari (Sanchez *et al.*, 2011). Spingono in questa direzione anche i codici di corporate governance, che richiedono alle imprese di aumentare il livello sia qualitativo che quantitativo delle disclosure finanziarie e non finanziarie al fine di rafforzare la trasparenza dell'impresa. L'importante ruolo delle disclosure trova una giustificazione anche della Teoria Principale – Agente. Secondo tale teoria, le disclosure dell'impresa consentono di ridurre l'asimmetria informativa tra il management e gli azionisti e, in questo modo, viene incrementata la credibilità della rendicontazione finanziaria e si riducono i costi principale – agente (Chen *et al.*, 2008). Allo stesso modo, la Signalling Theory, afferma che le disclosure rappresentano un segnale dell'affidabilità e credibilità dell'azienda nei confronti dei mercati (Sanchez *et al.*, 2011).

Come conseguenza dei recenti scandali finanziari, le leggi e normative del nuovo contesto legislativo hanno posto una notevole attenzione nei confronti del livello qualitativo e quantitativo delle disclosure finanziarie e non finanziarie come requisito necessario per ristabilire la fiducia degli investitori. Le pressioni provenienti dall'esterno vedono, in particolare, le disclosure relative al sistema di corporate governance dell'impresa come punto chiave nell'incremento dell'affidabilità della rendicontazione finanziaria dell'azienda stessa (Sanchez *et al.*, 2011). Negli USA, per esempio, prima della SOX, non era esplicitamente richieste disclosure relative al sistema di corporate governance dell'impresa. A seguito dell'introduzione della nuova legge, vengono richieste agli internal auditor informazioni relative ai controlli interni istituiti nell'impresa, la loro efficacia ed eventuali carenze. Anche in Europa la maggiore trasparenza e l'incremento del livello delle disclosure rappresentano dei punti cardine delle nuove normative, come sottolineato ad esempio dal Jaap Winter Report dell'Unione Europea (UE) emanato nel 2002. Questa regolamentazione, valida per tutti gli Stati membri dell'UE, afferma la necessità di incrementare la trasparenza relativa al sistema di corporate governance dell'impresa, con particolare riferimento ai suoi controlli interni, almeno per le imprese quotate sui mercati azionari (Bauwhede e Willekens, 2008). Un elevato livello sia quantitativo che

qualitativo delle disclosure relative al sistema di corporate governance dell'impresa è considerato infatti cruciale per aumentare la fiducia degli investitori. Con riferimento all'Italia, il Codice di autodisciplina di Borsa Italiana richiede che le imprese quotate divulghino una relazione sulla corporate governance, contenente disclosure relative al sistema di corporate governance dell'impresa. La Legge sulla Tutela del Risparmio (262/2005), emanata dal Parlamento italiano nel 2005, pone particolare enfasi sulla veridicità di tutti gli atti e le comunicazioni della società contenenti informazioni e dati sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società stessa, prevedendo la responsabilità personale in capo ad alcuni attori aziendali circa la veridicità di tutte le informazioni citate. È inoltre previsto nella legge l'obbligo in capo al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari di istituire adeguate procedure amministrative e contabili per la predisposizione del bilancio di esercizio e consolidato, se previsto, e di ogni altra forma di comunicazione finanziaria.

La crescente enfasi sulla necessità di un incremento della trasparenza delle imprese è stata sottolineata anche in recenti ricerche scientifiche. L'analisi della letteratura scientifica permette di confermare che gli investitori ritengono che la presenza di disclosure relative a sistema di corporate governance aumenti la credibilità della rendicontazione finanziaria e, di conseguenza, consente di aumentare la fiducia degli investitori (Johnson *et al.*, 1983, Holt e DeZoort, 2006). I risultati delle ricerche empiriche sono largamente concordi con l'affermazione che un efficace sistema di corporate governance è associato a livelli più elevati di disclosure, sia in termini quantitativi che qualitativi (Ettredge *et al.*, 2011; Bauwhede e Willekens, 2008; Bokpin e Isshaq, 2009). Analizzando invece deboli sistemi di corporate governance si evidenzia che questi risultano quasi sempre relazionati a disclosure di bassa qualità (Klein, 2002; Agrawal e Chadha, 2005; Krishnan, 2005; Srinivasan, 2005). L'assunzione fondamentale dei numerosi dibattiti riguardanti i sistemi di governance è che i controlli interni implementati dalle organizzazioni hanno un ruolo cardine nel miglioramento della qualità delle disclosure dell'impresa e riducono i problemi di governance (Haron *et al.*, 2010). Tra i controlli interni implementati dall'impresa, in particolare la funzione di IA svolge un ruolo importante riguardo il controllo della correttezza e affidabilità delle disclosure ed influenza il livello e la qualità delle disclosure (Lin *et al.*, 2010).

1.5. Obiettivi e metodologia della ricerca

Considerando il contributo della funzione di IA in relazione all'aumento della credibilità della rendicontazione finanziaria, ricercatori e practitioners concordano nell'assegnare all'IA un ruolo cardine sia in relazione al miglioramento delle attività di revisione sia nella riduzione dell'asimmetria informativa tra il management e gli stakeholder, supportando così l'organizzazione nell'incrementare la credibilità della rendicontazione finanziaria e nel ristabilire la fiducia degli investitori. Nella ricerca, il contributo della funzione di IA all'attività di revisione è stato analizzato facendo riferimento alla relazione tra la funzione e i revisori esterni, mentre per analizzare il contributo dell'IA alla riduzione dell'asimmetria informativa

secondo la ricerca si è concentrata sulla relazione tra l'IA e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance dell'impresa.

In particolare, gli obiettivi della ricerca sono stati:

- esaminare la natura e l'estensione della relazione tra l'IA e la società di revisione, concentrandosi in particolare sull'impatto delle caratteristiche della funzione di IA sulle audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione, con specifico riferimento al contesto italiano;
- esaminare la natura e l'estensione della relazione tra l'IA e il livello di disclosure dell'impresa, concentrandosi in particolare sull'impatto delle caratteristiche della funzione di IA sul livello di disclosure relative al sistema di corporate governance, con specifico riferimento al contesto italiano.

In merito al primo obiettivo, la ricerca intende determinare se il supporto fornito dalla funzione di IA alle attività di revisione esterna consente una riduzione delle audit fees. Basandosi sui contributi scientifici si elaborano una serie di ipotesi riguardanti le relazioni tra l'IA e le audit fees e, successivamente, si sviluppa un modello per testare la validità di tali ipotesi. Il metodo di analisi utilizzato è una classica regressione multilineare. La ricerca intende in questo senso mettere in luce se nelle imprese italiane l'auditing interno ed esterno sono considerati come complementari o sostituti e quali caratteristiche della funzione di IA influenzano le audit fees.

Per quanto riguarda il secondo obiettivo, la ricerca intende determinare l'influenza della funzione di IA sul livello di disclosure relative al sistema di corporate governance. Seguendo un approccio simile al precedente, si elaborano sulla base della letteratura scientifica delle ipotesi in merito alle caratteristiche della funzione di IA che influenzano il livello di disclosure e, successivamente, attraverso lo sviluppo di un modello di regressione multilineare viene testata la validità di tali ipotesi. La ricerca intende in questo senso migliorare la comprensione della relazione tra le caratteristiche dell'IA e la riduzione dell'asimmetria informativa tra l'impresa e i suoi stakeholder nel contesto italiano.

Per rispondere agli obiettivi della ricerca, si è adottata una metodologia articolata in due step: una survey rivolta a un campione di 200 imprese italiane e, in seguito, un'analisi documentale focalizzata sulle 95 aziende rispondenti.

La survey ha supportato l'indagine delle caratteristiche della funzione di IA delle imprese. Il campione di riferimento comprende le prime 200 imprese per fatturato della classifica "Principali società italiane industriali e di servizi 2008" redatta dal Centro Ricerche e Studi di Mediobanca. Inizialmente è stato svolto un test pilota per valutare l'appropriatezza del questionario, in seguito stato inviato tramite e-mail ai CAE delle imprese appartenenti al campione di riferimento. Dopo un primo contatto telefonico per assicurarsi della ricezione della e-mail, è stata sollecitata in due momenti successivi la compilazione del questionario. Al termine le aziende rispondenti sono state 95, con un tasso di risposta pari al 47,5%. Le imprese del campione risultano diversificate tra loro in termini di dimensioni, settore di appartenenza e

quotazione, in modo da considerare anche fattori contingenti nell'analisi delle relazioni delle caratteristiche della funzione di IA con le audit fees e il livello di disclosure dell'impresa. Inoltre, è stata svolta un'analisi di rappresentatività dei rispondenti, al fine di confermare la possibilità di generalizzare i risultati ottenuti dalla ricerca.

Successivamente, focalizzandosi sulle aziende rispondenti, è stata svolta un'analisi documentale al fine di raccogliere le informazioni relative al sistema di corporate governance presenti nelle disclosure delle imprese e determinare così il livello di disclosure. Tramite l'analisi documentale sono state raccolte anche le informazioni riguardanti le audit fees corrisposte dalle imprese alle società di revisione e i valori delle variabili di controllo considerate nei modelli regressione. La metodologia impiegata nell'analisi documentale è stata la content analysis, in quanto ampiamente utilizzata in ricerche scientifiche precedenti per raccogliere e organizzare differenti dati empirici (Guthrie *et al.*, 2004). La content analysis prevede inizialmente la scelta e la raccolta dei documenti da sottoporre all'analisi e, in seguito, la determinazione delle regole di codifica delle disclosure al fine di garantire lo svolgimento sistematico, obiettivo e affidabile dell'analisi (Beattie *et al.*, 2004). Per quanto riguarda la scelta dei documenti da analizzare, in accordo con le scelte effettuate in studi precedenti (Allegrini e Greco, 2011; Michelon e Parbonetti, 2005; Sanchez *et al.*, 2011; Haniffa e Cooke, 2002), nella ricerca sono stati considerati tutti i documenti contenenti informazioni relative al sistema di corporate governance e resi pubblici dalle imprese rispondenti tramite il sito internet aziendale. In seguito alla raccolta dei documenti, sono state determinate delle regole di codifica delle disclosure per garantire lo svolgimento sistematico, obiettivo e affidabile della content analysis. In particolare, è stata elaborata una griglia che identifica le categorie di informazioni riguardanti il sistema di corporate governance e gli item che ne specificano le caratteristiche puntuali. Infine per quantificare il livello complessivo di disclosure di ciascuna delle imprese rispondenti e poterlo così assoggettare ad analisi, è stato elaborato di un indice sintetico, il disclosure index. Per il calcolo dell'indice, è stata associata una variabile binaria ad ogni item della griglia e si è attribuito valore 1 se l'informazione rappresentata dall'item era presente nelle disclosure dell'impresa e valore 0 in caso contrario (Cooke, 1989). Il disclosure index di ogni impresa è stato calcolato come il rapporto tra gli item presenti nelle disclosure dell'impresa e il numero totale di item applicabili all'azienda stessa. Oltre all'indice complessivo, sono stati calcolati per ogni azienda i disclosure index relativi ad ognuna delle categorie di informazioni in modo tale da permettere analisi successive della relazione tra una serie di caratteristiche della funzione di IA dell'impresa e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance.

Infine, per testare la validità delle ipotesi della ricerca, sono stati impiegati dei modelli di regressione multilinare. L'utilizzo di tali modelli è stata dettata dal fatto che l'analisi multivariata consente di determinare la relazione tra ciascuna variabile considerata nel modello e la variabile dipendente, controllando gli effetti delle altre variabili su questa relazione.

La trattazione rimanente è strutturata come segue. Il capitolo 2 presenta lo stato dell'arte della letteratura scientifica in merito all'IA. A seguito di una breve revisione della letteratura riguardante l'IA in generale, si pone l'attenzione sulle aree di ricerca riguardanti l'analisi dei fattori che influenzano le audit fees e il livello

di disclosure. Vengono in seguito presentate le ipotesi sviluppate e i modelli elaborati per ciascuno dei due obiettivi della ricerca. Il capitolo 3 tre espone la metodologia della ricerca, e descrive il processo di raccolta dei dati e gli approcci adottati per l'analisi dei dati. Il capitolo 4 riporta le statistiche descrittive dei dati raccolti tramite la survey e l'analisi documentale. I risultati della ricerca sono presentati nel capitolo 5. Infine nell'ultima sezione vengono discussi i risultati e alcuni commenti conclusivi.

2. Stato dell'arte della letteratura

2.1. Internal Audit

L'IA è stato caratterizzato dalla mancanza di una solida base di letteratura scientifica per un lungo periodo di tempo. Nell'ultimo decennio, a seguito dei ripetuti scandali finanziati, insieme allo sviluppo e alla diffusione del concetto di rischio come aspetto integrante della corporate governance, il tema del controllo interno è diventato centrale. Questo ha portato ad accrescere l'importanza attribuita all'IA, che è stata interessata da rilevanti cambiamenti ed è diventata una componente chiave dei sistemi di corporate governance. Maggiore attenzione è stata dedicata in letteratura a temi coerenti con l'oggetto di questo problema, come il ruolo dell'IA nella corporate governance, l'indipendenza delle attività di IA, il ruolo di assurance e consulenza e il contributo della funzione al risk management, tra gli altri.

2.1.1. Il ruolo dell'IA nella corporate governance

L'IA rappresenta uno dei capisaldi del sistema di corporate governance. L'importanza del ruolo assunto dalla funzione di IA all'interno del sistema di corporate governance è stato oggetto di numerose ricerche effettuate negli ultimi anni. In questa area di studio è possibile identificare tre filoni di ricerca principali, che si differenziano per il differente ruolo attribuito alla funzione di IA all'interno della governance. Un primo gruppo di studi enfatizza la rilevanza del ruolo di monitoraggio e controllo dell'IA (Van Peursem, 2004; Sarens e De Beelde, 2006b; Sarens e De Beelde, 2006a; Holt e DeZoort, 2006; Zhang, 2008). Il secondo filone di ricerca considera il ruolo di monitoraggio dell'IA con enfasi sull'importanza dell'IA nella rilevazione delle frodi (Marden e Edwards, 2005; Belloli, 2006; Coram *et al.*, 2008; Asare *et al.*, 2008; Prawitt *et al.*, 2009). Infine nel terzo gruppo rientrano gli studi che identificano nell'IA l'elemento chiave per aumentare il livello di accountability dei sistemi di governance a seguito delle richieste provenienti dalle nuove normative e degli investitori (Zhang, 2009; Christopher *et al.*, 2009; Porter, 2009; Cortesi *et al.*, 2009).

La larga maggioranza degli studi che enfatizzano l'importanza del ruolo di monitoraggio e controllo della funzione di IA per consentire il miglioramento del complessivo sistema di governance evidenziano allo stesso tempo anche la rilevanza del contributo dell'IA nei processi di risk management. Van Peursem (2004) evidenzia che il contributo apportato dall'IA al miglioramento della governance riguarda il ruolo di monitoraggio e controllo svolto dalla funzione e il coinvolgimento nei processi di risk management. Sarens e De Beelde, (2006b) evidenziano che l'IA ha stabilito la propria posizione all'interno del sistema di corporate governance in quanto componente chiave di una buona governance e per rispondere alle esigenze emerse dalle nuove normative e legislazioni. In particolare, il ruolo di monitoraggio della funzione e il contributo da

essa apportato ai processi di risk management sono considerati dagli autori i i principali contributi dell'IA al miglioramento della corporate governance. Sarens e De Beelde (2006a), analizzando la relazione tra l'IA e il senior management, evidenziano che il management richiede all'IA di espandere il proprio ruolo di monitoraggio per compensare alla perdita di controllo del management stesso derivante dalla crescente complessità aziendale. Holt e DeZoort (2006) evidenziano che la funzione di IA assume un ruolo indispensabile nella corporate governance monitorando i rischi dell'organizzazione e assicurando che i processi siano sottoposti a controlli efficienti ed efficaci. Zhang (2008) analizza, con riferimento al contesto cinese, la percezione dei manager aziendali in merito al ruolo svolto dall'IA nel sistema di corporate governance. Lo studio evidenzia che i manager considerano l'IA un importante elemento della corporate governance e il ruolo assunto dalla funzione è molto oltre il tradizionale controllo finanziario. Emerge che l'IA in Cina è stato fortemente influenzato dai recenti sviluppi in tema di corporate governarne e che la funzione risulta maggiormente coinvolta nel risk management e nel monitoraggio dei controlli interni.

Considerando il secondo filone di ricerca, la letteratura suggerisce che l'IA ha stabilito la propria importanza all'interno del sistema di corporate governance in quanto rappresenta uno strumento di monitoraggio essenziale per la rilevazione di frodi. Coram *et al.* (2008) indicano che l'importanza della funzione di IA nel miglioramento della qualità della corporate governance è legata al ruolo di monitoraggio svolto dalla funzione. In particolare, lo studio evidenzia i miglioramenti che l'IA può apportare al complessivo ambiente di controllo e monitoraggio e il potenziale della funzione nella mitigazione dei rischi di frode. Prawitt *et al.* (2009) evidenziano che la presenza di una funzione di IA efficiente consente di ridurre i rischi di una manipolazione dei ricavi da parte del management dell'impresa. Questo studio conferma quanto precedentemente affermato da Asare *et al.* (2008). Secondo quanto affermato dagli autori l'IA svolge un importante ruolo nel controllare e identificare le potenziali falsificazioni della rendicontazione finanziaria da parte del management. In particolare lo studio evidenzia un incremento delle ore lavorative a budget della funzione di IA in presenza di un aumento del rischio che la rendicontazione finanziaria venga manipolata dal management.

Numerosi recenti studi hanno infine identificato l'importanza del ruolo dell'IA in quanto elemento chiave per aumentare il livello di accountability dei sistemi di governance a seguito delle richieste provenienti dalle nuove normative e degli investitori. Zhang (2009) afferma che il ruolo assunto dalla funzione di IA nel sistema di corporate governance consente all'organizzazione di far fronte ai propri doveri in termini di governance e di rispondere alle aspettative provenienti dagli investitori e dagli stakeholder. Christopher *et al.* (2009) evidenziano che l'importanza della funzione di IA nel migliorare la corporate governance è stata ulteriormente rinforzata indirettamente dalle normative e legislazioni scaturite a seguito degli scandali finanziari. Le normative e legislazioni, seppur senza indicare specificatamente il ruolo dell'IA nella corporate governance, prevedono un'espansione dei requisiti di accountability a tutti gli stakeholder e questo suggerisce, di conseguenza, un ampliamento dell'estensione del ruolo dell'IA dato che la funzione costituisce una componente integrante della rete di elementi aventi responsabilità di corporate governance. Gli autori che l'espansione del ruolo della funzione come mezzo per assicurare che siano soddisfatti i

requisiti di accountability comporta lo svolgimento di attività in precedenza di responsabilità del CdA (incluso eventualmente l'AC) e del management. Porter (2009) evidenzia che i requisiti di accountability richiesti dagli investitori e dalla legislazione a seguito degli scandali finanziari hanno portato a riconoscere l'importanza del contributo della funzione di IA al sistema di corporate governance. Inoltre il ruolo dell'IA è stato ampliato e le attività svolte dalla funzione comprendono anche temi di corporate governance e accountability. L'IA ha la responsabilità per l'intero SCI dell'organizzazione, assicurando che tutti i rischi fronteggiati dall'impresa siano identificati in modo tempestivo ed efficacemente gestiti. Cortesi *et al.* (2009) affermano che la funzione di IA rappresenta un elemento di assurance all'interno del sistema di corporate governance a seguito degli scandali finanziari. L'IA è parte e ha originato l'attuale cambiamento della cultura in termini di controllo ed è un elemento imprescindibile per consentire un miglioramento della governance.

2.1.2. Indipendenza dell'IA

Numerosi studi scientifici hanno esaminato l'indipendenza e l'obiettività nei processi di audit, ma questi hanno riguardato prevalentemente il contesto dell'audit esterno. Solo negli anni più recenti, si evidenzia una crescente attenzione per l'area di ricerca riguardante i temi di indipendenza e obiettività della funzione di IA.

La maggioranza degli studi recenti che affrontano i temi dell'indipendenza e obiettività della funzione di IA hanno analizzato come le relazioni dell'IA con altri organi e funzioni aziendali possono incrementare o ridurre l'indipendenza delle attività di IA (Van Peurse, 2005; Sarens e De Beelde, 2006a; O'Leary e Stewart, 2007; Mat Zain e Subramaniam, 2007; Turley e Zaman, 2007; Christopher *et al.*, 2009; di Norman *et al.*, 2009; Ahmad e Taylor, 2009; Stewart e Subramaniam, 2010; Shepherd, 2011). In un secondo filone di ricerca rientrano invece gli studi che hanno analizzato le motivazioni della crescente importanza nei confronti dell'indipendenza e obiettività della funzione di IA (Gramling *et al.*, 2004; Sarens e De Beelde, 2006b; Cortesi *et al.*, 2008; Christopher *et al.*, 2009).

Considerando gli studi appartenenti al secondo filone di ricerca si evidenzia che la rilevanza assunta dai temi di indipendenza e obiettività dell'attività di IA è stata determinata in particolare dall'evoluzione ed espansione del ruolo dell'IA nei sistemi di corporate governance. Christopher *et al.* (2009) affermano che al crescere delle responsabilità della funzione di IA all'interno della governance per lo svolgimento di servizi di assurance, così aumenta la domanda per una maggiore indipendenza e obiettività della funzione. Sarens e De Beelde (2006b) affermano che nelle imprese statunitensi le valutazioni obiettive degli internal auditor rappresentano elementi fondamentali per la nuova definizione dei controlli interni e dei requisiti di disclosure menzionati nella SOX. Gramling *et al.* (2004) identificano nell'indipendenza dell'IA il principale elemento per migliorare la qualità della corporate governance, riferendo l'indipendenza alla posizione assunta dalla funzione nell'organizzazione. Cortesi *et al.* (2008) affermano che l'attività della funzione di IA rappresenta un significativo elemento di assurance del sistema di governance, sia per il management che per differenti

stakeholder, a seguito degli scandali finanziari. Tuttavia per assumere questo ruolo l'attività di IA deve essere implementata in accordo agli standard internazionali riguardanti l'indipendenza e l'obiettività. Lo studio identifica, di conseguenza, la protezione dell'indipendenza degli internal auditor come l'area più importante nel garantire che il sistema di corporate governance consenta di effettuare adeguati controlli sui rischi di frode. Ahmad e Taylor (2009) affermano che l'indipendenza della funzione di IA non è un concetto che può essere dato per scontato. L'indipendenza della funzione è un elemento cruciale in quanto l'IA rappresenta una parte integrante dei sistemi di controllo, ma a sé stante dagli altri meccanismi di controllo dell'organizzazione. Gli autori affermano che affinché l'indipendenza della funzione di IA sia garantita, gli internal auditor non devono subordinare le proprie valutazioni a quelle di altre figure organizzative in merito a questioni riguardanti l'audit interno.

In merito invece al filone di ricerca che prende in considerazione come le relazioni dell'IA con altri organi e funzioni aziendali possono incrementare o ridurre l'indipendenza e obiettività dell'IA, gli studi analizzano in particolare l'influenza della relazione con l'AC sull'indipendenza della funzione. In misura minore gli studi hanno invece analizzato la relazione tra l'IA e il senior management. Questi studi generalmente includono delle survey o una serie interviste con gli internal auditor.

Stewart e Subramaniam (2010), analizzando gli studi svolti in anni recenti, hanno fatto emergere l'importante ruolo assunto nella governance da parte dell'AC in quanto il comitato monitora e supervisiona la comunicazione tra il management e l'IA al fine di ridurre le possibili minacce all'indipendenza della funzione. Christopher *et al.* (2009) esaminano l'indipendenza della funzione di IA considerando le relazioni della funzione sia con il senior management che con l'AC. Tramite una survey condotta su un campione di 34 CAE di imprese dell'Australia, lo studio ha identificato una serie di minacce all'indipendenza della funzione derivanti dalla relazione dell'IA con l'AC. Queste minacce includono l'IA che non ha un riporto funzionale al comitato, l'AC che non ha la responsabilità di nominare, licenziare e valutare l'operato del CAE e la mancanza di competenze in accounting tra i membri dell'AC. O'Leary e Stewart (2007) hanno esaminato l'esistenza di una relazione tra la composizione dell'AC e l'indipendenza della funzione di IA. Lo studio, basato su una serie di interviste ad internal auditor di imprese australiane, evidenzia che in presenza di un AC efficace risulta maggiore la volontà da parte degli internal auditor a svolgere in modo obiettivo le proprie attività. In contrasto con i risultati emersi dagli studi precedenti si ha la ricerca di Norman *et al.* (2009). Lo studio analizza sinteticamente i benefici percepiti dall'IA nel caso in cui la funzione riporti funzionalmente all'AC, sulla base di una survey su un campione di 172 internal auditor. Dai risultati emerge che gli internal auditor percepiscono maggiori minacce alla propria indipendenza e obiettività quando devono riportare la presenza di elevati livelli di rischio di frode all'AC rispetto che al riporto al management.

Alcuni degli studi che analizzano l'impatto della relazione tra IA e AC sull'indipendenza della funzione sono basati su interviste approfondite con internal auditor e membri dell'AC. I risultati emersi concordano sull'affermare che l'AC consente di rafforzare lo status della funzione di IA all'interno dell'organizzazione e, a sua volta, questo genera un incremento nel livello di indipendenza e obiettività delle attività di IA. Turley e Zaman (2007) hanno condotto una serie di interviste con varie figure organizzative di

grandi imprese del Regno Unito, tra le quali il CAE e il Presidente dell'AC. Sulla base di queste interviste, gli autori affermano che l'AC è in grado di garantire all'IA un determinato livello di influenza all'interno dell'organizzazione. In questo modo, lo studio considera che un AC efficace assume un ruolo critico nel supportare la posizione organizzativa dell'IA e nel rafforzare l'indipendenza dell'IA. Del tutto similmente, lo studio di Mat Zain e Subramaniam (2007) riflette l'importanza della posizione di forza dell'AC nel migliorare l'obiettività dell'IA. Sulla base delle interviste con i CAE di 11 imprese della Malesia, la ricerca evidenzia che gli internal auditor ripongono un'elevata fiducia che l'AC si prenda carico della discussione in contesti formali del ruolo chiave che deve essere assegnato alla funzione di IA all'interno dell'organizzazione. Shepherd (2011) affermano che l'AC viene istituito nell'impresa al fine di garantire l'indipendenza della funzione di IA dal management e il CAE deve riportare direttamente all'AC per non ridurre la propria obiettività.

Il numero di studi che analizzano l'impatto della relazione tra la funzione di IA e il senior management sull'indipendenza e obiettività della funzione è molto limitato. Sarens e De Beelde (2006a), utilizzando l'approccio dei casi di studio, analizzano 5 imprese del Belgio per esplorare le aspettative e percezioni sia del senior management che dell'IA in riferimento alla relazione tra le due parti. Lo studio evidenzia che, quando l'IA svolge primariamente un ruolo di supporto al senior management, vi è una mancanza di obiettività e la relazione con l'AC risulta indebolita. Inoltre emerge che le aspettative del senior management influenzano significativamente la posizione organizzativa dell'IA e che il supporto del senior management è fondamentale nel consentire che la funzione di IA risulti accettata e apprezzata all'interno dell'organizzazione. Christopher *et al.* (2009) evidenziano che le minacce all'indipendenza della funzione di IA provenienti dalla relazione dell'IA con il senior management riguardano la possibilità per l'Ad o il CFO di influenzare il budget e i piani di audit. Risulta infatti presumibile, secondo quanto suggerito dagli autori, che l'Ad e il CFO auspicano che le attività di audit non si focalizzino su alcune aree specifiche dell'impresa, quali ad esempio aree in cui sono a conoscenza di lacune nei controlli o aree nelle quali intendono nascondere delle frodi, e quindi, potendo imporre significative coercizioni al budget della funzione, costringono l'IA a ridurre l'ampiezza delle aree sottoposte a verifiche di audit. Van Peurseem (2005), attraverso una serie di interviste a sei senior internal auditor della Nuova Zelanda, evidenzia che la presenza di una stretta relazione dell'IA con il senior management potrebbe mettere a rischio l'indipendenza della funzione dal management stesso. Per esempio, gli internal auditor intervistati riconoscono la necessità di bilanciare il conflitto tra gli interessi dei loro manager e gli interessi della loro professione.

2.1.3. Confronto tra ruolo di assurance e consulenza dell'IA

La funzione di IA si trova in una situazione unica nell'organizzazione in quanto in grado di fornire sia servizi di assurance all'interno dell'impresa che servizi di consulenza al management dell'azienda stessa. Chapman (2001) afferma che il coinvolgimento in attività di consulenza ha consentito all'IA di assumere un ruolo strategico all'interno dell'organizzazione. Inoltre la consulenza implica un approccio maggiormente proattivo attraverso il quale l'IA diventa un partner del management (Christopher *et al.*, 2008). Tuttavia, il coinvolgimento della funzione di IA in attività di consulenza ha generato un significativo dibattito riguardante il ruolo duale assunto dall'IA e la potenziale situazione di conflitto di interesse.

In questa area di ricerca numerosi studi recenti hanno analizzato il coinvolgimento della funzione di IA in attività di consulenza, confrontando la ripartizione delle risorse di IA (tempo lavorativo degli internal auditor) tra attività di assurance e consulenza (Hass *et al.*, 2006; Allegrini *et al.*, 2006; Allegrini e Bandettini 2006; Zhang, 2008; Burnaby e Hass, 2009; Selim *et al.*, 2009). Un'altro filone di ricerca si è focalizzata invece sull'analisi degli impatti che il ruolo consulenziale attribuito alla funzione di IA può avere sull'indipendenza nelle attività di monitoraggio e controllo svolte dall'IA (Van Peurseem, 2005; Christopher *et al.*, 2009; Ahmad e Taylor, 2009; Dickins e O'Reilly, 2009).

L'obiettivo degli studi che si focalizzano sul confronto tra il livello di coinvolgimento della funzione di IA in attività di consulenza con il tempo dedicato alle attività di monitoraggio e controllo è delineare l'importanza del ruolo di consulenza dell'IA rispetto a quello di assurance.

Hass *et al.* (2006) affermano che nel corso degli anni Novanta gli internal auditor delle imprese statunitensi iniziarono ad assumere un ruolo consulenziale nei confronti del management aziendale. Tuttavia all'inizio degli anni Duemila la crescente enfasi sui temi di compliance riguardante i SCI emersa a seguito delle nuove normative, tra le quali la SOX, ha condotto la funzione di IA verso un ritorno allo svolgimento di maggiori compiti di assurance. Questo indica, come suggerito gli autori, che l'estensione del coinvolgimento dell'IA in attività di consulenza risulta influenzata dall'ambiente economico e legislativo ed è quindi destinata a variare nel corso del tempo. Burnaby e Hass (2009), analizzando i dati ottenuti da una ricerca svolta nel 2006 dall'IIA tra tutti i suoi membri, evidenziano che viene attribuita maggiore enfasi da parte delle imprese alle attività di assurance dell'IA rispetto alle attività consulenziali svolte dalla funzione. In particolare, emerge che il 71,5 percento delle organizzazioni ritengono che l'importanza del ruolo dell'IA sia legato allo svolgimento di attività di assurance e non ad attività consulenza. Questo conferma i risultati ottenuti in precedenza da Zhang (2008). Lo studio, attraverso una survey effettuata tra il senior management di imprese della Cina, evidenzia che la larga maggioranza dei rispondenti considera l'IA fondamentale nell'azienda in quanto la funzione svolge un importante ruolo di monitoraggio e controllo e non per le attività di consulenza svolte in supporto al management.

Numerosi studi forniscono evidenze empiriche dell'estensione del coinvolgimento dell'IA in attività di consulenza nel contesto europeo. Per esempio Allegrini *et al.* (2006) riportano che le attività di consulenza costituiscono solo una piccola parte del complesso delle attività svolte dalle funzioni di IA in Europa, che

risultano maggiormente impegnate nello svolgimento di compiti di assurance. In particolare, in Francia i servizi di assurance rappresentano il 73 per cento dei compiti svolti dall'IA, in Belgio le attività consulenziali occupano in media il 12 per cento del tempo lavorativo annuale, mentre in Italia solo alcune imprese di grandi dimensioni (8 per cento delle 100 principali società italiane) assegna all'IA lo svolgimento di attività di consulenza. Allegrini e Bandettini (2006) analizzano l'evoluzione nel contesto italiano del livello di coinvolgimento della funzione di IA in attività consulenziali. Lo studio evidenzia una crescita delle attività di consulenza svolte dalla funzione a seguito dell'introduzione della nuova definizione di internal auditing da parte dell'IIA, definizione introdotta nel 1999 e che comprende lo svolgimento di attività consulenziali da parte dell'IA, in quanto il tempo allocato in media a tali attività è passato dal 7 per cento al 26 per cento.

Selim *et al.* (2009), in uno studio comparativo delle pratiche di consulenza dell'IA tra il Regno Unito/Irlanda e l'Italia, evidenziano che in entrambi i Paesi si è verificata una significativa crescita nello svolgimento di attività di consulenza da parte dell'IA a partire dal 1999. Nel Regno Unito/Irlanda, i principali compiti consulenziali riguardano il risk management, il project management, la governance, e il contingency planning e disaster recovery (ripristino dei sistemi a fronte di gravi emergenze). In Italia, i principali compiti di consulenza assegnati all'IA riguardano la compliance legislativa, la governance e il risk management. Questo rappresenta uno dei pochi studi che analizza anche la tipologia di incarichi consulenziali assegnati alla funzione di IA.

Considerando il filone di ricerca che si focalizza sull'analisi degli impatti che lo svolgimento di attività di consulenza da parte della funzione di IA può avere sull'indipendenza della funzione stessa, molti dei recenti studi hanno affrontato il tema analizzando il punto di vista degli internal auditor (Van Peurse, 2005; Selim *et al.*, 2009; Ahmad e Taylor, 2009).

Van Peurse (2005) ha intervistato alcuni internal auditor di imprese dell'Australia nel tentativo di spiegare come viene affrontato da loro il conflitto tra le loro responsabilità riguardanti il monitoraggio e controllo e lo svolgimento di attività consulenziali di supporto al management. Lo studio evidenzia che la tensione generata dal ruolo duale assunto dall'IA conduce ad una mancanza di chiarezza in merito al comportamento assunto dalla funzione, si parla in particolare di role ambiguity. Dalle interviste con gli internal auditor emergono tre concetti che influenzano sulla loro capacità nel mantenere l'indipendenza anche in presenza di un ruolo duale: come gli internal auditor stabiliscono il proprio ruolo e responsabilità, la natura delle comunicazioni in cui sono coinvolti e il ruolo di status professionale.

Selim *et al.* (2009), nello studio precedentemente citato nel quale vengono comparate le pratiche di consulenza dell'IA tra il Regno Unito/Irlanda e l'Italia, hanno svolto anche una serie di interviste ad un campione di internal auditor dei due Paesi al fine di indagare come la dualità del ruolo assunto influenza l'obiettività della funzione di IA dal loro punto di vista. Circa il 36 per cento dei rispondenti italiani afferma che il coinvolgimento in attività di consulenza incrementa l'indipendenza e obiettività dell'IA, mentre il 38 per cento dei rispondenti del Regno Unito/Irlanda afferma che questo coinvolgimento riduce l'indipendenza e obiettività della funzione. Inoltre, il 64 per cento dei rispondenti del Regno Unito/Irlanda evidenzia un incremento nel rischio di conflitti di interesse per gli internal auditor proveniente dal coinvolgimento sia in

attività di assurance che di consulenza, mentre il 51 per cento dei rispondenti italiani non evidenzia alcun effetto.

Ahmad e Taylor (2009) hanno condotto una survey tra 101 internal auditor della Malesia con l'obiettivo di identificare gli effetti del ruolo duale di assurance e consulenza assegnato alla funzione sull'impegno degli internal auditor a mantenere la propria indipendenza nello svolgimento delle attività di audit. La ricerca ha evidenziato una relazione negativa tra l'impegno degli internal auditor a mantenere la propria indipendenza e il ruolo conflittuale derivante dallo svolgimento di attività sia di assurance che di consulenza. Tuttavia, emerge che gli internal auditor rispondenti non percepiscono un conflitto tra i loro ruoli di assurance e consulenza.

Una parte dei recenti studi hanno invece analizzato il tema dell'indipendenza dell'IA in presenza dello svolgimento di un ruolo duale senza coinvolgere direttamente l'IA (Christopher *et al.*, 2009; Dickins e O'Reilly, 2009; Stewart e Subramaniam, 2010).

Christopher *et al.* (2009) evidenziano che se nell'organizzazione l'IA è considerata come una funzione di supporto consulenziale, si ha tendenzialmente una perdita dell'indipendenza degli internal auditor. Gli autori identificano come principale minaccia alla perdita di indipendenza della funzione il fatto che se l'IA svolge servizi di consulenza viene a dipendere gerarchicamente dal management dell'organizzazione.

Dickins e O'Reilly (2009) suggeriscono che una diretta conseguenza del coinvolgimento della funzione di IA in attività di consulenza è la partecipazione degli internal auditor a sistemi di retribuzione basati su incentivi, come bonus e stock option. Lo studio, condotto sulla base di una survey tra i CAE di imprese statunitensi quotate di medie dimensioni, evidenzia che questa pratica è prevalente tra le imprese degli Stati Uniti. Dai risultati emerge che il 89 per cento dei 99 CAE rispondenti hanno diritto a partecipare premi azionari e/o a bonus basati su risultati operativi. Gli autori suggeriscono che questo potrebbe rappresentare una minaccia all'indipendenza degli internal auditor.

Stewart e Subramaniam (2010), nella loro analisi degli studi riguardanti il coinvolgimento dell'IA in attività consulenziali, evidenziano che da quanto emerso dalle ricerche svolte in merito a questo tema gli internal auditor non svolgono le loro attività consulenziali senza pregiudizi. Tuttavia per gli autori sarebbe necessaria una base sperimentale più ampia per poter generalizzare i risultati ottenuti, dato che gli studi sperimentali finora condotti sono un numero limitato.

2.1.4. Coinvolgimento dell'IA nei processi di risk management

Le recenti attenzioni rivolte al miglioramento dei sistemi di corporate governance hanno fatto accrescere l'importanza attribuita all'interno dell'organizzazione ai temi di risk management. Anche se il risk management è responsabilità primaria del senior management, la funzione di IA svolge un supporto fondamentale nella gestione e progettazione dei sistemi e dei processi di risk management. Numerosi studi scientifici hanno analizzato il livello di coinvolgimento e il ruolo della funzione di IA nel risk management, con l'obiettivo di definire in modo chiaro il ruolo svolto dall'IA. Le ricerche svolte in questa area sono generalmente descrittive (Burnaby *et al.*, 2007; Gramling e Myers, 2006; Sarens e De Beelde, 2006b; Allegrini e D'Onza, 2003; Fraser e Henry, 2007; Castanheira *et al.*, 2010). Solo in misura minore gli studi hanno analizzato gli impatti del coinvolgimento nel risk management sull'obiettività e indipendenza della funzione (De Zwaan *et al.*, 2009; Soh e Martinov-Bennie).

Burnaby e Hass (2009), utilizzando i dati di una survey condotta tra tutti i membri dell'IIA, evidenziano che il 67 per cento delle funzioni di IA rispondenti è coinvolto nel risk management, mentre il 25 per cento dovrebbe essere coinvolto nei prossimi tre anni. Inoltre, quasi il 80 per cento dei rispondenti ritiene che il livello di coinvolgimento della funzione nei processi di risk management aumenterà nei prossimi tre anni.

Gramling e Myers (2006), tramite una survey condotto tra tutti i membri dell'IIA, hanno analizzato il coinvolgimento della funzione di IA nell'Enterprise Risk Management (ERM). I risultati, ottenuti dall'analisi delle 361 imprese rispondenti, evidenziano che l'IA è il principale responsabile dell'ERM nel 36 per cento delle organizzazioni rispondenti.

Sarens e De Beelde (2006b) hanno intervistato i CAE di quattro imprese degli Stati Uniti e di sei società del Belgio in modo da comparare la loro percezione del ruolo attuale dell'IA nel risk management. Lo studio evidenzia che, in entrambi i Paesi, la funzione di IA svolge un ruolo cruciale nel miglioramento dei processi e delle pratiche di risk management. Tuttavia emergono alcune differenze tra Stati Uniti e Belgio: nel primo caso le funzioni di IA risultano fortemente influenzate dalla SOX e quindi sono maggiormente coinvolti nella revisione dei controlli interni piuttosto che nel risk management; mentre nel caso del Belgio l'IA assume un ruolo pionieristico nella creazione di sistemi di risk management trasparenti.

Allegrini e D'Onza (2003), attraverso una survey che ha coinvolto gli internal auditor delle imprese italiane di maggiori dimensioni, forniscono evidenze empiriche del contributo apportato della funzione di IA ai processi di risk management. Dai risultati emerge che il 30 per cento degli internal auditor rispondenti collabora con consulenti esterni all'impresa coinvolti nei processi di risk management, mentre il 37 per cento è coinvolto direttamente nelle attività di risk management fornendo al management di linea un supporto metodologico o consulenziale.

Fraser e Henry (2007) hanno intrapreso una serie di interviste con direttori finanziari, Presidenti di AC, e, dove possibile, i CAE e i direttori della funzione di risk management in cinque grandi organizzazioni

del Regno Unito. Lo studio evidenzia che l'IA tende ad avere un ruolo principale nell'ERM. Inoltre emerge che l'IA risulta responsabile dell'implementazione di pratiche di ERM.

De Zwaan *et al.* (2009) esaminano se il coinvolgimento della funzione di IA nell'ERM e la sua interazione con l'AC influenza la percezione della professionalità e obiettività della funzione. I dati alla base delle analisi svolte sono stati ottenuti tramite un questionario sottoposto a 117 internal auditor dell'Australia in possesso di una certificazione professionale. I risultati evidenziano che il coinvolgimento dell'IA nell'ERM ha un significativo e negativo effetto sull'obiettività della funzione in termini di propensione a riferire all'AC problematiche legate alle procedure di risk management. Tuttavia, dallo studio emergono solo effetti marginali del coinvolgimento dell'IA nel risk management sul livello di interazione con l'AC.

Castanheira *et al.* (2010) hanno intervistato 96 CAE membri dell'Institute of Portuguese Internal Auditors al fine di esplorare il ruolo della funzione di IA nell'ERM. Lo studio evidenzia la tendenza verso una maggiore focalizzazione sui temi del rischio da parte dell'IA, inclusi i rischi operativi e di mercato. Inoltre emerge che la funzione risulta maggiormente proattiva nell'implementazione dell'ERM nelle organizzazioni di dimensioni inferiori, e nel settore finanziario e in imprese non quotate il ruolo dell'IA nell'ERM è di maggiore importanza.

Soh e Martinov-Bennie (2011) hanno svolto una serie di interviste semi strutturate ai membri dell'AC e ad altre figure chiave del sistema di corporate governance per definire il ruolo e le responsabilità che questi attribuiscono alla funzione di IA. Dai risultati emerge che una principali responsabilità attribuite all'IA da parte dei membri dell'AC intervistati è il supporto nello svolgimento di valutazioni indipendenti dell'efficacia e adeguatezza del processo di risk management. Da un'analisi dettagliata del ruolo attribuito all'IA nei processi di risk management viene evidenziato che la funzione generalmente non è responsabile dell'identificazione dei rischi legati ai processi. I membri dell'AC intervistati affermano che una tale responsabilità potrebbe compromettere l'indipendenza della funzione. Tuttavia le interviste effettuate ai CAE hanno fatto emergere che l'IA intende accrescere il proprio ambito di influenza attraverso un maggiore coinvolgimento nell'identificazione dei rischi strategici.

2.2. Sviluppo delle ipotesi della ricerca

2.2.1. Relazione tra la funzione di IA e le audit fees

L'obiettivo di questo capitolo è esaminare la natura e l'estensione della relazione tra l' IA e la società di revisione esterna, concentrandosi in particolare sull'impatto delle caratteristiche della funzione di IA sulle audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione.

Tra le attività svolte dall'IA esistono molti punti di contatto con i compiti dei revisori esterni, in particolare per quanto concerne l'attività di assurance sulle informazioni finanziarie e il SCI. In relazione a questa specifica area di responsabilità, i revisori esterni possono decidere di fare o meno affidamento sulle attività già svolte dalla funzioni di IA, riducendo lo sforzo da loro sostenuto in termini di attività di revisione esterna. Le caratteristiche della funzione di IA possono essere un parametro rilevante nell'influenzare la scelta dei revisori di basarsi sull'IA.

Lo stato dell'arte in letteratura

L'analisi dei fattori che influenzano le audit fees è stato largamente dibattuto in letteratura (Anderson e Zeghal, 1994; Elliot e Korpi, 1978; Simunic, 1980; Willekens e Achmadi, 2003; Gerrard *et al.*, 1994; Carcello *et al.*, 2002; Abbott *et al.*, 2003; Knechel e Willekens, 2006; Goodwin-Stewart e Kent 2006; Hay *et al.*, 2008; Singh e Newby, 2009). In particolare è possibile distinguere due filoni principali: il primo relativo alla relazione tra il sistema di corporate governance in generale e le audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione; il secondo relativo alla relazione tra la funzione di IA e le audit fees.

Sistemi di corporate governance e audit fees

Gli studi che analizzano la relazione tra il sistema di corporate governance in generale e le audit fees evidenziano che un miglioramento del sistema di governance comporta, tendenzialmente, un aumento delle audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione (Carcello *et al.*, 2002; Abbott *et al.*, 2003; Knechel e Willekens, 2006). In presenza di una forte governance risulta infatti maggiormente probabile che l'organizzazione sia propensa a richiedere una qualità più elevata in merito alle attività di revisione esterna (Goodwin-Stewart e Kent 2006; Singh e Newby, 2009). Questi studi analizzano puntualmente quali elementi del sistema di governance hanno un impatto sulle audit fees, evidenziando come le caratteristiche del CdA e l'indipendenza degli amministratori siano gli elementi che maggiormente influenzano l'entità delle audit fees (Carcello *et al.*, 2002). Gli amministratori indipendenti richiedono maggiori controlli, sia interni che esterni, per proteggersi dal danno reputazionale che potrebbe essere causato loro da una rendicontazione finanziaria

errata e/o fraudolenta (Hay *et al.*, 2008). Collier e Gregory (1996), analizzando il contesto inglese, trovano riscontri empirici per dimostrare che nelle organizzazioni in cui è istituito un AC si verifica un incremento delle audit fees. Carcello *et al.* (2002), analizzando il contesto statunitense, evidenziano che l'indipendenza del CdA (misurata tramite la percentuale di amministratori indipendenti) e l'impegno degli amministratori (approssimato tramite il numero di riunioni tenute dal CdA nel corso di un anno) risultano impattare positivamente sulle audit fees, mentre, sempre negli USA, Abbott *et al.* (2003) rilevano che l'indipendenza dell'AC e le competenze in campo finanziario del comitato determinano un aumento delle audit fees. Knechel e Willekens (2006), nel tentativo di spiegare le motivazioni di questi riscontri, affermano che gli amministratori indipendenti chiedono maggiori garanzie a protezione della loro reputazione attraverso un aumento dei controlli effettuati dall'impresa, specialmente quando i costi di tali attività sono sostenuti dagli azionisti e non dagli amministratori stessi.

La tabella 2.1 riporta alcuni degli studi che analizzano la relazione tra i sistemi di governance in generale e le audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione, indicando le ipotesi sviluppate e i risultati emersi.

Studio	Ipotesi	Risultati
Collier e Gregory (1996)	Aumento delle audit fees nel caso in cui sia istituito un AC da parte dell'impresa	I risultati confermano l'ipotesi
Raghunandan <i>et al.</i> (2001)	AC composti da soli amministratori indipendenti sono più propensi a supportare la funzione di IA e questo genera una riduzione delle audit fees	I risultati confermano entrambe le ipotesi
Carcello <i>et al.</i> (2002)	Gli amministratori indipendenti richiedono un maggiore sforzo nelle attività di revisione esterna e una migliore governance per proteggere loro stessi da danni reputazionali che una rendicontazione finanziaria non corretta potrebbe causare. A questo consegue un aumento delle audit fees	La percentuale di amministratori indipendenti presenti nel CdA dell'impresa risulta relazionata positivamente con le audit fees
Abbott <i>et al.</i> (2003)	Aumento delle audit fees se l'AC è composto da soli amministratori indipendenti	I risultati confermano l'ipotesi
Krishnan (2005)	Riduzione dei problemi nel controllo	AC indipendenti hanno generalmente minori

	interno nel caso di indipendenza dell'AC (comitato composto da soli amministratori indipendenti)	problemi nei SCI in quanto investono budget maggiori nei controlli interni
Bliss <i>et al.</i> (2007)	Aumento delle audit fees in presenza di CEO Duality	I risultati confermano l'ipotesi. Tuttavia questa relazione è significativamente indebolita quando l'impresa ha un'elevata proporzione di amministratori indipendenti nell'AC
Knechel <i>et al.</i> (2007)	In contesti in cui i sistemi di governance non sono fortemente regolamentati e la proprietà è concentrata, il complesso gioco tra i vari stakeholder dell'impresa comporta un aumento degli investimenti in tutte le forme di controllo, incluse le attività di revisione esterna e l'IA.	I risultati confermano le ipotesi
Boo e Sharma (2008)	Un miglioramento del sistema di corporate governance innalza maggiormente le audit fees nel caso di imprese regolamentate rispetto al caso di imprese non sottoposte a regolamentazioni esterne	I risultati confermano le ipotesi
Hay <i>et al.</i> (2008)	Un miglioramento dei controlli interni e/o del sistema di governance in generale comporta un aumento delle audit fees	I risultati confermano le ipotesi
Elizabeth <i>et al.</i> (2009)	In presenza di un AC composto da membri con elevate competenze in materia di accountability si ha una riduzione delle attività di controllo della rendicontazione finanziaria e quindi delle audit fees	I risultati non evidenziano alcuna relazione significativa

Tabella 2.1 Studi che hanno analizzato la relazione tra i sistemi di governance e le audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione

La funzione di IA e le audit fees

Gli studi che analizzano la relazione tra la funzione di IA e i revisori esterni si sono focalizzati principalmente su contesti anglosassoni (UK e USA in particolare). Solo negli anni più recenti sono state intraprese ricerche anche in altri Paesi, quali l'Italia (Cameran, 2005), Hong Kong (DeFond *et al.*, 2000; Tsui *et al.*, 2001; Ho e Hutchinsonb 2010), Malesia (Bliss *et al.*, 2007), Giordania (Suwaidan, e Qasim, 2010), Arabia Saudita (Al-Twaijry *et al.*, 2004), Danimarca (Thinggaard e Kiertzner, 2008).

All'interno di questo filone di ricerca, alcuni studi analizzano la relazione considerando l'impatto di una serie di caratteristiche della funzione di IA sulle audit fees, mentre un secondo gruppo di studi analizza quali caratteristiche della funzione influenzano l'estensione della fiducia riposta dai revisori esterni nei confronti del lavoro svolto dagli internal auditor e il conseguente impatto sulle audit fees. In entrambi i casi i risultati emersi dalle ricerche scientifiche risultano contrastanti tra loro.

Da una parte, alcune ricerche hanno dimostrato che in presenza di un miglioramento delle caratteristiche qualitative della funzione di IA, o di un incremento della fiducia riposta dai revisori esterni nei confronti del lavoro svolto dalla funzione, si verifica una riduzione delle audit fees (es. Elliot e Korpi, 1978; Simunic, 1980; Wallace, 1984; Turpin, 1990; Gramling, 1999; Felix *et al.*, 2001; Ho e Hutchinsonb, 2010). Questi studi suggeriscono una sostituibilità tra i meccanismi di controllo dell'organizzazione, ovvero tra l'IA e le attività di revisione esterna.

Dall'altra parte, numerosi studi evidenziano una relazione positiva tra la funzione di IA e le audit fees suggerendo che l'IA e la revisione esterna possono essere considerati come complementari tra loro, ovvero per incrementare il complessivo livello di monitoraggio in un'organizzazione è necessario agire sul miglioramento di entrambi (Hay e Knechel, 2002; Hay *et al.*, 2008; Goodwin-Stewart e Kent, 2006; Singh e Newby, 2009).

Infine, altri studi non evidenziano alcuna relazione tra la funzione di IA, o il livello di fiducia riposto dai revisori esterni nei confronti del lavoro svolto dalla funzione, e le audit fees (es: Gerrard *et al.* 1994; Gist 1995; Johnson *et al.* 1995; Hackenbrack e Knechel, 1997; Singh e Newby, 2009). Gerrard *et al.* (1994) suggeriscono che l'IA potrebbe avere effetti solo marginali sulle audit fees. Singh e Newby (2009) suggeriscono invece che potrebbe sussistere una simultanea relazione sia positiva che negativa tra l'IA e le audit fees che non risulta evidente in quanto i contributi si annullano vicendevolmente.

Anche se i risultati degli studi appaiono contrastanti tra loro, numerose ricerche evidenziano che, negli ultimi anni, si è instaurata una più stretta collaborazione tra l'IA e i revisori esterni nel caso in cui la funzione di IA dell'impresa sia in grado di fornire un importante supporto alle attività di revisione esterna. Le ricerche sottolineano che questa collaborazione comporta una serie di benefici sia per gli internal auditor che per i revisori esterni e ha un impatto sulle audit fees (Felix, 2001; Haron *et al.*, 2004). In particolare, i revisori esterni possono utilizzare l'esperienza e le competenze degli internal auditor nello svolgimento delle attività di revisione esterna e per comprendere meglio le caratteristiche del SCI dell'impresa, oltre che a considerare i risultati del lavoro svolto dall'IA come input delle proprie attività. Questo contributo fornito

dall'IA alle attività di revisione esterna conduce inoltre ad una riduzione delle audit fees dato che consente una diminuzione dello sforzo dei revisori esterni in termini di attività di revisione esterna (Wallace, 1984; Stein *et al.*, 1994; Felix, 2001; Jensen e Payne, 2003; Al-Twaijry, 2004; Haron *et al.*, 2004; Thinggaard e Kiertzner, 2008; Munro e Stewart, 2010).

La tabella 2.2 riassume i principali studi che analizzano la relazione tra la funzione di IA e le audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione, riportandone le ipotesi sviluppate e i risultati emersi.

Studio	Ipotesi	Risultati
Elliot e Korpi (1978)	Se la società di revisione esterna fa affidamento sul lavoro svolto dalla funzione di IA si verifica una riduzione delle audit fees	I risultati confermano l'ipotesi
Simunic (1980, 1984)	Le imprese possono decidere di sostituire l'IA con le attività di revisione esterna e viceversa, in quanto vi è sostituibilità tra le due forme di controllo	Le società sostituiscono le attività di revisione esterna con l'IA se viene praticato un prezzo di monopolio da parte delle società di revisione, mentre sostituiscono l'IA con le attività di revisione esterna quando le audit fees sono inferiori ai costi dell'IA
Wallance (1984)	Riduzione delle audit fees quando viene incrementato il budget della funzione di IA	I risultati confermano l'ipotesi
Messier e Schneider (1988)	Riduzione delle audit fees se i revisori esterni considerano affidabile il lavoro svolto dall'IA	I risultati confermano l'ipotesi
Turpin (1990)	Riduzione delle audit fees nel caso in cui l'IA svolga un supporto nei confronti delle attività di revisione esterna	I risultati confermano l'ipotesi
Maher <i>et al.</i> (1992)	Relazione negativa tra le audit fees e la dimensione della funzione di IA	Non emerge alcuna relazione significativa tra le audit fees e il numero di addetti della funzione di IA
Maletta e Kida (1993)	Riduzione delle audit fees all'aumentare della fiducia riposta dai revisori esterni nei confronti del	I risultati confermano l'ipotesi

	lavoro svolto dagli internal auditor	
O'Keefe <i>et al.</i> (1994)	Riduzione delle audit fees se i revisori esterni fanno affidamento sui controlli interni dell'impresa, tra i quali il lavoro di assurance dell'IA	Non emerge alcuna relazione significativa tra le variabili considerate
Anderson e Zéghal (1994)	Relazione positiva tra la spesa in IA rapportata al totale attività del bilancio dell'impresa e le audit fees	Per le imprese di grandi dimensioni è stata confermata l'ipotesi, mentre per le imprese di dimensioni minori non è emersa alcuna relazione significativa tra le due variabili.
Gerrard <i>et al.</i> (1994)	Relazione negativa tra le audit fees e le dimensioni della funzione di IA	I risultati non evidenziano alcuna relazione significativa
Gist (1995) Johnson <i>et al.</i> (1995)	Relazione negativa tra la spesa in IA sostenuta dall'impresa e le audit fees	I risultati non evidenziano alcuna relazione significativa
Hackenbrack e Knechel (1997)	Riduzione delle attività di revisione esterna se i revisori sono in grado di fare affidamento sul controllo interno dell'impresa	Non emerge alcuna relazione significativa tra le variabili considerate
Gramling (1999)	Relazione negativa tra la qualità della funzione di IA e le audit fees	I risultati confermano l'ipotesi
Walker e Casterella (2000)	Aumento delle audit fees nel caso in cui sia istituita una funzione di IA da parte dell'impresa	I risultati confermano l'ipotesi
Carey <i>et al.</i> (2000)	Aumento delle audit fees nel caso in cui sia istituita una funzione di IA e riduzione delle audit fees all'aumentare del livello di affidamento da parte dei revisori esterni nei confronti dell'IA	I risultati confermano la prima ipotesi, ma non la seconda
Felix <i>et al.</i> (2001)	Riduzione delle audit fees all'aumentare del contributo degli internal auditor nei confronti dei revisori esterni	I risultati confermano l'ipotesi

Gramling e Maletta (2001)	Relazione negativa tra le attività / caratteristiche dall'IA e le audit fees	I risultati confermano l'ipotesi solo nel caso in cui l'IA svolga un supporto alle attività di revisione esterna
Hay e Knechel (2002)	Relazione positiva tra la spesa in IA sostenuta dall'impresa e le audit fees	I risultati confermano l'ipotesi
Willekens e Achmadi (2003)	Aumento delle audit fees se l'impresa ha istituito la funzione di IA	Non si evidenzia alcuna relazione tra l'esistenza della funzione di IA e le audit fees
Jensen e Payne (2003)	Riduzione delle audit fees se il lavoro svolto dagli internal auditor risulta utile nelle attività di revisione esterna	I risultati confermano l'ipotesi
Al-Twajry <i>et al.</i> (2004) Haron <i>et al.</i> (2004)	Il contributo fornito dall'IA alle attività di revisione esterna consente di ridurre le audit fees	I risultati confermano l'ipotesi
Carcello <i>et al.</i> (2005)	Relazione positiva tra il budget assegnato alla funzione di IA e le audit fees	I risultati confermano l'ipotesi
Goodwin-Stewart e Kent (2006)	Relazione positiva tra le audit fees e l'istituzione dell'IA da parte dell'impresa	I risultati confermano l'ipotesi
Hogan e Wilkins (2008)	Aumento delle audit fees in presenza di carenze nei controlli interni dell'impresa	I risultati confermano l'ipotesi
Thinggaard e Kiertzner (2008)	L'istituzione della funzione di IA consente di ridurre le audit fees	I risultati confermano l'ipotesi
Singh e Newby (2009)	A maggiori spese in attività di IA risulta associato un incremento delle audit fees	I risultati confermano l'ipotesi
Suwaidan e Qasim (2010)	Riduzione delle audit fees all'aumentare della fiducia riposta dai revisori esterni nei confronti dell'IA	I risultati non evidenziano alcuna relazione tra le audit fees e le caratteristiche dell'IA. La dimensione delle imprese è la più importante variabile che spiega la variabilità

		delle audit fees
Ho e Hutchinsonb (2010)	Relazione negativa tra il lavoro svolto dagli internal auditor in tema di controllo e le audit fees	I risultati confermano l'ipotesi
Munro e Stewart (2010)	L'estensione della fiducia riposta dai revisori esterni nei confronti de lavoro dell'IA ha un impatto negativo sulle audit fees	I risultati confermano l'ipotesi

Tabella 2.2 Ipotesi e risultati emersi da studi che analizzano la relazione tra IA e i costi di revisione esterna

Lo sviluppo delle ipotesi di ricerca

Svariate ricerche empiriche (es: Felix *et al.*, 2001; Gramling, 1999; Maletta e Kida, 1993; Ho e Hutchinsonb, 2010) evidenziano, come detto precedentemente, che lo sforzo dei revisori esterni in termini di attività di revisione decresce all'aumentare dell'affidabilità da loro riposta nei confronti del lavoro svolto dall'IA. Gli studi sottolineano che i revisori esterni considerano alcune caratteristiche dell'IA come un parametro rilevante nella decisione di basarsi o meno sull'IA. Analizzando i risultati di questi studi sono state individuate quali caratteristiche della funzione influenzano la scelta dei revisori esterni, considerando inoltre la relazione con le audit fees.

Numerose ricerche (Brown, 1983; Messier e Schneider, 1988; Felix *et al.*, 2001; Maletta e Kida, 1993; Al-Twaijry *et al.*, 2004; Ho e Hutchinsonb, 2010) evidenziano che i revisori esterni sono supportati nello svolgimento delle proprie attività dalla funzione di IA se questa è caratterizzata da un elevato livello di competenze. I risultati emersi in questi studi evidenziano inoltre una relazione negativa tra le audit fees e il livello di competenze della funzione di IA. Viene così definita la seguente ipotesi:

IPOTESI 1: *si ipotizza una relazione negativa tra le competenze della funzione di IA e le audit fees*

Per identificare il livello di competenze dalla funzione di IA alcuni studi fanno riferimento alla percentuale o al numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale (Brown, 1983; Ho e Hutchinsonb, 2010). In presenza di una funzione di IA con risorse qualificate, il revisore esterno è in grado di collocare maggiore affidamento sulla capacità della funzione nel rilevare gli errori e le omissioni (Ho e Hutchinsonb, 2010). I risultati emersi concordano nell'evidenziare una riduzione delle audit fees al crescere del livello di competenze della funzione di IA. Viene così definita la seguente ipotesi:

IPOTESI 1(a): *si ipotizza una relazione negativa tra la percentuale di internal auditor in possesso di una certificazione professionale e le audit fees*

Il ruolo di assurance dell'Internal Audit: impatti sulle attività di revisione esterna e sulle disclosure aziendali

Altre caratteristiche che influenzano il livello di competenza della funzione di IA e che hanno un impatto sulle audit fees sono: i programmi di formazione degli internal auditor (Maletta e Kida, 1993) e l'esperienza della funzione di IA (Messier e Schneider, 1988; Al-Twajry *et al.*, 2004). Dagli studi emerge che al crescere delle ore dedicate alla formazione degli internal auditor si riducono le audit fees (Maletta e Kida, 1993). Allo stesso modo, l'esperienza dell'IA, approssimata dal numero di anni che la funzione è stata istituita da parte dell'azienda, ha un impatto negativo sulle audit fees (Al-Twajry *et al.*, 2004). Si sviluppano così le seguenti ipotesi:

IPOTESI 1(b): si ipotizza una relazione negativa tra l'età della funzione di IA e le audit fees

IPOTESI 1(c): si ipotizza una relazione negativa tra la percentuale di tempo dedicata alla formazione degli internal auditor nel corso dell'anno e le audit fees

Oltre al livello di competenze della funzione di IA, dalla letteratura emerge che la strutturazione della funzione influenza l'estensione della fiducia riposta dai revisori esterni nei confronti dell'IA un impatto sulle audit fees (Al-Twajry *et al.*, 2004; Ho e Hutchinsonb, 2010; Suwaidan e Qasim, 2010). I risultati di questi studi evidenziano inoltre che un maggior livello di strutturazione dell'IA consente una riduzione delle audit fees. Viene così sviluppata la seguente ipotesi:

IPOTESI 2: si ipotizza una relazione negativa tra il livello di strutturazione della funzione di IA e le audit fees

Diversi studi individuano nella dimensione della funzione di IA il principale fattore che determina il livello di strutturazione dell'IA. Al-Twajry *et al.* (2004) evidenziano che i revisori esterni ritengono importante la dimensione della funzione, misurata tramite il numero di internal auditor. La ricerca suggerisce che il livello di affidabilità attribuito al lavoro degli internal auditor da parte dei revisori esterni risulta determinato anche dalla dimensione della funzione di IA e che in presenza di funzioni con un maggior numero di addetti si verifica una riduzione delle audit fees. Goodwin-Stewart e Kent (2006) invece evidenziano una relazione positiva tra il numero di addetti della funzione di IA e le audit fees, suggerendo che IA di maggiori dimensioni richiedono esigono revisioni esterne più consistenti. Tuttavia, la significatività del risultato scompare quando la dimensione dell'IA viene rapportata al numero di dipendenti dell'impresa, suggerendo così che l'associazione trovata è dovuta alla dimensione dell'impresa piuttosto che alla dimensione della funzione di IA. Ho e Hutchinsonb (2010), considerando un campione di 74 imprese non finanziarie quotate sul mercato azionario di Hong Kong, evidenziano una relazione negativa tra il numero di addetti della funzione di IA e le audit fees. La motivazione deriva dal fatto che maggiore è il numero di addetti alla funzione di IA, maggiori sono le risorse a disposizione della funzione per la creazione di ulteriori competenze e aumentano di conseguenza le probabilità di rilevare errori e omissioni nella

Il ruolo di assurance dell'Internal Audit: impatti sulle attività di revisione esterna e sulle disclosure aziendali

rendicontazione finanziaria. L'impresa sostiene, da una parte, costi per accrescere le dimensioni della funzione di IA e, dall'altro lato, riduce le audit fees.

Sulla base dei risultati emersi dalle ricerche precedenti si suppone che funzioni di IA di maggiori dimensioni consentano una riduzione delle audit fees. La precedente discussione conduce alla formulazione della seguente ipotesi:

IPOTESI 2(a): si ipotizza una relazione negativa tra il numero di addetti della funzione di IA e le audit fees

I risultati evidenziati da alcuni studi (Al-Twaijry *et al.*, 2004; Suwaidan e Qasim 2010) evidenziano che anche altre due variabili che influenzano il livello di strutturazione della funzione di IA hanno un impatto sulle audit fees. Queste variabili riguardano la presenza di un Mandato di audit e di un sistema di misura delle performance della funzione di IA. Gli studi evidenziano che se è presente un Mandato di audit e/o un sistema di misura delle performance della funzione di IA, le audit fees si riducono. Si suppone dunque una relazione negativa con le audit fees. Si sono sviluppate le seguenti ipotesi:

IPOTESI 2(b): si ipotizza una relazione negativa tra la presenza di un Mandato di audit e le audit fees

IPOTESI 2(c): si ipotizza una relazione negativa tra la presenza di un sistema di misura delle performance della funzione di IA e le audit fees

Variabili indipendenti

Per testare la validità delle ipotesi formulate sono state introdotte le seguenti variabili indipendenti:

- ***CERT***: la variabile ***CERT*** misura il numero di internal auditor che sono in possesso di una certificazione professionale;
- ***IAAGE***: l'età della funzione di IA è misurata attraverso la variabile ***IAAGE*** che indica da quanti anni l'impresa ha istituito la funzione di IA;
- ***%FTEF***: misura la percentuale di tempo (in FTE) dedicato alla formazione degli internal auditor durante l'anno;
- ***IAR***: la dimensione della funzione di IA è misurata tramite la variabile ***IAR*** che rappresenta il numero di addetti della funzione di IA dell'impresa;
- ***MAND***: si considera la variabile binaria ***MAND*** per indicare la presenza di un Mandato di Audit. La variabile assume valore 1 nel caso sia presente un Mandato di Audit e valore 0 in caso contrario;

- **PERF**: si introduce la variabile binaria **PERF** per indicare la presenza di un sistema di Misura delle Performance della funzione di IA. La variabile assume valore 1 nel caso sia presente un Sistema di Misura delle Performance e valore 0 in caso contrario.

Variabili di controllo

Al fine di stabilire un modello di base per analizzare la relazione tra le caratteristiche della funzione di IA e le audit fees, sono state introdotte delle variabili di controllo. Tali variabili permettono di tenere in considerazione i fattori che numerose ricerche evidenziano impattare sulle audit fees e riducono il rischio che le variabili indipendenti del modello approssimino delle altre determinanti delle audit fees.

In particolare, le variabili di controllo introdotte sono le seguenti:

- **CEO Duality (CEOD)**: in presenza di CEO Duality, che si verifica nel caso in cui le cariche di Ad e di Presidente siano ricoperte dalla stessa persona all'interno dell'impresa, si ha una limitazione dell'indipendenza del CdA e risulta maggiormente probabile che l'impresa abbia un SCI inefficiente. A questo consegue un aumento delle audit fees (Bliss *et al.*, 2007; Messier, 2000; Tsui *et al.*, 2001).

Si introduce la variabile binaria **CEOD** per indicare la presenza di CEO Duality. La variabile assume valore 1 se nell'impresa si ha CEO Duality e valore 0 in caso contrario;

- **Esistenza dell'AC (AC)**: l'AC è incaricato di esercitare una supervisione riguardo la rendicontazione finanziaria dell'impresa e i controlli interni, inoltre fornisce un supporto sia agli internal auditor che ai revisori esterni riportando agli stakeholder i risultati delle loro attività di controllo. L'AC rappresenta un elemento cruciale di un buon sistema di corporate governance e spetta a questo comitato attuare miglioramenti nei sistemi di controllo e monitoraggio dell'impresa (Bliss *et al.*, 2007). La larga maggioranza degli studi hanno evidenziato che la presenza dell'AC implica una richiesta di servizi di revisione di qualità maggiore (es: Goodwin-Stewart e Kent, 2006), anche se alcuni contributi suggeriscono che l'AC potrebbe ridurre la percezione del rischio da parte dei revisori esterni, generando così minori necessità di controllo (Collier e Gregory, 1996; Abbott *et al.*, 2003).

Si introduce la variabile binaria **AC** che assume valore 1 nel caso in cui l'impresa abbia istituito un AC e valore 0 in caso contrario;

- **Percentuale Amministratori Indipendenti (INDIP)**: gli amministratori indipendenti possono esercitare una significativa supervisione nei confronti dell'impresa ma richiedono un aumento dei controlli svolti dall'organizzazione, generalmente attraverso un incremento del livello delle attività di revisione esterna. Numerosi studi evidenziano un significativo aumento delle audit fees in presenza di una maggiore percentuale di amministratori indipendenti nel CdA (Carcello *et al.*, 2002; Abbott *et al.*, 2003; Singh e Newby, 2009). Abbott *et al.* (2003) afferma che

l'indipendenza dei membri del CdA comporta un maggior livello di controlli sia in termini di qualità che di quantità, generando in questo modo un aumento delle audit fees.

Per tener conto dell'indipendenza del CdA, si introduce la variabile **INDIP** che indica la percentuale di amministratori indipendenti presenti nel CdA dell'impresa;

- **Frequenza riunioni CdA (CDAMEET)**: la frequenza delle riunioni del CdA approssima la qualità del complessivo sistema di corporate governance. Svartati studi evidenziano una relazione positiva tra la frequenza delle riunioni del CdA e le audit fees (Carcello *et al.*, 2002; Goodwin-Stewart e Kent 2006).

Per tener conto della frequenza delle riunioni del CdA, si introduce la variabile **CDAMEET** che misura il numero di riunioni tenute dal CdA durante l'ultimo anno;

- **Frequenza riunioni AC (ACMEET)**: Abbott *et al.* (2003) affermano che se un AC si riunisce con maggiore frequenza risulta più propenso a richiedere un aumento del livello qualitativo delle attività di revisione esterna. Goodwin-Stewart e Kent (2006) evidenziano una relazione positiva tra la frequenza delle riunioni dell'AC e le audit fees.

Per tener conto della frequenza con la quale l'AC si riunisce, si introduce la variabile **ACMEET** che misura il numero di riunioni tenute dall'AC nel corso dell'anno;

- **Dimensioni dell'impresa (FATT)**: le aziende di grandi dimensioni potrebbero trovarsi ad affrontare rischi maggiori e diversi provenienti dall'ambiente in cui operano. Inoltre le società di revisione, quando si occupano di una grande organizzazione, devono dedicare molto più tempo e sforzi per controllare e analizzare i dati e le informazioni dell'impresa. Molte ricerche evidenziano che le audit fees risultano significativamente influenzati dalla dimensione dell'impresa (es: Simunic, 1980; Bell *et al.*, 1994; DeFond *et al.*, 2000; Felix *et al.*, 2001; Cobbin, 2002; Cameran, 2005; Bliss *et al.*, 2007; Hay *et al.*, 2008).

Per tener conto delle dimensioni dell'impresa, si introduce la variabile **FATT** che misura il logaritmo naturale del fatturato dell'azienda relativo all'esercizio 2009;

- **Complessità (QUOTAZ - GROUP)**: imprese maggiormente diversificate e diffuse possono fronteggiare maggiori rischi, e avere maggiori audit fees in quanto i revisori devono svolgere controlli più approfonditi e di maggior ampiezza per considerare tutte le variabili (Simunic, 1980; Chan *et al.*, 1993; Carcello *et al.*, 2002).

La complessità viene approssimata tramite due variabili binarie: **GROUP** e **QUOTAZ**. La prima variabile assume valore 1 nel caso in cui l'impresa sia parte di un gruppo e valore 0 in caso contrario, mentre la seconda variabile assume valore 1 se l'impresa è quotata e valore 0 in caso contrario;

- **Premium price Big 4 (BIG4)**: le società di revisione considerate Big 4 (PWC; Ernst & Young, Deloitte, KPMG) svolgono tendenzialmente attività di revisione esterna caratterizzate da un livello qualitativo maggiore rispetto alle altre società di revisione e, di conseguenza, comportano maggiori audit fees. L'esistenza di questa relazione è stata confermata da vari studi (Felix *et al.*,

2001; Cobbin, 2002; Cameran, 2005; Bliss *et al.*, 2007; Hay *et al.*, 2008; Hogan e Wilkins, 2008).

Si utilizza la variabile binaria **BIG4** che assume valore 1 nel caso la società di revisione dell'impresa sia una delle Big 4 e valore 0 in caso contrario;

- **Cambio società di revisione (SWITCH)**: alcuni studi evidenziano che un recente cambio della società di revisione da parte dell'impresa ha un impatto significativo sulle audit fees (Hay *et al.*, 2008; Hogan e Wilkins, 2008).

Si introduce una variabile binaria **SWITCH** che assume valore 1 nel caso in cui l'impresa abbia cambiato società di revisione tra l'anno 2008 e il 2009 e valore 0 in caso contrario.

2.2.2. Relazione tra l'IA e il livello di disclosure

L'obiettivo di questo capitolo è esaminare la natura e l'estensione della relazione tra l'IA e il livello di disclosure dell'impresa, concentrandosi in particolare sull'impatto delle caratteristiche della funzione di IA sul livello di disclosure relative al sistema di corporate governance.

L'assunzione fondamentale dei numerosi dibattiti riguardanti i sistemi di governance è che la funzione di IA dell'impresa svolge un ruolo cardine nella riduzione dell'asimmetria informativa, in quanto consente un miglioramento del livello di disclosure dell'impresa. Tuttavia la letteratura scientifica ha fornito pochi contributi puntuali in merito a questo aspetto, concentrandosi invece maggiormente sulla relazione tra il livello delle disclosure relative al sistema di corporate governance e la qualità del sistema di governance delle organizzazioni.

Lo stato dell'arte in letteratura

La letteratura relativa alle disclosure sulla corporate governance può essere articolata in tre filoni principali: il primo analizza il ruolo delle disclosure come strumento per ridurre l'asimmetria informativa rispetto agli investitori; il secondo è relativo specificatamente agli studi che analizzano il ruolo delle disclosure relative al SCI e IA; il terzo è relativo alle determinanti del livello di disclosure.

Disclosure come strumento per ridurre l'asimmetria informativa

La divulgazione di informazioni da parte dell'impresa è diventata negli anni una pratica di governance sempre più comune, grazie in particolare ai benefici che consente di apportare all'organizzazione stessa, come per esempio la capacità nel differenziare l'azienda dai propri concorrenti e l'utilità di tali

informazioni nei processi di valutazione svolti da investitori professionali, banche, analisti e intermediari finanziari (Santema *et al.*, 2005). In particolare, le disclosure relative al sistema di corporate governance risultano utili nel processo di finanziamento dell'impresa, riducendo i costi del capitale di prestito, e per le decisioni di investimento degli investitori, in quanto aumentano l'affidabilità dell'impresa (Sanchez *et al.*, 2011).

Haron *et al.* (2010) analizzano un campione di imprese della Malesia quotate, facendo emergere l'importanza delle disclosure relative al sistema di corporate governance come meccanismo di monitoraggio da parte degli azionisti. Lo studio sottolinea inoltre che tali informazioni consentono di mitigare i problemi principale – agente e ridurre i costi del capitale di rischio, in quanto gli investitori percepiscono il management dell'impresa maggiormente credibile e affidabile.

Bauwhede e Willekens (2008) evidenziano che le imprese aumentano il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance con l'obiettivo sia di ridurre l'asimmetria informative e i costi principale – agente derivanti dalla separazione tra controllo e proprietà che di aumentare l'affidabilità delle disclosure finanziarie, in quanto queste risultano percepite maggiormente affidabili in presenza di informazioni sulla governance dell'impresa.

In accordo a quanto suggerito dalla Signalling Theory, le disclosure relative al sistema di corporate governance possono rappresentare un segnale verso il mercato dei capitali e consentire una riduzione dell'asimmetria informativa, aumentando di conseguenza il valore dell'organizzazione stessa (Baiman e Verrecchia, 1996). In ogni caso per determinare un livello ottimale di disclosure risulta necessario valutare un trade off tra i benefici e i costi associati alle informazioni proprietarie sensibili (Sanchez *et al.*, 2011). Si fa riferimento in quest'ultimo caso alla Teoria dei Costi Proprietari. La teoria afferma che i costi associati alle disclosure sono di due tipologie: diretti e indiretti. I primi sono legati al processo di collezione e disseminazione delle informazioni (Gallhofer e Haslam, 2007). I secondi rappresentano invece il principale ostacolo all'aumento del livello delle disclosure. Fanno riferimento al potenziale danno che potrebbe derivare all'impresa a seguito dell'utilizzo di queste informazioni da parte di soggetti terzi. Adottando questa prospettiva vengono enfatizzati i costi derivanti da danni competitivi, se le informazioni contenute nelle disclosure vengono utilizzate da competitori che potrebbero sfruttarle per migliorare il proprio posizionamento sul mercato (Gray *et al.*, 1990).

La tabella 2.3 riporta alcuni studi che analizzano il ruolo delle disclosure relative al sistema di corporate governance come strumento per ridurre l'asimmetria informativa rispetto agli investitori.

Studio	Ruolo delle disclosure
Jensen e Meckling, 1976	Le disclosure dell'impresa sono utilizzate nel processo decisionale di proprietari e potenziali investitori. Le disclosure vengono pertanto considerate come un sistema di controllo da parte degli azionisti e di altri stakeholder sulle attività svolte dal management dell'impresa
Gray <i>et al.</i> (1990)	Costi delle disclosure determinati da danni competitivi nel caso in cui le informazioni siano utilizzate dai competitori per migliorare il proprio posizionamento
Baiman e Verrecchia (1996)	Le disclosure sono viste come un segnale al mercato che consente di ridurre l'asimmetria informativa e aumentare il valore dell'impresa
Gallhofer e Haslam (2007)	Analizza i costi diretti e indiretti delle disclosure. Costi diretti legati al processo di raccolta e divulgazione delle informazioni, costi indiretti legati alla Teoria dei Costi Proprietari
Bauwhede e Willekens (2008)	Le disclosure riducono l'asimmetria informativa e i costi principale – agente e aumentano l'affidabilità della rendicontazione finanziaria
Haron <i>et al.</i> (2010)	Le disclosure consentono di mitigare i problemi principale – agente e ridurre i costi del capitale di rischio per le imprese quotate
Sanchez <i>et al.</i> (2011)	La determinazione del livello ottimo di disclosure risulta influenzata da un trade off costi – benefici. Benefici derivanti dalla Signalling Theory e costi associati alla Teoria dei Costi Proprietari

Tabella 2.3 Studi che analizzano il ruolo delle disclosure come strumento per ridurre l'asimmetria informativa

Ruolo delle disclosure relative al SCI e IA

Il secondo filone della letteratura relativa alle disclosure relative alla corporate governance comprende gli studi che analizzano specificatamente il ruolo delle disclosure relative al SCI e all'IA.

Gli studi appartenenti a questo filone di ricerca evidenziano che la presenza di informazioni relative al SCI e all'IA consente di migliorare la qualità percepita delle disclosure finanziarie e di ridurre i problemi di governance. A questo consegue che le disclosure relative alle attività svolte dall'IA e i controlli interni implementati dall'impresa hanno un impatto positivo sulla fiducia riposta dagli investitori nei confronti dell'azienda stessa (McMullen *et al.*, 1996; Hermanson, 2000; Holt e DeZoort, 2006; Haron *et al.*, 2010).

McMullen *et al.* (1996), con riferimento al contesto statunitense, evidenziano che le disclosure relative al SCI rappresentano un segnale forte dell'impegno delle società in merito al tema dei controlli interni e consentono inoltre di migliorare la percezione degli investitori nei confronti dell'affidabilità

dell'impresa. Dalla ricerca emerge dunque che le disclosure relative al SCI possono rappresentare uno strumento molto utile per aumentare la fiducia degli investitori nei confronti dell'azienda.

Hermanson (2000) analizza gli impatti delle disclosure relative ai controlli interni sul management dell'impresa. Lo studio evidenzia che la presenza di queste disclosure conduce ad un miglioramento degli stessi controlli interni. In particolare dallo studio emerge che il management dedica maggiori attenzione al SCI e fornisce informazioni molto utili per il processo decisionale del top management, inoltre migliora il processo di supervisione dell'AC.

Holt e DeZoort (2006) analizzano gli effetti delle disclosure relative all'IA sulla fiducia degli investitori, attraverso un'analisi sperimentale condotta su un gruppo di 111 studenti neo laureati. Gli studenti sono stati suddivisi in due sottogruppi: al primo sono state fornite disclosure riguardanti l'IA mentre al secondo sottogruppo non è stata fornita alcuna di queste informazioni. Lo studio evidenzia che tali disclosure influenzano la percezione sull'affidabilità delle disclosure finanziarie. Dallo studio emerge una maggiore affidabilità della rendicontazione finanziaria percepita da parte degli investitori nel caso in cui vengono fornite anche le disclosure riguardanti la funzione di IA e le attività da essa svolte rispetto al caso in cui si forniscono solo disclosure finanziarie. Gli effetti delle disclosure relative all'IA sulla percezione dell'affidabilità delle disclosure finanziarie risultano particolarmente evidenti per le aziende ad elevato rischio di frode. I risultati suggeriscono quindi che la crescente trasparenza relativa all'attività di IA accresce significativamente la fiducia degli investitori, in particolare di quelli non professionali. Le disclosure finanziarie vengono infatti percepite come prive di errori sia intenzionali che casuali. Lo studio consente di estendere studi che collegano una debole corporate governance con un basso livello qualitativo delle disclosure finanziarie (es: Beasley *et al.*, 2000; Klein, 2002; Agrawal e Chadha, 2005; Krishnan, 2005), fornendo evidenze empiriche che il valore attribuito dagli investitori all'impresa cresce in presenza di una maggiore trasparenza sulla corporate governance, e l'IA in particolare.

Haron *et al.* (2010) analizzano invece un campione di 40 imprese quotate della Malesia per determinare gli effetti di differenti livelli di disclosure riguardo i controlli interni. Dallo studio emerge che l'opinione pubblica ritiene, come base delle sue assunzioni, che il controllo interno migliori la qualità della rendicontazione finanziaria e riduca i problemi di governance. Inoltre per gli azionisti è importante conoscere l'adeguatezza del controllo interno dell'impresa e le sue caratteristiche principali in quanto queste informazioni consentono loro di valutare la continua sicurezza e la solidità dei loro investimenti in azienda.

Page e Spira (2009) si focalizzano sull'analisi delle disclosure obbligatorie relative al SCI richieste dalla SOX. Lo studio evidenzia che un aumento della fiducia degli investitori in presenza di tali informazioni, ma l'impatto è inferiore rispetto a quanto la SOX prospettava di ottenere.

La tabella 2.4 riporta gli studi che analizzano il ruolo delle disclosure relative al SCI e IA.

Studio	Ruolo delle disclosure relative al SCI e IA
McMullen <i>et al.</i> , 1996	Analizza un campione di imprese statunitensi per determinare l'impatto delle disclosure relative al SCI nei confronti degli investitori. Queste informazioni consentono di veicolare un segnale molto forte agli investitori in merito all'impegno delle imprese nel controllo interno e l'affidabilità delle disclosure finanziarie
Hermanson, 2000	Le disclosure relative ai controlli interni consentono di aumentare l'attenzione del management dell'azienda verso i controlli stessi. Si ottiene in questo modo un miglioramento del SCI dell'impresa
Holt e DeZoort, 2006	Analizza l'effetto delle disclosure relative all'IA sulla fiducia degli investitori. Lo studio evidenzia che aumenta l'affidabilità percepita delle disclosure finanziarie nel caso in cui queste siano accompagnate da un IA Report sull'attività di internal auditing
Page e Spira (2009)	Analizza l'impatto delle disclosure obbligatorie sul SCI sulla fiducia degli investitori. Evidenzia che le disclosure sul SCI vanno oltre una semplice rispondenza alla legislazione, anche se l'impatto sulla fiducia degli investitori risulta essere inferiore a quanto la legislazione si attendeva
Haron <i>et al.</i> , 2010	Analizza un campione di imprese malesi per determinare l'effetto di disclosure relative al SCI. Dallo studio è emerso che ad un aumento delle disclosure relative al SCI aumenta la qualità percepita delle disclosure finanziarie e si riducono i problemi di governance. Agli azionisti le informazioni sul SCI consentono di migliorare il controllo nei confronti dell'impresa e valutare la solidità dei proprio investimenti

Tabella 3.4 Studi che analizzano il ruolo delle disclosure relative al SCI e IA

Determinanti del livello di disclosure

Infine, il terzo filone della letteratura relativa alle disclosure sulla corporate governance analizza le relazioni tra le caratteristiche del sistema di governance in generale e le caratteristiche della funzione di IA in particolare e il livello delle disclosure.

La maggior parte dei contributi scientifici appartenenti a questo filone di letteratura si sono concentrati sull'analisi delle relazioni tra il sistema di corporate governance delle organizzazioni e il livello di disclosure. Solo in misura molto inferiore la letteratura scientifica ha analizzato il ruolo e l'influenza della funzione di IA sul livello delle disclosure.

Considerando gli studi che analizzano la relazione tra il sistema di governance in generale e il livello delle disclosure, emerge che le ricerche associano alla presenza di una buona struttura di governance un elevato livello di disclosure. In particolare, numerosi studi individuano nell'indipendenza del CdA il principale elemento della governance che impatta sulle disclosure dell'impresa.

Beeks e Brown (2005) evidenziano che le imprese con migliori sistemi di corporate governance presentano un maggior livello di disclosure. Pertanto lo studio suggerisce che imprese con una buona struttura di governance risultano maggiormente trasparenti rispetto a imprese che adottano un sistema di governance più debole. Lo stesso risultato emerge da Holt e DeZoort (2006), nell'analisi della relazione tra il sistema di corporate governance e il livello delle disclosure relative all'IA dell'impresa. Aksu e Kosedag (2006) considerano la trasparenza e il livello di disclosure delle imprese due importanti componenti e indicatori chiave della qualità del sistema di governance dell'organizzazione. Ettredge *et al.* (2011) analizzano la relazione tra la corporate governance e l'aderenza ai requisiti di disclosure dettati della SEC. Lo studio evidenzia che aumenta il livello di compliance in presenza di un migliore sistema di corporate governance

Negli studi che analizzano in particolare il ruolo degli amministratori indipendenti, viene evidenziata una relazione positiva tra l'indipendenza del CdA e il livello delle disclosure dell'impresa (Bujaki e McConomy., 2002; Carcello e Neal, 2003; Michelon e Parbonetti, 2010; Lim *et al.*, 2007; Allegrini e Greco, 2011). Michelon e Parbonetti (2010) analizzano un campione di 57 imprese quotate al Dow Jones Sustainability Index. Dallo studio emerge che gli amministratori indipendenti assumono un ruolo fondamentale nell'orientare l'eterogeneità delle disclosure dall'impresa. Allegrini e Greco (2011), analizzando un campione di imprese italiane quotate, individuano nell'indipendenza del CdA e nella presenza di un AC i fattori che influenzano il livello delle disclosure delle imprese.

Considerando nello specifico il ruolo della funzione di IA, numerosi contributi scientifici hanno evidenziato il supporto dalla funzione nel controllo della correttezza delle informazioni contenute nelle disclosure finanziarie dell'impresa (Bailey *et al.*, 2003; Prawitt *et al.*, 2009; Page e Spira, 2009). Da questi studi emerge l'importanza del ruolo dell'IA nel processo di divulgazione delle informazioni. Prawitt *et al.* (2009) suggeriscono che la funzione di IA può contribuire a migliorare la qualità delle disclosure dell'impresa, individuando e riducendo potenziali debolezze del processo che porta all'elaborazione delle informazioni. Tuttavia la relazione tra l'IA e il livello di disclosure dell'impresa è stata analizzata in un numero molto limitato di ricerche scientifiche.

Alcuni studi evidenziano che il management risulta maggiormente propenso a divulgare informazioni nel caso in cui le informazioni stesse sono sottoposte al controllo di una parte terza come l'IA (Rogers e Stocken, 2005). In particolare, se la funzione di IA è caratterizzata da indipendenza e obiettività si verifica un rafforzamento del processo di divulgazione delle informazioni e quindi un incremento del livello di disclosure (Brown e Pinello, 2007). Lin *et al.* (2011) analizzano puntualmente la relazione tra l'IA e il livello di disclosure dell'impresa. Lo studio evidenzia che tale relazione dipende sia dalle caratteristiche della funzione che dalle attività da essa svolte. Una maggiore qualità della funzione di IA scoraggia i manager a

non divulgare determinate informazioni proprietarie. Aumenta dunque la propensione ad incrementare il livello di disclosure dell'impresa da parte del management. Haron *et al.* (2010) analizzano di un campione casuale di 121 imprese delle 599 quotate del settore non finanziario del principale listino della Malesia. Attraverso un'analisi di regressione multivariata, lo studio determina le caratteristiche dell'IA che influenzano il livello di disclosure non finanziarie sia obbligatorie che volontarie. Nella ricerca sono stati intervistati anche 40 CAE delle imprese del campione al fine di analizzare il loro ruolo, nonché quello della funzione di IA, nel processo di elaborazione delle disclosure.

Altri studi attribuiscono invece alla funzione di IA un ruolo determinante nella risoluzione dei problemi principale – agente, in particolare in merito alla riduzione dell'asimmetria informativa e dei costi principale – agente a questa associati (Ettredge *et al.*, 2010; Sarens e Abdolmohammadi, 2011). Sarens e Abdolmohammadi (2011) analizzano un campione di imprese del Belgio al fine di identificare il ruolo della funzione di IA in una prospettiva principale – agente. Lo studio evidenzia che la funzione consente di incrementare il livello di disclosure, riducendo di conseguenza l'asimmetria informativa e i costi principale – agente. In particolare, gli autori suggeriscono che il crescente potere assunto dal management spinge gli azionisti ad investire nell'attività di IA non solo per aumentare i controlli sul comportamento del management, ma anche per ridurre l'asimmetria informativa. Inoltre lo studio evidenzia che la proporzione di amministratori indipendenti presenti nel CdA ha un impatto negativo sulle dimensioni della funzione di IA. Questo risultato suggerisce una sostituibilità tra amministratori indipendenti e numero di addetti della funzione di IA.

La tabella 2.5 riporta i più recenti studi che analizzano le determinanti del livello delle disclosure, evidenziando in particolare le ricerche che si concentrano sul ruolo della funzione di IA.

Studio	Determinanti del livello di disclosure dell'impresa
Rogers e Stocken (2005)	Evidenzia un aumento del livello di disclosure se la funzione di IA effettua dei controlli sul processo che porta all'elaborazione delle informazioni, in quanto il management ritiene più affidabili e sicure le informazioni
Aksu e Kosedag (2006)	Trasparenza e livello delle disclosure sono associate alla qualità del sistema di governance dell'impresa
Holt e DeZoort (2006)	Il livello di disclosure relative all'IA risulta influenzato dal sistema di governance dell'impresa. In particolare, un miglioramento della governance genera un incremento del livello di disclosure
Brown e Pinello (2007)	Analizza la relazione tra il livello di disclosure e le caratteristiche della funzione di IA evidenziando che l'obiettività e l'indipendenza della funzione determinano un aumento del livello di disclosure
Bauwhede e Willekens	In presenza di migliori sistemi di governance il livello di disclosure risulta

(2008)	più elevato. La trasparenza risulta inoltre un indicatore di efficacia della governance stessa
Prawitt <i>et al.</i> (2009)	Analizza il contributo dell'IA nelle disclosure finanziarie. Evidenzia che la funzione consente di migliorare la qualità delle informazioni finanziarie e riduce i rischi di errori
Haron <i>et al.</i> (2010)	Analizza un campione di imprese della Malesia per determinare il ruolo della funzione di IA in merito alle disclosure sul SCI. Individua le principali caratteristiche della funzione che influenzano il livello di disclosure nella strutturazione della funzione
Michelon e Parbonetti (2010)	Analizza 57 imprese del Dow Jones Sustainability Index ed emerge che l'eterogeneità delle disclosure dell'impresa è influenzata dal sistema di governance implementato. In particolare, questo dipende dall'indipendenza del CdA
Ettredge <i>et al.</i> (2011)	Analizza un campione di imprese statunitensi per determinare la relazione tra la governance e l'aderenza alle disclosure obbligatorie richieste dalla SEC. Lo studio evidenzia che aumenta il livello di compliance nel caso in cui si abbia un migliore sistema di corporate governance
Allegrini e Greco (2011)	Analizza un campione di imprese italiane quotate per determinare la relazione tra il sistema di governance e il livello di disclosure. Evidenzia le variabili di governance che hanno diretto impatto sul livello di disclosure: indipendenza del CdA, presenza AC
Lin <i>et al.</i> (2011)	Analizza la relazione tra la qualità della funzione di IA e il livello di disclosure relative al SCI. Evidenzia che l'aumento della qualità della funzione impatta positivamente sul livello di disclosure. Individua le caratteristiche della funzione che determinano la sua qualità in: competenze, esperienza, indipendenza e obiettività
Sarens e Abdolmohammadi, (2011)	Analizza un campione di imprese del Belgio per determinare il ruolo della funzione di IA nella teoria principale – agente. Afferma che la funzione consente di ridurre l'asimmetria informativa e i costi principale – agente. Si evidenzia dunque che la funzione consente di aumentare il livello di disclosure. Inoltre lo studio suggerisce la sostituibilità tra amministratori indipendenti e numero di internal auditor, il che supporta la visione di un importante supporto fornito dall'IA nel livello di disclosure

Tabella 2.5 Studi che analizzano le determinanti del livello di disclosure

Sviluppo delle ipotesi di ricerca

Gli studi che analizzano la relazione tra le caratteristiche della funzione di IA e il livello di disclosure delle imprese sono poco numerosi nella letteratura scientifica, ma hanno comunque permesso di identificare la natura e l'estensione della relazione tra l'IA e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance. Facendo riferimento ai risultati emersi in questi contributi, sono state sviluppate le ipotesi di ricerca.

Dall'analisi della letteratura scientifica è emerso in prima istanza che le competenze della funzione di IA influenzano il livello di disclosure dell'impresa. In particolare, i risultati delle ricerche precedenti evidenziano una relazione positiva tra le competenze della funzione e il livello di disclosure dell'impresa (Lin *et al.*, 2011; Prawitt *et al.*, 2009; Haron *et al.*, 2010). Sulla base di questi contributi si suppone dunque che le competenze della funzione di IA influenzino positivamente il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance. Viene così definita la seguente ipotesi:

IPOTESI 1: *si ipotizza una relazione positiva tra le competenze della funzione di IA e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance*

Per poter testare la validità di questa ipotesi sono stati analizzate quali proxy delle competenze della funzione di IA hanno un impatto sul livello di disclosure. Lin *et al.* (2011) evidenziano tre caratteristiche di competenza della funzione che influenzano il livello di disclosure dell'impresa: l'esperienza della funzione, il possesso di certificazioni professionali da parte degli internal auditor e i programmi di formazione per gli addetti della funzione svolti nel corso dell'anno. In particolare lo studio suggerisce l'esistenza di relazioni positive tra queste variabili e il livello delle disclosure dell'impresa. Haron *et al.* (2010), analizzando i fattori che influenzano il livello di disclosure relative al SCI, evidenziano risultati simili allo studio di Lin *et al.* (2011). In particolare lo studio suggerisce che le certificazioni professionali e l'esperienza della funzione hanno un impatto positivo sul livello di disclosure relative al SCI. Sulla base dei risultati emersi da queste ricerche si suppone dunque che le certificazioni professionali possedute dagli internal auditor, l'esperienza della funzione e il tempo dedicato alla formazione degli internal auditor siano associate ad un incremento del livello di disclosure relative al sistema di corporate governance, arrivando così alle seguenti ipotesi:

IPOTESI 1(a): *si ipotizza una relazione positiva tra il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance*

IPOTESI 1(b): *si ipotizza una relazione positiva tra l'esperienza della funzione di IA e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance*

IPOTESI 1(c): si ipotizza una relazione positiva tra il tempo dedicato alla formazione degli internal auditor e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance

Brown e Pinello (2007) evidenziano che se la funzione di IA è caratterizzata da indipendenza e obiettività si verifica un rafforzamento del processo di divulgazione delle informazioni e quindi un incremento del livello di disclosure. Haron *et al.* (2010) ottengono risultati simili analizzando un campione di imprese della Malesia. In particolare, lo studio evidenzia una relazione positiva tra il livello di disclosure dell'impresa e il livello di indipendenza e obiettività della funzione di IA. Lin *et al.* (2011) suggeriscono che l'indipendenza e l'obiettività dell'IA garantiscono che gli internal auditor non siano influenzati dal management nello svolgimento delle attività di audit. Lo studio evidenzia inoltre che una minore influenza del management sull'IA consente agli internal auditor di aumentare il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance, in quanto vengono incluse anche informazioni che il management è tipicamente restio a divulgare. Dall'analisi degli studi precedenti emerge che l'indipendenza e l'obiettività della funzione di IA risultano influenzare il livello di disclosure, viene dunque sviluppata la seguente ipotesi:

IPOTESI 2: si ipotizza una relazione positiva tra l'obiettività e l'indipendenza della funzione di IA e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance

Gli studi che analizzano la relazione tra le caratteristiche di indipendenza e obiettività della funzione e il livello di disclosure evidenziano in particolare che l'aderenza agli Standard professionali IIA e il possesso della certificazione QAR hanno un impatto sul livello di disclosure dell'impresa (Lin *et al.*, 2011; Haron *et al.*, 2010). Gli Standard professionali prevedono infatti che gli internal auditor possiedano le conoscenze, abilità e altre competenze necessarie per svolgere in modo indipendente e obiettivo le loro attività. Lin *et al.* (2011) evidenziano una relazione positiva tra il livello di aderenza agli Standard professionali IIA e il livello delle disclosure dell'impresa. Haron *et al.* (2010) si focalizzano sul possesso della certificazione QAR da parte della funzione di IA. Dallo studio emerge anche in questo caso una relazione positiva tra la presenza di tale certificazione per l'IA e il livello di disclosure, in particolare lo studio analizza le disclosure non obbligatorie relative al SCI. Si suppone dunque che l'aderenza agli Standard professionali e la presenza della certificazione QAR consentano di incrementare il livello di disclosure non finanziarie dell'impresa. Si definiscono così le seguenti ipotesi:

IPOTESI 2(a): si ipotizza una relazione positiva tra l'aderenza agli Standard professionali IIA e il livello di disclosure non finanziarie dell'impresa

IPOTESI 2(b): si ipotizza una relazione positiva tra la presenza della certificazione QAR per la funzione di IA e il livello di disclosure non finanziarie dell'impresa

Un'altra caratteristica della funzione di IA alcuni studi evidenziano avere un impatto sul livello delle disclosure dell'impresa è il livello di strutturazione della funzione. Dalla risultati delle ricerche emerge una relazione positiva tra la strutturazione della funzione e il livello delle disclosure dell'impresa (Sarens e Abdolmohammadi, 2011; Ettredge *et al.*, 2000; Haron *et al.*, 2010). Si definisce così la seguente ipotesi:

IPOTESI 3: si ipotizza una relazione positiva tra il livello di strutturazione della funzione di IA e il livello di disclosure non finanziarie dell'impresa

Per poter testare la validità di questa ipotesi sono stati analizzate quali proxy del livello di strutturazione della funzione di IA hanno un impatto sul livello di disclosure dell'impresa. In particolare i risultati degli studi analizzati evidenziano che le dimensioni della funzione e presenza di un Mandato di audit influenzano il livello delle disclosure dell'impresa.

Sarens e Abdolmohammadi (2011), analizzando un campione di imprese del Belgio, evidenziano che la funzioni di IA con un maggior numero di addetti consentono di ridurre l'asimmetria informativa, suggerendo quindi una relazione positiva tra il livello di disclosure e le dimensioni della funzione di IA. Inoltre dai risultati dello studio emerge una relazione negativa tra la percentuale di amministratori indipendenti presenti nel CdA e le dimensioni dell'IA. Secondo gli autori, questo suggerisce un effetto, almeno parziale, di sostituibilità tra amministratori indipendenti e internal auditor. Dato che numerosi gli studi che hanno evidenziato una relazione positiva tra l'indipendenza del CdA e il livello di disclosure dell'impresa (es: Bujaki e McConomy, 2002; Carcello e Neal, 2003; Michelon e Parbonetti, 2005; Lim *et al.*, 2007), la sostituibilità tra amministratori indipendenti e internal auditor suggerisce una relazione positiva tra le dimensioni della funzione di IA e il livello di disclosure dell'impresa. Lin *et al.* (2011) evidenziarono che maggiori risorse a disposizione per l'IA consentono di assumere e mantenere personale più competente e migliorare l'efficacia delle attività di internal auditing. Dall'analisi dei dati emerse una significativa relazione positiva tra le dimensioni della funzione di IA e il livello di disclosure non finanziarie dell'impresa.

Haron *et al.* (2010) suggeriscono invece che la presenza di un Mandato di audit è un elemento importante per un efficace funzione di IA. Inoltre dall'analisi dei dati evidenziarono che la presenza di un Mandato di IA determinava generalmente un aumento del livello di disclosure richieste dalla legislazione.

Dai risultati emersi negli studi precedenti si evidenzia che le dimensioni della funzione di IA e la presenza di un Mandato di Audit risultano relazionate positivamente con il livello di disclosure dell'impresa. Si definiscono così le seguenti ipotesi:

IPOTESI 3(a): si ipotizza una relazione positiva tra le dimensioni della funzione di IA e il livello di disclosure non finanziarie dell'impresa

IPOTESI 3(b): si ipotizza una relazione positiva tra la presenza di un Mandato di Audit e il livello di disclosure non finanziarie dell'impresa

Variabili indipendenti

Per testare la validità delle ipotesi sviluppate è necessario introdurre le seguenti variabili da utilizzare nel modello:

- ***CERT***: la variabile ***CERT*** indica il numero di internal auditor della funzione di IA dell'impresa in possesso di una certificazione professionale;
- ***IAAGE***: l'esperienza della funzione è misurata attraverso il numero di anni che l'impresa ha istituito l'IA. La variabile ***IAAGE*** misura l'età della funzione di IA;
- ***FORMAZ***: la formazione è misurata tramite la percentuale di tempo (in FTE) dedicato alla formazione degli internal auditor durante l'anno (***FORMAZ***);
- ***STDP***: l'aderenza agli Standard professionali IIA è misurata tramite il numero di Standard utilizzati dalla funzione di IA.
- ***QAR***: si introduce la variabile binaria ***QAR*** per indicare se la funzione di IA è in possesso della certificazione QAR. La variabile assume valore 1 se la funzione è in possesso della certificazione presente e valore 0 in caso contrario;
- ***IAR***: la dimensione della funzione di IA è misurata tramite la variabile ***IAR***, che rappresenta il numero di addetti della funzione di IA dell'impresa e il numero di dipendenti della stessa;
- ***MAND***: si introduce la variabile binaria ***MAND*** per indicare la presenza di un Mandato di Audit. La variabile assume valore 1 nel caso in cui il Mandato sia presente e valore 0 in caso contrario.

Variabili di controllo

Al fine di stabilire un modello di base per analizzare la relazione tra il livello di disclosure delle imprese e le caratteristiche della funzione di IA sono state introdotte alcune variabili di controllo. Tali variabili consentono di riflettere fattori che ricerche precedentemente svolte hanno evidenziato essere in relazione con il livello di disclosure delle imprese. Le variabili di controllo considerate nel modello sono le seguenti:

- ***Indipendenza del CdA (IND)***: un CdA dotato di elevata indipendenza dal management rappresenta un meccanismo cruciale per il monitoraggio delle attività dei manager e assicurare il raggiungimento di obiettivi degli azionisti di minoranza e stakeholder. Gli amministratori indipendenti rappresentano una delle caratteristiche di indipendenza del CdA. Inoltre gli amministratori indipendenti sono i membri del CdA maggiormente interessati nell'incrementare il livello di disclosure non finanziaria (Lim *et al.*, 2007). Ricerche empiriche hanno analizzato la relazione tra la composizione del CdA e il livello di disclosure non finanziari dell'impresa. La maggior parte di questi studi hanno evidenziato una complementarità tra l'indipendenza del CdA, misurata attraverso il numero o la percentuale di amministratori indipendenti presenti nel

CdA, e il livello di disclosure (Bujaki e McConomy., 2002; Carcello e Neal, 2003; Michelon e Parbonetti, 2010; Lim *et al.*, 2007). Questo conferma che l'indipendenza del CdA potrebbe influenzare significativamente il livello di disclosure dell'impresa.

Per misurare l'indipendenza del CdA delle imprese si introduce la variabile **INDIP**, che indica la percentuale di amministratori indipendenti presenti nel CdA;

- **Dimensione CdA (BOARDSIZE)**: l'efficacia del CdA ha impatti positivi sul livello di disclosure e spesso la sua l'efficacia è approssimata dalla sua dimensione, ovvero il numero dei suoi componenti. CdA di maggiori dimensioni possono meglio contribuire a mitigare i conflitti tra gli azionisti di maggioranza e gli altri stakeholder e questo impatta sul livello di disclosure (Allegrini e Greco, 2011). Recenti studi hanno evidenziato che la dimensione del CdA risulta relazionata al livello di disclosure dell'impresa stessa (Allegrini e Greco, 2011; Lim *et al.*, 2007). Allegrini e Greco (2011), dall'analisi di un campione di imprese italiane quotate, hanno fatto emergere una significativa relazione tra il numero di componenti del CdA e il livello di disclosure.

Per tener conto di tutto questo viene introdotta la variabile **BOARDSIZE** che misura il numero di componenti del CdA dell'impresa;

- **CEO Duality (CEOD)**: la concentrazione delle cariche di Ad e Presidente nella stessa persona (CEO Duality) implica l'assenza di separazione tra le decisioni di controllo (riposte nella carica di Presidente) e le decisioni di gestione d'impresa (riposte nell'Ad). La mancata suddivisione di questi poteri riduce l'efficacia delle attività di monitoraggio del CdA (Finkelstein e D'Aveni, 1994), che di conseguenza può generare una riduzione della trasparenza e una maggiore asimmetria informativa. Secondo quanto suggerito dalla teoria principale – agente, imprese nella quali le cariche di Ad e di Presidente sono ricoperte dalla stessa persona risultano relazionate con elevata probabilità ad un minor livello di disclosure (Gul e Leung, 2004). Numerose ricerche empiriche hanno evidenziato una relazione negativa tra la presenza CEO Duality e il livello di disclosure dell'impresa (Allegrini e Greco, 2011; Michelon e Parbonetti, 2010; Ettrege *et al.*, 2011).

Si introduce la variabile binaria **CEOD** per monitorare la presenza di CEO Duality nelle imprese. La variabile assume valore 1 nel caso in cui le cariche di Presidente e Ad dell'impresa siano ricoperte dalla stessa persona e assume valore 0 in caso contrario;

- **Lead Independent Director (LID)**: una figura che, se istituita da parte dell'impresa, consente di influenzare l'indipendenza del CdA è il Lead Independent Director. Il Codice di autodisciplina di Borsa Italiana raccomanda la nomina di un Lead Independent Director quando l'Ad ricopre anche la carica di Presidente della società stessa. La legislazione italiana estende questa raccomandazione a tutte le imprese, non solo a quelle quotate, nelle quali il Presidente è l'azionista di maggioranza. L'aspettativa è che il Lead Independent Director rafforzi l'indipendenza del CdA e migliori l'ambiente di controllo. Gli studi che hanno analizzato la relazione tra la presenza di un Lead Independent Director e il livello di disclosure dell'impresa

hanno evidenziato nella maggior parte dei casi una relazione significativa (es. Allegrini e Greco, 2011).

Si introduce la variabile binaria **LID** che assume valore 1 nel caso in cui sia stato nominato un Lead Independent Director e assume valore 0 in caso contrario;

- **Istituzione AC (AC)**: anche la nomina di comitati all'interno del CdA rappresenta una maggiore indipendenza nel CdA stesso e influenza, di conseguenza, il livello di disclosure. Inoltre questi comitati giocano un importante ruolo di monitoraggio e controllo. Le ricerche precedenti hanno fatto riferimento in particolare all'istituzione dell'AC da parte dell'impresa. Questo comitato assume un ruolo chiave nelle attività di monitoraggio delle disclosure (Ettredge *et al.* 2011). Garantendo obiettività nelle disclosure non finanziarie, l'AC consente un'accurata valutazione delle decisioni e delle prestazioni del top management. Il COSO evidenzia che l'AC ha un ruolo diretto nel determinare il livello di disclosure (Ettredge *et al.*, 2011). L'istituzione dell'AC viene inoltre utilizzata in numerosi studi come approssimazione della qualità della governance (Abbott *et al.*, 2004; Ettredge *et al.*, 2011). Ettredge *et al.* (2011) evidenziarono una significativa relazione positiva tra la presenza dell'AC e il livello di disclosure dell'impresa riguardanti lacune e difetti del SCI.

L'istituzione dell'AC è indicata attraverso una variabile binaria che assume valore 1 se l'AC è istituito e valore 0 negli altri casi;

- **Frequenza riunioni CdA (CDAMEET)**: evidenze empiriche hanno fatto emergere la relazione tra l'intensità e l'efficienza dell'attività svolta dal CdA e il livello di disclosure dell'impresa (Sanchez *et al.*, 2011). Non potendo misurare direttamente l'intensità e l'efficienza del CdA, si approssimano queste due caratteristiche attraverso la frequenza delle riunioni del CdA (es: Lim *et al.*, 2007). Allegrini e Greco (2011) hanno evidenziato una significativa relazione tra il numero di riunioni tenute durante l'anno dal CdA e il livello di disclosure di un campione di società italiane quotate sul listino italiano o all'estero. Ettredge *et al.* (2011), analizzando un campione di imprese quotate sul listino statunitense, evidenziarono una correlazione positiva tra il numero di incontri tenuti dal CdA e il livello di disclosure riguardanti lacune del SCI dell'impresa. Haron *et al.* (2010) evidenziarono che il numero di incontri tenuti annualmente dal CdA risultano relazionati positivamente al livello di disclosure dall'impresa.

Dati i numerosi studi che hanno evidenziato la relazione tra il livello di disclosure e la frequenza delle riunioni del CdA, viene introdotta la variabile **CDAMEET** che indica il numero di incontri tenuti nell'ultimo anno dal CdA dell'impresa;

- **Frequenza riunioni AC (AC MEET)**: evidenze empiriche hanno fatto emergere una significativa relazione tra l'intensità dell'attività dell'AC e il livello di disclosure dell'impresa. Anche in questo caso l'intensità dell'attività viene approssimata dalla frequenza delle riunioni. Haron *et al.* (2010) associarono il basso numero di riunioni tenute durante l'anno dall'AC ad una minore diligenza ed efficienza del comitato stesso, in quanto risultava meno propenso a svolgere

i propri compiti. Abbot *et al.* (2000) confermarono questo risultato, affermando che la volontà dell'AC di rispondere appieno alle proprie responsabilità è segnalato in prima istanza dalla frequenza delle riunioni. Allegrini e Greco (2011) hanno evidenziato una significativa relazione tra il numero di riunioni tenute durante l'anno dall'AC e dal CdA e il livello di disclosure di un campione di società italiane quotate sul listino italiano o all'estero. Ettredge *et al.* (2011), analizzando un campione di imprese quotate sul listino statunitense, evidenziarono una relazione significativa tra il numero di incontri tenuti dal AC nel corso dell'anno e il livello di disclosure riguardo lacune del SCI.

Viene introdotta la variabile **ACMEET** per indicare il numero di incontri tenuti nell'ultimo anno dal AC dell'impresa;

- **Dimensione dell'impresa (FATT)**: numerosi studi hanno fatto emergere che la dimensione dell'impresa risulta significativamente relazionata al livello di disclosure, suggerendo che imprese di dimensioni maggiori divulgano una quantità maggiore di informazioni rispetto alle piccole imprese (Carson, 1996; Carcello e Neal, 2003; Allegrini e Greco, 2011; Ettredge *et al.*, 2011; Haniffa e Cooke, 2002). Ahmed e Courtis (1999) analizzarono la letteratura precedente riguardante i fattori determinanti il livello di disclosure non finanziarie delle imprese, evidenziando che la dimensione dell'impresa era una variabile che impatta positivamente il livello di informazioni divulgate in quasi tutti gli studi, anche se con livelli di significatività diversi. La SEC ha evidenziato numerosi casi in cui le imprese di dimensioni inferiori non soddisfacevano le richieste di trasparenza, suggerendo che questo avveniva in quanto tali imprese non avevano a disposizione le competenze necessarie per far fronte alle richieste di disclosure (Ettredge *et al.*, 2011). McMullen *et al.* (1996) evidenziarono risultati simili riguardo le disclosure sul SCI.

L'ipotesi di fondo suggerita da questi studi è che i costi sostenuti dalle imprese di dimensioni minori per la divulgazione delle informazione sono sproporzionalmente più elevati rispetto alle imprese di dimensione maggiore (Ettredge *et al.*, 2011). Bokpin e Isshaq (2009), analizzando un campione di imprese del Ghana, suggerirono che il processo che porta alle disclosure è un'attività costosa per l'impresa, e le piccole imprese potrebbero non avere le risorse necessarie per sostenere questi costi e quindi tendono a ridurre il livello di disclosure.

Per tener conto delle dimensioni dell'impresa si introduce la variabile **FATT** che indica il logaritmo naturale del fatturato dell'impresa registrato l'ultimo anno;

- **Quotazione dell'impresa (QUOT)**: le imprese quotate sono soggette a maggiori controlli da parte delle autorità e inoltre devono rispettare regolamentazioni riguardanti le disclosure emanate dai mercati azionari. Il Jaap Winter Report dell'Unione Europea, ad esempio, riconosce la necessità di aumentare il livello di disclosure relative alla corporate governance almeno per le società quotate. Il Codice di autodisciplina di Borsa Italiana, la cui adozione da parte delle imprese quotate sul listino azionario italiano è volontaria, include la richiesta di disclosure sulla

corporate governance, il SCI e l'attività di internal auditing. Haniffa e Cooke (2002), analizzando società della Malesia evidenziarono la quotazione dell'impresa come una delle principali variabili relazionate al livello di disclosure delle società. Carson (1996) analizzò 447 imprese inglesi ed emerse una significativa relazione positiva tra la quotazione dell'impresa e il livello di disclosure. Ahmed e Courtis (1999), analizzando la letteratura precedente riguardante i fattori relazionati al livello di disclosure, evidenziarono che la quotazione dell'impresa rappresenta una variabile significativa relazionata al livello di disclosure.

Si introduce la variabile binaria *QUOT* per indicare la quotazione dell'impresa. La variabile assume valore 1 nel caso l'impresa sia quotata (in Italia o all'estero) e valore 0 in caso contrario.

3. Metodologia della ricerca

3.1. Approccio della ricerca

Come descritto nel capitolo 1 questa ricerca ha due obiettivi principali:

- esaminare la natura e l'estensione della relazione tra l'IA e la società di revisione, concentrandosi in particolare sull'impatto delle caratteristiche della funzione di IA sulle audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione, con specifico riferimento al contesto italiano;
- esaminare la natura e l'estensione della relazione tra l'IA e il livello di disclosure dell'impresa, concentrandosi in particolare sull'impatto delle caratteristiche della funzione di IA sul livello di disclosure relative al sistema di corporate governance, con specifico riferimento al contesto italiano.

In merito al primo obiettivo, la ricerca intende determinare il legame esistente tra l'IA e la revisione esterna analizzando le relazioni tra le caratteristiche della funzione di IA e le audit fees. La ricerca in questo senso mira a mettere in luce se nelle imprese italiane l'auditing interno ed esterno sono considerati come complementari o sostituti e quali caratteristiche della funzione di IA influenzano le audit fees. Come presentato nel capitolo 2, sulla base della letteratura scientifica, si sono elaborate una serie di ipotesi riguardanti le possibili relazioni tra l'IA e le audit fees, la cui validità è stata successivamente testata attraverso modelli di regressione multilineare.

Per quanto riguarda il secondo obiettivo, la ricerca intende determinare l'influenza della funzione di IA sul livello di disclosure relative al sistema di corporate governance dell'impresa. Come nel caso precedente, si sono elaborate sulla base della letteratura scientifica una serie di ipotesi riguardanti le relazioni tra le caratteristiche della funzione di IA e il livello di disclosure e, successivamente, attraverso opportuni modelli di regressione multilineare, è stata testata la validità di tali ipotesi.

Per rispondere a questi obiettivi, i dati utilizzati nell'elaborazione delle analisi sono stati raccolti in due momenti successivi e con due metodologie differenti: una vasta survey comprendente 200 imprese italiane e, in seguito, un'analisi documentale per le 95 aziende rispondenti. In una prima fase è stato inviato un questionario ad un campione di 200 imprese al fine di raccogliere informazioni riguardanti le caratteristiche e le attività svolte dalla funzione di IA delle varie società. Il campione di riferimento sul quale sono state basate le analisi successive è stato ottenuto dalla classifica "Principali società italiane industriali e di servizi 2008" redatta dal Centro Ricerche e Studi di Mediobanca. Il questionario è stato inviato tramite e-mail ai CAE delle prime 200 imprese per fatturato dello studio di Mediobanca. Le aziende rispondenti sono state 95, con un tasso di risposta pari al 47,5%. Successivamente, considerando le sole le aziende rispondenti, è stata svolta un'analisi documentale al fine di determinare il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance e raccogliere informazioni riguardanti le audit fees corrisposte dalle imprese alle

società di revisione. Inoltre tramite l'analisi documentale sono state raccolte le informazioni riguardanti le variabili di controllo considerate nei modelli utilizzati per testare la validità delle ipotesi. La metodologia impiegata nell'analisi documentale è stata quella della content analysis, in quanto ampiamente utilizzata in ricerche scientifiche precedenti per raccogliere e organizzare differenti dati empirici (Guthrie *et al.*, 2004). Ricerche che utilizzano tale metodologia sono state condotte in diversi Paesi, quali Stati Uniti ed Europa (Michelon e Parbonetti, 2010), Nuova Zelanda (Fischer *et al.*, 2004), Malesia (Haron *et al.*, 2010), Italia (Allegrini e Greco, 2011), Ghana (Bokpin e Isshaq, 2009). Per garantire lo svolgimento obiettivo e sistematico della content analysis sono state determinate delle regole di codifica delle disclosure attraverso l'elaborazione di una griglia che identifica le categorie di informazioni riguardanti il sistema di corporate governance e gli item che ne specificano le caratteristiche puntuali. Infine per poter assoggettare ad analisi il concetto astratto di livello delle disclosure delle imprese è stato elaborato di un indice sintetico, il disclosure index.

3.2. Survey

3.2.1. Analisi di rappresentatività dei rispondenti

Il campione di riferimento sul quale sono state basate le analisi successive è stato ottenuto dalla classifica "Principali società italiane industriali e di servizi 2008" redatta dal Centro Ricerche e Studi di Mediobanca. Le imprese appartenenti al campione sono state differenziate tra loro in termini di:

- fatturato;
- numero di dipendenti;
- settore di appartenenza;
- quotazione.

Nella ricerca sono state coinvolte le prime 200 imprese della classifica sulla base del fatturato dello studio di Mediobanca. È stato svolto inizialmente un test pilota per la valutazione del questionario da sottoporre alle società, e in seguito questo è stato inviato tramite e-mail ai CAE di ogni azienda, successivamente attraverso un primo contatto telefonico con loro si è verificata l'avvenuta consegna del questionario, procedendo ad un nuovo invio nel caso in cui non fosse stato ricevuto. Al termine le aziende rispondenti al questionario sono state 95, con un tasso di risposta pari al 47,5%.

Dato che la selezione del campione di riferimento e le caratteristiche delle imprese rispondenti rappresentano dei punti critici in relazione alla generalizzazione e all'affidabilità dei risultati della ricerca, è stata effettuata un'analisi dei dati al fine di verificare la rappresentatività dei rispondenti rispetto al campione di partenza.

Per garantire la rappresentatività dello studio si sono comparate le caratteristiche dei rispondenti (fatturato, numero di dipendenti, settore di appartenenza e quotazione) con quelle del campione di

riferimento. Di seguito vengono presentati i risultati dell'analisi comparativa per ognuna delle caratteristiche delle imprese.

Dall'analisi della distribuzione per fatturato dei rispondenti rispetto al campione di riferimento si evidenzia che: nel campione di riferimento si ha una percentuale più elevata di imprese con fatturato superiore ai 1500 milioni di euro (48,5% rispetto al 39,8%), mentre nei rispondenti è superiore la percentuale di imprese con fatturato inferiore ai 1000 milioni di euro (il 51% delle aziende rispondenti ha un fatturato inferiore ai 1000 milioni di euro rispetto al 39,5% che si registra nel campione di riferimento). Le società con fatturato compreso tra 1000 e 1500 milioni di euro sono invece pari al 12% nel campione di riferimento e il 9,5% tra i rispondenti (si veda tabella 3.1). Allo scopo di determinare se risultano differenze statisticamente significative tra il campione di riferimento e le imprese rispondenti in merito alla distribuzione in funzione del fatturato è stato condotto un test di significatività. In particolare è stato effettuato il test chi-quadro. Il valore del p-value ottenuto dal test chi-quadro è pari a 0,0334. Questo risultato indica che non vi sono differenze statisticamente significative tra il campione di riferimento e i rispondenti (Neter *et al.*, 1983).

Fatturato (in milioni €)	Campione (Mediobanca, 2008)		Rispondenti	
	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale
< 500	45	22,5%	29	30,3%
≥ 500 & < 1000	34	17%	19	20,7%
≥ 1000 & < 1500	24	12%	9	9,5%
≥ 1500 & < 2000	29	14,5%	9	9,5%
≥ 2000	68	34%	29	30,3%

Tabella 3.4 Rappresentatività dei rispondenti: fatturato

L'analisi della distribuzione per numero di dipendenti dei rispondenti rispetto al campione di riferimento evidenzia che: il 39% delle imprese appartenenti al campione di riferimento ha meno di 2000 dipendenti contro il 48,3% delle rispondenti, mentre il 23,5% delle società del campione di riferimento ha più di 10000 dipendenti rispetto al 16,9% delle rispondenti e il 38,5% delle organizzazioni del campione di riferimento ha un numero di dipendenti compreso tra 2000 e 10000 in confronto al 34,8% delle rispondenti (si veda tabella 3.2). Allo scopo di determinare se risultano differenze statisticamente significative tra il campione di riferimento e le imprese rispondenti in merito alla distribuzione in funzione del numero di dipendenti è stato condotto un test di significatività. In particolare si è ampliato a 10 il numero di categorie del numero di dipendenti per aumentare l'affidabilità dei risultati ed è stato effettuato il test chi-quadro. Il

valore del p-value ottenuto dal test chi-quadro è pari a 0,0325. Questo valore indica che non vi sono differenze statisticamente significative tra il campione di riferimento e i rispondenti (Neter *et al.*, 1983).

Numero dipendenti	Campione (Mediobanca, 2008)		Rispondenti	
	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale
< 500	32	16%	16	16,8%
≥ 500 & < 2000	46	23%	30	31,5%
≥ 2000 & < 5000	37	18,5%	20	21,1%
≥ 5000 & < 10000	40	20%	13	13,7%
≥ 10000 & < 50000	35	17,5%	13	13,7%
≥ 50000	10	5%	3	3,2%

Tabella 3.5 Rappresentatività dei rispondenti: numero di dipendenti

La distribuzione dei rispondente rispetto a quella del campione di riferimento sulla base del settore di appartenenza evidenzia una elevata corrispondenza tra i due: solo per 3 settori (DIS, EL e MT) dei 24 considerati la differenza di distribuzione è superiore al 2% (si veda tabella 3.3). Tuttavia è stato condotto un test di significatività allo scopo di determinare se risultano differenze statisticamente significative tra il campione di riferimento e le imprese rispondenti in merito alla distribuzione in funzione del settore di appartenenza. In particolare è stato effettuato il test chi-quadro. Il valore del p-value ottenuto dal test chi-quadro è pari a 0,0294. Questo risultato indica che non vi sono differenze statisticamente significative tra il campione di riferimento e i rispondenti (Neter *et al.*, 1983).

Settore di appartenenza	Campione (Mediobanca, 2008)		Rispondenti	
	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale
ABB	6	3%	3	3,16%
ALI	12	6%	7	7,37%
CART	2	1%	2	2,1%
CHI	3	1,5%	2	2,1%
DIS	16	8%	3	3,16%
DIV	8	4%	5	5,66%
EDIL	3	1,5%	3	3,16%
EDIT	3	1,5%	3	3,16%
EL	4	2%	4	4,2%
ELTV	3	1,5%	1	1,05%
ENER	24	12%	13	13,68%
FARM	9	4,5%	6	6,3%
FBA	2	1%	2	2,1%
GOM	4	2%	2	2,1%
IMP	4	2%	4	4,2%
INF	5	2,5%	3	3,16%
IPE	5	2,5%	2	2,1%
MEC	7	3,5%	4	4,2%
MET	8	4%	2	2,1%
MOB	1	0,5%	1	1,05%
MT	22	11%	5	5,26%
OCCH	2	1%	2	2,1%
PCA	2	1%	2	2,1%
PSP	6	3%	3	3,16%
RIST	2	1%	1	1,05%
SEP	28	14%	6	6,3%
TRA	9	4,5%	4	4,2%

Tabella 3.3 Rappresentatività dei rispondenti: settore di appartenenza

La distribuzione dei rispondenti rispetto al campione di riferimento sulla base della quotazione evidenzia che il 62% delle imprese del campione di partenza sono quotate contro il 60% dei rispondenti (si

veda tabella 3.4). Allo scopo di determinare se risultano differenze statisticamente significative tra il campione di riferimento e le imprese rispondenti in merito alla distribuzione in funzione della quotazione è stato condotto un test di significatività. In particolare è stato effettuato il test chi-quadro. Il valore del p-value ottenuto dal test chi-quadro è pari a 0,56. Questo risultato, anche se influenzato dal limitato numero di gradi libertà della variabile, indica che non vi sono differenze statisticamente significative tra il campione di riferimento e i rispondenti (Neter *et al.*, 1983).

Quotazione	Campione (Mediobanca, 2008)		Rispondenti	
	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale
Società non quotate	124	62%	57	60%
Società quotate (Italia o estero)	76	38%	36	40%

Tabella 3.4 Rappresentatività dei rispondenti: quotazione

3.2.2. Variabili e analisi statistiche

Il questionario utilizzato nella survey è riportato nell'allegato 1. A seguito della raccolta dei questionari è stata svolta un'analisi descrittiva dei dati raccolti dalle società rispondenti per fornire un quadro generale sulle caratteristiche e le attività svolte dalla funzione di IA nelle imprese italiane (si veda capitolo 5). In questo paragrafo, si presentano le variabili del questionario utilizzate nei modelli di regressione multilinare:

- Certificazioni professionali degli internal auditor: le certificazioni professionali possedute dagli internal auditor sono misurate tramite la variabile numerica **CERT** che indica il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale;
- Anni di esistenza della funzione di IA: l'età della funzione di IA è valutata attraverso una variabile numerica **AGE** che indica da quanti anni la funzione è stata istituita nell'impresa;
- Percentuale di tempo dedicata alla formazione degli internal auditor: la percentuale di tempo (in FTE) dedicata alla formazione degli internal auditor durante l'anno viene misurata tramite la variabile numerica **%FTEF**;
- Dimensione della funzione di IA: la dimensione della funzione di IA è misurata tramite la variabile numerica **IAR** che indica il numero di internal auditor nel modello di analisi delle audit

fees, mentre nell'analisi del livello delle disclosure è data dal rapporto tra il numero di addetti della funzione di IA dell'impresa e il numero di dipendenti della stessa;

- Esistenza Mandato di audit: si considera la variabile binaria **MAND** per indicare la presenza di un Mandato di audit. La variabile assume valore 1 nel caso sia presente un Mandato di audit e valore 0 in caso contrario;
- Esistenza sistema di misura delle performance: si introduce la variabile binaria **PERF** per indicare la presenza di un sistema di misura delle performance relativo alla funzione di IA. La variabile assume valore 1 nel caso sia presente un Sistema di Misura delle Performance e valore 0 in caso contrario;
- Livello di aderenza agli Standard professionali IIA: il livello di aderenza agli Standard professionali IIA è misurata tramite la variabile **%STD** che indica percentuale di Standard IIA utilizzati da parte della funzione di IA dell'impresa;
- Esistenza certificazione QAR: si introduce la variabile binaria **QAR** per indicare la presenza della certificazione QAR. La variabile assume valore 1 nel caso la funzione sia in possesso della certificazione e valore 0 in caso contrario.

3.3. Analisi documentale

3.3.1. Raccolta dei dati

L'analisi delle disclosure relative al sistema di corporate governance, è stata condotta tramite l'impiego della metodologia della content analysis. Si tratta di un'indagine sistematica e valutativa che può essere utilizzata per studiare il contenuto di qualunque testo o documento. La content analysis implica di raccogliere i documenti da sottoporre all'analisi e determinare le regole di codifica delle disclosure al fine di analizzare le disclosure in modo sistematico, obiettivo e affidabile (Beattie *et al.*, 2004). In particolare, il procedimento seguito nella metodologia deve essere oggettivo, ovvero non influenzato dal soggetto che svolge l'indagine. La content analysis deve essere sistematica, ovvero deve essere eseguita seguendo delle regole stabilite dai ricercatori. Deve inoltre trattarsi di una descrizione quantitativa, nel senso che, in qualche modo, i risultati devono poter essere espressi numericamente e contati.

Il primo passo della content analysis prevede, come anticipato, la scelta e la raccolta dei documenti da analizzare. In accordo con le scelte effettuate in studi precedenti (Allegrini e Greco, 2011; Michelin e Parbonetti, 2005; Sanchez *et al.*, 2011; Haniffa e Cooke, 2002), sono stati raccolti tutti i documenti contenenti informazioni relative al sistema di corporate governance e resi pubblici dalle imprese rispondenti tramite la pubblicazione nel sito internet aziendale. In particolare, nello svolgimento della ricerca gli annual report delle imprese rispondenti relativi all'esercizio 2009 hanno rappresentato la principale fonte per l'analisi delle disclosure, in quanto resi disponibili dalla larga maggioranza delle imprese. Inoltre sono state

raccolte, ove disponibili, le relazioni sulla corporate governance prevista dal Codice di autodisciplina, la documentazione riguardante il modello di organizzazione gestione e controllo *ex* D.lgs. 231/2001 e altri documenti generalmente contenuti nella sezione Investor Relation del sito internet aziendale.

In seguito alla raccolta dei documenti, sono determinate le regole di codifica delle disclosure delle imprese per garantire lo svolgimento sistematico, obiettivo e affidabile della content analysis. Le regole di codifica consistono in una serie di categorie di informazioni e di singoli item in essi contenuti che ne specificano le caratteristiche puntuali attraverso le quali codificare le disclosure delle imprese. Nella ricerca, le regole di codifica delle disclosure sono state definite attraverso l'elaborazione di una griglia contenente delle categorie di informazioni relative al sistema di corporate governance e una serie di singoli item in esse contenuti che ne specificano le caratteristiche puntuali. Il procedimento seguito nella definizione della griglia per la codifica delle disclosure è stato quello proposto da Boyatzis (1998) e da Weber (1985), presentato in figura 3.1.

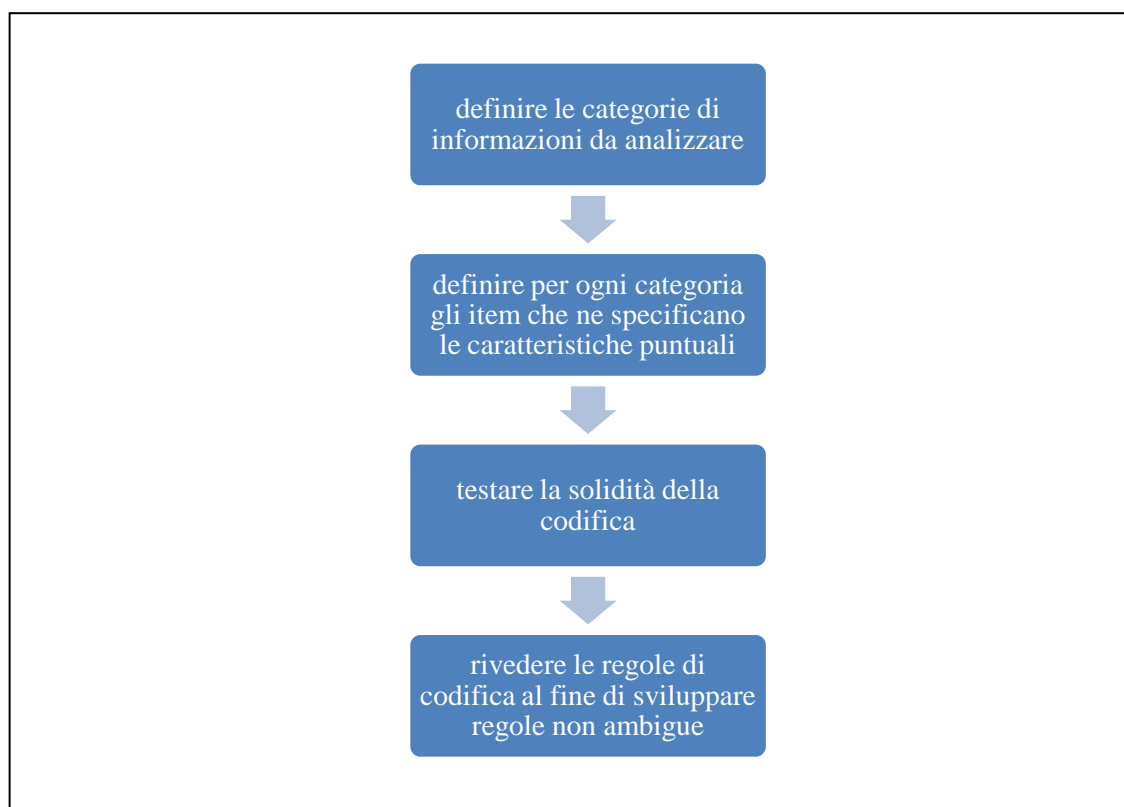


Figura 3.1 Fasi per la determinazione della griglia per la codifica delle disclosure

Le categorie e gli item di informazione contenuti nella griglia per la codifica delle disclosure sono stati determinati sulla base della letteratura scientifica precedente, considerando in particolare le ricerche che analizzano il livello delle disclosure relative al sistema di corporate governance (Haniffa e Cooke 2002; Page e Spira 2009; Cheung *et al.*, 2010; Yu 2010; Haron *et al.*, 2010; Allegrini e Greco 2011). In seguito, per ampliare lo spettro delle disclosure relative al sistema di corporate governance, sono state incluse anche informazioni richieste dalle normative e legislazioni nazionali, quali il Testo Unico della Finanza, la Legg

Il ruolo di assurance dell'Internal Audit: impatti sulle attività di revisione esterna e sulle disclosure aziendali

sulla Tutela del Risparmio, il D.lgs. 231/2001 e il Codice di autodisciplina di Borsa Italiana. Infine è stato condotto un test preliminare su 10 imprese per verificare la solidità delle regole di codificazione ottenute dalla griglia, e, nel contempo, è stata identificata la possibilità di ampliare le informazioni contenute nella griglia o di eliminare quelle meno rilevanti. Le regole di codifica definite sono state ulteriormente riviste al fine di eliminare eventuali ambiguità.

La griglia per la codifica delle disclosure così elaborata comprende 7 categorie di informazioni:

- Struttura di governance dell'impresa e compliance alle principali normative e legislazioni;
- Nomina, composizione e funzionamento del CdA;
- Comitati interni al CdA;
- Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi;
- Funzione di IA;
- Società di revisione;
- Istituzione e funzionamento di un AC.

Queste categorie comprendono a loro volta complessivamente 60 item, che ne specificano le caratteristiche puntuali. La griglia di codifica delle disclosure è riportata in allegato 2.

I documenti raccolti sono stati quindi letti e analizzati per individuare e codificare ogni istanza di disclosure in grado di rappresentare un item della griglia. Attraverso questo processo le disclosure relative al sistema di corporate governance di ciascuna impresa rispondente sono state raccolte in un database elettronico comprendente le singole categorie e item della griglia.

3.3.2. Misura del livello di disclosure

Per quantificare il livello complessivo delle disclosure di ciascuna delle imprese rispondenti e poterlo così assoggettare ad analisi, si è costruito un indice sintetico, il disclosure index.

Il disclosure index è uno strumento di ricerca che consente di misurare l'estensione delle disclosure di una determinata impresa in accordo ad una lista di item di informazione selezionati (Marston e Shrivess, 1991). Costituisce una parte della content analysis ed è uno delle principali approcci utilizzati negli studi che analizzano le disclosure delle imprese (Sanchez *et al.*, 2008).

La letteratura scientifica relativa all'utilizzo di un disclosure index per quantificare il livello complessivo delle disclosure delle imprese è molto vasta (Giner, 1997; Prencipe, 2004). Nella determinazione del disclosure index utilizzato nella ricerca si sono considerati studi che hanno analizzato il livello delle disclosure delle imprese e svolti in Paesi diversi, come per esempio gli Stati Uniti (Ettredge *et al.*, 2001), la Spagna (Sanchez *et al.*, 2008) e l'Italia (Allegrini e Greco, 2011). Nella maggior parte di questi studi viene associata una variabile binaria a ciascun item di informazione precedentemente definito per la codifica delle disclosure, variabile che assume valore 1 in presenza dell'informazione nelle disclosure

dell'impresa e valore 0 in assenza dell'informazione. Il disclosure index si ottiene sommando il valore delle singole variabili binarie o rapportando la somma al numero totale di item considerati. In questo caso l'indice consente di rappresentare il livello quantitativo delle disclosure dell'impresa. In alternativa viene assegnato un punteggio compreso tra 0 e 1 a ciascun item sulla base di una valutazione della qualità dell'informazione riportata e il disclosure index si ottiene sommando il punteggio associato ai singoli item. In questo modo l'indice permette di rappresentare il livello qualitativo delle disclosure. Anche se quest'ultima soluzione potrebbe apparire concettualmente superiore, è tipicamente caratterizzata da un'elevata soggettività (Giner, 1997), mentre l'utilizzo di variabili binarie consente di evitare pregiudizi e garantisce obiettività (Banks *et al.*, 1997). Inoltre precedenti studi empirici evidenziano che i risultati ottenuti dall'utilizzo di punteggi pesati non sono significativamente diversi da quelli che si ottengono da indici non pesati, in quanto le imprese con un maggior livello quantitativo di disclosure forniscono tendenzialmente anche disclosure di qualità superiore (Beattie *et al.*, 2004; Coy e Dixon, 2004). Botosan (1997) osserva che “anche la qualità delle disclosure è importante, ma molto difficile da valutare. Come conseguenza, le ricerche tendono ad assumere una relazione positiva tra la quantità e la qualità delle disclosure”. Sulla base di quanto suggerito dalla letteratura scientifica, nella ricerca è stato ipotizzato che il livello quantitativo delle disclosure sia una proxy della qualità delle disclosure stesse e si è dunque utilizzato un disclosure index non pesato.

Nella costruzione del disclosure index si è seguito in particolare l'approccio proposto da Cooke (1989). Come primo passo della procedura, ad ogni item della griglia di codifica delle disclosure è stata associata una variabile binaria. Alle queste variabili è stato assegnato valore 1 se l'informazione è presente nelle disclosure dell'impresa e valore 0 in caso contrario. Non tutti gli item della griglia possono però essere presenti per ogni impresa, quindi gli item non applicabili all'azienda in questione sono stati codificati come non applicabili (NA). Il disclosure index di ogni impresa è stato calcolato come il rapporto tra gli item presenti nelle disclosure dell'impresa e il numero totale di item applicabili all'azienda stessa. Questo può essere visto nella seguente formula che è stata utilizzata per calcolare il disclosure index per l'impresa j-esima:

$$DISCLOSURE\ INDEX_j = \frac{\sum_{i=1}^m D_i}{M_j}$$

Dove: $D_i = 1$ se l'item D_i è presente nelle disclosure dell'impresa j e 0 in caso contrario

M_j = numero totale di item applicabili all'impresa j

Nel seguito viene presentato un esempio di calcolo del disclosure index facendo riferimento a una delle imprese analizzate, Luxottica. In tabella 3.5 sono riportati i valori assunti dalle variabili binarie associate a ciascun item di informazione.

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Di	1	1	1	1	1	1	NA	1	1	1	1	1	0	NA	1
ITEM	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Di	1	1	1	1	NA	0	1	1	1	NA	1	1	1	0	0
ITEM	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
Di	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ITEM	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Di	1	1	1	0	0	1	NA	1	NA	1	NA	1	1	1	1

Tabella 3.5 Valori assunti dalle variabili binarie associate a ciascun item di informazione con riferimento a Luxottica

Sommando i valori assunti dalle variabili binarie si ottiene che 46 sono gli item di informazione presenti nelle disclosure di Luxottica, mentre 53 è il numero totale di item applicabili all'impresa, in quanto 7 item sono codificati come NA sui 60 item totali della griglia. Il disclosure index per Luxottica risulta quindi:

$$DISCLOSURE\ INDEX\ (Luxottica) = \frac{46}{53} = 0,867$$

Oltre all'indice complessivo, sono stati calcolati per ogni azienda i disclosure index di ognuna delle 7 categorie di disclosure in modo tale da permettere analisi successive della relazione tra una serie di caratteristiche della funzione di IA dell'impresa e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance. Il metodo di calcolo utilizzato è analogo a quello utilizzato in precedenza (si veda tabella 3.6).

Categoria	Disclosure index associato alla categoria	Misura
Struttura di governance dell'impresa e compliance alle principali normative e legislazioni	DI Gov	Rapporto tra il numero di item relativi alla struttura di governance dell'impresa e compliance alle principali normative e legislazioni presenti nelle disclosure dell'impresa e il numero totale di item della categoria applicabili all'azienda stessa
Nomina, composizione e funzionamento del CdA	DI CdA	Rapporto tra il numero di item relativi alla nomina, composizione e funzionamento del CdA presenti nelle disclosure dell'impresa e il numero totale di item della categoria applicabili all'azienda stessa
Comitati interni al CdA	DI Comitati	Rapporto tra il numero di item relativi ai comitati interni al CdA presenti nelle disclosure dell'impresa e il numero totale di item della categoria applicabili all'azienda stessa
Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi	DI SCI	Rapporto tra il numero di item relativi al SCI e di gestione dei rischi presenti nelle disclosure dell'impresa e il numero totale di item della categoria applicabili all'azienda stessa
Funzione di IA	DI IA	Rapporto tra il numero di item relativi alla funzione di IA presenti nelle disclosure dell'impresa e il numero totale di item della categoria applicabili all'azienda stessa
Società di revisione	DI Rev	Rapporto tra il numero di item relativi alla società di revisione presenti nelle disclosure dell'impresa e il numero totale di item della categoria applicabili all'azienda stessa
Istituzione e funzionamento dell'AC	DI AC	Rapporto tra il numero di item relativi all'istituzione e il funzionamento dell'AC presenti nelle disclosure dell'impresa e il numero totale di item della categoria applicabili all'azienda stessa

Tabella 3.6 Definizione e calcolo del disclosure index per ogni categoria

La tabella 3.7 riporta un esempio di calcolo per i disclosure index di ogni categoria, sempre con riferimento a Luxottica.

Disclosure index	Calcolo	Valore
DI Gov	Gli item relativi a questa categoria sono complessivamente 6, tutti applicabili a Luxottica. Nelle disclosure dell'impresa sono presenti tutti gli item della categoria ad essa applicabili	$\frac{6}{6} = 1$
DI CdA	Gli item relativi a questa categoria sono complessivamente 15, dei quali 12 applicabili a Luxottica. Nelle disclosure dell'impresa sono presenti 10 dei 12 item ad essa applicabili	$\frac{10}{12} = 0,832$
DI Comitati	Gli item relativi a questa categoria sono complessivamente 9, dei quali 6 applicabili a Luxottica. Nelle disclosure dell'impresa sono presenti tutti gli item della categoria ad essa applicabili	$\frac{6}{6} = 1$
DI SCI	Gli item relativi a questa categoria sono complessivamente 12, dei quali 11 applicabili a Luxottica. Nelle disclosure dell'impresa sono presenti 8 dei 11 item ad essa applicabili	$\frac{8}{11} = 0,73$
DI IA	Gli item relativi a questa categoria sono complessivamente 5, tutti applicabili a Luxottica. Nelle disclosure dell'impresa sono presenti tutti gli item della categoria ad essa applicabili	$\frac{5}{5} = 1$
DI Rev	Gli item relativi a questa categoria sono complessivamente 3, tutti applicabili a Luxottica. Nelle disclosure dell'impresa sono presenti tutti gli item della categoria ad essa applicabili	$\frac{3}{3} = 1$
DI AC	Gli item relativi a questa categoria sono complessivamente 10, tutti applicabili a Luxottica. Nelle disclosure dell'impresa sono presenti 8 dei 10 item ad essa applicabili	$\frac{8}{10} = 0,8$

Tabella 3.7 Calcolo disclosure index di ogni categoria per Luxottica

3.4. Analisi dei dati

3.4.1. *Statistiche descrittive*

Le statistiche descrittive consentono di fornire una rappresentazione delle caratteristiche delle imprese rispondenti. Sono stati analizzate le statistiche descrittive sia per i dati ottenuti dalla survey che per quelli ricavati dallo svolgimento dell'analisi documentale.

I dati raccolti nelle due fasi della ricerca riguardano sia attributi numerici che attributi categorici. Nel primo caso le statistiche descrittive calcolate per ogni attributo sono state le seguenti: media, deviazione standard, valore massimo, valore minimo. A volte gli attributi numerici sono stati trattati come attributi categorici ripartendo i valori assunti in un numero prefissato di classi, in modo da incrementare la significatività delle statistiche descrittive. Nel caso di attributi categorici le statistiche descrittive calcolate sono state le frequenze e la percentuale di imprese appartenenti a ciascuna categoria.

Inoltre per le caratteristiche maggiormente significative sono state calcolate le statistiche descrittive suddividendo l'analisi in funzione di determinate caratteristiche delle imprese rispondenti quali ad esempio la dimensione dell'azienda (approssimata o dal numero di dipendenti o dal fatturato) e la quotazione al fine di identificare differenze significative determinate dalle caratteristiche delle organizzazioni.

3.4.2. *Modelli statistici*

I modelli statistici impiegati per testare la validità delle ipotesi riguardanti le relazioni sia tra l'IA e le audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione che tra l'IA e il livello delle disclosure relative al sistema di corporate governance sono, in entrambi i casi, modelli di regressione multilineare. Questi rappresentano una tipologia dei modelli di stima e si propongono di identificare la relazione tra l'attributo target (le audit fees o il livello delle disclosure) e le variabili indipendenti (caratteristiche della funzione di IA considerate nelle ipotesi). Le analisi di regressione effettuate hanno permesso dunque di identificare i determinanti del livello delle disclosure e delle audit fees.

Dato l'elevato numero di variabili indipendenti considerate nei due modelli, è stato calcolato il coefficiente di correlazione lineare, denominato anche coefficiente di Pearson, tra tutte le variabili dei due modelli al fine di analizzare l'esistenza di possibili collinearità tra esse. Inoltre per verificare se sussistono legami lineari multipli tra le variabili considerate nei modelli è stato calcolato il fattore di incremento della varianza (VIF, variance inflativo factor) per ogni variabile del modello. Generalmente, la col linearità non rappresenta un problema se il VIF non supera il valore di 10. Se esiste una significativa correlazione lineare tra due o più variabili il modello presenta una multi-collinearità e la stima dei coefficienti di regressione risulta inaccurata, in tali situazioni è necessario ridurre le eventuali correlazioni.

A seguito dell'analisi delle correlazioni sono state svolte le analisi di regressione per i due modelli. Nella valutazione della qualità e dell'accuratezza predittiva dei modelli di regressione multilineare si sono utilizzati diversi criteri. Innanzitutto è stato considerato il coefficiente di determinazione corretto, denominato anche multiple R-squared, il quale rappresenta la percentuale di varianza totale spiegata da parte delle variabili predittive, e quindi da parte del modello. Questo coefficiente tende a crescere all'aumentare del numero di osservazioni e a sovrastimare la percentuale di varianza spiegata dal modello, quindi si è fatto riferimento al coefficiente di determinazione corretto (aduste R-squared) al fine di determinare la percentuale di varianza spiegata dai vari modelli della ricerca. Un altro strumento utilizzato per la validazione dei modelli di regressione impiegati è l'analisi della varianza, che consente di ottenere il valore della F-statistica (F-value) e del p-value relativo al test di F-statistica. Con F-value maggiori di 1 il modello appare significativo, mentre il p-value relativo alla F-statistica indica la probabilità che il modello non risulti significativo.

Questi descritti sono indicatori sintetici che consentono di valutare il modello complessivamente. Al fine invece di identificare le relazioni significative tra l'attributo target del modello e le variabili indipendenti si è fatto riferimento alla significatività dei coefficienti di regressione. In particolare gli indicatori utilizzati sono stati il t-value e il p-value. In corrispondenza di ogni variabile indipendente sono stati calcolati i valori dei due indicatori. Un valore di t-value maggiore di 2 indica una relazione significativa tra la variabile indipendente e l'attributo target, mentre il p-value corrispondente rappresenta la probabilità che la relazione non sia significativa.

Tutte le variabili indipendenti e di controllo considerate nello sviluppo delle ipotesi sono state inizialmente incluse nei due modelli di regressione ed è stata valutata la qualità e l'accuratezza predittiva di entrambi. In seguito sono state svolte per i due modelli delle analisi di sensitività per valutare la robustezza dei risultati ottenuti. Sono state ripetute le analisi di regressione multilineare per i due modelli escludendo alcune variabili indipendenti e/o di controllo e valutando la qualità e l'accuratezza dei nuovi modelli.

Qui di seguito sono riportati i modelli statistici utilizzati, rispettivamente, per l'analisi della relazione tra l'IA e le audit fees e per la relazione tra l'IA e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance.

$$\begin{aligned} LAUDFEE = & \alpha_0 + \beta_1 CERT + \beta_2 IAAGE + \beta_3 IAR + \beta_4 MAND + \beta_5 \%FTEF + \beta_6 PERF + \gamma_1 INDIP + \gamma_2 \\ & CDAMEET + \gamma_3 CEOD + \gamma_4 AC + \gamma_5 ACMEET + \gamma_6 QUOT + \gamma_7 GROUP + \gamma_8 FATT + \gamma_9 BIG4 + \gamma_{10} \\ & SWITCH + \varepsilon \end{aligned}$$

Dove:

- LAUDFEES** = logaritmo naturale delle audit fees in migliaia di euro
- α_0 = intercetta della retta di regressione
- β_i = coefficienti di regressione per le variabili indipendenti, $i = 1, 2, \dots, 6$
- CERT** = misura il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale
- IAAGE** = misura da quanti anni l'impresa ha istituito la funzione di IA
- IAR** = misura il numero di addetti della funzione di IA
- MAND** = variabile binaria che assume valore 1 se è presente un Mandato di audit e valore 0 in caso contrario
- %FTEF** = misura la percentuale di tempo (in FTE) dedicato alla formazione degli internal auditor nel corso dell'anno
- PERF** = variabile binaria che assume valore 1 se è presente un sistema di misura delle performance per la funzione di IA e valore 0 in caso contrario
- γ_i = coefficienti di regressione per le variabili di controllo, $i = 1, 2, \dots, 10$
- INDIP** = misura il rapporto tra il numero di amministratori indipendenti e il numero di membri che compongono l'intero CdA
- CDAMEET** = misura il numero di riunioni tenute dal CdA nel corso dell'esercizio
- CEOD** = variabile binaria che assume valore 1 in presenza di CEO Duality e valore 0 in caso contrario
- AC** = variabile binaria che assume valore 1 se l'impresa ha istituito un AC e valore 0 in caso contrario
- ACMEET** = misura il numero di riunioni tenute dall'AC nel corso dell'anno
- QUOT** = variabile binaria che assume valore 1 se l'impresa è quotata e valore 0 in caso contrario
- GROUP** = variabile binaria che assume valore 1 se l'impresa appartiene a un gruppo e 0 in caso contrario
- FATT** = logaritmo naturale del fatturato dell'impresa nell'esercizio 2009 in migliaia di euro
- BIG4** = variabile binaria che assume valore 1 se la società di revisione dell'impresa è una delle Big 4 (PWC, Ernst & Young, Deloitte, KPMG) e valore 0 in caso contrario
- SWITCH** = variabile binaria che assume valore 1 se l'impresa ha cambiato società di revisione tra l'anno 2008 e il 2009
- ε = termine di errore

$$DINDEX = \alpha_0 + \beta_1 CERT + \beta_2 IAAGE + \beta_3 IAR + \beta_4 MAND + \beta_5 \%FTEF + \beta_6 STDP + \beta_7 QAR + \gamma_1 INDIP + \gamma_2 BOARDSIZE + \gamma_3 CDAMEET + \gamma_4 CEOD + \gamma_5 AC + \gamma_6 ACMEET + \gamma_7 LID + \gamma_8 QUOT + \gamma_9 FATT + \varepsilon$$

Dove:

DINDEX	= valore del disclosure index dell'impresa
α_0	= intercetta della retta di regressione
β_i	= coefficienti di regressione per le variabili indipendenti, $i = 1, 2, \dots, 7$
CERT	= misura il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale
IAAGE	= misura da quanti anni l'impresa ha istituito la funzione di IA
IAR	= misura il numero di addetti della funzione di IA
MAND	= variabile binaria che assume valore 1 se è presente un Mandato di audit e valore 0 in caso contrario
%FTEF	= misura la percentuale di tempo (in FTE) dedicato alla formazione degli internal auditor nel corso dell'anno
STDP	= misura il numero di Standard professionali IIA utilizzati dalla funzione di IA
QAR	= variabile binaria che assume valore 1 se la funzione di IA è in possesso della certificazione QAR e valore 0 in caso contrario
γ_i	= coefficienti di regressione per le variabili di controllo, $i = 1, 2, \dots, 10$
INDIP	= misura il rapporto tra il numero di amministratori indipendenti e il numero di membri che compongono l'intero CdA
BOARDSIZE	= misura il numero di componenti del CdA
CDAMEET	= misura il numero di riunioni tenute dal CdA nel corso dell'esercizio
CEOD	= variabile binaria che assume valore 1 in presenza di CEO Duality e valore 0 in caso contrario
AC	= variabile binaria che assume valore 1 se l'impresa ha istituito un AC e valore 0 in caso contrario
ACMEET	= misura il numero di riunioni tenute dall'AC nel corso dell'anno
LID	= variabile binaria che assume valore 1 se è stato istituito un Lead Independent Director e valore 0 in caso contrario
QUOT	= variabile binaria che assume valore 1 se l'impresa è quotata e valore 0 in caso contrario
FATT	= logaritmo naturale del fatturato dell'impresa nell'esercizio 2009 in migliaia di euro
ε	= termine di errore

4. Statistiche descrittive

In questo capitolo vengono presentate le statistiche descrittive delle variabili considerate nella survey e nell'analisi documentale. Questo consente di fornire una descrizione delle caratteristiche del campione di imprese rispondenti.

4.1. Survey

4.1.1. Caratteristiche dei rispondenti

Le caratteristiche dei rispondenti vengono descritte nel seguito in funzione di alcune variabili strutturali: fatturato, numero di dipendenti, settore, appartenenza a un gruppo, quotazione, esistenza dell'AC, frequenza con la quale si riunisce l'AC, livello di interazione tra l'AC e il CAE e la funzione IA.

L'analisi del fatturato delle società rispondenti consente di individuare la dimensione di tali organizzazioni. Sono stati considerati 5 gruppi di imprese sulla base del loro fatturato, con le prime quattro classi equiampie e l'ultima comprendente le restanti imprese (si veda tabella 4.1). Tra i rispondenti, il 30% delle imprese ha registrato nell'esercizio contabile 2008 un fatturato inferiore ai 500 milioni di euro, mentre per il restante 70% il fatturato risulta superiore a tale valore e presenta la seguente distribuzione: 20,5% di organizzazioni tra 500 e 1000 milioni di euro, il 9,5% tra 1000 e 1500 milioni e la stessa percentuale tra 1500 e 2000 milioni, infine il 30% con valore superiore a 2000 milioni.

Fatturato (in milioni €)	Frequenza	Percentuale	Media	Dev. Std
< 500	29	30,32%	210,8	144,66
≥ 500 & < 1000	19	20,42%	735,36	160,89
≥ 1000 & < 1500	9	9,47%	1276	123,5
≥ 1500 & < 2000	9	9,47%	1639	235,45
≥ 2000	29	30,32%	4453,759	2117,261

Tabella 4.1 Analisi del fatturato

Il numero di dipendenti delle società rispondenti rappresenta anch'esso una misura delle dimensioni dell'impresa, anche se assume un significato diverso a seconda che l'organizzazione sia brain intensive o capital intensive. Le prime ricorrono prevalentemente al capitale umano rispetto alle seconde che fondano la

propria attività sugli investimenti in immobilizzazioni. La tabella 4.2 presenta la distribuzione dei rispondenti sulla base del numero dei dipendenti: il 17% delle organizzazioni ha meno di 500 addetti, il 31,5% ha un numero compreso tra 500 e 2000, il 21% tra 2000 e 5000, il 13,5% tra 5000 e 10000 e la stessa percentuale tra 10000 e 50000, infine il 3% ha più di 50000 dipendenti.

Numero dipendenti	Frequenza	Percentuale
< 500	16	16,8%
≥ 500 & < 2000	30	31,57%
≥ 2000 & < 5000	20	21,05%
≥ 5000 & < 10000	13	13,68%
≥ 10000 & < 50000	13	13,68%
≥ 50000	3	3,22%

Tabella 4.2 Analisi numero di dipendenti

Quasi il 70% delle imprese rispondenti ha meno di 5000 addetti; accanto a queste si ha però una piccola percentuale di organizzazioni con un numero molto elevato di dipendenti: il 17% ha infatti un numero di dipendenti superiore a 10000, delle quali il 18% con oltre 50000 addetti.

Il settore in cui operano le varie organizzazioni viene individuato in funzione dall'output (bene/servizio) da queste prodotto nel loro core business. Le imprese rispondenti appartengono a diversi settori industriali/manifatturieri, di seguito descritti con le rispettive sigle utilizzate:

- **ABB**: abbigliamento;
- **ALI**: agricole, alimentari e affini, molitorie e della pastificazione, conserviere, casearie, olearie, saccarifere e dolciarie, alimenti zootecnici;
- **CART**: fabbricazione e commercio della carta;
- **CHI**: fabbricazione e commercio di prodotti chimici;
- **DIS**: distribuzione (esercizio di grandi magazzini, supermercati alimentari, vendite per corrispondenza e distribuzione organizzata in genere);
- **EDIL**: costruzioni edilizie e di opere pubbliche;
- **EDIT**: arti grafiche, editoriali e affini;
- **EL**: fabbricazione e commercio di prodotti elettronici e affini;
- **ELTV**: elettrodomestici e apparecchi radio/TV;
- **ENER**: petroli, carburanti, altri derivati del petrolio, energia elettrica;
- **FARM**: fabbricazione e commercio di prodotti farmaceutici, parafarmaceutici, dietetici, cosmetici e affini;

- **FBA**: fabbricazione e commercio di bevande alcoliche ed analcoliche;
- **GOM**: gomma, cavi e affini;
- **IMP**: progettazione e installazione di impianti industriali, posa di linee elettriche e telefoniche;
- **INF**: informatica e attività connesse;
- **IFE**: prodotti per l'edilizia, lavorazione di minerali non metalliferi (cemento, ceramica e affini);
- **MEC**: fabbricazione e commercio di prodotti meccanici, elettromeccanici e affini;
- **MET**: fabbricazione e commercio di prodotti metallurgici;
- **MOB**: industria del legno, produzione e commercio di mobili e altri prodotti per l'arredamento;
- **MT**: fabbricazione e commercio di mezzi di trasporto (autoveicoli, mezzi ferroviari, aeromobili, navi e imbarcazioni, motociclette, trattori e macchine agricole);
- **OCCH**: fabbricazione di occhialeria, produzione e commercio di montature e lenti ottiche;
- **PCA**: Concia e tintura delle pelli e del cuoio, produzione e commercio di articoli in pelle e cuoio, calzature in genere;
- **PSP**: pubblicità e spettacolo;
- **RIST**: alberghi e ristoranti, attività di ristorazione in genere;
- **SEP**: servizi pubblici, telecomunicazioni, distribuzione gas e acqua;
- **TRA**: trasporti terrestri, aerei, marittimi e servizi ausiliari dei trasporti;
- **DIV**: imprese prevalentemente manifatturiere, non classificabili nei precedenti settori.

La suddivisione delle imprese rispondenti nei rispettivi settori di appartenenza ha portato ai risultati riportati in tabella 4.3. In ordine decrescente di percentuale i settori maggiormente rappresentati nella survey sono: ENER (13,68%), ALI (7,37%), FAR e SEP con il 6,3% entrambi, MT (5,26%) ed EL, IMP, MEC e TRA con il 4,2% ciascuno.

Consideriamo ora un'altra variabile strutturale: l'appartenenza dell'impresa ad un gruppo. Il gruppo di imprese "è la forma giuridica propria della medio-grande impresa del nostro tempo" (Galgano, 2001). L'organigramma delle organizzazioni non è più modellato, in buona parte dei casi, sul singolo ente, bensì acquisisce la forma del raggruppamento di società operanti sotto la direzione unificatrice di una società capogruppo o holding, secondo precise esigenze di crescita e competitività del sistema. Nel contesto economico attuale, la tendenza di sviluppo è sempre più orientata verso fenomeni di globalizzazione e di conglomerazione. La creazione di un gruppo permette inoltre di raggiungere alcuni obiettivi di carattere meramente economico, quali: separazione dei rischi/responsabilità connessi a diversi settori/mercati e massimo grado di autonomia operativa in capo alle consociate (molto maggiore rispetto a quella delle divisioni).

Settore di appartenenza	Frequenza	Percentuale
ABB	3	3,16%
ALI	7	7,37%
CART	2	2,1%
CHI	2	2,1%
DIS	3	3,16%
EDIL	3	3,16%
EDIT	3	3,16%
EL	4	4,2%
ELTV	1	1,05%
ENER	13	13,68%
FARM	6	6,3%
FBA	2	2,1%
GOM	2	2,1%
IMP	4	4,2%
INF	3	3,16%
IPE	2	2,1%
MEC	4	4,2%
MET	2	2,1%
MOB	1	1,05%
MT	5	5,26%
OCCH	2	2,1%
PCA	2	2,1%
PSP	3	3,16%
RIST	1	1,05%
SEP	6	6,3%
TRA	4	4,2%
DIV	5	5,26%

Tabella 4.3 Suddivisione delle imprese in macrosettori industriali

Analizzando le imprese rispondenti, emerge che il 88,43% di esse è parte di un gruppo, mentre il restante 11,57% delle aziende non è sottoposta ad una capogruppo (si veda tabella 4.4).

Tra le organizzazioni rispondenti sono dunque molto più diffusi i casi di imprese appartenenti ad un gruppo. Questo può influenzare alcune variabili relative all'IA, in quanto le realtà di gruppo presentano taluni aspetti che richiedono una particolare attenzione da parte dell'IA.

Appartenenza a gruppo	Frequenza	Percentuale
No	11	11,57%
Si	84	88,43%

Tabella 4.4 Appartenenza a gruppo

Anche la quotazione dell'organizzazione sul mercato azionario rappresenta un'importante variabile strutturale. Sempre di più le imprese ricorrono al mercato azionario spinte da vari obiettivi, primo fra tutti raccogliere il capitale necessario a soddisfare il fabbisogno finanziario richiesto per la crescita e lo sviluppo dell'organizzazione. La quotazione sui mercati azionari implica inoltre una serie di normative che le società quotate sono tenute a rispettare. In particolare per quanto riguarda il listino di Borsa Italiana si fa riferimento al regolamento Consob (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa) e alla Legge sulla Tutela del Risparmio, oltre all'adozione del Codice di autodisciplina, che può essere adottato su base volontaria. Per le società quotate al New York Stock Exchange (NYSE) le normative sono molto più stringenti e sono definite dalla SEC (U.S. Security and Exchange Commission), l'equivalente della Consob italiana.

Analizzando le organizzazioni rispondenti risulta che il 60% delle società non è quotato, mentre delle restanti il 37,9% è quotato sul listino di Borsa Italiana e il 2,1% risulta invece quotato all'estero. Considerando invece i gruppi di cui alcune delle società rispondenti fanno parte, si evidenzia che il 55,9% dei gruppi non risulta essere quotato, mentre il 30,9% è quotato in Italia e il restante 13,2% è invece quotato all'estero. I risultati sono riportati in tabella 4.5.

	Frequenza	Percentuale
Società non quotata	57	60%
Società quotata in Italia	36	37,9%
Società quotata all'estero	2	2,1%
Gruppo non quotato	47	55,9%
Gruppo quotato in Italia	26	30,9%
Gruppo quotato all'estero	11	13,2%

Tabella 4.5 Analisi quotazione delle società e dei gruppi

I risultati evidenziano che i rispondenti sono in prevalenza imprese non quotate, mentre considerando i gruppi che controllano le varie aziende la situazione è l'opposto. Nell'82% dei casi il listino sul quale i titoli, dell'azienda o del gruppo, vengono scambiati è quello di Borsa Italiana, mentre nel restante 18% le azioni sono quotate in un altro mercato.

L'istituzione di un AC nell'ambito del CdA rappresenta una variabile rilevante per caratterizzare la struttura di governance dell'impresa e, insieme alla frequenza con cui questo organo si riunisce, può fornire un'indicazione di massima in merito all'attenzione che l'organizzazione dedica al tema dei controlli interni. L'AC, se viene istituito, rappresenta il principale punto di collegamento tra la funzione di IA e il CdA. Da un lato esso rappresenta il referente diretto della funzione di IA, dall'altro si configura come l'organo deputato a relazionare al CdA in merito all'operato della funzione e alle criticità emerse. Analizzando le società rispondenti si evidenzia una leggera prevalenza di imprese che hanno istituito un AC nel proprio CdA. Le organizzazioni che annoverano la presenza dell'AC nell'ambito del CdA sono il 52,6% dei rispondenti, mentre il 47,4% è la percentuale che non presenta l'AC (si veda tabella 4.6).

Esistenza AC	Frequenza	Percentuale
Si	50	52,6%
No	45	47,4%

Tabella 4.6 Istituzione di un AC

Una delle variabile che sembra determinare le scelte delle imprese riguardo l'AC è la quotazione dell'azienda sul mercato azionario. L'AC è infatti presente nel 78,9% delle organizzazioni quotate contro il 35,1% delle non quotate (si veda tabella 4.7).

Esistenza AC	Si	No
Società non quotate		
Frequenza	20	37
Percentuale	35,1%	64,9%
Società quotate		
Frequenza	30	8
Percentuale	78,9%	21,1%

Tabella 4.7 Istituzione AC in aziende quotate e in aziende non quotate

Un'altra variabile considerata in riferimento all'AC è la frequenza con cui questo comitato si riunisce, in quanto l'efficacia complessiva della relazione tra IA e AC dipende dal livello effettivo di comunicazione che si stabilisce tra le parti. Per definizione, l'IA può assistere l'AC nel perseguimento dei

propri obiettivi, svolgendo le proprie attività secondo un approccio professionale e sistematico. La tabella 4.8 riporta i risultati dell'analisi dei rispondenti: nel 6,1% delle imprese l'AC si riunisce una o due volte all'anno, nel 28,6% la frequenza è di tre o quattro volte all'anno, nel 57,1% dei casi la frequenza con cui avvengono le riunioni è compresa tra le 5 e le 10 volte all'anno e per il rimanente 8,2% la frequenza è superiore.

Frequenza riunioni AC	Frequenza	Percentuale
Una o due volte all'anno	3	6,1%
Tre o quattro volte all'anno	14	28,6%
Tra 5 e 10 volte all'anno	28	57,1%
Più di 10 volte all'anno	4	8,2%

Tabella 4.8 Frequenza riunioni AC

Dall'analisi si evidenzia che nell'84% delle organizzazioni rispondenti la frequenza con cui l'AC si riunisce è tra le tre e le 10 volte in un anno, e la media sull'intero campione dei rispondenti è 6,39 incontri all'anno, quindi una frequenza bimestrale. È da sottolineare però l'elevata varianza delle risposte (deviazione standard= 3,46), che si riscontra soprattutto nelle imprese che hanno incontri con frequenza inferiore alla media: in quasi il 30% dei casi infatti le riunioni avvengono con cadenza trimestrale o quadrimestrale. Solo in 4 casi su 49 (8,2%) la cadenza è mensile.

Per le aziende rispondenti che vedono la presenza dell'AC è stato analizzato il livello di interazione tra l'AC e il CAE e la funzione di IA. All'interno dell'organizzazione, il CAE è la persona con ruolo direttivo che ha la responsabilità dell'attività di IA. Di solito assume la qualifica di "Direttore IA". Nel caso in cui le attività di audit siano fornite da prestatori esterni, il CAE è la persona responsabile della supervisione del contratto di servizio e della qualità complessiva di tali attività, e riferisce al senior management e al board in merito alle attività di IA e ai follow-up sui risultati degli incarichi di audit. Per garantire l'efficacia della relazione tra l'AC e l'IA, il CAE e l'AC devono assumere un vicendevole impegno finalizzato a mantenere contatti frequenti e a rendere reciprocamente chiare le finalità e le esigenze delle attività di IA svolte dalla funzione e attese dai vertici aziendali.

Le imprese rispondenti hanno indicato il livello di interazione tra AC e CAE e la funzione di IA in una scala da 1 a 5 (molto basso e molto alto rispettivamente). Le attività considerate sono le seguenti:

- ***Coinvolgimento dell'AC nella pianificazione dell'attività di IA;***
- ***Coinvolgimento dell'AC nella revisione/valutazione dei risultati dell'attività di IA;***
- ***Partecipazione del CAE alle riunioni dell'AC.***

Dall'analisi dei rispondenti è emerso che: il livello di interazione in media più elevato lo si ha per la ***Partecipazione del CAE alle riunioni dell'AC*** (4,36), si ha poi il ***Coinvolgimento dell'AC nella***

revisione/valutazione dei risultati dell'attività di IA (3,92) e infine il *Coinvolgimento dell'AC nella pianificazione dell'attività di IA* (3,42). La tabella 4.9 riporta media e deviazione standard del livello di interazione per ciascuna attività.

	Media	Dev. Std.
Coinvolgimento dell'AC nella pianificazione dell'attività di IA	3,42	0,731
Coinvolgimento dell'AC nella revisione/valutazione dei risultati dell'attività di IA	3,92	0,724
Partecipazione del CAE alle riunioni dell'AC	4,36	0,964

Tabella 4.9 Livello di interazione tra l'AC e il CAE e la funzione IA

La tabella 4.10 riporta invece le frequenze con le quali i rispondenti hanno indicato i livelli di interazione sempre per le stesse attività. Dai dati della tabella emerge che: l'83% delle organizzazioni rispondenti ha indicato un livello medio o alto per il *Coinvolgimento dell'AC nella pianificazione dell'attività di IA*, per il *Coinvolgimento dell'AC nella revisione/valutazione dei risultati dell'attività di IA* invece è risultato un livello di interazione alto per il 64% delle imprese, mentre la *Partecipazione del CAE alle riunioni dell'AC* presenta un livello molto alto per il 56% delle aziende. Questi risultati confermano il maggiore livello di interazione nella *Partecipazione del CAE alle riunioni dell'AC* rispetto alle altre attività.

	Molto basso	Basso	Medio	Alto	Molto alto
Coinvolgimento dell'AC nella pianificazione dell'attività di IA	0	6	18	25	1
Coinvolgimento dell'AC nella revisione/valutazione dei risultati dell'attività di IA	0	3	11	32	4
Partecipazione del CAE alle riunioni dell'AC	2	1	2	17	28

Tabella 4.60 Frequenza per i diversi livelli di interazione

4.1.2. Caratteristiche della funzione di IA

In questa sezione viene fornita una descrizione delle funzioni di IA delle imprese rispondenti, con specifico riferimento a:

- struttura organizzativa;
- le risorse umane;
- gestione delle attività di audit;
- tipologie di audit;
- utilizzo e aderenza agli Standard professionali IIA;

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa della funzione di IA dei rispondenti viene caratterizzata facendo riferimento a due variabili:

- anni di esistenza della funzione nell'impresa;
- linea di reporting (riporto gerarchico e riporto funzionale).

Considerando da quanti anni è stata istituita la funzione di IA nelle imprese rispondenti si evidenzia che l'età media della funzione è 9 anni, anche se la varianza è molto elevata, per cui c'è un'alta variabilità nel dato. I risultati dell'analisi sono riportati in tabella 4.11 il 20% delle organizzazioni appartenenti al campione rispondente ha istituito la funzione di IA negli ultimi 5 anni e la stessa percentuale vede la presenza dell'IA da più di 20 anni, si ha poi il 37% con un'età compresa tra i 5 e i 10 anni e il 23% tra 10 e 20 anni.

Anni esistenza IA	Frequenza	Percentuale
< 5 anni	19	20%
≥ 5 anni & < 10 anni	35	36,8%
≥ 10 anni & < 20 anni	22	23,3%
≥ 20 anni	19	20%

Tabella 4.11 Anni di esistenza dell'IA nell'impresa

Dai risultati si evidenzia che: accanto a organizzazioni che vedono la presenza della funzione di IA da 20 anni o più, si hanno molte imprese che solo in un passato molto recente hanno istituito tale funzione.

In tabella 4.12 la variabile viene categorizzata in funzione del fatturato dell'impresa: sulle righe si ha il fatturato dell'impresa e sulle colonne l'età della funzione di IA.

Anni istituzione IA	< 5 anni	≥ 5 & < 10 anni	≥10 & < 20 anni	≥ 20 anni
Fatturato < 500 mln €				
Frequenza	6	16	6	1
Percentuale	20,69%	55,17%	20,69%	3,45%
Fatturato ≥ 500 & < 1000 mln €				
Frequenza	5	8	5	1
Percentuale	26,32%	42,11%	26,32%	5,26%
Fatturato ≥ 1000 & < 1500 mln €				
Frequenza	2	3	2	2
Percentuale	22,22%	33,33%	22,22%	22,22%
Fatturato ≥ 1500 & < 2000 mln €				
Frequenza	1	5	2	1
Percentuale	11,11%	55,56%	22,22%	11,11%
Fatturato ≥ 2000 mln €				
Frequenza	5	3	7	14
Percentuale	17,24%	10,34%	24,14%	48,28%

Tabella 4.17 Anni istituzione funzione IA in funzione del fatturato

Dall'analisi in funzione del fatturato si evidenzia che: le imprese di dimensioni maggiori (fatturato superiore a 2000 milioni di euro) hanno istituito da più di 20 anni l'IA nel 48,3% dei casi contro il 3,44% e il 5,26% che si rileva per quelle di dimensioni minori (rispettivamente fatturato inferiore a 500 milioni di euro e compreso tra 500 e 1000 milioni di euro), mentre funzioni con età compresa tra i 5 e i 10 anni sono più frequenti in imprese con fatturato inferiore a 2000 milioni di euro e per le funzioni con età compresa tra 10 e 20 anni si rilevano differenze molto meno ampie tra le imprese di diversa dimensione. In generale, le imprese di dimensioni maggiori si sono dotate della funzione di IA da un tempo superiore rispetto a quelle di dimensioni inferiori.

La tabella 4.13 presenta invece la categorizzazione in funzione della quotazione dell'azienda sui mercati azionari.

Anni istituzione IA	< 5 anni	≥ 5 & < 10 anni	≥10 & < 20 anni	≥ 20 anni
Società non quotata				
Frequenza	11	27	13	6
Percentuale	19,3%	47,4%	22,8%	10,5%
Società quotata				
Frequenza	8	8	9	13
Percentuale	21,05%	21,05%	23,7%	34,2%

Tabella 4.13 Anni istituzione IA in funzione per le società quotate e non quotate

L'analisi svolta secondo la quotazione della società evidenzia che: funzioni di IA presenti da più di 20 anni rappresentano il 34,2% dei casi contro il 10,5% nelle società quotate, mentre se si considera le funzioni istituite da meno di 10 anni, queste rappresentano il 68,7% per le non quotate e il 42,1% per le quotate. Anche la quotazione dell'organizzazione, in generale, ha spinto le imprese a dotarsi della funzione di IA da un tempo superiore rispetto alle non quotate

Il secondo elemento analizzato in riferimento alla struttura organizzativa è relativo alla linea di riporto del CAE, suddividendo l'analisi tra riporto funzionale e riporto gerarchico. "Per salvaguardare l'indipendenza e l'autonomia dell'IA, è necessario procedere a un'adeguata collocazione organizzativa dell'attività, in modo tale che essa riporti al livello dell'organizzazione che sia dotato dell'autorità necessaria a garantirne l'indipendenza, che consenta il pieno adempimento delle sue responsabilità, che sia in grado di assicurare un ampio ambito di copertura dei suoi incarichi, che presti adeguata considerazione ai rapporti di audit e che garantisca la realizzazione delle raccomandazioni emesse" (Standard IIA 1110 Indipendenza organizzativa). Lo Standard citato rammenta che l'indipendenza e l'autonomia della funzione di IA, realizzate tramite un'adeguata collocazione organizzativa, sono il presupposto per l'obiettività, a sua volta condizione mentale chiave che conduce all'affidabilità dei risultati dell'attività di IA.

La linea di riporto funzionale costituisce la fonte primaria di indipendenza e di autorità dell'attività di IA, in base alla quale l'IIA prevede che il CAE riferisca funzionalmente all'AC, al CdA o ad altri appropriati organi di governo societario. In questo contesto, riferire funzionalmente significa che l'organo di governo deve:

- approvare il Mandato dell'IA;
- approvare la valutazione dei rischi, espressa dall'IA, e il relativo piano di audit;
- ricevere dal responsabile di IA comunicazioni sui risultati delle attività di IA o su altri argomenti che tale soggetto ritenga necessario trattare;
- approvare tutte le decisioni relative alla nomina o alla rimozione dall'incarico di CAE;
- approvare la retribuzione del CAE, e i relativi adeguamenti;

- eseguire gli opportuni approfondimenti presso il management e CAE allo scopo di sincerarsi se sussistano limitazioni di budget o di copertura che possano impedire all'IA di dare piena attuazione alle proprie responsabilità.

Nella figura 4.1 sono riportati i risultati dell'analisi del riporto funzionale dell'IA nelle società rispondenti, ponendo sulle ordinate la frequenza con cui la l'organo rappresenta il riporto funzionale dell'IA.

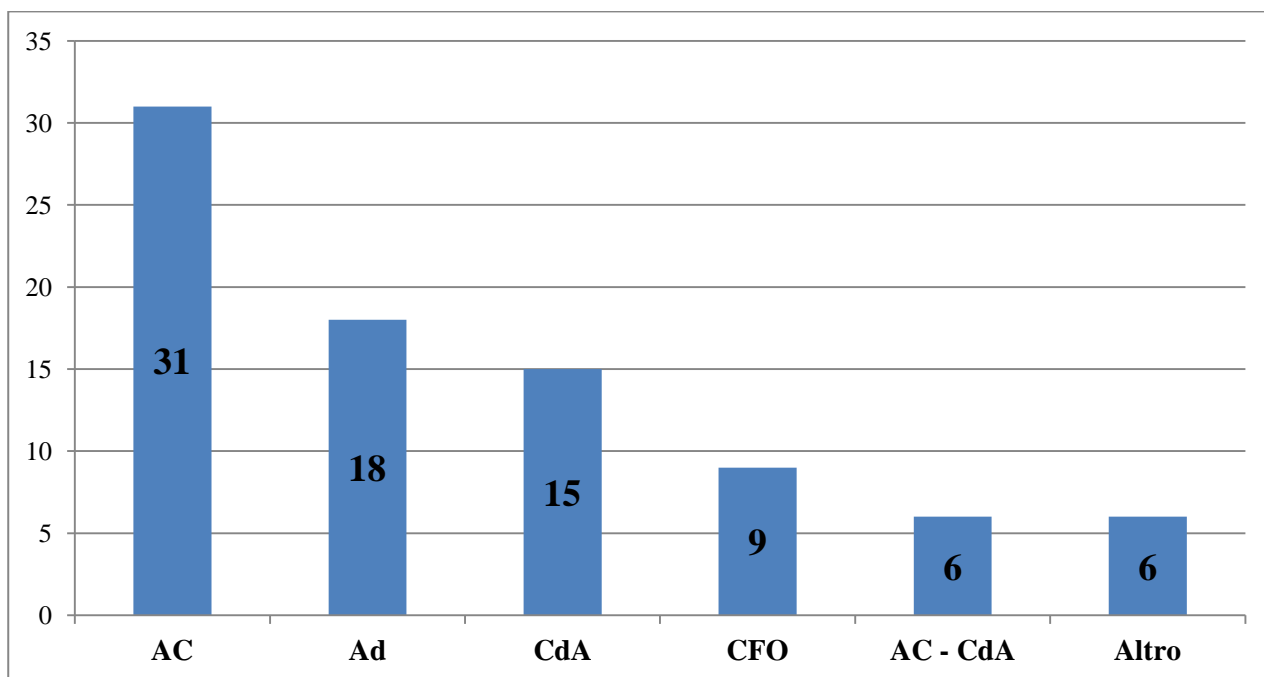


Figura 4.2 Riporto funzionale dell'IA

Nel 36,5% delle imprese rispondenti, il CAE riporta funzionalmente all'AC, oltre ad un 7% di imprese in cui il riporto è sia all'AC che al CdA. Si evidenzia inoltre la forte presenza di riporti a organi di governo societario quali il CdA e l'Ad (complessivamente 45,9% dei rispondenti) rispetto alle funzioni finanziarie dell'azienda (CFO 10,5%) permette di evidenziare come l'IA sia sempre di più legata a temi che esulano dal solo controllo finanziario/contabile, caratteristica invece degli anni meno recenti.

La tabella 4.14 presenta i risultati categorizzati in funzione del fatturato delle società: la funzione di IA riporta funzionalmente all'AC e al CdA con frequenza superiore nelle imprese di grandi dimensioni rispetto a quelle con fatturato inferiore, invece l'Ad rappresenta il riporto funzionale per l'IA con frequenza superiore nelle imprese di dimensione inferiore ai 2000 milioni di euro e il CFO per le sole aziende con fatturato inferiore ai 1000 milioni di euro. Il valore dell'AC è condizionato soprattutto dal fatto che tale comitato è presente con maggiore frequenza nelle imprese di grandi dimensioni, mentre non esiste in molte aziende di dimensioni inferiori. Il fatto che le funzioni di IA delle imprese di dimensione inferiore a 1000 milioni di euro riportino funzionalmente nel 14,6% dei casi al CFO rispetto al 5,5% e al 3,45% delle altre due categorie di dimensione superiore, sembra suggerire che nelle imprese appartenenti al primo gruppo l'IA sia più legata a temi di controllo finanziario/contabile rispetto a quelle degli altri due gruppi.

Riporto funzionale	AC	Ad	CdA	CFO	AC - CdA
Fatturato < 1000 mln €					
Frequenza	9	10	8	7	2
Percentuale	18,75%	20,4%	16,6%	14,6%	4,2%
Fatturato ≥ 1000 & < 2000 mln €					
Frequenza	7	4	1	1	1
Percentuale	38,8%	22,2%	5,5%	5,5%	5,5%
Fatturato ≥ 2000 mln €					
Frequenza	15	4	6	1	3
Percentuale	51,7%	13,7%	20,7%	3,45%	10,3%

Tabella 4.14 Riporto funzionale in funzione delle dimensioni delle imprese

La tabella 4.15 riporta invece il riporto funzionale considerando la quotazione delle imprese: si evidenzia che per le aziende quotate il CFO rappresenta il riporto gerarchico con una frequenza inferiore rispetto a quelle non quotate (2,5% nelle imprese quotate e 14,2% nelle non quotate), mentre in tutti gli altri casi si evidenzia che la frequenza è superiore nelle imprese quotate, con una differenza minore nel caso dell'Ad (23,2% rispetto al 14,3%) e una differenza maggiore nel caso dell'AC (43,6% rispetto al 25%). Anche in questo caso il valore dell'AC risulta influenzato dal fatto che il comitato è presente più frequentemente nelle imprese quotate rispetto a quelle invece non quotate.

Riporto funzionale	AC	Ad	CdA	CFO	AC - CdA
Società non quotate					
Frequenza	14	9	8	8	1
Percentuale	25%	16,1%	14,3%	14,2 %	1,8%
Società quotate					
Frequenza	17	9	7	1	5
Percentuale	43,6%	23,2%	17,9%	2,5%	12,8%

Tabella 4.15 Riporto funzionale per società quotate e non quotate

Il riporto gerarchico consiste nel riporto alla struttura di management dell'organizzazione ed è utilizzato per facilitare l'operatività dell'IA. Tale linea di reporting tipicamente prevede:

- processi di budget e di contabilità analitica;
- gestione delle risorse umane, compresa la valutazione delle prestazioni e la remunerazione del personale;
- flussi informativi e comunicazioni interne;
- gestione delle procedure e delle direttive interne dell'organizzazione.

Per assicurare il mantenimento di un adeguato livello di indipendenza alla funzione di IA, è generalmente preferibile che il soggetto cui si riporta gerarchicamente non sia anche responsabile di attività aziendali oggetto di controllo da parte dell'IA. Nella figura 4.2 sono rappresentati i risultati ottenuti dall'analisi dei rispondente. In ordine decrescente di frequenza, il riporto gerarchico è rappresentato da: Ad (45,16% delle imprese), CdA (32,25%), CFO (12,9%) e AC (2,15%). Si hanno poi organizzazioni in cui il riporto gerarchico non è rappresentato da nessuno degli organi precedenti, rappresentano il 7,5% delle imprese, ma ciascuno di questi organi ha una frequenza inferiore al 2,1%.

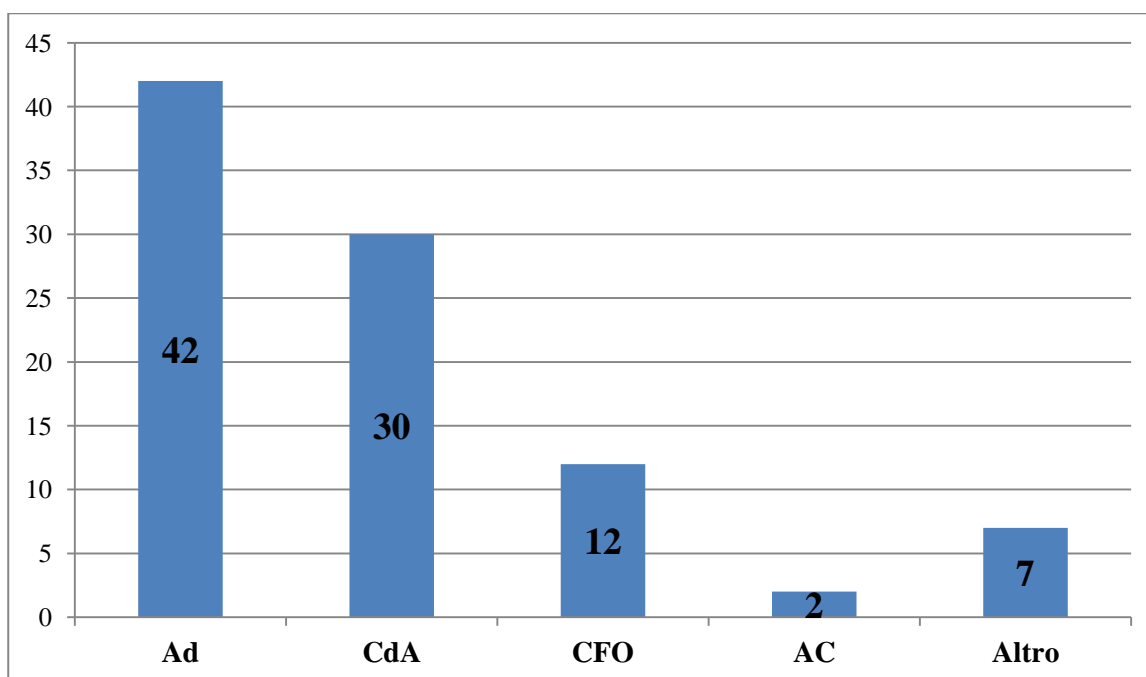


Figura 4.3 Riporto gerarchico dell'IA

La linea di riporto gerarchico è rappresentata più frequentemente dall'Ad (45,16%) e dal CdA (32,25%) rispetto che il CFO (12,9%) a sottolineare ancora una volta che la collocazione organizzativa dell'IA tende ad essere molto elevata.

La tabella 4.16 riporta la categorizzazione in funzione del fatturato: per le imprese con fatturato inferiore a 2000 milioni di euro il riporto gerarchico è rappresentato con maggiore frequenza dall'Ad rispetto a quelle di

dimensioni maggiori, mentre per il riporto gerarchico al CdA si evidenzia una maggiore frequenza nelle organizzazioni con fatturato superiore ai 1000 milioni di euro. Il CFO rappresenta il riporto gerarchico con frequenza del 14,6% nelle imprese di dimensione inferiore ai 1000 milioni di euro, mentre è inferiore per le aziende di dimensione maggiore (11,1% per quelle con fatturato compreso tra 1000 e 2000 milioni di euro e 10,3% per quelle di dimensione maggiore). La funzione di IA riporta gerarchicamente all'AC solo in 2 casi ed entrambi si registrano per le imprese di dimensioni superiori ai 2000 milioni di euro.

Riporto gerarchico	Ad	CdA	CFO	AC
Fatturato < 1000 mln €				
Frequenza	23	12	7	0
Percentuale	47,9%	25%	14,6%	-
Fatturato ≥ 1000 & < 2000 mln €				
Frequenza	8	8	2	0
Percentuale	44,45%	44,45%	11,1%	-
Fatturato ≥ 2000 mln €				
Frequenza	11	10	3	2
Percentuale	37,9%	34,5%	10,3%	6,9%

Tabella 4.16 Riporto gerarchico in funzione delle dimensioni delle imprese

La tabella 4.17 riporta la suddivisione in categorie considerando come variabile la quotazione dell'impresa. Si evidenzia che: per le imprese non quotate la funzione di IA riporta gerarchicamente al CFO nel 19,6% dei casi, mentre per le quotate il valore risulta molto più basso (2,5%), anche per l'Ad si ha una frequenza superiore nel caso delle non quotate (50% rispetto a 35,8% nelle quotate); le funzioni di IA delle imprese quotate riportano gerarchicamente con maggiore frequenza al CdA rispetto a quelle che non sono quotate (43,6% nel primo caso e 23,2% nel secondo); per il riporto all'AC invece non emergono differenze rilevanti tra i due gruppi.

La definizione e la valutazione delle linee di riporto del responsabile dell'IA è un tema di fondamentale importanza: la loro adeguatezza è infatti essenziale sia come garanzia dell'indipendenza dell'IA e della rilevanza che riveste a livello organizzativo necessari per l'efficace svolgimento delle proprie attività, sia nell'assicurare un adeguato flusso informativo verso il vertice esecutivo e il management, base fondamentale per la valutazione dei rischi e il reporting dei risultati. Dall'altro lato, una forma di riporto che comporti un

condizionamento all'indipendenza e all'efficacia operativa deve essere valutata dal CAE come una limitazione al proprio ambito di intervento e segnalata all'AC o a un organo equivalente.

Riporto gerarchico	Ad	CdA	CFO	AC
Società non quotate				
Frequenza	28	13	11	1
Percentuale	50%	23,2%	19,6%	1,78%
Società quotate				
Frequenza	14	17	1	1
Percentuale	35,8%	43,6%	2,5%	2,5%

Tabella 4.17 Riporto gerarchico per società quotate e non quotate

Le risorse umane

Le caratteristiche delle risorse umane impiegate nella funzione di IA delle imprese rispondenti sono analizzate facendo riferimento a quattro aspetti principali:

- numero di internal auditor;
- certificazioni di cui dispongono;
- ore dedicate alla formazione e tipologia di corsi;
- forma di reclutamento utilizzata.

Il numero di internal auditor presenti nell'organizzazione è determinato dal relativo target approvato dagli organi di governo societari, a sua volta definito in linea con la mission e il perimetro di competenza attribuito alla funzione nonché con il livello di presidio di audit atteso per ciascun differente ambito di rischio individuati. Dall'analisi dei rispondenti è emersa una prevalenza di organizzazioni con un numero limitato di internal auditor: è risultata una media di 5,2 componenti per la funzione di IA; inoltre il 59% delle imprese ha non più di 5 addetti e più dell'85% ne ha 10 o meno. Solo 2% delle aziende rispondenti conta funzioni con più di 20 internal auditor. Nella tabella 4.18 si presenta una suddivisione in categorie, per facilitare l'interpretazione dei dati. Si è analizzato inoltre il numero di internal auditor in relazione al numero di dipendenti dell'impresa, i risultati sono presentati in tabella 4.19. In corrispondenza a ogni categoria sono calcolate la media e la deviazione standard. Si evidenzia che il numero di internal auditor è molto basso per le imprese con meno di 500 addetti, mentre non emergono differenze nella media e nella deviazione standard per le organizzazioni della seconda e della terza categoria, cioè con numero di dipendenti compreso tra 500 e 1000 e tra 1000 e 5000 rispettivamente. Invece per le organizzazioni con più di 5000 dipendenti il numero medio di internal auditor cresce significativamente. Questi dati sembrano suggerire l'esistenza di una soglia

Il ruolo di assurance dell'Internal Audit: impatti sulle attività di revisione esterna e sulle disclosure aziendali

minima di addetti alla funzione di IA necessaria per effettuare le attività di auditing, che non viene a dipendere dalle dimensioni dell'organizzazione, e che solo oltre tale soglia sussista una correlazione tra il numero di internal auditor e numero di dipendenti.

Numero internal auditor	Frequenza	Percentuale
≤ 5	56	59%
> 5 & ≤ 10	25	26,3%
> 10 & ≤ 20	12	12,6%
> 20	2	2,1%

Tabella 4.18 Numero di internal auditor nelle organizzazioni

Numero dipendenti	Percentuale	Numero internal auditor (media)	Numero di internal auditor (Dev. Std.)
< 200	9,4%	3,3	2,1
≥ 200 & < 500	6,3%	4,17	3,7
≥ 500 & < 1000	14,7%	8	14,6
≥ 1000 & < 5000	42,1%	8,6	12,4
≥ 5000	28,6%	13,1	11,4

Tabella 4.19 Numero di internal auditor e numero di dipendenti

Analizzando l'andamento della variabile in funzione della dimensione dell'impresa e del numero di dipendenti, si può evidenziare l'esistenza di correlazioni significative tra il numero di internal auditor e: il numero di dipendenti della società e il fatturato del gruppo.

		Dipendenti	Fatturato Gruppo	Fatturato Società
Risorse IA	Correlazione di Pearson	0,539**	0,403**	0,204
	Sig. (2-code)	0,000	0,000	0,064
	N	95	84	95

** . La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code)

Tabella 4.20 Correlazione tra numero internal auditor e: dipendenti, fatturato gruppo e fatturato società

La seconda variabile analizzata è rappresentata dalla diffusione di certificazioni professionali. Si è fatto particolare riferimento a:

- CIA: Certified Internal Auditor;
- CCSA: Certification in Control Self-Assessment;
- CISA: Certified Information System Auditor;
- Dottore Commercialista;

- Revisore Contabile.

Nonostante la certificazione non sia un requisito obbligatorio per esercitare l'attività di IA, possedere la qualifica è ritenuto un traguardo importante, soprattutto per chi ricopre posizioni di responsabilità nella funzione, in quanto agevola:

- il riconoscimento professionale a livello internazionale;
- la possibilità di manifestare la propria autorevolezza nei confronti del vertice aziendale e del management;
- l'accrescimento delle proprie competenze.

Le funzioni di IA delle imprese rispondenti che hanno indicato specificamente le certificazioni professionali in possesso dei propri dipendenti sono 60, che corrispondono al 63% dei rispondenti. Nella figura 4.3 è riportata la composizione percentuale delle principali certificazioni. Le due certificazioni professionali più diffuse sono la CIA e dottore commercialista (36,8% e 17,8% rispettivamente), poi si hanno la CCSA (17,6%), revisore contabile (14,4%) e CISA (10,8%).

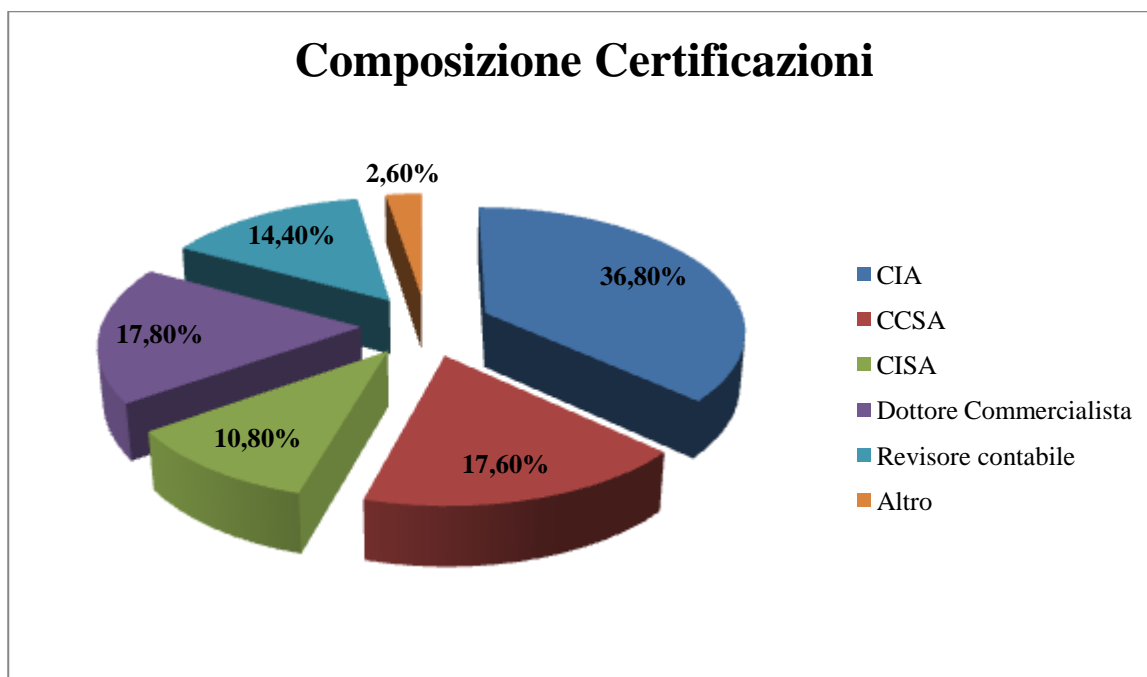


Figura 4.4 Composizione percentuale delle certificazioni possedute dagli internal auditor

Considerando invece il rapporto percentuale tra il numero di internal auditor in possesso di una certificazione e il numero delle risorse della funzione IA, emerge che in media il 38,7% delle risorse di IA possiede una certificazione. Analizzando inoltre la dipendenza della variabile dal fatturato suddividendo tra imprese di grandi dimensioni (oltre 1000 milioni di euro) e aziende di dimensioni inferiori: per il primo gruppo la media è pari al 62,5%, mentre per il secondo gruppo è il 25,6%. Si evidenzia dunque una differenza tra questi due

gruppi, con una maggiore diffusione di internal auditor in possesso di certificazioni nelle imprese di grandi dimensioni rispetto a quelle di dimensioni minori.

Come in precedenza sottolineato, dai dati dei rispondenti emerge che le certificazioni più diffuse sono la CIA, la CCSA e quella di dottore commercialista. Questo dato suggerisce che la figura dell'internal auditor si stia sempre più allontanando da quella di revisore contabile o del dottore commercialista: le necessarie competenze di chi opera questa professione si sono infatti ampliate e richiedono una conoscenza integrata, non la specializzazione in un determinato ambito. È bene comunque non trascurare che, al di là della padronanza nell'applicazione di procedure e tecniche di analisi dei processi tipiche dell'attività di IA e alla dimestichezza con i metodi statistici nell'applicazione e interpretazione dei controlli a campione, gli internal auditor dovrebbero possedere alcune qualità più prettamente personali/comportamentali, che non risultano attestabili con certificazioni.

Infine si è analizzato il tempo dedicato alla formazione e la tipologia di corsi cui gli internal auditor hanno partecipato nel corso dell'anno. L'attività di formazione degli internal auditor risulta fondamentale per tutte le organizzazioni e deve essere progettata e programmata con attenzione affinché possa rappresentare una forte opportunità di crescita per le aziende. I corsi di formazione rappresentano il mezzo per ottenere tali obiettivi.

Dall'analisi dei rispondenti è emerso che la percentuale di ore mediamente dedicata alla formazione all'anno è il 5,95% con una deviazione standard pari a 5,5, che sottolinea l'elevata variabilità del dato. Si ha infatti il 7% delle organizzazioni che non hanno effettuato alcuna attività di formazione durante l'anno, il 64% ha dedicato meno del 5% delle ore disponibili, il 3% ha dedicato tra il 5 e il 10%, mentre il restante 20% ha dedicato più del 10% delle ore disponibili a tale attività. La tabella 4.21 riassume i vari risultati.

% Ore dedicate alla formazione	Frequenza	Percentuale
Nessuna formazione	8	8,9%
> 0 & ≤ 5%	61	67,8%
> 5% & ≤ 10%	12	13,3%
> 10%	9	10%

Tabella 4.21 Percentuale di ore dedicate alla formazione nel corso dell'anno

Dai dati emerge che la larga maggioranza delle imprese rispondenti dedica all'attività di formazione una piccola percentuale delle ore a disposizione (il 75,6% delle aziende dedica meno del 5%), anche se tale attività è svolta nel 92,2% delle organizzazioni, a sottolineare l'importanza della formazione.

Considerando la quotazione, emerge che le imprese quotate dedicano alla formazione meno del 5% delle ore disponibili nel 79,4% dei casi contro il 60,7% delle non quotate, ma solo il 2,9% non effettua alcuna attività di formazione, mentre per le non quotate è il 12,5% e il 5,9% delle organizzazioni quotate dedica più del 10% contro il 12,5% per le appartenenti al secondo gruppo (si veda tabella 4.22).

	Nessuna formazione	> 0 & ≤ 5%	> 5% & ≤ 10%	> 10%
Società quotate				
Frequenza	1	27	4	2
Percentuale	2,9%	79,4%	11,8%	5,9%
Società non quotate				
Frequenza	7	34	8	7
Percentuale	12,5%	60,7%	14,3%	12,5%

Tabella 4.22 Percentuale ore dedicate alla formazione per società quotate e non quotate

L'analisi della tipologia di corsi frequentati dalle risorse di IA (analisi effettuata in termini percentuali) ha fatto emergere che l'attenzione viene posta soprattutto sui corsi di audit specialistico (media 45,62%) e generico (media 35,23%), mentre di gran lunga inferiore appaiono i corsi dedicati alle tecniche di comunicazione (12,26% di media) e alle certificazioni internazionali e QAR (8,96% di media). La figura 4.4 riporta i risultati.

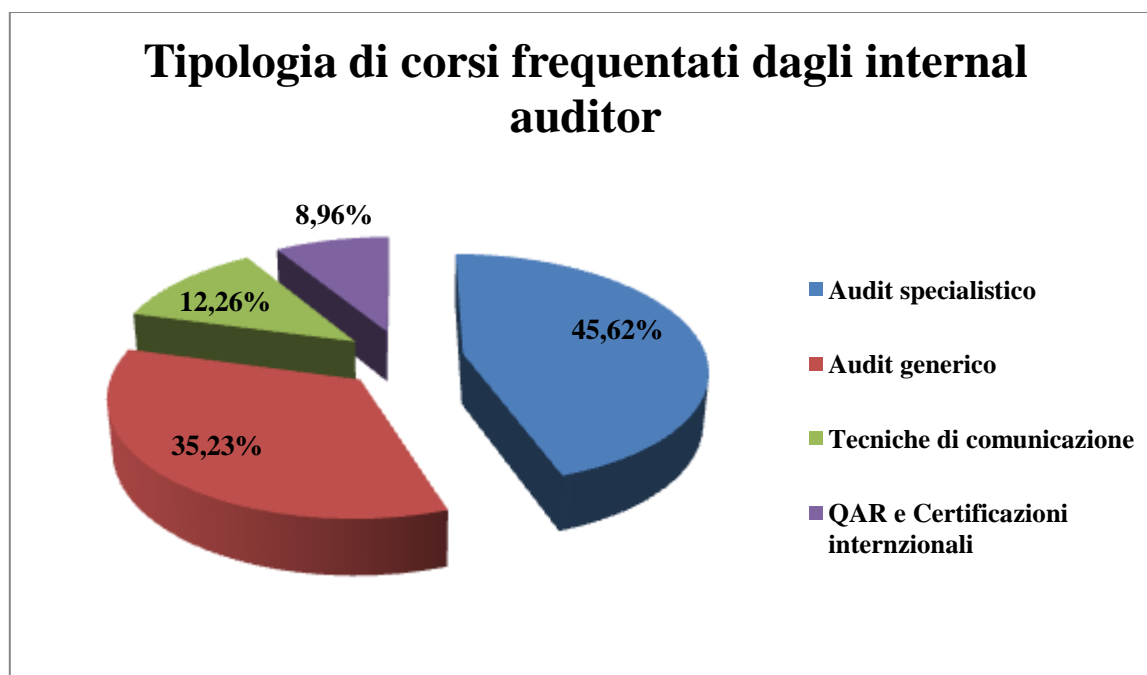


Figura 4.5 Tipologia di corsi frequentati dagli internal auditor

Un'ultima variabile analizzata per caratterizzare le risorse umane della funzione di IA delle imprese rispondenti è la forma di reclutamento di tali risorse. In termini di selezione del personale, si presentano due differenti fonti: il recruiting esterno e quello interno.

Con riferimento alla prima fonte di recruiting, è possibile distinguere ulteriormente tra selezione di personale di nuovo ingresso nel mondo del lavoro e personale con esperienze significative come internal auditor in altre realtà aziendali. Per quanto concerne questi ultimi, la scelta è solitamente giustificata dall'elevato grado di competenze specialistiche o gestionali ricercate.

Sul fronte del recruiting interno, gli ambiti da cui attingere risorse sono solitamente la funzione organizzazione per quanto riguarda le risorse umane, il risk management, il controllo di gestione, la qualità e le strutture operative.

Nelle imprese rispondenti si sono considerate le scelte di reclutamento attuate dalle imprese negli ultimi tre anni: il reclutamento esterno è stato attuato nel 56,3% dei casi e quello interno nel 43,8%. Nel primo caso le aree di provenienza sono: funzioni IA (38%), neolaureati (28,5%), revisori contabili (22,5%), controllo di gestione (2,5%), risk management (0,5%). Nel secondo, invece le funzioni organizzative dell'impresa dalle quali provengono la maggior parte delle risorse sono: funzioni di staff (55%), funzioni di linea (33%), funzioni IA di altre società del gruppo (5,5%).

Nella figura 4.5 si riporta la composizione percentuale delle principali aree professionali di provenienza delle risorse per il reclutamento esterno, mentre nella figura 4.6 si riporta la composizione per il reclutamento interno.

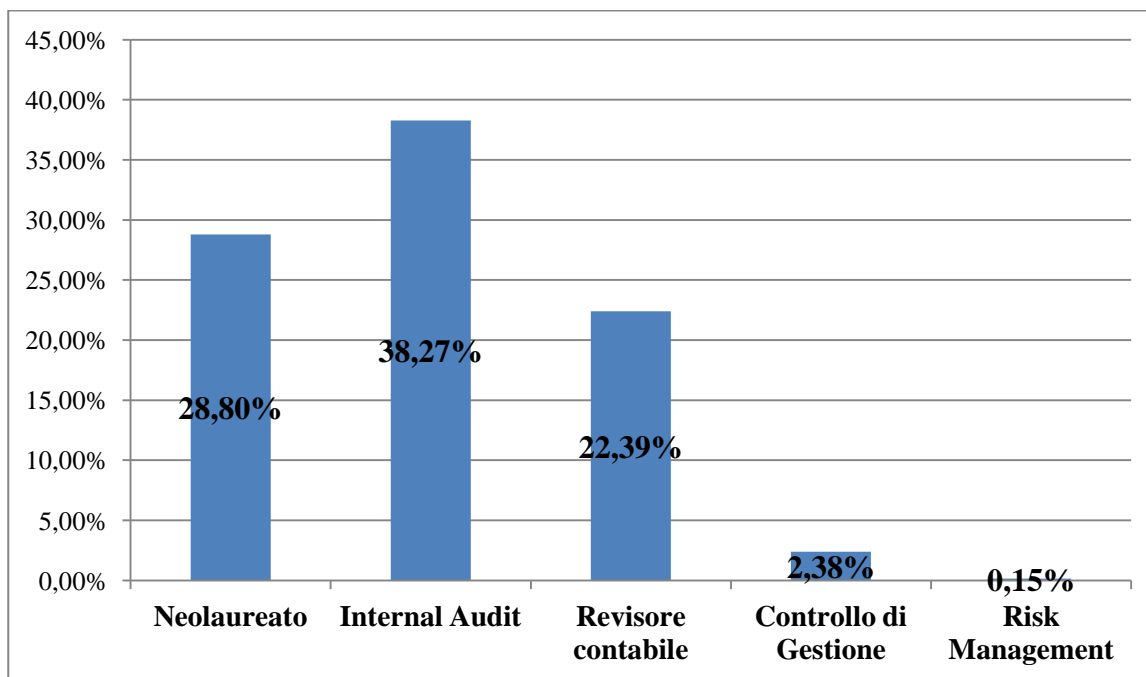


Figura 4.6 Composizione percentuale delle aree professionali provenienza nel reclutamento esterno

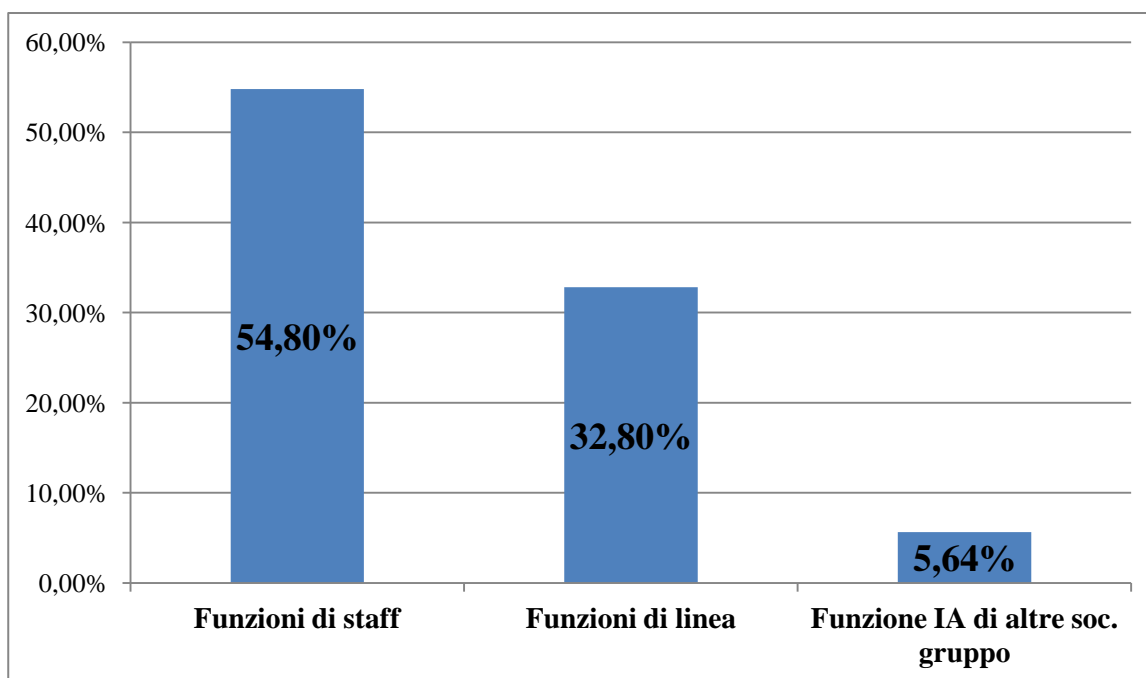


Figura 4.7 Composizione percentuale delle aree professionali di provenienza nel reclutamento interno

Si evidenzia che nel reclutamento esterno le aziende fanno ricorso sia a personale senza esperienza (giovani neolaureati) che a figure con esperienze significative in funzioni di IA di altre realtà aziendali, o comunque a temi strettamente connessi quali appunto la revisione contabile.

Sul fronte del reclutamento interno, emerge che vengono più frequentemente scelte risorse che occupavano posizioni di staff e questo è dettato anche dagli Standard internazionali: “utilizzare per attività di verifica soggetti che in precedenza occupavano posizioni di responsabilità operativa nelle aree oggetto di analisi crea condizioni pregiudizievoli all’indipendenza e all’obiettività” (Standard IIIA 1330).

Gestione delle attività di audit

Per analizzare le modalità di gestione delle attività di audit nelle imprese rispondenti si sono prese in considerazione:

- l’esistenza all’interno della funzione di IA di due documenti: l’IA Charter e il manuale di audit;
- l’adozione di un approccio risk based per la definizione del piano di audit;
- l’utilizzo della metodologia CRSA;

L’IA Charter, Mandato, è un documento formale che definisce finalità, poteri e responsabilità dell’attività di IA. Il Mandato stabilisce la posizione dell’attività di IA nell’organizzazione; autorizza l’accesso ai dati, alle persone e ai beni aziendali che sono necessari per lo svolgimento degli incarichi di audit, e definisce l’ambito di copertura delle attività di IA. Lo Standard internazionale per la Pratica Professionale n. 1000 stabilisce che: “Finalità, autorità e responsabilità dell’attività di IA devono essere

Il ruolo di assurance dell'Internal Audit: impatti sulle attività di revisione esterna e sulle disclosure aziendali

definite in un formale Mandato, coerente con gli Standard ed approvato dal CdA (Audit Charter)".

L'importanza attribuita al Mandato è notevole, in quanto esso assolve a due funzioni sostanziali:

- stabilisce gli obiettivi strategici della funzione e, pertanto, le aspettative del vertice aziendale nei confronti dell'IA;
- delinea gli elementi essenziali dell'attività in termini di finalità, autorità, responsabilità e natura dei servizi di consulenza e di assurance. In particolare lo scopo del Mandato è quello di: garantire l'indipendenza e l'autonomia della funzione di IA ai fini della propria obiettività, garantire il libero accesso alle informazioni necessarie per il pieno svolgimento delle attività di audit, delinearne l'ampiezza delle attività di IA.

La definizione, nel Mandato, degli obiettivi, degli ambiti di autorità e di responsabilità e della natura dei servizi che l'IA può svolgere, diviene indispensabile, all'interno dell'azienda, per la chiara comunicazione a tutti i livelli aziendali dei compiti peculiari attribuiti alla funzione, dell'impegno nei confronti della stessa e dei requisiti per il suo corretto funzionamento.

Tra le imprese rispondenti il 64,2% delle organizzazioni (61 imprese sulle 94 rispondenti) possiede un Mandato per la funzione di IA, mentre il restante 35,8% (33 imprese sulle 94 rispondenti) non lo adotta. Dai dati risulta inoltre che in media esso è stato istituito da 6,7 anni (si veda tabella 4.23).

Anni esistenza Mandato	Frequenza	Percentuale
< 5	22	36%
≥ 5 & < 10	27	44,3%
≥ 10	12	19,7%

Tabella 4.23 Anni esistenza Mandato per la funzione di IA

Dai dati presentati in tabella 19 emerge che meno del 20% delle organizzazioni ha istituito il Mandato da più di 10 anni, il 36% lo ha istituito da meno di 5 anni e per il restante 44% ha un'età compresa tra i 5 e i 10 anni.

Considerando la quotazione: nel 68,4% delle imprese quotate esiste un Mandato per la funzione di IA, mentre per le non quotate il valore è pari a 61,4%.

Si è inoltre analizzato quale figura organizzativa è incaricata dell'approvazione del Mandato di audit (si veda figura 4.7). Nel 49,2% dei casi esso è approvato dal CdA, mentre nel 27,5% è l'Ad a svolgere tale incarico e nel 21% delle imprese viene approvato dall'AC. L'altra figura che è risultata incaricata dell'approvazione dell'IA Charter è il Direttore Generale (3,2%).

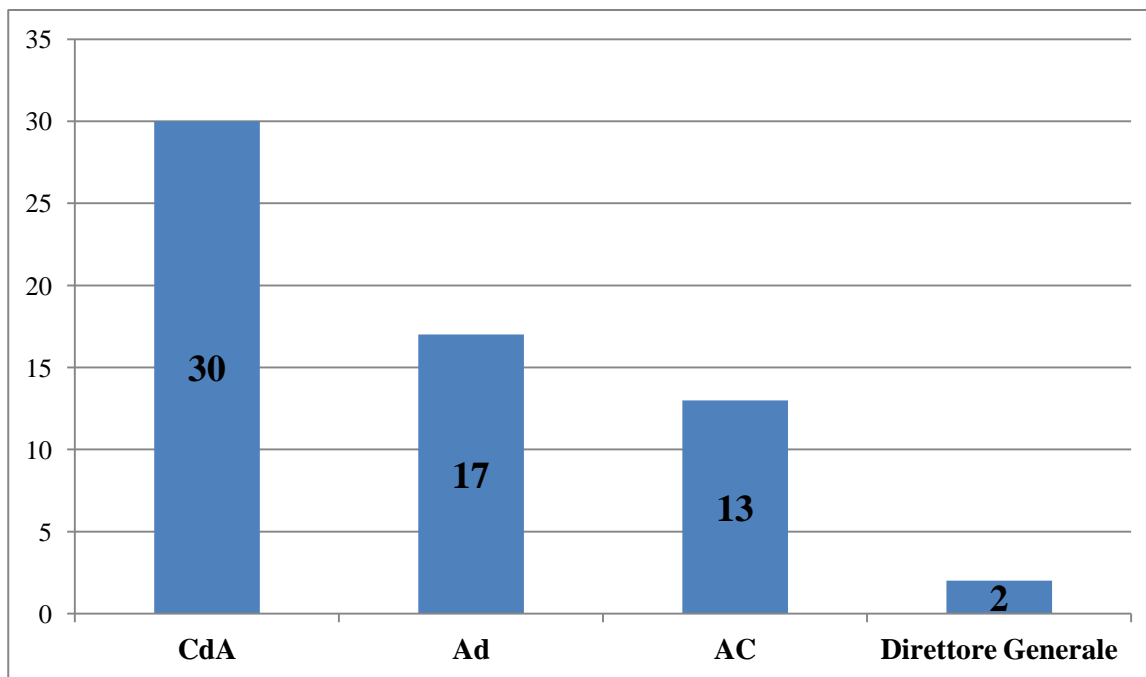


Figura 4.8 Figura organizzativa incaricata dell'approvazione del mandato

Il secondo documento fondamentale per la gestione delle attività di audit è il manuale di IA. Il CAE è tenuto alla predisposizione di politiche e procedure per la conduzione dell'attività raccolte nel manuale di IA, la cui funzione è di regolamentare e supportare l'attività degli internal auditor attraverso:

- la raccolta delle procedure generali di funzionamento dell'IA;
- la descrizione dei riferimenti normativi e regolamentari;
- l'illustrazione dei principi di deontologia professionale a cui devono ispirarsi gli internal auditor;
- la definizione della metodologia di lavoro da seguire durante lo svolgimento delle varie tipologie di audit;
- la presentazione agli internal auditor degli strumenti di lavoro disponibili per lo svolgimento delle attività.

Rispetto al Mandato, il manuale di IA ha un rilievo più operativo, in quanto definisce i contenuti in termini di approccio dell'attività, metodologia, standard e regole interne in coerenza con le strategie globali dell'azienda e con gli Standard professionali IIA.

Dall'analisi dei rispondenti è emerso che il 52,5% delle organizzazioni (50 imprese sulle 95 rispondenti) ha istituito un manuale di IA regolamentazione interna, contro il 47,5% (45 imprese sulle 95) che non l'ha istituito. La presenza di un manuale di IA presenta risulta strettamente connessa alla dimensione e alla struttura della funzione di IA, infatti solo il 4% delle organizzazioni senza un manuale di IA ha funzioni IA con più di 10 addetti, mentre il 96% delle imprese con più di 10 internal auditor lo ha adottato. Considerando la quotazione: il 50% delle imprese quotate ha istituito un manuale di IA, mentre per quelle non quotate il valore risulta 54,4%.

Il ruolo di assurance dell'Internal Audit: impatti sulle attività di revisione esterna e sulle disclosure aziendali

Si è infine analizzato da quanti anni è stato istituito il manuale nelle organizzazioni ed è emerso che in media tale documento è presente da 6,2 anni. Nel 52% dei casi è di recente istituzione (età inferiore a 5 anni), mentre nel 12% è stato istituito da più di 10 anni e nel 26% delle imprese ha un'età compresa tra i 5 e i 10 anni esclusi (si veda tabella 4.24).

Anni esistenza manuale	Frequenza	Percentuale
> 0 & < 5	26	57,7%
≥ 5 & < 10	13	28,9%
≥ 10	6	13,4%

Tabella 4.24 Anni di esistenza manuale di IA

Analizzando l'andamento della variabile in funzione degli anni di esistenza del Mandato, si può evidenziare l'esistenza di correlazioni significative tra le due (si veda tabella 4.25).

		Anni Esistenza Manuale
Anni Esistenza Mandato	Correlazione di Pearson	,850**
	Sig. (2-code)	,000
	N	33

** . La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code)

Tabella 4.25 Correlazione tra anni esistenza Mandato e anni esistenza manuale

Il piano di audit è un documento contenente i principali interventi che la funzione di IA svolgerà in un determinato periodo (per esempio in un anno). La definizione di un piano di audit rappresenta la sfida che periodicamente il CAE deve sostenere per conciliare le risorse disponibili con le esigenze di verifica dell'organizzazione nel suo complesso. Per quanto possano essere numerose, infatti, le risorse di audit difficilmente risultano sufficienti a soddisfare i fabbisogni di controllo del complessivo universo dei processi, secondo un criterio di completa copertura nell'arco di un determinato periodo, nonché in base alle necessità evidenziate dal management dell'organizzazione. Ferma restando la necessità di garantire il requisito di un numero adeguato di risorse professionali, in coerenza con quanto stabilito dagli Standard professionali, il CAE deve predisporre un piano seguendo due differenti approcci: un approccio risk based o un approccio cycle audit. Il primo consiste nello schedulare le attività della funzione di IA sulla base della valutazione dei rischi, mentre il secondo consiste nell'identificare le unità oggetto di audit mantenendo un predeterminato intervallo temporale tra i controlli. Un piano delle attività basato sull'analisi dei rischi, allo scopo di determinare le priorità, deve risultare in linea con il Mandato e con gli obiettivi dell'organizzazione. Dal punto di vista metodologico, un approccio risk based si focalizza sull'individuazione dei rischi che possono ostacolare il raggiungimento di un obiettivo e permette di identificare le aree prioritarie da considerare nella definizione di un piano di audit, partendo da una disponibilità limitata di risorse. Un

approccio di questo tipo può contribuire ad aumentare il valore creato dalla funzione di IA, focalizzando le attività di audit sulle aree maggiormente critiche.

Dall'analisi dei rispondenti emerge che nell'83% delle organizzazioni il piano di audit viene definito attraverso un approccio risk based, mentre non è così nel restante 17% delle imprese.

Nella tabella 4.26 si sono suddivise le organizzazioni sulla base dell'adozione dell'approccio risk based e se ne sono analizzate le caratteristiche in funzione di tre variabili: quotazione su un mercato azionario, fatturato, esistenza dell'AC.

	Imprese senza approccio risk based	Imprese con approccio risk based
Imprese quotate	7,7%	92,3%
Imprese non quotate	37,25%	62,75%
Fatturato < 1000mln €	54,5%	45,5%
Fatturato ≥ 1000mln €	3,3%	96,7%
Esiste AC	13,2%	86,8%
Non esiste AC	18,5%	81,5%

Tabella 4.26 Utilizzo dell'approccio risk based in funzione di: quotazione, fatturato, presenza AC

Dall'analisi si evidenziano notevoli differenze tra le imprese che adottano un approccio risk based e quelle che invece non lo adottano: le prime sono organizzazioni di grandi dimensioni, generalmente quotate, mentre le organizzazioni che non adottano tale approccio sono generalmente imprese con fatturato inferiore a 1000 milioni di euro e non quotate. Questo sembra sottolineare che un'impresa si trova a dover adottare un approccio risk based nella definizione del piano di audit quando le dimensioni, e quindi la complessità, dell'organizzazione sono tali da non permettere di individuare con relativamente poche difficoltà le problematiche dell'azienda nel suo complesso.

I criteri utilizzati per la determinazione delle priorità da considerare in un piano di audit risk based possono essere qualitativi o quantitativi. I primi sono il risultato di una valutazione da parte degli auditor, dei manager e di altri esperti, mentre i secondi derivano dalla misurazione di grandezze misurabili. La metodologie CRSA rappresenta una delle principali tecniche operative utili alla rilevazione di criteri qualitativi, secondo la quale la funzione di IA coordina e supporta il periodico processo di identificazione e valutazione dei rischi, svolto dal management. Il CRSA può essere definito una metodologia di autodiagnosi, caratterizzata da un'attiva partecipazione del management, che consente ai manager e ad altri soggetti operativi di un'unità organizzativa, funzione o processo, attraverso un processo strutturato e guidato, di:

- identificare gli obiettivi di business e di governo prioritari e i relativi rischi e vulnerabilità potenziali che costituiscono minacce al loro conseguimento;
- valutare i processi di controllo intesi a mitigarli o gestirli;

Il ruolo di assurance dell'Internal Audit: impatti sulle attività di revisione esterna e sulle disclosure aziendali

- sviluppare piani di azione per ridurre il rischio a livelli accettabili;
- determinare il livello di accettabilità dei rischi residui ai fini del raggiungimento degli obiettivi di business.

La metodologia può rappresentare un utile ed efficiente strumento di collaborazione tra manager e internal auditor nell'analisi e nella valutazione dei processi di risk management e controllo dell'organizzazione.

Dall'analisi del campione è emerso che: il 40% delle imprese ha implementato il CRSA e per il 22% risulta in fase di implementazione, mentre il 38% non l'ha implementato (si veda tabella 4.27). I risultati suggeriscono che tale metodologia si sta diffondendo sempre più tra le organizzazioni italiane.

	Frequenza	Percentuale
No	36	37,9%
In fase di implementazione	21	22,1%
Si	38	40%

Tabella 4.27 Utilizzo della metodologia CRSA

Considerando la quotazione, emerge che: il 55,3% delle imprese quotate utilizza la metodologia CRSA, contro il 29,8% per le non quotate, è in fase di implementazione per il 26,3% delle aziende non quotate, mentre per le organizzazioni quotate è in fase di implementazione nel 15,8% (si veda tabella 4.28). Sembra dunque che le imprese non presenti sui mercati azionari, benché attualmente utilizzano la metodologia in una percentuale inferiore di casi rispetto alle quotate, si stiano attrezzando per recuperare il gap.

Utilizzo metodologia CRSA	No	In fase di implementazione	Si
Società quotate			
Frequenza	11	6	21
Percentuale	28,9%	15,8%	55,3%
Società non quotate			
Frequenza	25	15	17
Percentuale	43,9%	26,3%	29,8%

Tabella 4.28 Metodologia CRSA per società quotate e non quotate

Anche considerando le dimensioni dell'impresa emergono delle differenze: le aziende con fatturato superiore a 1000 milioni di euro utilizzano la metodologia nel 44,7% dei casi contro il 35,4% per quelle di dimensioni inferiori, mentre risulta in fase di implementazione nel 25,5% delle imprese di grandi dimensioni e nel 18,75% delle organizzazioni di dimensioni inferiori (si veda tabella 4.29).

Utilizzo metodologia CRSA	No	In fase di implementazione	Si
Fatturato < 1000 mln €			
Frequenza	22	9	17
Percentuale	45,85%	18,75%	35,4%
Fatturato ≥ 1000 mln €			
Frequenza	14	12	21
Percentuale	29,8%	25,5%	44,7%

Tabella 4.29 Metodologia CRSA in funzione delle dimensioni delle imprese

Tipologie di audit

I differenti obiettivi facenti capo all'attività di IA comportano l'esigenza di attivare diverse tipologie di audit, che si differenziano tra loro sia per l'oggetto dell'audit, sia per le diverse metodologie utilizzate. Le principali attività di auditing considerati nell'analisi sono le seguenti:

- operational auditing: l'auditor effettua una valutazione dei processi aziendali, attraverso la quale vengono ricercate, in condivisione con il management e i responsabili di processo, le possibili soluzioni migliorative al fine di ottimizzare i processi stessi. Obiettivo dell'operational auditing è quindi la creazione di valore attraverso un continuo miglioramento dei processi aziendali;
- compliance auditing: attività volta alla verifica dell'osservanza delle regole relative a un determinato processo o area di business; può riguardare l'insieme delle normative e procedure oppure essere mirata ad alcuni aspetti ritenuti critici;
- IT auditing: concerne il rischi informatico, che rappresenta uno dei maggiori rischi a minaccia dell'attività d'impresa. Le verifiche di IT auditing si focalizzano su quattro domini di processo: pianificazione e organizzazione, acquisizione e realizzazione delle soluzioni IT, erogazione del servizio IT e assistenza, monitoraggio;
- financial auditing: attività volta alla verifica dell'attendibilità delle informazioni finanziarie dell'organizzazione. L'attendibilità in questo caso poggia su principi generali, quali lo spirito di trasparenza, la cultura della responsabilità e l'integrità di tutti coloro che, a diverso titolo, sono coinvolti nella "filiera informativa" aziendale;
- risk assessment: consiste nella valutazione del livello di rischio nel conseguimento degli obiettivi di business;
- fraud auditing: ambito di auditing finalizzato all'identificazione e alla quantificazione delle frodi subite dall'azienda. La guida interpretativa 1210.A2-1 dell'AIIA indica che 'per frode si intende una vasta tipologia di irregolarità e atti illeciti caratterizzati da un comportamento intenzionalmente

finalizzato a trarre in inganno. Può essere perpetrata a vantaggio o a svantaggio dell'organizzazione e da persone operanti all'interno o all'esterno di essa';

- consulenza: formulazione di utili suggerimenti sul rafforzamento del un determinato processo in ottica di risk management e controllo interno;
- follow up auditing: attività finalizzata a verificare che tutte le azioni correttive previste dai piani di azione compresi nell'audit report siano effettivamente realizzate. Qualora, dopo la conclusione dell'audit, non fosse possibile determinare un piano di azione, un successivo intervento di follow up auditing può verificare in quale misura i temi di controllo sollevati sono stati affrontati o risolti.

Nelle imprese rispondenti si è analizzata la composizione percentuale di tempo dedicato alle varie attività di audit nell'ultimo anno da parte delle organizzazioni (si veda tabella 4.30). La prima colonna indica l'attività di audit considerata, la seconda indica il numero di rispondenti, la terza e la quarta, rispettivamente, il valore minimo e il valore massimo di percentuale di tempo dedicato a quella attività. Le ultime due riportano media e deviazione standard della percentuale di tempo dedicata a ciascuna attività.

	N	Min	Max	Media	Dev. Std.
Operational Auditing	95	0	100%	30,33%	18,6
Compliance Auditing	95	0	75%	21,18%	13,96
IT Auditing	95	0	20%	3,17%	4,767
Financial Auditing	95	0	90%	13,68%	17,3
Risk Assessment	95	0	100%	11,41%	14,2
Fraud Auditing	95	0	30%	2,41%	4,3
Consulenza	95	0	60%	6,18%	8,52
Follow up Auditing	95	0	45%	8,51%	7,59
Altro	95	0	100%	3,05%	11,4

Tabella 4.30 Composizione percentuale di tempo dedicato alle varie attività di audit

Dai dati presentati nella tabella emerge che le attività alle quali le funzioni di IA delle organizzazioni rispondenti dedicano in media la maggior parte dei loro sforzi sono: operational auditing (30,3%), compliance auditing (21,2%), financial auditing (13,6%) e risk assessment (11,4%). Tale tendenze risulta particolarmente rilevante per la prima di queste attività, in quanto è svolta da quasi il 95% delle organizzazioni e più dell'80% stimano che il tempo percentuale ad essa dedicato è oltre il 20%, solo una organizzazione dedica l'intero tempo disponibile a questa attività. Per il compliance auditing, invece, si rileva una media inferiore (21% contro il 30%) e una deviazione standard più contenuta (13,96 al posto di 18,6): il 16% delle organizzazioni impiegano tra l'1% e il 10% delle tempo disponibile a questa attività, il 34% dedicano tra 11% e 20% della disponibilità e il 38% tra il 21% e 75% delle risorse di IA. Le altre due

attività, financial auditing e risk assessment, hanno medie più basse (13,5% e 11,5% rispettivamente), anche se più della metà delle organizzazioni dedicano parte del tempo a svolgere questi compiti: il 70% per la prima e il 76% per la seconda. Considerando invece le restanti attività (IT auditing, fraud auditing, consulenza, follow up auditing), si rileva che il fraud auditing così come l'IT auditing sono molto marginali e meno della metà delle organizzazioni svolgono queste tipologie di audit (42% la prima e 38% la seconda), mentre la consulenza e il follow up auditing, pur essendo anch'esse meno rilevanti rispetto alle altre in termini di tempo dedicato, sono svolte in oltre la metà delle imprese: 57% nel caso della consulenza e oltre l'82% per il follow up auditing.

Utilizzo e aderenza agli Standard professionali IIA

Lo Standard è un enunciato professionale emesso dall'IA Standards board che definisce le condizioni richieste per svolgere una vasta gamma di attività di IA e per la valutazione delle prestazioni dell'IA. Nel campione si sono presi in considerazione:

- l'utilizzo e il livello di aderenza a diversi Standard di Connotazione;
- la certificazione QAR

Gli Standard internazionali IIA sono costituiti da un set di principi guida per l'attività di IA che intendono rappresentare un benchmark mondiale per la professione nell'espletamento di tutte le diverse tipologie di attività con l'obiettivo di promuovere il miglioramento dei processi delle organizzazioni dove l'IA si trova ad operare. Per analizzare l'utilizzo e l'aderenza agli Standard internazionali da parte delle imprese del campione, si sono considerati i seguenti Standard di Connotazione (SC), per i quali si riporta la definizione riportata dall'AIIA e, per alcuni di essi, l'interpretazione:

- SC 1000 – Finalità, autorità e responsabilità: le finalità, i poteri e le responsabilità dell'attività di IA devono essere formalmente definite in un Mandato di IA, coerente con la definizione di IA, il Codice Etico e gli Standard. Il CAE deve periodicamente verificare il Mandato e sottoporlo al senior management e al CdA per l'approvazione;
- SC 1100 – Indipendenza e obiettività: l'attività di IA deve essere indipendente e gli internal auditor devono essere obiettivi nell'esecuzione del loro lavoro.

Indipendenza è la libertà da condizionamenti che minaccino la capacità dell'attività di IA, o del suo responsabile, di adempiere senza pregiudizio alle proprie responsabilità. Per raggiungere il livello di indipendenza necessario per esercitare in modo efficace le responsabilità dell'attività di IA, il CAE ha diretto e libero accesso al senior management e al CdA. Ciò può essere conseguito tramite un duplice riporto organizzativo (gerarchico e funzionale).

Obiettività è l'attitudine mentale di imparzialità che consente agli internal auditor di svolgere i propri incarichi in un modo che consenta loro di credere nella validità del lavoro svolto e

nell'assenza di compromessi sulla qualità. In materia di audit, l'obiettività richiede che gli internal auditor non subordinino il loro giudizio a quello di altri. Eventuali ostacoli all'obiettività o casi di limitazione all'indipendenza devono essere gestiti a livello di singolo auditor, di incarico, funzionale ed organizzativo;

- SC 1200 – Competenza e diligenza: gli incarichi devono essere effettuati con la dovuta competenza e diligenza professionale. Gli internal auditor devono possedere le conoscenze, capacità e altre competenze necessarie all'adempimento delle loro responsabilità individuali. L'attività di IA nel suo insieme deve possedere o dotarsi delle conoscenze, capacità e altre competenze necessarie all'esercizio delle proprie responsabilità. Gli internal auditor devono applicare la diligenza e le capacità che ci si attende da un internal auditor ragionevolmente prudente e competente. Diligenza professionale non implica infallibilità.

I termini conoscenze, capacità e altre competenze si riferiscono nel loro complesso alla competenza professionale richiesta agli internal auditor per adempiere efficacemente alle proprie responsabilità professionali. Gli internal auditor sono incoraggiati a dimostrare la propria competenza conseguendo le opportune certificazioni e qualifiche professionali, come quella di CIA e altre certificazioni fornite dall'IIA e da altri organismi professionali riconosciuti;

- SC 1300 – Programma di assurance e di miglioramento della qualità: il CAE deve sviluppare e sostenere un programma di assurance e miglioramento della qualità che copra tutti gli aspetti dell'attività di IA. Il programma di assurance e miglioramento della qualità deve includere valutazioni sia interne che esterne.

L'elaborazione di un programma di assurance e miglioramento della qualità, permette una valutazione di conformità dell'attività di IA alla definizione di IA e agli Standard, e consente di verificare se gli internal auditor rispettino il Codice Etico. Il programma valuta inoltre l'efficienza e l'efficacia dell'attività di IA e identifica opportunità per il suo miglioramento.

Il monitoraggio continuo costituisce parte integrante dell'attività quotidiana di supervisione, verifica e misurazione dell'attività di IA. Il monitoraggio continuo è incorporato nelle procedure utilizzate di norma per gestire l'attività di IA, ed è svolto utilizzando processi, strumenti e informazioni necessari per valutare la conformità alla definizione di IA, al Codice Etico ed agli Standard. Le verifiche periodiche sono effettuate con l'obiettivo specifico di valutare la conformità alla definizione di IA, al Codice Etico ed agli Standard;

- SC 2000 – Gestione attività IA: il CAE deve gestire in modo efficace l'attività al fine di assicurare che essa apporti valore aggiunto all'organizzazione.

L'attività di IA è gestita efficacemente quando: i risultati del lavoro dell'attività di IA permettono di raggiungere le finalità e le responsabilità indicate nel Mandato di IA, l'attività di IA è conforme alla definizione di IA e agli Standard, coloro che svolgono l'attività di IA dimostrano di conoscere e applicare il Codice Etico e gli Standard;

- SC 2100 – Natura dell'attività: l'attività di IA deve valutare e contribuire al miglioramento dei processi di governance, gestione del rischio, e di controllo tramite un approccio professionale e sistematico.
- SC 2200 – Pianificazione dell'incarico: per ciascun incarico gli internal auditor devono predisporre e documentare un piano che comprenda gli obiettivi dell'incarico, l'ambito di copertura, la tempistica e l'assegnazione delle risorse;
- SC 2300 – Svolgimento dell'incarico: gli internal auditor devono raccogliere, analizzare, valutare e documentare informazioni sufficienti al raggiungimento degli obiettivi dell'incarico. Le informazioni sono sufficienti quando sono concrete, adeguate e convincenti, così che, in base a esse, qualunque persona prudente e informata giungerebbe alle stesse conclusioni dell'auditor. Le informazioni sono affidabili quando sono fondate e sono le migliori ottenibili attraverso l'uso di tecniche adeguate all'incarico. Le informazioni sono rilevanti quando sono coerenti con gli obiettivi dell'incarico e danno fondamento ai rilievi e alle raccomandazioni. Le informazioni sono utili quando possono aiutare l'organizzazione a raggiungere le proprie finalità;
- SC 2400 – Comunicazione dei risultati: gli internal auditor devono comunicare i risultati dell'incarico. La comunicazione deve includere gli obiettivi e l'estensione dell'incarico, così come le pertinenti conclusioni, raccomandazioni e piani d'azione. La comunicazione deve essere accurata, obiettiva, chiara, concisa, costruttiva, completa e tempestiva. Una comunicazione accurata non presenta errori e distorsioni ed è fedele ai fatti rilevati. Una comunicazione obiettiva è corretta, imparziale e scevra da pregiudizi ed è il risultato di una valutazione bilanciata ed equilibrata di tutti i fatti e le circostanze rilevanti. Una comunicazione chiara ha senso logico ed è facilmente comprensibile. La chiarezza può essere migliorata limitando l'uso di termini tecnici e fornendo sufficienti informazioni di supporto. Una comunicazione concisa è essenziale, evita formulazioni non necessarie, dettagli superflui e ridondanze. Una comunicazione costruttiva è utile al committente dell'incarico e all'organizzazione e induce miglioramenti laddove necessari. Una comunicazione completa contiene tutti gli elementi informativi essenziali per i destinatari, tutte le informazioni e le osservazioni significative adatte a supportare raccomandazioni e conclusioni. Una comunicazione tempestiva è puntuale e opportuna nei tempi, in funzione della significatività del problema, consentendo al management di intraprendere appropriate azioni correttive;
- SC 2500 – Processo di monitoraggio: il CAE deve stabilire e mantenere un sistema di monitoraggio delle azioni intraprese a seguito dei risultati segnalati al management;
- SC 2600 – Risoluzione contrasti in merito all'accettazione del rischio: qualora il CAE ritenga che il senior management abbia accettato un livello di rischio residuo inaccettabile per l'organizzazione, ne deve discutere con il senior management. Se il disaccordo permane, il responsabile IA deve riportare il problema al CdA per l'opportuna risoluzione.

La tabella 4.31 riporta il livello di utilizzo degli Standard da parte delle organizzazioni rispondenti, sia in termini assoluti e percentuali, e la media e la deviazione standard del livello di aderenza (su una scala da 1 a 5). In ordine decrescente di utilizzo si hanno i seguenti Standard di Connotazione: SC 1200 (77,9%), SC 1100, SC 2400 e SC 2500 (76,8%), SC 2200 (75,8%), SC 2300 (74,7%), SC 2000 (73,7%), SC 1000 (69,5%), SC 2100 (68,4%), SC 2600 (65,3%) e SC 1300 (49,5%).

	Utilizzo		Livello di aderenza agli Standard	
	Frequenza	Percentuale	Media	Dev. Std.
SC 1000	66	69,5%	3,76	0,766
SC 1100	73	76,8%	4,15	0,66
SC 1200	74	77,9%	3,82	0,09
SC 1300	47	49,5%	3	1,123
SC 2000	70	73,7%	3,73	0,679
SC 2100	65	68,4%	3,62	0,764
SC 2200	72	75,8%	3,79	0,768
SC 2300	71	74,7%	4,03	0,632
SC 2400	73	76,8%	4,12	0,706
SC 2500	73	76,8%	3,64	0,823
SC 2600	62	65,3%	3,65	0,87

Tabella 26 Utilizzo e livello di aderenza agli Standard professionali IIA

Gli Standard considerati sono utilizzati in media da circa il 70% delle imprese, fatta eccezione per lo Standard di Connotazione n° 1300 – Programma di assicurazione qualità, utilizzato da meno del 50% delle aziende considerate. Il livello di aderenza appare molto simile tra i diversi Standard e risulta compreso tra 3 (SC 1300) e 4,15 (SC 1100) e con deviazioni standard quasi sempre inferiori all'unità. Questo potrebbe significare che se l'azienda decide di utilizzare un determinato Standard, il livello di aderenza ad esso sarà generalmente medio-alto.

La periodica attività di QAR (Quality Assessment Review) mira invece a certificare il livello effettivo di aderenza a tutti gli Standard da parte della funzione; attraverso di essa l'IA certifica che il proprio operato è sensibile al successo dei processi di controllo interno, di corporate governance e di risk management ed è garanzia di qualità per gli organi societari, l'AC, il management nonché tutta l'organizzazione più in generale.

La QAR è un processo che mira a migliorare l'attività di IA e a valutarne la conformità agli Standard Internazionali per la professione di IA. Si compone sia di valutazioni interne, volte a verificare costantemente l'operato della funzione di IA, sia di valutazioni esterne periodiche effettuate necessariamente

Il ruolo di assurance dell'Internal Audit: impatti sulle attività di revisione esterna e sulle disclosure aziendali

da un team esterno di valutatori indipendenti con mandato di verificare la conformità agli Standard Internazionali e al Codice Etico, l'uso di regole e procedure corrette e il livello di efficacia ed efficienza della funzione.

Indipendentemente dal settore di appartenenza, dalla complessità della struttura di IA e dal fatto che questa sia gestita internamente o in outsourcing, secondo gli Standard Internazionali per le attività di IA è sempre necessario intraprendere un processo di QAR. Per tali Standard il processo di valutazione interna deve essere effettuato su base continuativa e la valutazione esterna deve essere eseguita obbligatoriamente almeno ogni 5 anni.

La tabella 4.32 riporta i risultati ottenuti dalla survey riguardo il possesso di questa certificazione da parte delle imprese: il 9,5% delle organizzazioni possiede la certificazione e per il 11,6% è in fase di implementazione; mentre il 78,9% non la possiede. Emerge dunque che oltre il 90% delle imprese non è in possesso di tale certificazione, ma alcune di esse si stanno muovendo in direzione della QAR. Questo sottolinea che attualmente la diffusione della QAR tra le imprese è molto bassa, ma c'è un'attenzione crescente nei suoi confronti.

	Frequenza	Percentuale
No	75	78,9%
In fase di implementazione	11	11,6%
Si	9	9,5%

Tabella 4.32 Diffusione della certificazione QAR

Considerando la quotazione, emerge che la certificazione QAR è presente nel 10,5% delle imprese quotate e per il 13,2% è in fase di implementazione, mentre per le aziende non quotate i corrispondenti valori sono 8,8% e 10,5%. La certificazione QAR risulta più diffusa tra le organizzazioni presenti sui listini azionari.

Certificazione QAR	No	In fase di implementazione	Si
Società quotate			
Frequenza	29	5	4
Percentuale	76,3%	13,2%	10,5%
Società non quotate			
Frequenza	46	6	5
Percentuale	80,7%	10,5%	8,8%

Tabella 4.33 Certificazione QAR per le società quotate e non quotate

4.1.3. Misura delle performance della funzione di IA

Obiettivo e oggetto di discussione in molte, se non tutte, le organizzazioni aziendali è l'individuazione di procedure che facilitino la valutazione delle proprie performance interne operative e procedurali contribuendo, nel contempo, al loro miglioramento. Questa esigenza è particolarmente sentita anche nelle funzioni di IA che, non rientrando tra quelle direttamente connesse all'attività di business, comportano maggiori difficoltà nella valutazione e misurazione dei risultati dell'attività svolta e della misurazione del contributo alla creazione di valore per l'impresa.

Anche gli Standard internazionali per la pratica della professione dell'IA trattano il tema, in particolare lo Standard di Connotazione n°1300 ne enfatizza l'importanza: 'Il CAE deve sviluppare e sostenere un programma di assurance e miglioramento della qualità che copra tutti gli aspetti dell'attività di IA'.

Il CAE deve pertanto assicurare l'attuazione di processi che forniscano ragionevole garanzia ai vari stakeholder che l'attività di IA:

- venga svolta in conformità al Mandato, in coerenza con gli Standard Internazionali e con il Codice Etico aziendale;
- operi in maniera efficace ed efficiente;
- sia percepita dagli stakeholder come attività che fornisce valore aggiunto e migliora l'operatività dell'organizzazione.

Questi processi interni alla funzione devono comprendere supervisione adeguata, valutazioni, monitoraggio continuo nonché valutazioni esterne periodiche.

Negli ultimi anni si è sviluppata un'attenzione crescente verso la ricerca di strumenti che supportino i CAE nei processi di valutazione interna e di monitoraggio dell'attività su base continuativa, permettendo nel contempo di misurare, migliorare e, quindi, dimostrare la qualità e il valore aggiunto apportato dall'attività di audit ai processi aziendali.

Per analizzare le caratteristiche dei sistemi di misura delle performance della funzione di IA adottati dalle imprese rispondenti, si è fatto specifico riferimento alle seguenti variabili:

- diffusione dei sistemi di misura;
- finalità;
- esistenza di un sistema di incentivazione;
- profondità del sistema;
- risorse dedicate;
- frequenza media di rilevazione delle prestazioni.

Dai dati raccolti si evidenzia come il 33,7% delle funzioni di IA oggetto dell'analisi disponga di un sistema formalizzato di misura delle prestazioni, mentre il 26,3% è dotato di un sistema per lo più non formalizzato e il 40% non possiede alcun sistema di misura delle performance (si veda figura 4.8).

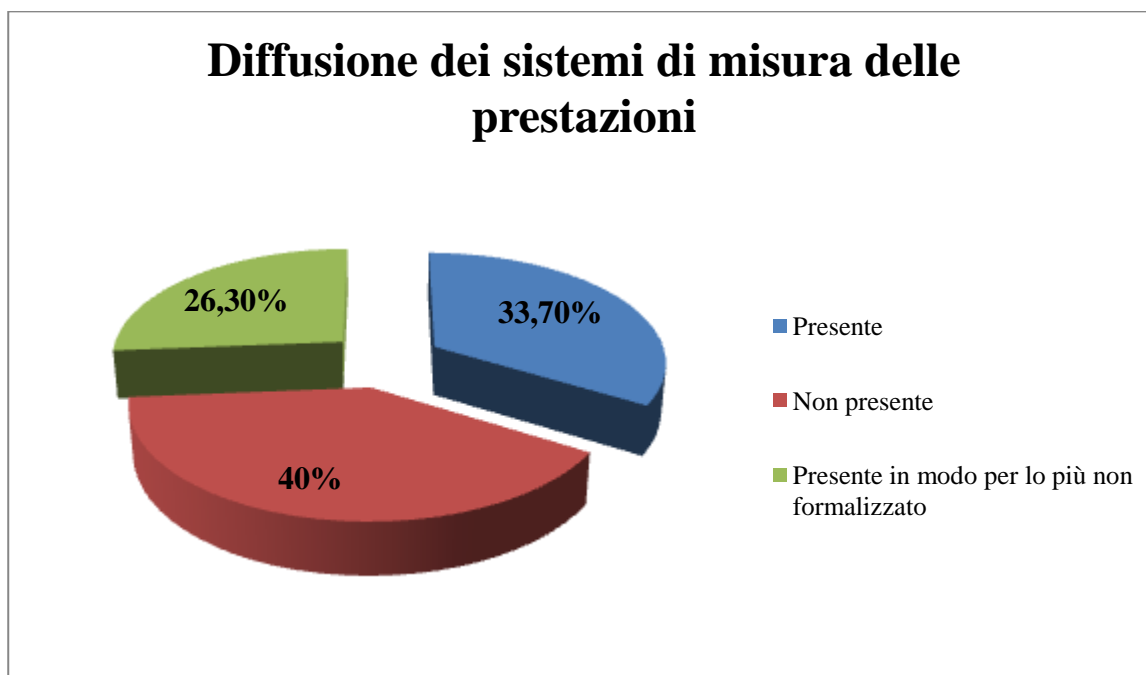


Figura 4.9 Sistema di misura delle performance

Dai dati emerge che il 60% delle organizzazioni adotta un sistema di misura delle performance, sia esso formale o per lo più non formalizzato, il risultato appare in linea con un'indagine condotta nel 2008 dall'IIA su un campione di 112 aziende, sia private che pubbliche, secondo la quale il 77% delle imprese aveva implementato in maniera più o meno strutturata una metodologia di misurazione delle proprie performance di audit (Gain, 2009).

Se si considerano le dimensioni dell'organizzazione, sulla base del fatturato, i sistemi di misura delle performance risultano maggiormente diffusi nelle funzioni di IA appartenenti ad imprese con fatturato superiore a 1000 milioni di euro rispetto alle funzioni delle aziende di dimensioni inferiori: dai risultati riportati in tabella 4.34 emerge che nel 72,3% delle organizzazioni di grandi dimensioni esiste un sistema di misura delle performance, mentre per le imprese di dimensioni inferiori è presente nel 47,9% dei casi.

Sistema di misura delle performance	Non presente	Presente (formalizzato o non)
Fatturato < 1000 mln €		
Frequenza	25	23
Percentuale	52,1%	47,9%
Fatturato ≥ 1000 mln €		
Frequenza	13	34
Percentuale	27,7%	72,3%

Tabella 4.34 Diffusione sistemi di misura delle performance in funzione delle dimensioni delle imprese

Considerando invece la quotazione delle società, non emergono differenze rilevanti tra le due categorie, infatti il 60,5% delle aziende quotate adotta un sistema di misura delle performance, mentre per le non quotate la diffusione è pari al 59,6% (si veda tabella 4.35).

Sistema di misura delle performance	Non presente	Presente (formalizzato o non)
Società quotate		
Frequenza	15	23
Percentuale	39,5%	60,5%
Società non quotate		
Frequenza	23	34
Percentuale	40,4%	59,6%

Tabella 4.35 Diffusione sistemi di misura delle performance per le società quotate e non quotate

Le funzioni di IA delle organizzazioni sembrano ancora orientate verso schemi tradizionali di calcolo e monitoraggio delle proprie prestazioni, con l'utilizzo di sistemi di misura delle performance non particolarmente strutturati né sofisticati nonché ridotti in termini di numero. La situazione appare ancora più ad uno stadio iniziale nelle imprese di medie e piccole dimensioni.

I sistemi di misura delle prestazioni possono venire adottati per diverse finalità, in quanto i valori degli indicatori di performance possono essere utilizzati all'interno dell'organizzazione con svariati fini. Per analizzare questo aspetto si sono presi in considerazione cinque fini principali:

- motivazione delle risorse umane;
- pianificazione, monitoraggio, esecuzione delle attività di audit;
- reportistica relativa alla corporate governance;
- reportistica per CEO;
- reportistica per CdA o organi societari equivalenti.

La tabella 4.36 riporta media e deviazione standard dei risultati: la motivazione a cui è stata attribuita una rilevanza media maggiore, su una scala da 1 a 5, è la pianificazione, monitoraggio, esecuzione attività di audit con 4,05, seguita dalla reportistica per il CdA o organi societari equivalenti con 3,49, poi si ha la reportistica per il CEO con 3,39, infine si hanno la reportistica relativa alla corporate governance e la motivazione delle risorse umane con 3,09 e 2,92 rispettivamente. La deviazione standard è risultata molto simile tra i vari fini e leggermente superiore all'unità, tranne per la pianificazione, monitoraggio esecuzione attività di audit per la quale è pari a 0,86.

	Media	Dev. Std.
Motivazione Risorse Umane	2,92	1,055
Pianificazione Monitoraggio Esecuzione attività di audit	4,05	0,86
Reportistica relativa alla Corporate Governance	3,09	1,081
Report CEO	3,39	1,051
Report CdA o equivalenti	3,49	1,12

Tabella 4.36 Misura del fine di utilizzo degli indicatori

Suddividendo le imprese rispondenti in funzione della quotazione emerge che solo la reportistica relativa alla corporate governance rappresenta in media un fine di rilevanza maggiore per le aziende non quotate rispetto alle quotate (3,21 contro 2,91), mentre tutti gli altri fini sono considerati mediamente come più rilevanti dalle quotate, in particolare la reportistica per il CEO valutata in media 3,67 contro 3,2 (si veda tabella 4.37). La presenza sui mercati azionari spinge le organizzazioni ad utilizzare gli indicatori in misura superiore per i diversi fini indicati, il che sottolinea la maggiore importanza attribuita ai sistemi di misura delle performance da parte delle aziende quotate rispetto a quelle che invece non lo sono.

	Società quotate	Società non quotate
Motivazione Risorse Umane	2,96	2,89
Pianificazione Monitoraggio Esecuzione attività di audit	4,17	3,97
Reportistica relativa alla Corporate Governance	2,91	3,21
Report CEO	3,67	3,2
Report CdA o equivalenti	3,62	3,4

Tabella 4.37 Misura del fine di utilizzo degli indicatori per le società quotate e non quotate

Al sistema di misura delle performance potrebbero essere correlate le politiche di incentivazione sia del CAE, sia di altre figure chiave al suo interno (quali ad esempio: Audit Managers, Audit Seniors e Audit Staff). Dall'analisi delle imprese rispondenti è emerso che nel 59% delle organizzazioni il sistema di misura delle prestazioni è legato a sistemi di incentivazione delle risorse umane. Nel caso di grandi imprese il legame tra i due sistemi è presente nel 78,7% dei casi, mentre nelle aziende di dimensioni inferiori la percentuale risulta pari al 39,6% (si veda tabella 4.38). I risultati evidenziano una forte differenza che sussiste tra imprese di grandi dimensioni e organizzazioni di dimensioni inferiori.

	Sistema di misura delle performance non legato a sistemi di incentivazione	Sistema di misura delle performance legato a sistemi di incentivazione
Fatturato < 1000 mln €		
Frequenza	29	19
Percentuale	60,4%	39,6%
Fatturato ≥ 1000 mln €		
Frequenza	10	37
Percentuale	21,3%	78,7%

Tabella 4.38 Sistema di misura delle performance legato a sistemi di incentivazione in funzione della dimensione dell'impresa

Differenziando invece in funzione della quotazione delle imprese: nel 63,2% delle aziende quotate il sistema di misura delle performance è legato a sistemi di incentivazione, mentre per le organizzazioni non quotate il legame tra i due sistemi è presente nel 56,1% dei casi (si veda tabella 4.39). Questo dato permette di evidenziare che la variabile che sembra influenzare maggiormente le scelte dell'impresa relative all'adozione di un sistema di misura delle performance legato a sistemi di incentivazione è la dimensione dell'impresa piuttosto che la presenza su mercati azionari.

	Sistema di misura delle performance non legato a sistemi di incentivazione	Sistema di misura delle performance legato a sistemi di incentivazione
Società quotate		
Frequenza	14	24
Percentuale	36,8%	63,2%
Società non quotate		
Frequenza	25	32
Percentuale	43,9%	56,1%

Tabella 4.39 Sistema di misura delle performance legato a sistemi di incentivazione per le società quotate e non quotate

È stato poi analizzato a quale livello si estende il sistema di incentivazione: nel 26,7% dei casi tali sistemi toccano solo il responsabile della funzione, nel 30,5% dei casi si estendono all'Audit staff, mentre nel 23,2% dei casi toccano gli Audit managers e nel restante 19,6% sono estesi agli Audit seniors (si veda figura 4.9).

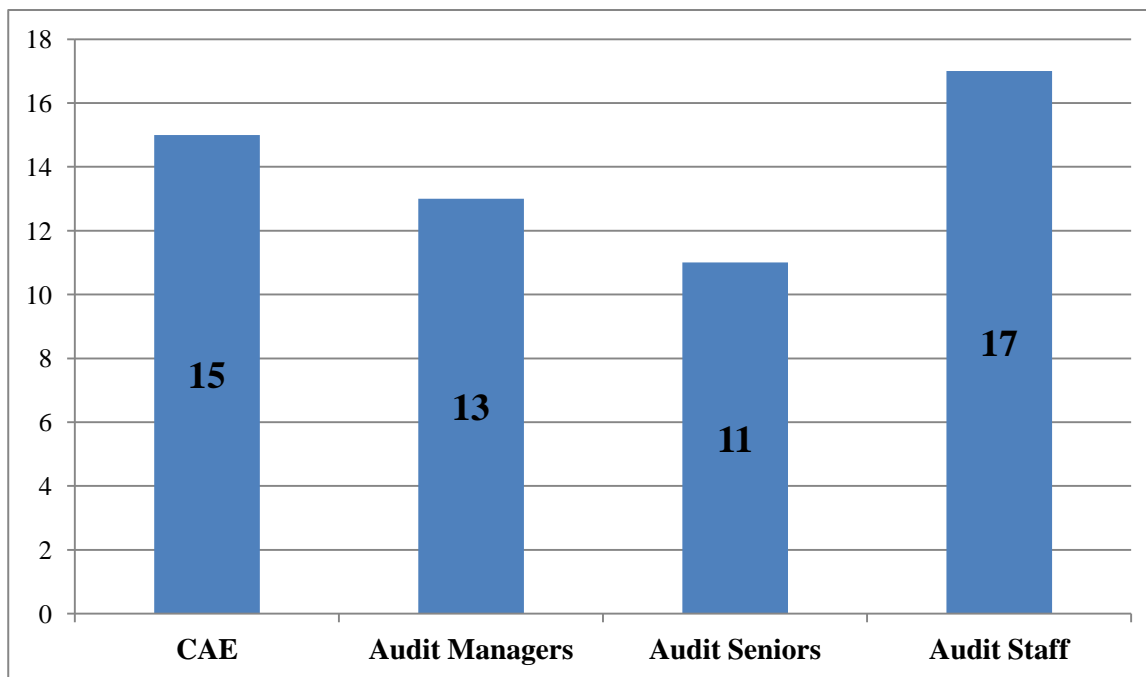


Figura 4.10 Livello di estensione del sistema di incentivazione

La percentuale delle risorse dedicate alla misurazione delle performance nella funzione è risultata essere in media (in FTE) pari al 12%, anche se la variabilità è elevata (deviazione standard: 22,5). Il dato evidenzia la diversa importanza attribuita alla misurazione delle performance da parte delle organizzazioni. Considerando invece la quotazione delle imprese, emerge che le aziende quotate dedicano alla misurazione delle performance in media una percentuale di risorse inferiore rispetto a quelle che non sono quotate: per le prime risulta infatti una media pari a 11,45%, mentre per le seconde la media è del 12,37%. Suddividendo sulla base delle dimensioni dell'impresa, la percentuale media di risorse dedicate alla misura delle performance nelle organizzazioni con fatturato pari o superiore a 1000 milioni di euro è di 12,65%, mentre per le aziende di dimensione inferiore la percentuale media risulta 11,41%.

La frequenza media di rilevazione delle prestazioni è risultata essere nel 61,7% delle imprese annuale, mentre nel 16,7% è risultata semestrale, nel 11,6% trimestrale e nel 3,3% mensile (si vedano tabella 4.40 e figura 4.10). In larga parte appare dunque che non viene svolto un monitoraggio continuo delle prestazioni dell'IA, come invece suggerisce lo Standard di Connotazione 1300.

	Frequenza	Percentuale
Annuale	37	61,7%
Semestrale	10	16,7%
Trimestrale	7	11,6%
Mensile	2	3,3%
Altro	4	6,7%

Tabella 4.40 Frequenza media rilevazione prestazioni

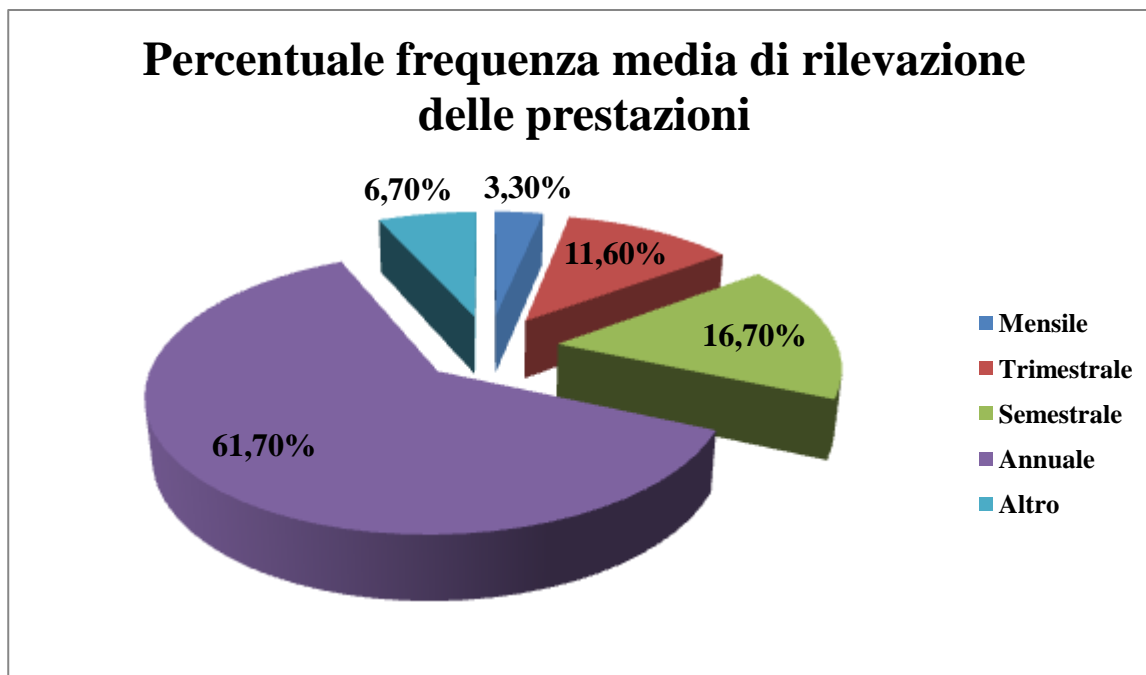


Figura 4.11 Percentuale frequenza media rilevazione prestazioni

4.1.4. Indicatori di performance della funzione di IA

Il set di indicatori chiave, generalmente indicati con il termine KPI, che costituisce il sistema di misura delle performance per la funzione IA consente di disegnare e tarare tale sistema in funzione delle esigenze dell'organizzazione di riferimento. I KPI devono permettere di misurare efficienza ed efficacia dell'attività di IA e di poter diffondere tali risultati anche ai vari stakeholders.

Nella survey si è analizzato come vengono monitorate le prestazioni della funzione di IA, con riferimento ai seguenti aspetti:

- gli indicatori di misura delle prestazioni utilizzati;
- il livello di utilità percepito (indipendentemente dall'utilizzo) per ciascuno degli indicatori;
- l'ultimo valore rilevato dall'indicatore (se disponibile).

Sono stati considerati 9 KPI di primo livello, di natura sia qualitativa che quantitativa, che possono essere concretamente misurati dall'IA mediante appropriati strumenti gestionali interni oppure attraverso survey attivabili sia all'interno che all'esterno della funzione, in questo caso nei confronti dei soggetti auditati. I KPI di secondo livello rappresentano una delle possibili modalità con cui è possibile rilevare l'indicatore e possono essere sia indicatori di efficienza che di efficacia. In generale sono molto meno complessi da determinare gli indicatori di efficienza che non quelli di efficacia dell'IA: i primi, letti da soli, danno informazioni piuttosto limitate, da ben soppesare, peraltro risultano utili poiché nella loro semplicità permettono di offrire un quadro diretto e immediato su alcuni specifici macro elementi e sui relativi trend. In

merito agli indicatori di efficacia, essi risultano più articolati da determinare e anch'essi da ben soppesare nella lettura, cercando le più appropriate correlazioni tra gli stessi.

Di seguito vengono presentati gli obiettivi per le famiglie di KPI considerati nell'analisi dei rispondenti:

- **Dimensionamento della funzione:** valutare l'adeguatezza del dimensionamento della funzione di IA rispetto al target previsto e condiviso con il CdA, confrontare la dimensione della funzione rispetto alla dimensione complessiva dell'organizzazione e il numero di risorse della funzione dedicate ad attività di staff;
- **Adeguatezza staff/team di audit:** verificare l'adeguatezza del livello delle competenze detenuto dalle risorse della funzione di IA rispetto a specifici valori necessari in funzione della rispettiva area di competenza nonché lo scostamento tra il livello delle competenze necessarie per le attività della funzione e il livello delle competenze effettivamente detenuto;
- **Livello di formazione:** misurare il livello e la tipologia di attività formativa fruita dagli internal auditor, con specifico riferimento alla formazione specialistica, nonché il livello di esperienza del CAE in attività di IA;
- **Analisi e monitoraggio dei costi economici rispetto al budget:** valutare lo scostamento tra i costi consuntivi delle risorse economiche rispetto ai budget assegnati alla funzione. L'obiettivo è verificare l'utilizzo efficiente da parte dell'IA dei vari costi di funzionamento, in particolare costi per la formazione e costi relativi a investimenti e consulenze;
- **Copertura dei rischi:** confrontare sia il livello di copertura dei rischi del piano di audit rispetto alla copertura target prevista sia lo scostamento tra la copertura dei rischi effettiva rispetto a quanto previsto nel piano di audit, considerando gli interventi svolti rispetto al piano e gli interventi di audit non previsti nel piano. Le finalità sono dunque da una parte evidenziare la capacità del piano di audit di coprire, con le risorse a disposizione, il target previsto in sede di pianificazione e dall'altra tenere costantemente sotto controllo le attività svolte e le relative dinamiche per garantire il completamento del piano di audit;
- **Adeguatezza distribuzione attività e risorse:** misurare l'adeguatezza nella distribuzione delle risorse della funzione nelle varie attività da essa svolte, considerando gli interventi degli internal auditor, il tempo dedicato ad ogni intervento e gli interventi di audit a distanza;
- **Survey:** comprende sia survey interna che esterna. La prima ha l'obiettivo di analizzare il clima interno, attraverso iniziative di coinvolgimento di tutte le risorse della funzione, così da individuare i punti di forza e le eventuali aree di miglioramento che la struttura ritiene prioritari. La seconda, indicata anche come client survey, ricade nell'ambito delle attività finalizzate ad assicurare e migliorare la qualità della funzione di IA;
- **Rendicontazione e livello di relazione:** misura il numero medio di giorni che intercorre tra la conclusione dell'intervento di audit e l'emissione del rapporto e il numero di giorni medi di risposta alle richieste del management, inoltre misura la frequenza con la quale l'IA aggiorna e si confronta con l'AC in merito all'attività svolta, alle risultanze ed alle varie problematiche aperte;

- **Risultati attività di audit:** misurare il livello di recepimento da parte delle strutture auditate delle proposte di miglioramento formulate dall'IA a valle dei propri riscontri e l'ammontare dei risparmi apportati dall'attività e dalle relative raccomandazioni.

In tabella 4.41 vengono presentati i risultati relativi all'utilizzo da parte delle organizzazioni rispondenti dei diversi indicatori e, dove possibile, l'ultimo valore rilevato. Nella prima colonna si specifica l'indicatore in esame ed eventualmente la metrica per la sua misurazione, nella seconda la frequenza di utilizzo e nella terza la percentuale di funzioni che ne fanno uso. Nella quarta colonna è indicata la media delle valutazioni di utilità percepita, su una scala da 1 a 5, espresse relativamente all'indicatore. Infine, nelle ultime due colonne sono rappresentate la media e la deviazione standard degli ultimi valori rilevati, ove disponibile un dato significativo; tali dati vanno pertanto considerati con particolare cautela di significatività.

	Frequenza Utilizzo	Percentuale Utilizzo	Media Utilità percepita	Media Ultimo valore rilevato	Dev. Std. Ultimo valore rilevato
<i>Dimensionamento funzione</i>					
Percentuale di scostamento tra il dimensionamento in FTE della funzione ad oggi e quello previsto-condiviso con il Board [% dimensionamento FTE effettivo/FTE previsto]	17	17,9%	2,75	47,5%	50,2
Incidenza percentuale del numero di Internal Auditor [% Internal Auditor/Totale dipendenti società]	11	11,58%	2,24	0,07%	0,078
Percentuale delle risorse dedicate ad attività di staff della funzione [% Numero risorse per attività Staff/Totale risorse funzione]	8	8,42%	2,06	12,5	12,34
<i>Adeguatezza staff/ team di audit</i>					
Analisi di coerenza del team per numero, competenza e seniority rispetto al livello di rischio/criticità/complessità dell'area oggetto di audit	15	15,78%	3,03	X	X
Analisi scostamento tra il livello delle competenze necessarie per le attività della funzione e il livello di competenze effettivamente detenuto	14	14,73%	3,06	X	X
Turnover complessivo annuo dello staff della funzione [% Nr. risorse entrate più Nr. risorse uscite/Nr. medio annuo risorse]	13	13,68%	2,6	12,6	11,3
<i>Livello formazione</i>					
Giorni di formazione per auditor [GG medi formazione risorsa/Totale GG lavorativi]	15	15,78%	3,0	6,03	4,5
Giorni di formazione specialistica relativa all'attività di audit per auditor [GG medi formazione specialistica risorsa/Totale GG lavorativi]	13	13,68%	2,74	3,6	3,81
Numero di anni di esperienza del CAE in attività di IA [anni]	7	7,37%	2,93	8,8	6,58
<i>Analisi e monitoraggio dei costi economici rispetto al budget</i>					
Costi per la formazione [% costi relativi formazione rispetto budget assegnato]	12	12,63%	2,74	21,32	38,6
Monitoraggio capital budget investimenti, consulenze [% costi relativi investimenti e consulenze rispetto budget assegnato]	18	18,9%	2,7	52,78	37,41
Monitoraggio altre voci [% costi relativi ad altre voci (in particolare costi personale, es. straordinari) rispetto budget assegnato]	20	21%	2,8	35,0	41,08

	Frequenza Utilizzo	Percentuale Utilizzo	Media Utilità percepita	Media Ultimo valore rilevato	Dev. Std. Ultimo valore rilevato
<i>Copertura dei rischi</i>					
Analisi e monitoraggio scostamenti tra copertura dei rischi a piano rispetto al target [% rischi inseriti a piano sul totale rischi del target]	13	13,68%	3,3	48,75	33,26
Analisi e monitoraggio scostamenti tra copertura dei rischi effettiva rispetto al piano [% rischi effettivamente coperti sul totale rischi a piano]	14	14,73%	3,4	90,0	9,49
Percentuale degli interventi di audit svolti rispetto al piano [% Nr. interventi eseguiti/ Nr. interventi piano]	37	38,9%	3,9	84,9	30,89
Percentuale degli interventi di audit non previsti sul totale [% Nr. interventi extra-piano/ Nr. totale interventi]	29	30,5%	3,5	14,9	11,31
<i>Adeguatezza distribuzione attività e risorse</i>					
Numero di interventi medi di audit per internal auditor [Nr. audit svolti/ Nr. internal auditor]	18	18,9%	2,8	6,77	3,26
Percentuale per audit a distanza su totale impegno audit [% Nr. audit svolti a distanza rispetto al Nr. totale di audit]	8	8,42%	2,25	26,6	36,64
Giorni medi per intervento [GG uomo medi per intervento]	25	26,3%	3,13	31,65	19,1
<i>Survey</i>					
Survey interna alla funzione (indagini di clima)	8	8,42%	2,77	X	X
Survey esterna o Client Survey	13	13,68%	2,97	X	X
<i>Rendicontazione e livello di relazione</i>					
Giorni medi per emissione report [GG medi che intercorrono tra conclusione intervento e emissione report]	21	22,1%	3,33	12,58	9,3
Giorni medi di risposta alle richieste del management [GG medi]	11	11,58%	3,3	10,53	4,9
Numero di richieste di attività di consulenza da parte del management [Nr. richieste]	13	13,68%	2,9	11,22	10,4
Numero di lamentele che la funzione riceve in relazione alle attività svolte presso i soggetti auditati [Nr. lamentele]	6	6,3%	2,2	1,14	3,02
Incontri annui con l'AC [Nr. Incontri]	15	15,78%	3,27	5,6	3,68
Incontri annui straordinari con l'AC [Nr. Incontri]	6	6,3%	2,65	0,67	0,82
<i>Risultati attività di audit</i>					
Suggerimenti accolti su quelli proposti [% suggerimenti recepiti rispetto al totale dei suggerimenti proposti]	27	28,42%	3,76	89,95	9,46
Ammontare dei risparmi legati ai miglioramenti apportati dall'attività e dalle relative raccomandazioni della funzione [€]	6	6,3%	3,1	1,2mln€	-

Tabella 4.41 Analisi indicatori di performance della funzione di IA

Sulla base dei risultati relativi all'adozione dei vari indicatori, si è analizzato il livello di utilizzo per le tipologie di indicatori, di seguito presentate per utilizzo decrescente:

- **Copertura dei rischi**, con il 21,9% di utilizzo in media, rappresenta la famiglia di indicatori con il livello di utilizzo più elevato. All'interno di tale gruppo l'indicatore più diffuso è **Percentuale degli interventi di audit svolti rispetto al piano**, che è anche l'indicatore più utilizzato in assoluto, con una percentuale di diffusione pari al 39%; si ha poi, sempre all'interno del gruppo, **Percentuale degli interventi di audit non previsti sul totale** con 30,5%;
- **Adeguatezza distribuzione attività e risorse**, che presenta una media pari a 17,95%. L'indicatore più diffuso in questo gruppo è **Giorni medi per intervento**, con una diffusione del 26%;

- **Analisi e monitoraggio dei costi economici rispetto al budget** e **Risultati attività di audit**, che presentano una diffusione rispettivamente del 17,6% e del 16,75%. Si evidenzia nel secondo gruppo l'indicatore **Suggerimenti accolti su quelli proposti**, il cui livello di utilizzo è prossimo al 29%;
- **Adeguatezza staff/team di audit**, con un livello medio di diffusione pari al 15,05%. I tre indicatori presenti nel gruppo, hanno una percentuale di diffusione molto simile, compresa tra 13,5% e 16%;
- **Livello di formazione**, così come **Rendicontazione e livello di relazione** e **Dimensionamento funzione** presentano valori simili, pari a: 12,3% per la prima e 12,65% per le ultime due;
- **Survey** è invece la tipologia di indicatori meno diffusa: diffusione pari a 11,1%.

Considerando l'utilità percepita, sempre per le famiglie di indicatori, emerge che:

- **Risultati attività di audit** e **Copertura dei rischi** rappresentano le famiglie di indicatori a più alto valore aggiunto, con valori medi pari a 3,3 per il primo e 3,5 per il secondo gruppi;
- tutte le altre classi presentano invece valori di utilità inferiori e simili tra loro: la valutazione più bassa spetta a **Dimensionamento della funzione** (2,37), mentre le più elevate tra queste sono relativa a **Rendicontazione e livello di relazione** (2,95) e **Survey** (2,9).

Prendendo in considerazione la diffusione dei singoli indicatori, dalla tabella 4.41 si evidenzia che:

- l'indicatore più utilizzato è **Percentuale degli interventi di audit svolti rispetto al piano**, con una diffusione del 39%;
- gli altri indicatori con i livelli più elevati di utilizzo sono: **Percentuale degli interventi di audit non previsti sul totale**, con una diffusione pari a 30,5%, **Suggerimenti accolti su quelli proposti**, con un livello di diffusione del 28,5%, e **Giorni medi per intervento**, il cui livello di utilizzo risulta 26,3%;
- gli indicatori meno utilizzati, con una diffusione inferiore al 10%, sono invece: **Percentuale delle risorse dedicate ad attività di staff della funzione**, **Percentuale per audit a distanza su totale impegno di audit** e **Survey interna alla funzione**, con una diffusione dell'8,5%; **Numero di anni di esperienza del CAE in attività di IA**, la cui diffusione risulta 7%; **Ammontare dei risparmi legati ai miglioramenti apportati dall'attività e dalle relative raccomandazioni della funzione**, **Incontri annui straordinari con l'AC** e **Numero di lamentele che la funzione riceve in relazione alle attività svolte presso i soggetti auditati**, con un livello di utilizzo pari a 6,3%.

Per quanto concerne infine il livello di utilità percepita dei singoli indicatori di performance, si evidenzia che:

- l'indicatore che presenta il livello più elevato è **Percentuale degli interventi di audit svolti rispetto al piano**, con una media di 3,9;

- gli altri indicatori a più alto valore aggiunti sono: *Suggerimenti accolti su quelli proposti*, con una valutazione pari a 3,76; *Percentuale degli interventi di audit non previsti sul totale*, la cui valutazione risulta 3,5; *Analisi e monitoraggio scostamenti tra copertura dei rischi effettiva rispetto al piano*, con una valutazione pari a 3,4; *Giorni medi di risposta alle richieste del management*, *Analisi e monitoraggio scostamenti tra copertura dei rischi a piano rispetto al target* e *Giorni medi per emissione report*, che presentano una valutazione pari a 3,3; *Incontri annui con l'AC*, con una valutazione di 3,27; *Ammontare dei risparmi legati ai miglioramenti apportati dall'attività e dalle relative raccomandazioni della funzione* e *Giorni medi per intervento*, che presentano un'utilità percepita pari a 3,1; *Analisi di coerenza del team per numero, competenza e seniority rispetto al livello di rischiosità/criticità/complessità dell'area oggetto di audit*, la cui utilità percepita risulta pari a 3,06;
- tutti gli altri indicatori presentano livelli di utilità percepita inferiori e compresi tra 2,2 e 3,0.

I risultati sembrano suggerire che gli indicatori con i livelli più elevati di diffusione siano quelli più facilmente misurabili in quanto oggettivi e quelli maggiormente legati alle attività operative della funzione, mentre dall'altro lato si hanno indicatori più difficilmente misurabile e legati in modo meno determinante alle attività core. Sembra inoltre sussistere un legame tra la diffusione nell'utilizzo dell'indicatore e il livello di utilità, almeno nei casi estremi: gli indicatori maggiormente diffusi presentano un elevato valore aggiunto (si veda ad esempio la famiglia *Copertura dei rischi*), mentre quelli meno diffusi tendono ad avere un livello di utilità percepita minore rispetto alla media (come la famiglia *Survey*).

In tabella 4.42 sono riportati la percentuale di utilizzo e la media dell'utilità percepita degli indicatori confrontando tra imprese di grandi dimensioni (fatturato superiore a 1000 milioni di euro) e imprese di dimensioni inferiori.

	Percentuale Utilizzo		Media Utilità percepita	
	Fatturato < 1000 mln €	Fatturato ≥ 1000 mln €	Fatturato < 1000 mln €	Fatturato ≥ 1000 mln €
<i>Dimensionamento funzione</i>				
Percentuale di scostamento tra il dimensionamento in FTE della funzione ad oggi e quello previsto-condiviso con il Board [% dimensionamento FTE effettivo/FTE previsto]	8,3%	27,6%	2,45	3,2
Incidenza percentuale del numero di Internal Auditor [% Internal Auditor/Totale dipendenti società]	12,5%	10,6%	2,17	2,23
Percentuale delle risorse dedicate ad attività di staff della funzione [% Numero risorse per attività Staff/Totale risorse funzione]	6,25%	10,6%	2	2,2
<i>Adeguatezza staff/ team di audit</i>				
Analisi di coerenza del team per numero, competenza e seniority rispetto al livello di rischiosità/criticità/complessità dell'area oggetto di audit	14,6%	19,1%	2,9	3,1
Analisi scostamento tra il livello delle competenze necessarie per le attività della funzione e il livello di competenze effettivamente detenuto	12,5%	17,0%	2,9	3,3

Turnover complessivo annuo dello staff della funzione [% Nr. risorse entrate più Nr. risorse uscite/Nr. medio annuo risorse]	8,3%	18,7%	2,2	3,0
<i>Livello formazione</i>				
Giorni di formazione per auditor [GG medi formazione risorsa/Totale GG lavorativi]	12,5%	19,1%	2,8	3,2
Giorni di formazione specialistica relativa all'attività di audit per auditor [GG medi formazione specialistica risorsa/Totale GG lavorativi]	8,3%	19,1%	2,5	2,9
Numero di anni di esperienza del CAE in attività di IA [anni]	6,25%	8,5%	2,89	2,91
<i>Analisi e monitoraggio dei costi economici rispetto al budget</i>				
Costi per la formazione [% costi relativi formazione rispetto budget assegnato]	8,3%	17,0%	2,1	3,3
Monitoraggio capital budget investimenti, consulenze [% costi relativi investimenti e consulenze rispetto budget assegnato]	14,6%	23,4%	2,25	3,2
Monitoraggio altre voci [% costi relativi ad altre voci (in particolare costi personale, es. straordinari) rispetto budget assegnato]	12,5%	29,8%	2,4	3,2
<i>Copertura dei rischi</i>				
Analisi e monitoraggio scostamenti tra copertura dei rischi a piano rispetto al target [% rischi inseriti a piano sul totale rischi del target]	12,5%	14,9%	3,1	3,5
Analisi e monitoraggio scostamenti tra copertura dei rischi effettiva rispetto al piano [% rischi effettivamente coperti sul totale rischi a piano]	10,4%	19,1%	2,8	4,0
Percentuale degli interventi di audit svolti rispetto al piano [% Nr. interventi eseguiti/ Nr. interventi piano]	27,1%	29,8%	3,8	4,0
Percentuale degli interventi di audit non previsti sul totale [% Nr. interventi extra-piano/ Nr. totale interventi]	22,9%	38,3%	3,2	3,8
<i>Adeguatezza distribuzione attività e risorse</i>				
Numero di interventi medi di audit per internal auditor [Nr. audit svolti/ Nr. internal auditor]	16,7%	21,3%	2,67	2,9
Percentuale per audit a distanza su totale impegno audit [% Nr. audit svolti a distanza rispetto al Nr. totale di audit]	4,2%	12,8%	2,3	2,3
Giorni medi per intervento [GG uomo medi per intervento]	20,8%	31,9%	3,23	2,9
<i>Survey</i>				
Survey interna alla funzione (indagini di clima)	6,25%	10,6%	2,6	3,0
Survey esterna o Client Survey	8,3%	19,1%	2,3	3,7
<i>Rendicontazione e livello di relazione</i>				
Giorni medi per emissione report [GG medi che intercorrono tra conclusione intervento e emissione report]	14,6%	29,8%	3,3	3,3
Giorni medi di risposta alle richieste del management [GG medi]	8,3%	14,9%	3,3	3,3
Numero di richieste di attività di consulenza da parte del management [Nr. richieste]	12,5%	14,6%	2,8	3,0
Numero di lamentele che la funzione riceve in relazione alle attività svolte presso i soggetti auditati [Nr. lamentele]	8,6%	4,3%	2,2	2,2
Incontri annui con l'AC [Nr. Incontri]	10,4%	21,3%	2,85	3,8
Incontri annui straordinari con l'AC [Nr. Incontri]	6,25%	6,25%	1,85	3,6
<i>Risultati attività di audit</i>				
Suggerimenti accolti su quelli proposti [% suggerimenti recepiti rispetto al totale dei suggerimenti proposti]	18,75%	38,3%	3,6	4,0
Ammontare dei risparmi legati ai miglioramenti apportati dall'attività e dalle relative raccomandazioni della funzione [€]	4,2%	8,5%	3	3,2

Tabella 4.42 Utilizzo e utilità percepita indicatori per dimensione delle imprese

Dalla tabella appare evidente come le funzioni di IA delle imprese di grandi dimensioni usino in misura molto maggiore gli indicatori di prestazione rispetto alle funzioni delle imprese di dimensioni inferiori. La percentuale media di diffusione degli indicatori nel primo caso è infatti pari a 18,65%, mentre nel secondo risulta 12,17%. Anche il livello di utilità percepita risulta superiore nel caso delle organizzazioni più grandi rispetto alle altre: per le prime il livello medio di utilità percepita è 3,18, rispetto a 2,7 che si è ottenuto per il secondo gruppo.

In relazione alla tipologia di indicatore utilizzato, il cluster comprendente le aziende di grandi dimensioni presenta risultati analoghi a quelli ottenuti precedentemente per l'insieme delle imprese. In particolare, l'insieme di indicatori relativi a **Copertura dei rischi** presenta una percentuale di utilizzo del 21,68%, mentre **Adeguatezza distribuzione attività e risorse** del 22,0% e **Risultati attività di audit** del 18,65%. Tuttavia la famiglia che risulta maggiormente utilizzata è **Analisi e monitoraggio dei costi rispetto al budget**, con una percentuale di adozione pari al 23,4%. La famiglia meno utilizzata è anche in questo caso quella relativa alla **Survey**, con un livello di utilizzo del 14,85%, seguita da **Rendicontazione e livello di relazione**, con utilizzo medio del 15,19%. I livelli di utilizzo medi per le restanti classi sono: 15,57% per **Livello di formazione**, 16,27% per **Dimensionamento funzione** e 18,27% **Adeguatezza staff/team di audit**.

Il cluster delle imprese di dimensioni inferiori presenta delle percentuali di utilizzo significativamente inferiori in corrispondenza di tutte le famiglie di indicatori.

Considerando i singoli indicatori, emerge che il livello di utilizzo nelle organizzazioni più grandi è superiore a quello delle imprese di dimensioni inferiori nel 90% dei casi. Valori particolarmente differenti per il livello di utilizzo si hanno per i seguenti indicatori: **Percentuale di scostamento tra il dimensionamento in FTE della funzione ad oggi e quello previsto-condiviso con il Board** (27,6% contro 8,3%), **Turnover complessivo annuo** (18,7% rispetto a 8,3%), **Giorni formazione specialistica** (19,1% rispetto a 8,3%), **Monitoraggio altre voci** (29,8% rispetto a 12,5%), **Survey esterna** (19,1% rispetto a 8,3%) e **Suggerimenti accolti su quelli proposti** (38,3 rispetto a 18,75%). Gli unici casi in cui il livello di utilizzo è più elevato per le imprese con fatturato inferiore a 1000 milioni di euro sono i seguenti tre: **Incidenza percentuale del numero di internal auditor**, **Numero di lamentele che la funzione riceve in relazione alle attività svolte presso i soggetti auditati** e **Incontri annui straordinari con AC**.

L'analisi dell'utilità percepita in funzione dei cluster evidenzia come gli insiemi di indicatori che riportano le valutazioni più elevate siano **Copertura dei rischi** (3,82 per le organizzazioni con fatturato superiore a 1000 milioni di euro e 3,22 per le organizzazioni di dimensioni inferiori) e **Risultati attività di audit** (rispettivamente 3,45 per le imprese più grandi e 3,1 per le altre). **Dimensionamento funzione** è invece la famiglia che registra per entrambi i cluster il livello più basso di soddisfazione: 2,55 per le aziende di maggiori dimensioni 2,2 per le aziende di dimensioni inferiori. L'unica famiglia di indicatori che presenta un'utilità percepita superiore nelle imprese con fatturato inferiore a 1000 milioni di euro è **Adeguatezza distribuzione attività e risorse**, con un valore pari a 2,73 rispetto a 2,7 delle aziende di dimensione maggiore, tutti gli altri cluster hanno invece un livello di utilità percepita superiore per le grandi organizzazioni rispetto a quello ottenuto per quelle di dimensioni inferiori: **Adeguatezza staff/team di audit** (3,13 rispetto a 2,67),

Livello di formazione (3,0 rispetto a 2,73), **Analisi e monitoraggio dei costi economici rispetto al budget** (3,23 rispetto a 2,25), **Rendicontazione e livello di relazione** (3,2 rispetto a 2,72) e **Survey** (3,35 rispetto a 2,45).

Considerando i singoli indicatori emerge che, in generale, quelli che presentano un livello di utilizzo molto differente tra i due cluster del campione hanno anche una differenza elevata nell'utilità percepita. L'unica eccezione si riscontra per **Incontri annui straordinari con AC**, che presenta un'utilità percepita molto superiore per le imprese di dimensioni maggiori a fronte di un livello di utilizzo paragonabile tra i due cluster.

In tabella 4.43 sono riportati la percentuale di utilizzo e la media dell'utilità percepita degli indicatori confrontando imprese quotate e aziende non quotate.

	Percentuale Utilizzo		Media Utilità percepita	
	Società quotate	Società non quotate	Società quotate	Società non quotate
<i>Dimensionamento funzione</i>				
Percentuale di scostamento tra il dimensionamento in FTE della funzione ad oggi e quello previsto-condiviso con il Board [% dimensionamento FTE effettivo/FTE previsto]	18,9%	17,5%	3	2,65
Incidenza percentuale del numero di Internal Auditor [% Internal Auditor/Totale dipendenti società]	7,9%	14%	2	2,35
Percentuale delle risorse dedicate ad attività di staff della funzione [% Numero risorse per attività Staff/Totale risorse funzione]	18,4%	10,5%	2,17	2,05
<i>Adeguatezza staff / team di Audit</i>				
Analisi di coerenza del team per numero, competenza e seniority rispetto al livello di rischiosità/criticità/complessità dell'area oggetto di audit	13,16%	17,5%	2,92	3,2
Analisi scostamento tra il livello delle competenze necessarie per le attività della funzione e il livello di competenze effettivamente detenuto	10,5%	17,5%	2,92	3,3
Turnover complessivo annuo dello staff della funzione [% Nr. risorse entrate più Nr. risorse uscite/Nr. medio annuo risorse]	7,9%	17,5%	2,5	2,65
<i>Livello formazione</i>				
Giorni di formazione per auditor [GG medi formazione risorsa/Totale GG lavorativi]	13,2%	17,5%	2,87	3,1
Giorni di formazione specialistica relativa all'attività di audit per auditor [GG medi formazione specialistica risorsa/Totale GG lavorativi]	15,8%	12,3%	2,4	2,8
Numero di anni di esperienza del CAE in attività di IA [anni]	2,6%	10,5%	2,92	2,9
<i>Analisi e monitoraggio dei costi economici rispetto al Budget</i>				
Costi per la formazione [% costi relativi formazione rispetto budget assegnato]	10,5%	14,0%	2,91	2,6
Monitoraggio capital budget investimenti, consulenze [% costi relativi investimenti e consulenze rispetto budget assegnato]	21,05%	17,5%	2,8	2,65
Monitoraggio altre voci [% costi relativi ad altre voci (in particolare costi personale, es. straordinari) rispetto budget assegnato]	23,7%	18,96%	2,625	2,9
<i>Copertura dei rischi</i>				

Analisi e monitoraggio scostamenti tra copertura dei rischi a piano rispetto al target [% rischi inseriti a piano sul totale rischi del target]	10,5%	15,8%	3,52	3,2
Analisi e monitoraggio scostamenti tra copertura dei rischi effettiva rispetto al piano [% rischi effettivamente coperti sul totale rischi a piano]	10,5%	17,5%	3,53	3,4
Percentuale degli interventi di audit svolti rispetto al piano [% Nr. interventi eseguiti/ Nr. interventi piano]	34,2%	42,1%	4,05	3,8
Percentuale degli interventi di audit non previsti sul totale [% Nr. interventi extra-piano/ Nr. totale interventi]	26,3%	33,3%	3,45	3,5
<i>Adeguatezza distribuzione attività e risorse</i>				
Numero di interventi medi di audit per internal auditor [Nr. audit svolti/ Nr. internal auditor]	7,9%	25,9%	2,45	3,05
Percentuale per audit a distanza su totale impegno audit [% Nr. audit svolti a distanza rispetto al Nr. totale di audit]	7,9%	13,1%	2	2,5
Giorni medi per intervento [GG uomo medi per intervento]	21,05%	29,8%	3	3,15
<i>Survey</i>				
Survey interna alla funzione (indagini di clima)	5,3%	10,5%	2,6	2,9
Survey esterna o Client Survey	10,5%	15,8%	3,3	2,8
<i>Rendicontazione e livello di relazione</i>				
Giorni medi per emissione report [GG medi che intercorrono tra conclusione intervento e emissione report]	13,2%	28,0%	3,13	3,4
Giorni medi di risposta alle richieste del management [GG medi]	5,4%	15,8%	2,92	3,5
Numero di richieste di attività di consulenza da parte del management [Nr. richieste]	10,8%	15,8%	2,79	2,95
Numero di lamentele che la funzione riceve in relazione alle attività svolte presso i soggetti auditati [Nr. lamentele]	2,6%	8,7%	1,92	2,35
Incontri annui con l'AC [Nr. Incontri]	21,05%	12,3%	3,47	3,2
Incontri annui straordinari con l'AC [Nr. Incontri]	10,5%	3,5%	2,75	2,7
<i>Risultati attività di audit</i>				
Suggerimenti accolti su quelli proposti [% suggerimenti recepiti rispetto al totale dei suggerimenti proposti]	31,5%	26,3%	3,94	3,7
Ammontare dei risparmi legati ai miglioramenti apportati dall'attività e dalle relative raccomandazioni della funzione [€]	7,9%	5,2%	3,21	3,05

Tabella 4.43 Utilizzo e utilità percepita indicatori per società quotate e non quotate

Dai risultati riportati in tabella emerge che le funzioni di IA delle imprese non quotate utilizzano mediamente in misura maggiore gli indicatori di prestazione rispetto alle funzioni delle aziende quotate. La percentuale media di diffusione degli indicatori nel primo caso è infatti pari a 17,4%, mentre nel secondo risulta 13,82%. Il livello medio di utilità percepita è invece simile tra i due cluster, con una media pari a 2,98 per le organizzazioni non quotate e 2,9 per le quotate.

In relazione alla tipologia di indicatore utilizzato, il confronto tra i due cluster permette di evidenziare che entrambe le categorie presentano risultati analoghi a quelli ottenuti in precedenza per l'insieme delle imprese. In particolare, facendo riferimento alle non quotate, l'insieme di indicatori relativi a *Copertura dei rischi* risulta quello maggiormente diffuso (percentuale media di utilizzo del 27,18%), mentre *Adeguatezza distribuzione attività e risorse* presenta una percentuale di utilizzo del 22,93% e *Risultati attività di audit* del 17,4%. La famiglia meno utilizzata è anche in questo caso la *Survey*, con un livello di utilizzo del 13,15%, seguita da *Livello di formazione*, con utilizzo medio del 13,43%. I livelli di utilizzo medi per le restanti

Il ruolo di assurance dell'Internal Audit: impatti sulle attività di revisione esterna e sulle disclosure aziendali

classi sono: 14,05% per **Rendicontazione e livello di relazione** e per **Dimensionamento funzione**, 16,8% per **Analisi e monitoraggio dei costi economici rispetto al budget** e 17,5% per **Adeguatezza staff/team di audit**.

Il cluster delle imprese quotate presenta delle percentuali di utilizzo significativamente inferiori in corrispondenza di gran parte delle famiglie di indicatori: **Copertura dei rischi** presenta un livello di utilizzo pari a 20,4%, per **Adeguatezza distribuzione attività e risorse** la diffusione è del 12,3%, per **Adeguatezza staff/team di audit** e **Livello di formazione** è del 10,5%, **Rendicontazione e livello di relazione** presenta un livello di utilizzo pari a 10,6%, **Survey** del 7,9% e **Risultati attività di audit** del 14,0%. Il livello di utilizzo risulta invece superiore nelle imprese quotate per le seguenti famiglie di indicatori: **Dimensionamento funzione**, con una diffusione del 15,1% e **Analisi e monitoraggio dei costi economici rispetto al budget**, il cui livello di utilizzo è pari a 18,42%.

Considerando i singoli indicatori, emerge che nelle organizzazioni non quotate gli indicatori con il livello di utilizzo più elevato sono: **Percentuale degli interventi di audit svolti rispetto al piano**, con una diffusione del 42,1%, **Percentuale degli interventi di audit non previsti sul totale**, livello di utilizzo del 33,3%, **Giorni medi per intervento**, diffusione del 29,8% e **Giorni medi per emissione report**, diffusione del 28%. Tre di questi indicatori presentano un livello elevato di utilizzo anche nelle organizzazioni quotate: **Percentuale degli interventi di audit svolti rispetto al piano**, con una diffusione del 34,2%, **Percentuale degli interventi di audit non previsti sul totale**, con un livello di utilizzo del 26,3%, e **Giorni medi per intervento**, con una diffusione del 21,05%. Altri indicatori presentano invece un livello elevato di utilizzo solo per le imprese quotate: **Suggerimenti accolti su quelli proposti** con una diffusione del 31,5%, **Monitoraggio altre voci**, diffusione pari a 23,7%, e **Monitoraggio capital budget investimenti, consulenze**, con un livello di utilizzo del 21,05%. È possibile infine rilevare che alcuni indicatori presentano un livello di utilizzo molto differente tra i due cluster: **Numero di anni di esperienza del CAE in attività di IA** presenta un livello di utilizzo molto basso nelle imprese quotate (2,6%) rispetto al 10,1% per le non quotate, mentre **Incontri annuali straordinari con AC** ha un livello di diffusione molto limitato tra le organizzazioni non quotate (3,5%) rispetto al 10,5% ottenuto per le quotate.

L'analisi dell'utilità percepita in funzione dei cluster evidenzia come gli insiemi di indicatori riportino valutazioni simili tra imprese quotate e non quotate. Le famiglie di indicatori che riportano le valutazioni più elevate sono: **Copertura dei rischi**, che presenta una valutazione media di utilità pari a 3,63 per le organizzazioni quotate e a 3,47 per le non quotate, **Adeguatezza staff/team di audit**, con un livello di utilità percepita pari a 2,78 per le imprese quotate e a 3,05 per le altre, e **Rendicontazione e livello di relazione**, con una valutazione pari a 3,02 per le aziende non quotate e a 2,83 per le quotate. **Dimensionamento funzione** è invece la famiglia che registra per entrambi i cluster il livello più basso di soddisfazione: 2,39 per le aziende quotate e 2,35 per quelle non. Tra le altre famiglie di indicatori, quelle che presentano un'utilità percepita superiore nelle imprese non quotate sono: **Livello di formazione**, con una valutazione pari a 2,93 rispetto a 2,73, **Adeguatezza distribuzione attività e risorse**, con un livello di utilità pari a 2,9 rispetto a 2,48, e **Risultati attività di audit**, con un livello di utilità percepita pari a 2,96 rispetto a 2,9. Le restanti famiglie di indicatori sono invece considerate a più elevato valore aggiunto nelle imprese quotate: **Analisi e**

monitoraggio dei costi economici rispetto al budget presenta un'utilità media pari a 2,78 rispetto a 2,72 e *Survey* presenta una valutazione media di 2,95 rispetto a 2,85.

Considerando i singoli indicatori emerge anche in questo caso un'utilità percepita non dissimile tra i due cluster. Gli indicatori che presentano il più elevato valore aggiunto sono: *Suggerimenti accolti su quelli proposti*, con un livello di utilità percepita pari a 3,94 per le quotate e a 3,7 per le non quotate, *Ammontare dei risparmi legati ai miglioramenti apportati dall'attività e dalle relative raccomandazioni della funzione*, che presenta un'utilità percepita pari a 3,21 per le quotate e a 3,05 per le non quotate, *Incontri annui con AC*, il cui livello di utilità percepita risulta 3,47 per le quotate e 3,2 per le non quotate, *Giorni medi per emissione report*, con un livello di utilità percepita pari a 3,13 per le quotate e a 3,4 per le quotate, oltre agli indicatori appartenenti alla famiglia *Copertura dei rischi*, le cui valutazioni variano tra 3,5 e 4,05 per le quotate e tra 3,2 e 3,8 per le non quotate. *Incidenza percentuale del numero di internal auditor*, con un'utilità percepita pari a 2 per le quotate e a 2,35 per le non quotate, *Percentuale per audit a distanza su totale impegno di audit*, la cui valutazione risulta 2 per le quotate e 2,5 per le non quotate, e *Numero di lamentele che la funzione riceve in relazione alle attività dei soggetti auditati*, che presenta una valutazione pari a 1,92 per le quotate e a 2,35 per le non quotate, risultano gli indicatori a minore valore aggiunto.

Le analisi relative alla diffusione degli indicatori e al il livello di utilità percepita per ciascuno di essi, considerando le clusterizzazioni prima in funzione della dimensione dell'azienda e poi sulla base della quotazione dell'impresa, ha permesso di evidenziare che le funzioni di IA considerate sembrano orientate verso sistemi non eccessivamente articolati di calcolo e monitoraggio delle proprie prestazioni, con l'utilizzo di indicatori non particolarmente strutturati né sofisticati nonché ridotti in termini di numero. La situazione appare ancora più ad uno stadio iniziale nelle organizzazioni con fatturato inferiore a 1000 milioni di euro rispetto a quelle di dimensioni maggiori, mentre la quotazione non sembra influenzare le scelte in questo ambito. Tutto questo a fonte di un'utilità percepita generalmente elevata per i singoli indicatori, prova del fatto che le imprese conoscono il valore aggiunto potenziale proveniente dal loro utilizzo.

4.2. Analisi documentale

Le disclosure relative al sistema di corporate governance raccolte e analizzate tramite l'analisi documentale sono state codificate facendo riferimento alle seguenti sette categorie di informazioni:

- Struttura di governance dell'impresa e compliance alle principali normative e legislazioni;
- Nomina, composizione e funzionamento del CdA;
- Comitati interni al CdA;
- Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi;
- Funzione di IA;
- Società di revisione;
- Istituzione e funzionamento dell'AC.

Nei paragrafi successivi viene presentata l'analisi descrittiva delle disclosure delle imprese appartenenti a ciascuna delle categorie.

4.2.1. Struttura di governance dell'impresa e compliance

Le disclosure appartenenti alla categoria "Struttura di governance dell'impresa e compliance alle principali normative e legislazioni" comprendono sei item di informazione che ne specificano le caratteristiche puntuali:

- Struttura di governance adottata dall'impresa (modello tradizionale, dualistico o monistico);
- Compliance al Codice di autodisciplina di Borsa Italiana;
- Adozione del modello di organizzazione gestione *ex* D.lgs. 231/2001;
- Numero di componenti dell'Organismo di Vigilanza;
- Figure organizzative che compongono l'Organismo di Vigilanza;
- Compliance alle direttive della Legge sulla Tutela del Risparmio (Legge 262/2005)

Analizzando le disclosure delle imprese rispondenti emerge che nel 90,5% dei casi sono presenti informazioni relative alla struttura di governance adottata. L'analisi dei dati evidenzia che la struttura più largamente diffusa risulta essere quella tradizionale, in quanto adottata dal 87,4% delle imprese. Nessuna impresa adotta una struttura monistica, mentre il 3,1% delle aziende presenta un modello dualistico (tabella 4.44).

Struttura di governance	Frequenza	Percentuale
Tradizionale	83	87,4%
Dualistico	3	3,1%
Monistico	0	-
Total	86	90,5%
Missing	9	9,5%

Tabella 4.44 Struttura di governance adottata dalle imprese

Considerando la quotazione delle imprese emerge un differente livello di disclosure tra le due categorie: nel 100% delle disclosure delle società quotate sono presenti informazioni relative alla struttura di governance adottata, mentre tra quelle non quotate tali informazioni sono presenti nel 84,2% dei casi. L'analisi dei dati non evidenzia significative differenze nel livello di diffusione delle strutture di governance tra imprese quotate e non quotate (si veda tabella 4.45).

Struttura di governance	Frequenza	Percentuale
Società quotate		
Tradizionale	37	97,4%
Dualistico	1	2,6%
Monistico	0	-
<i>Validi</i>	38	100%
<i>Missing</i>	0	-
Società non quotate		
Tradizionale	46	80,7%
Dualistico	2	3,5%
Monistico	0	-
<i>Validi</i>	48	84,2%
<i>Missing</i>	9	15,8%

Tabella 4.45 Struttura di governance adottata dalle società quotate e non quotate

Anche considerando la dimensione delle imprese emerge un differente livello di disclosure tra le società di dimensioni maggiori (fatturato superiore a 1000 milioni di euro) e quelle di dimensioni minori: nella prima categoria il 95,7% fornisce nelle proprie disclosure informazioni relative alla struttura di governance adottata rispetto al 85,4% delle imprese di dimensioni inferiori. L'analisi dei dati non evidenzia significative differenze nella diffusione delle diverse struttura di governance (si veda tabella 4.46).

Struttura di governance	Frequenza	Percentuale
Fatturato < 1000 mln €		
Tradizionale	40	83,3%
Dualistico	1	2,1%
Monistico	0	-
<i>Validi</i>	41	85,4%
<i>Missing</i>	7	14,6%
Fatturato ≥ 1000 mln €		
Tradizionale	43	91,4%
Dualistico	2	4,3%
Monistico	0	-
<i>Validi</i>	45	95,7%
<i>Missing</i>	2	4,3%

Tabella 4.46 Struttura di governance adottata in funzione delle dimensioni dell'impresa

Al fine di uniformare i risultati, nell'analisi delle società che hanno adottato il sistema dualistico si è scelto di considerare nel proseguo il Consiglio di Gestione insieme ai CdA delle società "tradizionali" e il Consiglio di Sorveglianza unitamente ai Collegi Sindacali.

Considerando le informazioni relative alla compliance al Codice di autodisciplina di Borsa Italiana, emerge che nel 86,3% dei casi le disclosure delle imprese rispondenti contengono tali informazioni. L'analisi dei dati evidenzia che nel 45,26% dei casi le imprese aderiscono volontariamente al codice e nel 40% non aderiscono, mentre in 1 caso (pari al 1,04%) il codice è stato adottato in parte dall'azienda (si veda tabella 4.47).

Compliance al Codice di autodisciplina	Frequenza	Percentuale
Si	43	45,26%
No	38	40%
In parte	1	1,04%
<i>Validi</i>	82	86,3%
<i>Missing</i>	13	13,7%

Tabella 4.47 Compliance al Codice di autodisciplina da parte delle imprese

Considerando la quotazione delle imprese, in quanto il codice si rivolge in prima istanza alle aziende quotate sul listino azionario italiano, emerge che il 100% delle società quotate presentano nelle proprie disclosure informazioni relative alla compliance al codice rispetto al 77,2% di quelle non quotate. L'analisi dei dati evidenzia che il 94,7% delle imprese quotate ha scelto di aderire volontariamente al Codice (si veda tabella 4.48). Delle 2 società quotate che non aderiscono al Codice, solo 1 è quotata sul listino di Borsa Italiana. I risultati evidenziano che, pur essendo l'adozione del Codice da parte delle imprese volontaria, il 97,2% delle società quotate sul listino di Borsa Italiana (35 delle 36 aziende quotate in Italia) aderiscono al Codice. Si evidenzia inoltre che il Codice è adottato, anche solo parzialmente, dal 14,1% delle aziende non quotate.

Adozione Codice di autodisciplina	Frequenza	Percentuale
Società quotate		
Si	36	94,7%
No	2	5,3%
In parte	0	-
Validi	38	100%
Missing	0	-
Società non quotate		
Si	7	12,3%
No	36	63,2%
In parte	1	1,8%
Validi	44	77,2%
Missing	13	22,8%

Tabella 4.48 Adozione Codice di autodisciplina da parte delle società quotate e non quotate

Considerando le informazioni riguardanti l'adozione del modello organizzazione, gestione e controllo *ex* D.lgs. 231/2001 emerge che nel 86,4% dei casi le disclosure delle imprese contengono tali informazioni. L'analisi dei dati evidenzia che il 74,7% delle aziende ha adottato tale modello, mentre nel 11,58% le imprese hanno scelto di non istituire il modello in questione (si veda tabella 4.49).

Adozione modello organizzazione gestione e controllo <i>ex</i> D.lgs. 231	Frequenza	Percentuale
Si	71	74,7%
No	11	11,5%
Validi	82	86,4%
Missing	13	13,6%

Tabella 4.49 Adozione modello di organizzazione, gestione e controllo *ex* D.lgs 231/2001

Considerando la quotazione si evidenzia una maggiore diffusione del modello tra le società quotate che tra quelle non quotate: nel primo caso il 94% adottata un modello di organizzazione, gestione e controllo *ex* D.lgs. 231/2001, mentre nel secondo caso la percentuale di adozione è pari al 61,4% (si veda tabella 4.50).

Adozione modello organizzazione gestione e controllo ex D.lgs. 231	Frequenza	Percentuale
Società quotate		
Si	36	94%
No	1	2,6%
Validi	37	97,6%
Missing	1	2,4%
Società non quotate		
Si	35	61,4%
No	10	17,5%
Validi	45	78,9%
Missing	12	21,1%

Tabella 4.508 Adozione modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.lgs 231 per le società quotate e non quotate

Considerando le dimensioni delle imprese non emergono differenze significative nel livello di diffusione del modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.lgs 231/2001. Tra le imprese di dimensioni maggiori (fatturato superiore a 1000 milioni di euro) il modello è adottato nel 76,6% dei casi mentre tra le imprese di dimensioni inferiori è istituito nel 72,9% dei casi (si veda tabella 4.51).

Adozione modello organizzazione gestione e controllo ex D.lgs. 231	Frequenza	Percentuale
Fatturato < 1000 mln €		
Si	35	72,9%
No	4	8,3%
Validi	39	81,2%
Missing	9	18,8%
Fatturato ≥ 1000 mln €		
Si	36	76,6%
No	7	14,9%
Validi	43	91,5%
Missing	4	8,5%

Tabella 4.51 Adozione modello di organizzazione gestione, e controllo ex D.lgs 231 in funzione delle dimensioni delle imprese

Considerando le informazioni relative alla composizione dell'Organismo di Vigilanza (OdV) emerge che il 75,72% delle imprese che ha adottato il modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.lgs. 231 presenta nelle disclosure sia il numero di componenti che le figure organizzative che lo costituiscono. Dall'analisi dei dati riguardanti il numero di componenti emerge che l'OdV ha sempre natura collegiale. L'OdV ha un numero di componenti variabile tra 2 e 7, ma è assolutamente prevalente l'OdV composto da 3 membri, riscontrabile nel 64,28% dei casi (si veda tabella 4.52).

Numero componenti OdV	Frequenza	Percentuale
2	3	4,28%
3	45	64,28%
4	4	5,7%
6	1	1,46%
Validi	53	75,72%
Missing	17	24,28%

Tabella 4.52 Numero componenti OdV

Considerando le figure organizzative che compongono l'OdV emerge che nel 43,6% dei casi il CAE è un membro dell'OdV. Le altre due figure che risultano frequentemente presenti nell'OdV sono un amministratore indipendente del CdA e un professionista esterno, presenti rispettivamente nel 28,15% e nel 22,5% dei casi (si veda figura 4.11).

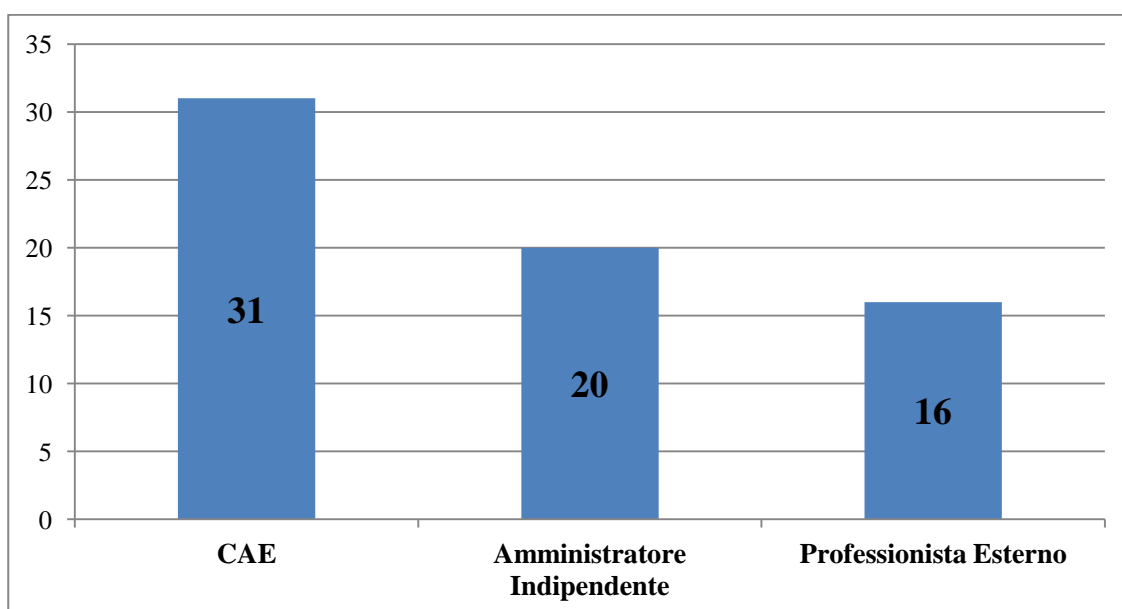


Figura 4.11 Figure organizzative che fanno parte dell'OdV

Considerando la compliance alla Legge sulla Tutela del Risparmio, emerge che nel 72,6% dei casi le disclosure delle imprese rispondenti contengono tali informazioni. L'analisi dei dati evidenzia che il 54,7% delle società soddisfa i requisiti dettati dalla Legge sulla Tutela del Risparmio, mentre il 17,9% delle aziende ha scelto di non seguire tali direttive (si veda tabella 4.53).

Compliance alla Legge sulla Tutela del Risparmio	Frequenza	Percentuale
Si	52	54,7%
No	17	17,9%
Validi	69	72,6%
Missing	26	27,4%

Tabella 4.53 Compliance alle direttive della Legge 262/2005

Data l'obbligatorietà da parte delle imprese quotate sul listino di Borsa Italiana a seguire le direttive della legge in questione, per analizzare il livello di compliance alla legge risulta utile distinguere le aziende in funzione della quotazione. Considerando le disclosure delle società quotate solo in 1 caso non vengono fornite informazioni riguardanti la compliance alle direttive della legge. L'analisi dei dati evidenzia che il 97,4% aderisce alle direttive del decreto, tra le quali si trovano anche le 2 imprese quotate all'estero. Considerando le società non quotate emerge che il 26,3% ha indicato di aderire, almeno in modo parziale, le direttive della legge (si veda tabella 4.54).

Aderenza Legge Tutela del Risparmio 262/2005	Frequenza	Percentuale
Società quotate		
Si	37	97,4%
No	0	-
Validi	37	97,4%
Missing	1	2,6%
Società non quotate		
Si	15	26,3%
No	17	29,8%
Validi	32	56,1%
Missing	25	43,9%

Tabella 4.549 Aderenze direttive 262/2005 per le società quotate e non quotate

4.2.2. Nomina, composizione e funzionamento del CdA

Le disclosure appartenenti alla categoria “Nomina, composizione e funzionamento del CdA” comprendono quindici item di informazione che ne specificano le caratteristiche puntuali:

- Elezione del CdA mediante il meccanismo del voto di lista;
- Numero componenti del CdA;
- Numero amministratori esecutivi;
- Numero amministratori non esecutivi;
- Numero amministratori indipendenti;
- Istituzione di un Comitato Esecutivo all'interno del CdA;
- Presenza di CEO Duality;
- Istituzione di un Lead Independent Director;
- Numero di riunioni tenute dal CdA nel corso dell'esercizio 2009;
- Durata media delle riunioni tenute dal CdA nel corso dell'esercizio 2009;
- Numero riunioni dei soli amministratori indipendenti tenute nel corso dell'esercizio 2009;
- Frequenza minima prevista per le riunioni del CdA;
- Emolumenti corrisposti agli amministratori dell'impresa;
- Emolumenti corrisposti ai componenti dei comitati istituiti in seno al CdA;
- Numero delle riunioni del CdA dell'esercizio 2009 alle quali i singoli amministratori hanno partecipato.

Analizzando le disclosure delle imprese rispondenti emerge che nel 71,55% dei casi sono presenti informazioni riguardanti il meccanismo di elezione del CdA. L'analisi dei dati evidenzia che il CdA viene eletto tramite il meccanismo del voto di lista nel 47,35% delle società, mentre nel 24,2% il CdA viene eletto con un meccanismo differente (si veda tabella 4.55). Si evidenzia dunque una larga diffusione del meccanismo di voto di lista, anche se meccanismi alternativi vengono ancora utilizzati dalle imprese.

Elezione CdA mediante voto di lista	Frequenza	Percentuale
Si	45	47,35%
No	23	24,2%
Validi	68	71,55%
Missing	27	28,45%

Tabella 4.55 Elezione CdA mediante meccanismo del voto di lista

Per le imprese quotate sul listino di Borsa Italiana, ad esclusione di quelle che adottano una struttura di governance dualistica, il Testo Unico della Finanza prevede l'obbligo di elezione del CdA mediante il meccanismo del voto di lista. Considerando la quotazione, emerge che nel 97,35% delle imprese quotate il CdA è eletto mediante tale meccanismo e solo una impresa utilizza un meccanismo differente (si veda tabella 4.56). Inoltre l'impresa che adotta un meccanismo alternativo ha una struttura di governance dualistica. Tra le imprese non quotate, il 52,6% fornisce nelle disclosure informazioni riguardanti il meccanismo di elezione del CdA, una percentuale molto inferiore rispetto alle aziende quotate dove le disclosure contengono tali informazioni nel 100% dei casi. L'analisi dei dati evidenzia che il voto di lista risulta poco diffuso tra le imprese non quotate: il 14% adotta il voto di lista, mentre il 38,6% adotta un meccanismo differente. Emerge dunque che il meccanismo del voto di lista risulta diffuso principalmente tra le società quotate rispetto alle imprese non quotate.

Elezione CdA mediante voto di lista	Frequenza	Percentuale
Società quotate		
Si	37	97,35%
No	1	2,65%
Validi	38	100%
Missing	0	-
Società non quotate		
Si	8	14%
No	22	38,6%
Validi	30	52,6%
Missing	27	47,4%

Tabella 4.56 Elezione CdA mediante meccanismo del voto di lista per le società quotate e non quotate

Per l'analisi delle disclosure relative alla composizione del CdA si è fatto riferimento ai seguenti item di informazione: numero dei componenti del CdA, numero di amministratori esecutivi, non esecutivi e indipendenti, l'istituzione di un Comitato Esecutivo all'interno del CdA, la presenza di CEO Duality e la nomina di un Lead Independent Director.

Analizzando le informazioni relative alla composizione del CdA, emerge che nel 82,1% dei casi (78 aziende) nelle disclosure delle imprese sono presenti informazioni relative al numero di componenti del CdA e in 65 casi (pari al 68,4%) sono presenti informazioni relative al numero di amministratori esecutivi, non esecutivi e indipendenti. L'analisi dei dati evidenzia che il numero di componenti del CdA è variabile tra un minimo di 5 ed un massimo di 30, con una media pari a 10,53 componenti e una deviazione standard di 3,85. Il numero di amministratori esecutivi è variabile tra un minimo di 1 ed un massimo di 7, con una media pari

a 2,71 amministratori esecutivi e una deviazione standard di 1,42. Il numero di amministratori non esecutivi è variabile tra un minimo di 2 ed un massimo di 17, con una media pari a 7,67 amministratori non esecutivi e una deviazione standard di 3,18. Il numero di amministratori indipendenti è variabile tra un minimo di 0 ed un massimo di 11, con una media pari a 4,79 amministratori indipendenti e una deviazione standard di 2,52 (si veda tabella 4.57).

	Media	Dev. Std.	Min	Max
Numero componenti CdA	10,53	3,85	5	30
Amministratori Esecutivi	2,71	1,42	1	7
Amministratori Non Esecutivi	7,67	3,18	2	17
Amministratori Indipendenti	4,79	2,52	0	11

Tabella 4.57 Composizione CdA

Considerando la quotazione, non emergono particolari differenze (si veda tabella 4.58). La media del numero di componenti del CdA risulta pari a 10,92 per le imprese quotate rispetto a 10,15 per le non quotate. Il numero medio di amministratori esecutivi è pari a 2,97 nel caso delle società quotate contro 2,33 delle non quotate. Il numero medio di amministratori non esecutivi è pari a 7,97 nel caso delle società quotate contro 7,23 delle non quotate. Il numero medio di amministratori indipendenti è pari a 4,95 nel caso delle società quotate contro 4,47 delle non quotate.

	Media	Dev. Std.	Min	Max
Società quotate				
Numero componenti CdA	10,92	3,123	5	20
Amministratori Esecutivi	2,97	1,461	1	7
Amministratori Non Esecutivi	7,97	3,209	4	17
Amministratori Indipendenti	4,95	2,301	2	11
Società non quotate				
Numero componenti CdA	10,15	4,441	5	30
Amministratori Esecutivi	2,33	1,301	1	7
Amministratori Non Esecutivi	7,23	3,154	2	13
Amministratori Indipendenti	4,47	3,067	0	10

Tabella 4.58 Composizione CdA società quotate e non quotate

Considerando le dimensioni delle imprese emerge che nelle aziende di dimensioni maggiori (fatturato superiore a 1000 milioni di euro) i CdA sono composti, in media, da un numero superiore di amministratori (si veda tabella 4.59).

	Media	Dev. Std.	Min	Max
Fatturato < 1000 mln €				
Numero componenti CdA	9,69	5,581	5	30
Amministratori Esecutivi	2,55	1,352	1	7
Amministratori Non Esecutivi	6,48	2,861	2	13
Amministratori Indipendenti	4,03	2,118	0	9
Fatturato ≥ 1000 mln €				
Numero componenti CdA	11,21	3,020	5	20
Amministratori Esecutivi	2,83	1,483	1	7
Amministratori Non Esecutivi	8,66	3,134	3	17
Amministratori Indipendenti	5,21	2,698	0	11

Tabella 4.59 Composizione CdA in funzione della dimensione dell'impresa

Considerando le informazioni riguardanti l'istituzione di un Comitato Esecutivo all'interno del CdA, emerge che nel 75,8% dei casi le disclosure delle imprese contengono tali informazioni. L'analisi dei dati evidenzia che la maggioranza delle imprese (53,7%) non ha istituito un Comitato Esecutivo all'interno del CdA, presente nel 22,1% delle aziende (si veda tabella 4.60).

Istituzione Comitato Esecutivo	Frequenza	Percentuale
Si	21	22,1%
No	51	53,7%
Validi	72	75,8%
Missing	23	24,2%

Tabella 4.60 Istituzione Comitato Esecutivo nel CdA

Considerando le informazioni relative alla presenza di CEO Duality, ovvero se le cariche di Presidente e di Ad ricoperte nel CdA dalla stessa persona, emerge che nel 84,2% dei casi le disclosure delle

imprese rispondenti presentano tali informazioni. L'analisi dei dati evidenzia che nella maggioranza delle imprese (61%) non si ha presenza di CEO Duality, che si riscontra nel 23,2% delle aziende (si veda tabella 4.61).

Presenza di CEO Duality	Frequenza	Percentuale
Si	22	23,2%
No	58	61%
Validi	80	84,2%
Missing	15	15,8%

Tabella 4.61 Presenza CEO Duality

Considerando la presenza di CEO Duality suddividendo le imprese sulla base della quotazione non emergono differenze significative. Tra le società quotate si ha la presenza di CEO Duality nel 26,3% dei casi contro il 21,1% delle imprese non quotate (si veda tabelle 4.62).

Presenza di CEO Duality	Frequenza	Percentuale
Società quotate		
Si	10	26,3%
No	28	73,7%
Validi	38	100%
Missing	0	-
Società non quotate		
Si	12	21,1%
No	30	52,6%
Validi	42	73,7%
Missing	15	26,3%

Tabella 4.62 Presenza CEO Duality per le società quotate e non quotate

Considerando le informazioni relative alla scelta di istituzione di un Lead Independent Director emerge che nel 73,65% dei casi le disclosure contengono tali informazioni. L'analisi dei dati evidenzia che nella maggioranza delle aziende (52,6%) non è stato istituito un Lead Independent Director, presente nel 21,05% delle organizzazioni rispondenti (si veda tabella 4.63).

Istituzione Lead Independent Director	Frequenza	Percentuale
Si	20	21,05%
No	50	52,6%
Validi	70	73,65%
Missing	25	26,35%

Tabella 4.63 Istituzione Lead Independent Director

Considerando la quotazione emerge un differente livello di disclosure tra le due categorie: il 97,4% (37 aziende) delle disclosure delle società quotate comprende tali informazioni rispetto al 57,9% (23 aziende) delle non quotate. Dato questo differente livello di disclosure non è possibile confrontare direttamente la diffusione del Lead Independent Director sulla base della quotazione delle imprese.

Considerando invece le dimensioni dell'impresa emergono differenze meno significative nel livello di disclosure: il 62,5% delle disclosure delle imprese con fatturato inferiore a 1000 milioni di euro contiene tali informazioni rispetto al 85,1% delle aziende di dimensioni maggiori. L'analisi dei dati evidenzia che tra le aziende di questa seconda categoria il 25,5% ha istituito un Lead Independent Director, rispetto al 16,7% delle aziende di dimensioni inferiori (si veda tabella 4.64).

Istituzione Lead Independent Director	Frequenza	Percentuale
Fatturato < 1000 mln €		
Si	8	16,7%
No	22	45,8%
Validi	30	62,5%
Missing	18	37,5%
Fatturato ≥ 1000 mln €		
Si	12	25,5%
No	28	59,6%
Validi	70	85,1%
Missing	7	14,9%

Tabella 4.64 Istituzione Lead Independent Director in funzione della dimensione dell'impresa

Considerando le informazioni riguardanti il numero e la durata delle riunioni tenute dal CdA nel corso dell'esercizio 2009 emerge che nel 55,7% dei casi (53 aziende) nelle disclosure delle imprese sono presenti informazioni riguardanti il numero delle riunioni tenute dal CdA nel corso dell'esercizio 2009,

mentre nel 30,5% dei casi (27 imprese) sono presenti informazioni relative alla durata media delle riunioni del CdA. Inoltre nel 38,9% dei casi (37 aziende) le disclosure delle imprese contengono informazioni riguardanti il numero di riunioni dei soli amministratori indipendenti avvenute nell'esercizio 2009. Dall'analisi dei dati si sono ottenuti i valori riportati in tabella 4.65. Il numero di riunioni del CdA dell'esercizio 2009 è variabile tra un minimo di 4 e un massimo di 45 riunioni. La media risulta pari a 10,7 riunioni, con una deviazione standard di 7,4. La durata media delle riunioni è variabile tra un minimo di 1 ora e un massimo di 6 ore. La media risulta pari a 2 ore e 10 minuti, con una deviazione standard di 43 minuti. Il numero di riunioni dei soli amministratori indipendenti è variabile tra un minimo di 0, nel caso in cui gli amministratori non abbiano ritenuto necessario riunirsi in assenza degli altri amministratori, e un massimo di 5 riunioni. La media risulta pari a 1,32 riunioni, con una deviazione standard di 1,375.

	Media	Dev. Std.	Min	Max
Numero riunioni CdA	10,7	7,4	4	45
Durata media riunioni CdA	2h 10min	43min	1ora	6ore
Numero riunioni amministratori indipendenti	1,32	1,375	0	5

Tabella 4.65 Numero riunioni CdA, durata media e numero riunioni dei soli amministratori indipendenti

Nelle disclosure del 29,4% delle imprese sono presenti informazioni riguardanti la frequenza minima prevista per le riunioni del CdA. L'analisi dei dati evidenzia che nella larga maggioranza dei casi la frequenza minima prevista risulta essere trimestrale (23,1%), nel 2,1% è bimestrale e nel 4,2% mensile (si veda tabella 4.66).

Frequenza minima prevista per le riunioni del CdA	Frequenza	Percentuale
Mensile	4	4,2%
Bimestrale	2	2,1%
Trimestrale	22	23,1%
Validi	28	29,4%
Missing	67	70,6%

Tabella 4.66 Frequenza minima prevista per le riunioni del CdA

Considerando la quotazione emerge che sia il numero che la durata media delle riunioni del CdA tenute nel corso dell'esercizio 2009 risulta superiore per le imprese non quotate. Il medesimo risultato è valido anche per il numero di riunioni dei soli amministratori indipendenti (si veda tabella 4.67). Il numero delle riunioni del CdA risulta in media pari a 9,16 per le società quotate contro un valore medio pari a 14,25 delle imprese

Il ruolo di assurance dell'Internal Audit: impatti sulle attività di revisione esterna e sulle disclosure aziendali

non quotate. La durata media delle riunioni del CdA risulta pari a 2 ore e 2 minuti nel caso delle società quotate e 2 ore e 55 minuti nel caso di quelle non quotate. Il numero delle riunioni dei soli amministratori indipendenti risulta in media pari a 1,18 per le società quotate contro un valore medio pari a 2,91 per le non quotate.

	Media	Dev. Std.	Min	Max
Società quotate				
Numero riunioni CdA	9,16	3,167	5	21
Durata media riunioni CdA	2ore 2 minuti	33minuti	1ora	3ore
Numero riunioni amministratori indipendenti	1,18	1,219	0	5
Società non quotate				
Numero riunioni CdA	14,25	12,272	4	45
Durata media riunioni CdA	2ore 55minuti	1ora 43minuti	1	6
Numero riunioni amministratori indipendenti	1,78	1,787	0	5

Tabella 4.67 Numero riunioni CdA, durata media e numero riunioni dei soli amministratori indipendenti per società quotate e non quotate

Analizzando le variabili in funzione delle dimensioni dell'impresa non emergono differenze significative, ad esclusione della durata media delle riunioni (si veda tabella 4.68). Il numero delle riunioni del CdA risulta in media pari a 10,79 per le società di dimensioni maggiori (fatturato superiore a 1000 milioni di euro) contro un valore medio pari a 10,53 delle imprese di dimensioni inferiori. La durata media delle riunioni del CdA risulta pari a 2 ore e 20 minuti nel caso delle società di maggiori dimensioni e 1 ora e 53 minuti nel caso di quelle con dimensioni inferiori. Il numero delle riunioni dei soli amministratori indipendenti risulta in media pari a 1,3 per le società di maggiori dimensioni contro un valore medio pari a 1,4 per quelle di dimensioni inferiori.

Infine è stata analizzata la presenza nelle disclosure delle imprese di ulteriori informazioni riguardanti il CdA:

- **Emolumenti corrisposti agli amministratori della società:** nel 60% dei casi (57 aziende) le disclosure contengono tali informazioni;
- **Emolumenti corrisposti ai componenti dei comitati in seno al CdA:** nel 56,8% dei casi (54 aziende) le disclosure contengono tali informazioni;
- **Numero delle riunioni del CdA alle quali i singoli amministratori hanno partecipato:** nel 55,8% dei casi (53 aziende) le disclosure contengono tali informazioni;

	Media	Dev. Std.	Min	Max
Fatturato < 1000 mln €				
Numero riunioni CdA	10,53	3,977	6	21
Durata media riunioni CdA	1ora 53minuti	29minuti	1ora	2ore 45minuti
Numero riunioni amministratori indipendenti	1,40	1,578	0	5
Fatturato ≥ 1000 mln €				
Numero riunioni CdA	10,79	8,916	4	45
Durata media riunioni CdA	2ore 20minuti	1ora 7 minuti	1ora	6ore
Numero riunioni amministratori indipendenti	1,30	1,325	0	5

Tabella 4.6810 Numero riunioni CdA, durata media e numero riunioni dei soli amministratori indipendenti in funzione della dimensione dell'impresa

4.2.3. Comitati interni al CdA

Le disclosure appartenenti alla categoria “Comitati interni al CdA” comprendono nove item di informazione che ne specificano le caratteristiche puntuali:

- Istituzione di un Comitato per la Remunerazione;
- Composizione del Comitato per la Remunerazione;
- Istituzione di un Comitato per le Proposte di Nomina;
- Composizione del Comitato per le Proposte di Nomina;
- Istituzione di un Comitato Strategico;
- Composizione del Comitato Strategico;
- Istituzione di un Disclosure Committee;
- Composizione del Disclosure Committee;
- Istituzione di una funzione di Investor Relation.

Analizzando delle disclosure delle imprese emerge che nel 78,95% dei casi sono presenti informazioni relative all'istituzione di un Comitato per la Remunerazione. L'analisi dei dati evidenzia che nel 56,85% delle imprese è presente un Comitato per la Remunerazione, mentre nel 22,1% dei casi le imprese hanno scelto di non istituire il comitato (si veda tabella 4.69).

Istituzione Comitato per la Remunerazione	Frequenza	Percentuale
Si	54	56,85%
No	21	22,1%
Validi	75	78,95%
Missing	20	21,05%

Tabella 4.69 Istituzione Comitato per la Remunerazione

Nelle disclosure del 92,6% delle imprese (50 aziende) in cui è stato istituito un Comitato per la Remunerazione sono presenti informazioni riguardanti la composizione del comitato. L'analisi dei dati evidenzia che nel comitato risulta essere presente nel 100% dei casi almeno un amministratore indipendente e in 47 casi (pari al 94% delle imprese che ne hanno indicato la composizione) il comitato è composto a maggioranza di amministratori indipendenti.

Considerando la quotazione emerge che il Comitato per la Remunerazione è maggiormente diffuso tra le imprese quotate rispetto a quelle non quotate. Nella prima categoria di imprese infatti il comitato è presente nel 94,7% dei casi contro il 31,6% per le società non quotate (si veda tabella 4.70).

Istituzione Comitato per la Remunerazione	Frequenza	Percentuale
Società quotate		
Si	36	94,7%
No	2	5,3%
Validi	38	100%
Missing	0	-
Società non quotate		
Si	18	31,6%
No	19	33,3%
Validi	37	64,9%
Missing	20	35,1%

Tabella 4.70 Istituzione Comitato per la Remunerazione nelle società quotate e non quotate

Nel 100% delle disclosure delle imprese quotate con un Comitato per la Remunerazione sono presenti informazioni riguardanti la composizione del comitato. Dall'analisi dei dati emerge che solo in 1 caso (pari al 2,7%) il comitato non è composto a maggioranza da amministratori indipendenti. Per quanto riguarda le società non quotate, nelle disclosure del 77,7% delle imprese (14 aziende) in cui è stato istituito un Comitato per la Remunerazione sono presenti informazioni riguardanti la composizione del comitato. Dall'analisi di

questi dati emerge che in 2 casi (pari al 14,3%) non risulta essere a maggioranza di amministratori indipendenti. Si evidenzia che la composizione del comitato risulta essere simile tra imprese quotate e non quotate.

Considerando le dimensioni delle imprese emerge che il 70,2% delle aziende di dimensioni maggiori (fatturato superiore a 1000 milioni di euro) ha istituito un Comitato per la Remunerazione contro il 43,8% delle società di dimensioni inferiori (si veda tabella 4.71).

Istituzione Comitato per la Remunerazione	Frequenza	Percentuale
Fatturato < 1000 mln €		
Si	21	43,8%
No	12	25%
Validi	33	68,8%
Missing	15	31,2%
Fatturato ≥ 1000 mln €		
Si	33	70,2%
No	9	19,1%
Validi	42	73,68%
Missing	5	10,6%

Tabella 4.7111 Istituzione Comitato per la Remunerazione in funzione delle dimensioni dell'impresa

Nelle disclosure del 93,8% delle imprese di dimensioni maggiori (31 aziende) in cui è stato istituito un Comitato per la Remunerazione sono presenti informazioni riguardanti la composizione del comitato. Dall'analisi dei dati emerge che in 2 casi (pari al 6,45%) il comitato non risulta a maggioranza di amministratori indipendenti. Considerando le imprese di dimensioni inferiori, 18 società (pari al 85% delle imprese che hanno istituito un Comitato per la Remunerazione) hanno fornito nelle disclosure informazioni riguardo la sua composizione. Dall'analisi dei dati emerge che solo in 1 caso (pari al 5,5%) il comitato non risulta a maggioranza di amministratori indipendenti. Non si evidenziano dunque particolari differenze nella composizione del comitato in funzione delle dimensioni delle imprese.

Il secondo comitato considerato è il Comitato per le Proposte di Nomina. Analizzando le disclosure delle imprese rispondenti emerge che nel 78,95% dei casi sono presenti informazioni riguardanti l'istituzione del comitato. L'analisi dei dati evidenzia che il 63,15% delle aziende non ha istituito un Comitato per le Proposte di Nomina, presente invece nel 15,8% delle società (si veda tabella 4.72).

Istituzione Comitato per le Proposte di Nomina	Frequenza	Percentuale
Si	15	15,8%
No	60	63,15%
Validi	75	78,95%
Missing	20	21,05%

Tabella 4.72 Istituzione Comitato per le Proposte di Nomina

Nelle disclosure del 53,3% delle imprese (8 aziende) in cui è indicata l'istituzione di un Comitato per le Proposte di Nomina sono presenti informazioni riguardanti la composizione del comitato. L'analisi dei dati evidenzia che il comitato risulta essere composto a maggioranza da amministratori indipendenti nel 100% delle imprese che ne hanno indicato la composizione.

Considerando la quotazione emerge un differente livello di disclosure tra le due categorie di imprese: nel 100% delle disclosure delle società quotate sono presenti informazioni riguardanti l'istituzione del comitato rispetto al 64,9% per le aziende non quotate. L'analisi dei dati evidenzia che il Comitato per le Proposte di Nomina è stato istituito nel 21,2% delle imprese quotate e nel 12,3% delle società non quotate (si veda tabella 4.73).

Istituzione Comitato per le Proposte di Nomina	Frequenza	Percentuale
Società quotate		
Si	8	21,1%
No	30	78,9%
Validi	38	100%
Missing	0	-
Società non quotate		
Si	7	12,3%
No	30	52,6%
Validi	37	64,9%
Missing	20	35,1%

Tabella 4.73 Istituzione Comitato per le Proposte di Nomina per le società quotate e non quotate

Considerando le dimensioni delle imprese emerge anche in questo caso un differente livello di disclosure tra le due categorie: nel 89,4% delle disclosure delle società di dimensioni maggiori (fatturato superiore a 1000 milioni di euro) sono presenti informazioni riguardanti la scelta effettuata in merito all'istituzione del comitato rispetto al 68,8% per le aziende di dimensioni minori. L'analisi dei dati evidenzia che il 14,9%

delle aziende di dimensioni maggiori ha istituito un Comitato per le Proposte di Nomina contro il 16,7% delle imprese di dimensioni inferiori (si veda tabella 4.74).

Istituzione Comitato per le Proposte di Nomina	Frequenza	Percentuale
Fatturato < 1000 mln €		
Si	8	16,7%
No	25	52,1%
Validi	33	68,8%
Missing	15	31,2%
Fatturato ≥ 1000 mln €		
Si	7	14,9%
No	35	74,5%
Validi	42	89,4%
Missing	5	10,6%

Tabella 4.7412 Istituzione Comitato per le Proposte di Nomina in funzione delle dimensioni delle imprese

Il terzo comitato considerato è il Comitato Strategico. Analizzando le disclosure delle imprese rispondenti emerge che nel 77,88% dei casi sono presenti informazioni riguardanti l'istituzione del comitato. L'analisi dei dati evidenzia che il 65,28% delle aziende non ha istituito un Comitato Strategico, presente invece nel 12,6% delle società (si veda tabella 4.75).

Istituzione Comitato Strategico	Frequenza	Percentuale
Si	12	12,6%
No	62	65,28%
Validi	74	77,88%
Missing	21	22,12%

Tabella 4.75 Istituzione Comitato Strategico

Nelle disclosure del 83,3% delle imprese (10 aziende) in cui è stato istituito un Comitato Strategico sono presenti informazioni riguardanti la composizione del comitato. L'analisi dei dati evidenzia che nel 25% dei casi almeno un amministratore indipendente è membro comitato, l'Ad nel 16,7% e il Presidente nel 8,3% (si veda figura 4.12).

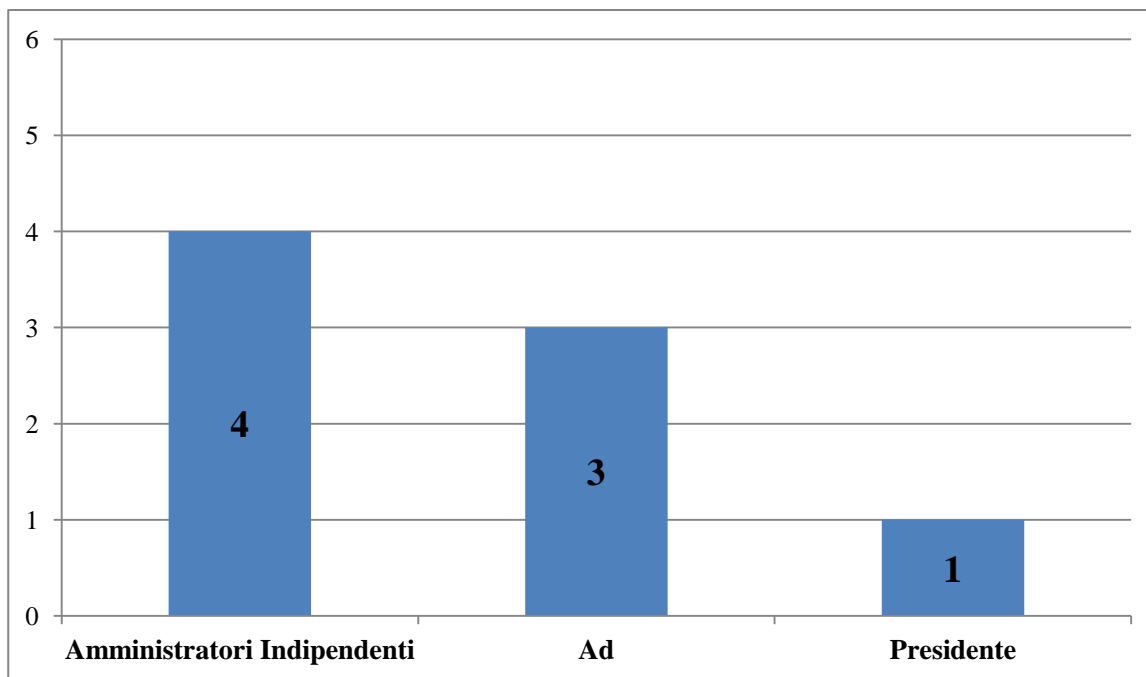


Figura 4.12 Figure aziendali componenti il Comitato Strategico

Considerando la quotazione emerge un differente livello di disclosure tra le due categorie: nel 100% delle disclosure delle società quotate sono presenti informazioni riguardanti l'istituzione del comitato rispetto al 63,2% per le società quotate. L'analisi dei dati evidenzia una maggiore diffusione del Comitato Strategico tra le imprese non quotate: il 15,8% delle società non quotate ha istituito il comitato contro il 7,9% di quelle quotate (si veda tabella 4.76).

Istituzione Comitato Strategico	Frequenza	Percentuale
Società quotate		
Si	3	7,9%
No	35	92,1%
<i>Validi</i>	38	100%
<i>Missing</i>	0	-
Società non quotate		
Si	9	15,8%
No	27	47,4%
<i>Validi</i>	36	63,2%
<i>Missing</i>	21	36,8%

Tabella 13 Istituzione Comitato Strategico nelle società quotate e non quotate

Il ruolo di assurance dell'Internal Audit: impatti sulle attività di revisione esterna e sulle disclosure aziendali

Considerando le dimensioni dell'impresa si evidenzia che il 14,9% delle società di dimensioni maggiori (fatturato superiore a 1000 milioni di euro) ha istituito un Comitato Esecutivo contro il 10,4% delle imprese di dimensioni inferiori (si veda tabella 4.77).

Istituzione Comitato Strategico	Frequenza	Percentuale
Fatturato < 1000 mln €		
Si	5	10,4%
No	28	58,3%
Validi	33	68,7%
Missing	15	31,3%
Fatturato ≥ 1000 mln €		
Si	7	14,9%
No	34	72,3%
Validi	70	87,2%
Missing	6	12,8%

Tabella 4.77 Istituzione Comitato Strategico in funzione delle dimensioni dell'impresa

Il quarto comitato considerato è il Disclosure Committee. Analizzando le disclosure delle imprese rispondenti emerge che nel 75,8% dei casi sono presenti informazioni riguardanti l'istituzione del comitato. L'analisi dei dati evidenzia che il 74,75% delle aziende non ha istituito un Disclosure Committee, presente invece in 1 impresa (si veda tabella 4.78).

Istituzione Disclosure Committee	Frequenza	Percentuale
Si	1	1,05%
No	71	74,75%
Validi	72	75,8%
Missing	23	24,2%

Tabella 4.78 Istituzione Disclosure Committee

Nelle disclosure dell'impresa che ha istituito il Disclosure Committee non sono presenti informazioni riguardanti la composizione del comitato.

Infine si è considerata l'istituzione della funzione di Investor Relation. Analizzando le disclosure delle imprese rispondenti emerge che nel 77,9% dei casi le sono presenti informazioni riguardanti l'istituzione della funzione. L'analisi dei dati evidenzia che nel 20% dei casi non è stata istituita una funzione di Investor Relation, presente invece nel 57,9% delle organizzazioni (si veda tabella 4.79).

Istituzione funzione di Investor Relation	Frequenza	Percentuale
Si	55	57,9%
No	19	20%
Validi	74	77,9%
Missing	21	22,1%

Tabella 4.7914 Istituzione funzione di Investor Relation

Considerando la quotazione emerge che il 94,8% delle società quotate ha istituito una funzione di Investor Relation, mentre tra quelle non quotate la funzione risulta essere presente nel 33,3% dei casi (si veda tabella 4.80). Si evidenzia dunque che la larga maggioranza delle imprese quotate ha istituito una funzione di Investor Relation, mentre tra le imprese non quotate la funzione risulta meno diffusa.

Istituzione Investor Relation	Frequenza	Percentuale
Società quotate		
Si	36	94,8%
No	0	-
Validi	36	94,8%
Missing	2	5,2%
Società non quotate		
Si	19	33,3%
No	19	33,3%
Validi	38	66,7%
Missing	19	33,3%

Tabella 4.80 Investor Relation per le imprese quotate e non quotate

4.2.4. Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Le disclosure appartenenti alla categoria “Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi” comprendono dodici item di informazione che ne specificano le caratteristiche puntuali:

- Modello di riferimento adottato per la valutazione del SCI;
- Quali organi / funzioni aziendali definiscono le linee di indirizzo del SCI;
- Quali organi / funzioni aziendali sono preposti alla valutazione dell'adeguatezza del SCI;
- Istituzione di un amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del SCI;
- Con quale figura organizzativa è identificato il Preposto al Controllo Interno;

- Figure organizzative a cui riferisce il Preposto al Controllo Interno;
- Quale organo è preposto alla nomina del Preposto al Controllo Interno;
- Quale organo definisce la remunerazione del Preposto al Controllo Interno;
- Organi coinvolti nel sistema di gestione dei rischi;
- Svolgimento di ciascuna delle seguenti attività legate al processo di gestione del rischio: analisi preliminare; pianificazione operativa; analisi dei controlli a livello aziendale e operativo; valutazione dell'adeguatezza e dell'effettiva operatività delle procedura amministrativo-contabili e dei relativi controlli.

Analizzando le disclosure delle imprese rispondenti emerge che nel 45,25% dei casi sono presenti informazioni riguardanti il modello di riferimento adottato per valutazione del SCI. L'analisi dei dati evidenzia che il modello maggiormente diffuso risulta essere il COSO Report I (23,15%), seguito dal COSO-ERM (16,85%), mentre nessuna impresa ha adottato il COCO Report. Il COBIT invece è stato adottato in 5 casi (5,3%), ma sempre affiancato ad un altro modello: in 4 casi (4,2%) dal COSO Report I e in 1 caso (1,1%) dal COSO-ERM (si veda tabella 4.81).

Modello di riferimento per la valutazione del SCI	Frequenza	Percentuale
COSO Report I	22	23,15%
COSO Report I + COBIT	4	4,2%
COSO-ERM	16	16,85%
COSO-ERM + COBIT	1	1,05%
COCO Report	0	-
<i>Validi</i>	43	45,25%
<i>Missing</i>	52	54,75%

Tabella 4.8115 Modello di riferimento per la valutazione del SCI

Considerando la quotazione emerge un differente livello di disclosure tra le due categorie: nelle disclosure del 83,8% delle società quotate (31 aziende) sono presenti informazioni riguardanti il modello di riferimento adottato per la valutazione del SCI, mentre tra quelle non quotate il 21,1% (12 aziende) fornisce tali informazioni. Date le esigue informazioni riguardanti le società non quotate un confronto della diffusione dei modelli adottati tra le due categorie non sarebbe significativo.

Anche considerando le dimensioni delle imprese emerge un differente livello di disclosure tra le imprese di dimensioni maggiori (fatturato superiore a 1000 milioni di euro) e quelle di dimensioni inferiori: nella prima categoria le informazioni riguardanti il modello di valutazione del SCI adottato sono presenti nel 59,6% dei casi (28 aziende), contro il 31,25% (15 imprese) della seconda categoria.

Analizzando le informazioni riguardanti quale organo definisce le linee di indirizzo del SCI emerge che nel 58,9% dei casi le disclosure delle imprese rispondenti (56 aziende) presentano tali informazioni. L'analisi dei dati evidenzia che nel 24,2% delle società il CdA definisce le linee di indirizzo del SCI e nel 11,6% il compito è attribuito all'AC. Inoltre nel 21% dei casi le linee di indirizzo del SCI sono definite congiuntamente da CdA e AC, mentre nel 2,1% delle organizzazioni la funzione viene demandata ad un organo diverso (si veda figura 4.13).

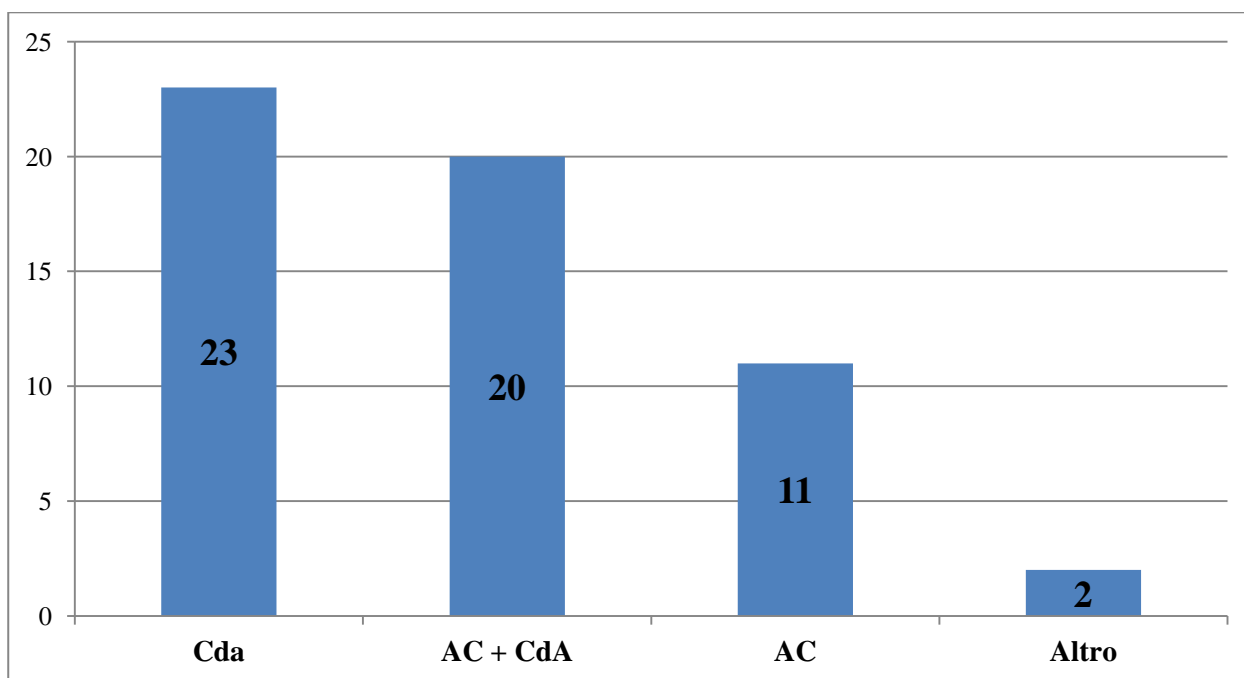


Figura 4.13 Organo che definisce le linee del SCI

Analizzando le informazioni riguardanti l'organo preposto alla valutazione dell'adeguatezza del SCI emerge che nel 64,2% dei casi le disclosure delle imprese rispondenti (61 aziende) presentano tali informazioni. L'analisi dei dati evidenzia che in tutti i casi l'IA è coinvolto nella valutazione dell'adeguatezza del SCI. Gli altri organi coinvolti in questa attività sono: nel 32,6% delle imprese il CdA con supporto dell'AC, nel 10,5% delle aziende il CdA e nel 8,4% l'AC (si veda figura 4.14).

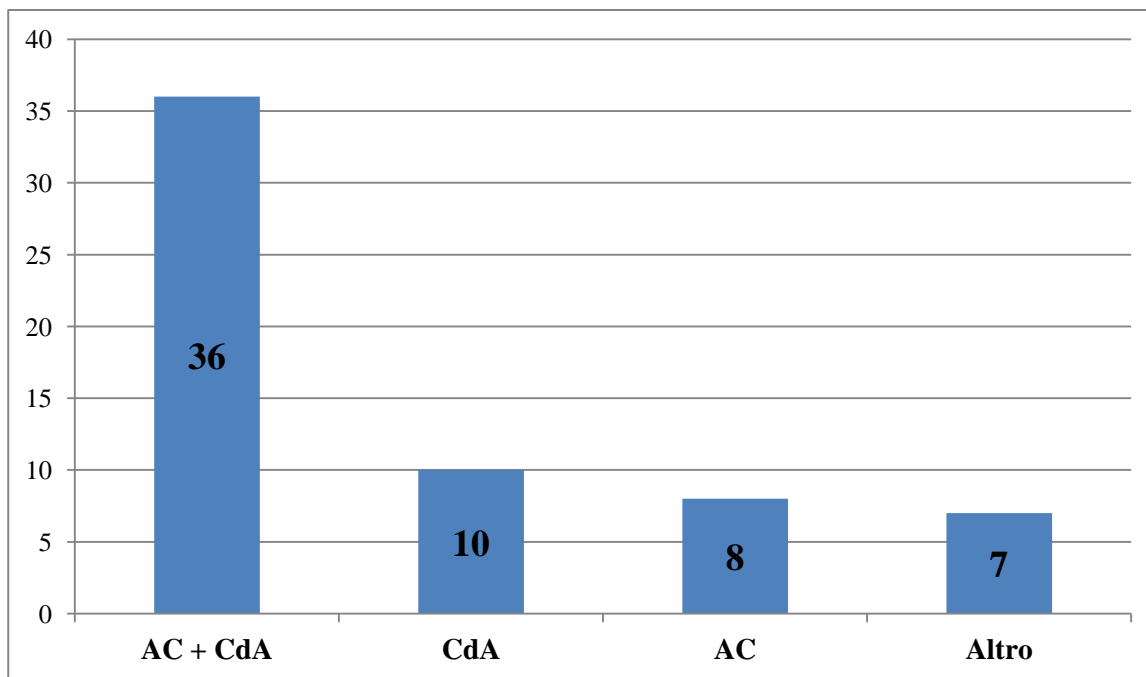


Figura 4.14 Organo preposto alla valutazione dell'adeguatezza del SCI

Considerando l'istituzione di un amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del SCI, emerge che nel 57,9% dei casi le disclosure delle imprese rispondenti presentano tali informazioni. L'analisi dei dati evidenzia che il 35,8% delle imprese ha istituito tale figura, mentre non è presente nel 22,1% dei casi (si veda tabella 4.82).

Istituzione amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere al SCI	Frequenza	Percentuale
Si	34	35,8%
No	21	22,1%
Validi	55	57,9%
Missing	40	42,1%

Tabella 4.82 Istituzione Amministratore Esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del SCI

Considerando la quotazione emerge un differente livello di disclosure tra le due categorie: nel 94,8% delle disclosure delle imprese quotate (36 aziende) sono presenti informazioni riguardanti la scelta effettuata in merito all'istituzione di un amministratore esecutivo incaricato del SCI contro il 33,3% delle non quotate (19 aziende).

Anche considerando le dimensioni dell'impresa emerge un differente livello di disclosure tra le aziende di dimensioni maggiori (fatturato superiore a 1000 milioni di euro) e quelle di dimensioni inferiori: nel primo caso le disclosure delle imprese presentano le informazioni riguardanti l'istituzione di un amministratore

esecutivo incaricato di sovrintendere al SCI sono presenti nel 72,3% dei casi delle imprese (34 aziende) contro il 43,7% della seconda categoria (21 aziende).

Le informazioni riguardanti la figura organizzativa con la quale è identificato il Preposto al Controllo Interno sono presenti nel 44,2% delle disclosure delle imprese rispondenti (42 aziende). L'analisi dei dati evidenzia che nel 41,05% dei casi (39 aziende) il CAE ricopre il ruolo di Preposto al Controllo Interno è affidato al CAE.

Considerando le figure a cui il Preposto al Controllo Interno riferisce, emerge che nel 47,4% dei casi le disclosure delle imprese rispondenti (45 aziende) presentano queste informazioni. L'analisi dei dati evidenzia che nel 17,9% dei casi il Preposto riferisce al Collegio Sindacale e all'AC, nel 10,5% riferisce anche all'Ad e nel 8,42% delle imprese riferisce all'AC e all'Ad o al CdA (si veda figura 4.15).

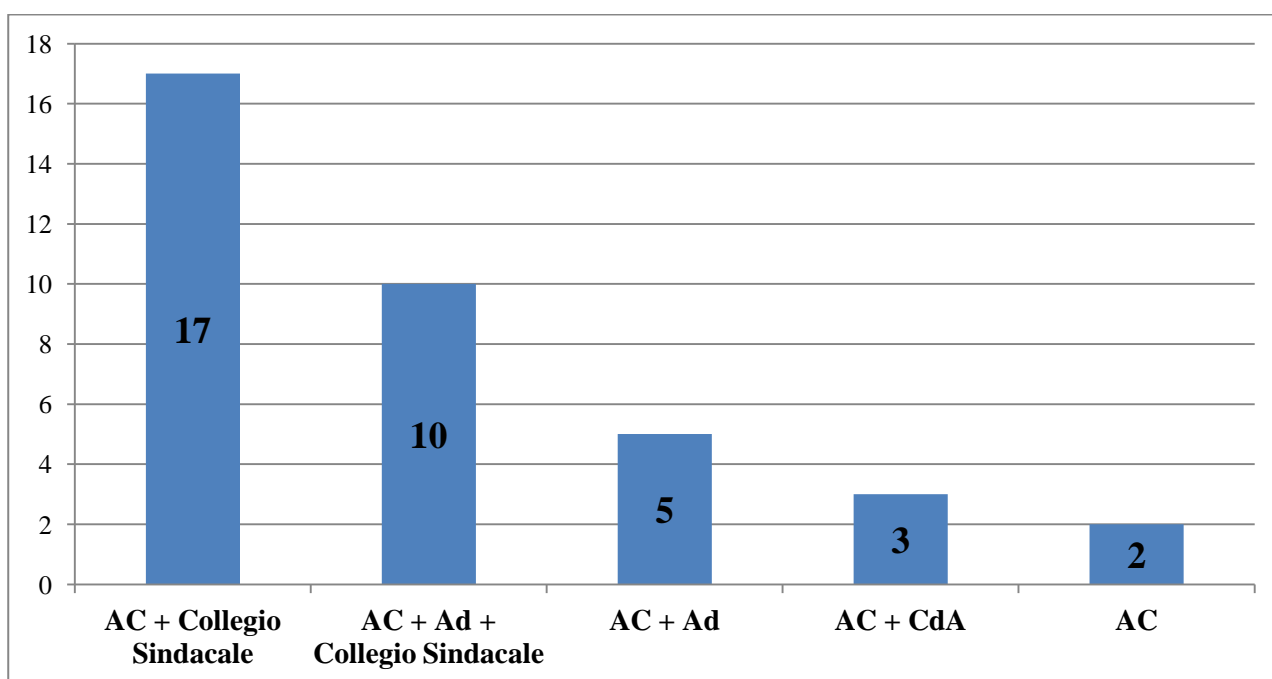


Figura 4.15 Figure organizzative a cui riferisce il Preposto al Controllo Interno

Le disclosure del 43,2% delle imprese (41 aziende) presentano informazioni riguardanti l'organo cui compete la nomina del Preposto al Controllo Interno. L'analisi dei dati evidenzia che il Preposto viene nominato dal CdA nel 41% dei casi (39 aziende), mentre in 2 casi (pari al 2,1%) l'AC supporta il CdA nella nomina del Preposto.

Le informazioni riguardanti l'organo che definisce la remunerazione del Preposto al Controllo Interno sono presenti nelle disclosure di 30 aziende rispondenti (pari al 31,6%). L'analisi dei dati evidenzia che la remunerazione del Preposto è definita dal CdA in 22 casi (pari al 23,2%), mentre nel 6,3% (6 imprese) è il Comitato per la Remunerazione a definire gli emolumenti del Preposto e in 2 casi (pari al 2,1%) è l'AC.

Considerando gli organi coinvolti nel sistema di gestione dei rischi emerge che nel 51,6% dei casi le disclosure delle imprese rispondenti presentano tali informazioni. L'analisi dei dati evidenzia che la funzione più frequentemente coinvolta nel sistema di gestione dei rischi risulta essere l'amministratore esecutivo

incaricato di sovrintendere alla funzionalità del SCI (coinvolto nel 20% dei casi), seguono l'Ad / CdA (14,7%), l'AC (12,6%) e il CFO (6,3%). Inoltre nel 12,6% dei casi si ha il coinvolgimento di un organo differente da quelli citati (si veda figura 4.16).

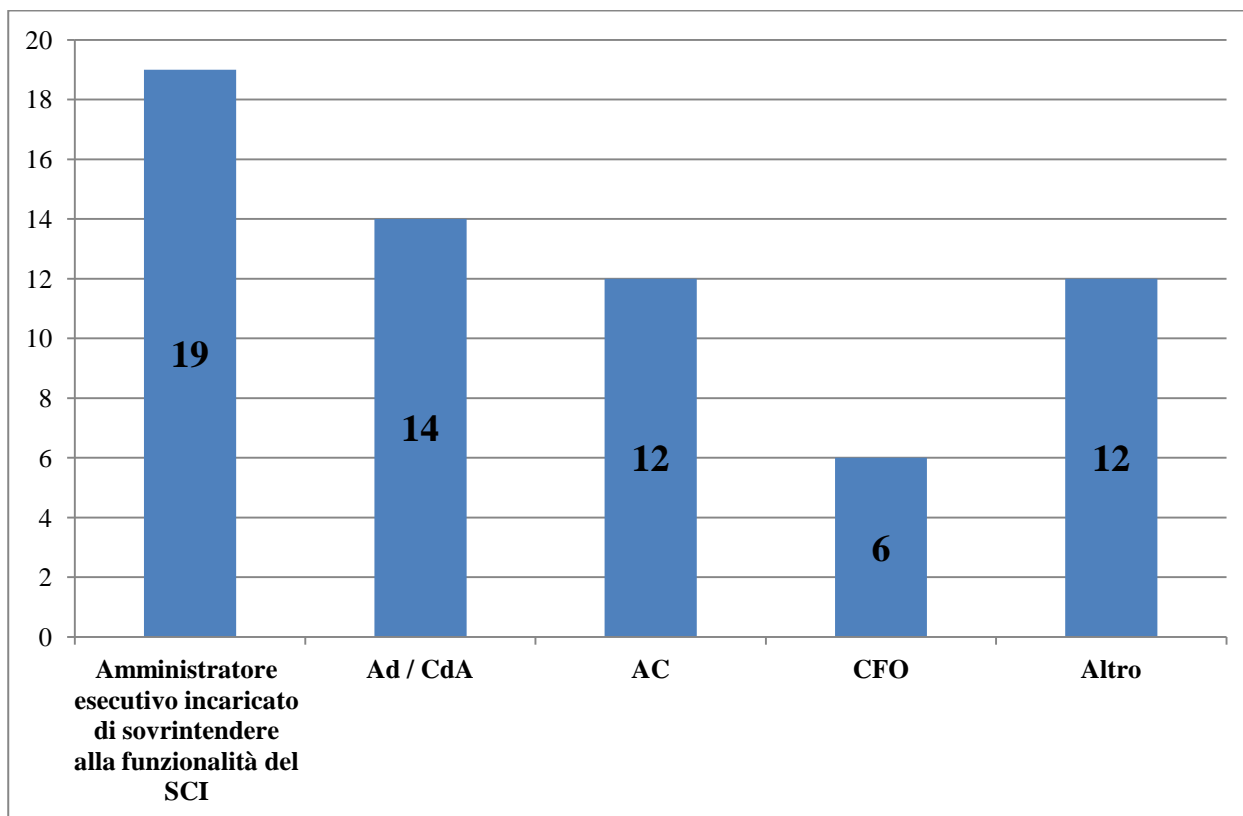


Figura 12.16 Organi / funzioni aziendali coinvolti nel sistema di gestione dei rischi

Infine è stata analizzata la presenza nelle disclosure delle imprese rispondenti delle seguenti informazioni riguardanti lo svolgimento delle seguenti attività legate al processo di gestione del rischio:

- **Analisi preliminare:** nel 50,5% dei casi le disclosure delle imprese rispondenti (48 aziende) presentano informazioni riguardanti lo svolgimento di questa attività;
- **Pianificazione operativa:** nel 51,6% dei casi le disclosure delle imprese rispondenti (49 aziende) presentano informazioni riguardanti lo svolgimento di questa attività;
- **Analisi dei controlli a livello aziendale e operativo:** nel 52,6% dei casi le disclosure delle imprese rispondenti (50 aziende) presentano informazioni riguardanti lo svolgimento di questa attività;
- **Valutazione dell'adeguatezza e dell'effettiva operatività delle procedure amministrativo-contabili e dei relativi controlli:** nel 58,9% dei casi le disclosure delle imprese rispondenti (56 aziende) presentano informazioni riguardanti lo svolgimento di questa attività;

4.2.5. Funzione di IA

Le disclosure appartenenti alla categoria “Funzione di IA” comprendono cinque item di informazione che ne specificano le caratteristiche puntuali:

- organi / funzioni aziendali che si rivolgono all'IA per lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative;
- organi / funzioni aziendali che richiedono un supporto consulenziale all'IA nello svolgimento di alcuni dei loro compiti;
- quale organo valuta il funzionamento dell'IA;
- organi / funzioni aziendali a cui l'IA relaziona in merito alle attività svolte;
- organi / funzioni aziendali che assistono l'IA nella predisposizione del piano di audit.

Analizzando le disclosure delle imprese rispondenti emerge che in 19 casi (pari al 20%) sono presenti informazioni riguardanti quali funzioni si rivolgono all'IA per lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, mentre in 62 casi (pari al 65,2%) sono presenti informazioni riguardanti quali funzioni richiedono un supporto consulenziale all'IA. L'analisi dei dati evidenzia che le funzioni che richiedono all'IA lo svolgimento di verifiche su determinate aree operative sono: il Collegio Sindacale (10,5%), il Dirigente Preposto alla redazione dei Documenti Contabili Societari (7,4%), il management (5,2%) e l'AC (2,1%). Si veda figura 4.17.

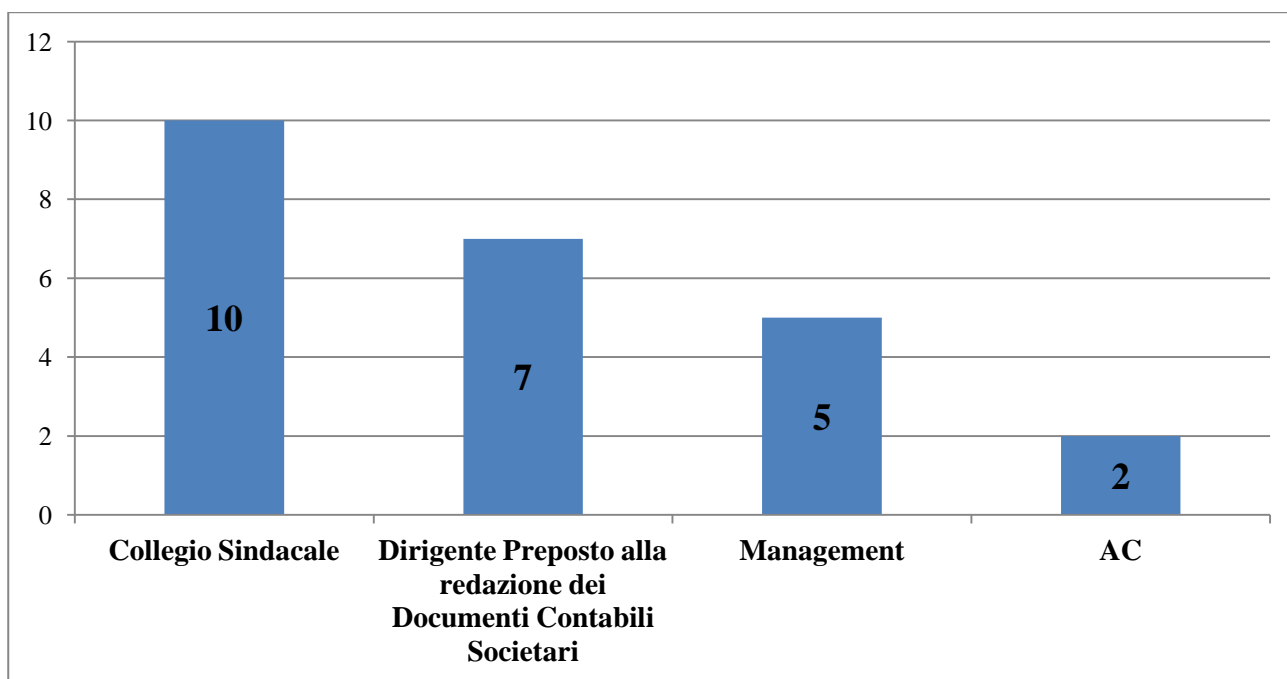


Figura 4.17 Organi / funzioni aziendali che si rivolgono all'IA per lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative od operazioni aziendali

Le funzioni aziendali che richiedono un supporto consulenziale all'IA risultano essere: l'OdV (56,8%), il Dirigente Preposto alla redazione dei Documenti Contabili Societari (18,9%), il Collegio Sindacale (15,8%) e l'AC (7,4%), oltre ad altri organi aziendali (8,4%). Si veda figura 4.18.

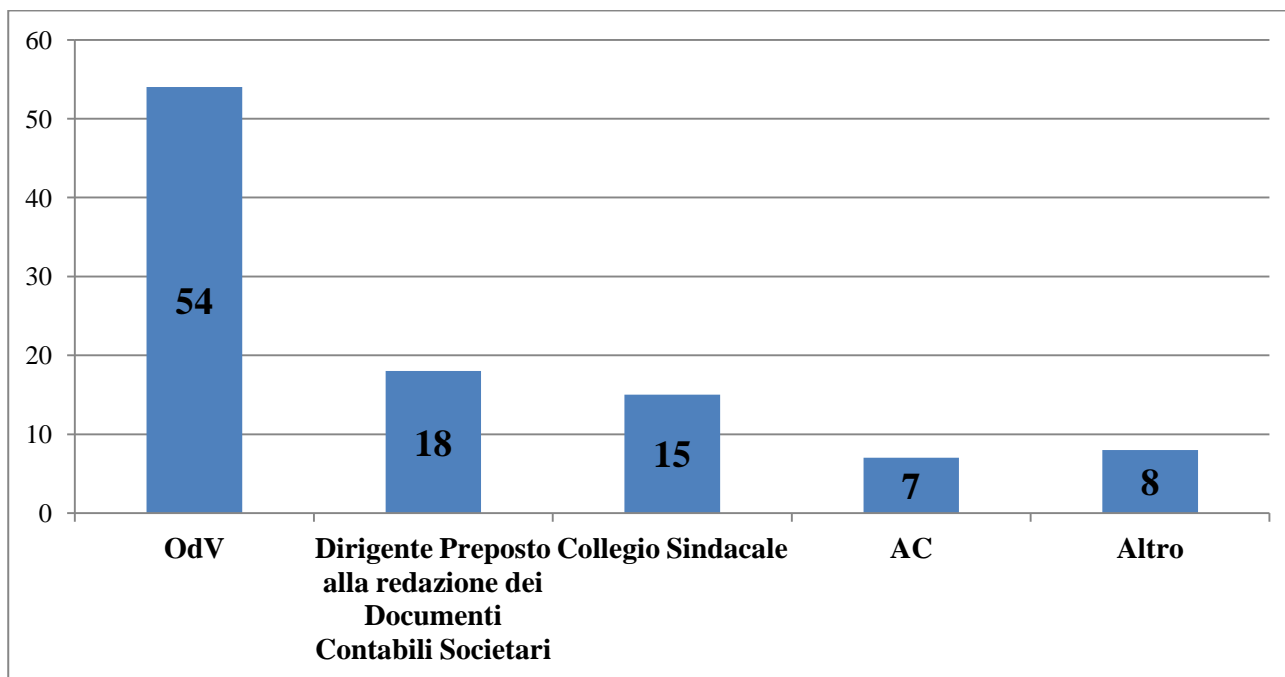


Figura 4.18 Organi / funzioni aziendali che richiedono un supporto consulenziale all'IA nello svolgimento dei loro compiti

Considerando l'organo che valuta il funzionamento dall'IA, emerge che nelle disclosure di 49 imprese rispondenti (pari al 51,6%) sono presenti tali informazioni. L'analisi dei dati evidenzia che nella larga maggioranza dei casi (45,3%) è l'AC a valutare il funzionamento dell'IA, coadiuvato nel 5,3% dei casi dal CdA. Nel 4,2% delle imprese il compito è invece affidato al CdA e nel 2,1% è l'Ad a svolgere tale compito.

Considerando a quale organo l'IA relaziona in merito alle attività svolte, emerge che nelle disclosure di 49 imprese (pari al 51,6%) sono presenti tali informazioni. L'analisi dei dati evidenzia che l'IA relaziona all'AC nel 20% delle organizzazioni e al Collegio Sindacale nel 18,9% dei casi. Inoltre l'IA relaziona all'Ad e al CdA nel 9,5% delle imprese, mentre nel 7,4% dei casi relaziona ad un'altra funzione aziendale, diversa dalle precedenti.

Infine, si sono considerate le informazioni riguardanti l'organo che assiste l'IA nella predisposizione del piano di audit. Analizzando le disclosure delle imprese rispondenti emerge che nel 56,9% dei casi (54 imprese) sono presenti tali informazioni. L'analisi dei dati evidenzia che l'AC assiste l'IA nella predisposizione del piano di audit in 49 aziende (pari al 51,6%), mentre l'IA è assistito dal CdA in 5 casi (pari al 5,3%).

4.2.6. Società di revisione

Le disclosure appartenenti alla categoria “Società di revisione” comprendono tre item di informazione che ne specificano le caratteristiche puntuali:

- Audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione nell'esercizio 2008;
- Audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione nell'esercizio 2009;
- Durata dell'incarico della società di revisione;

Analizzando le disclosure delle imprese rispondenti emerge che: nel 51,6% dei casi (49 aziende) sono presenti informazioni riguardanti le audit fees relative all'esercizio 2008 e nel 62,1% dei casi (59 aziende) sono presenti informazioni riguardanti le audit fees relative all'esercizio 2009, mentre nel 55,3% dei casi sono presenti informazioni riguardanti la durata dell'incarico della società di revisione. L'analisi dei dati evidenzia che il valore medio delle audit fees risulta pari a 767.640 euro per l'esercizio 2008 e pari a 894.710 euro per l'esercizio 2009, mentre la durata medi dell'incarico della società di revisione risulta pari a 6,15 anni (si veda tabella 4.83).

	Validi	Media	Dev. Std.	Min	Max
Audit Fees 2008 (migliaia euro)	49	767,64	2080,77	6	5384
Audit Fees 2009 (migliaia euro)	59	894,71	2044,04	38	7494
Durata incarico (anni)	53	6,15	2,582	3	9

Tabella 4.83 Audit fees e durata incarico società di revisione

4.2.7. Istituzione e funzionamento dell'AC

Le disclosure appartenenti alla categoria “Istituzione e funzionamento dell'AC” comprendono dieci item che ne specificano le caratteristiche puntuali:

- Istituzione di un AC;
- Composizione dell'AC;
- Numero di riunioni del comitato tenute nel corso dell'esercizio 2009;
- Organi / funzioni aziendali che partecipano alle riunioni dell'AC;
- Organi / funzioni aziendali che sono stati invitati a partecipare ad alcune delle riunioni dell'AC;
- Frequenza con la quale l'AC riferisce al CdA;

- Presenza di informazioni relative al coinvolgimento dell'AC nello svolgimento delle seguenti attività: identificazione dei rischi /progettazione, realizzazione e gestione del SCI, valutazione del piano di lavoro redatto dal Preposto al Controllo Interno, vigilare sul corretto utilizzo dei principi contabili e sull'efficacia del processo di revisione contabile;

Analizzando le disclosure delle società rispondenti emerge nel 93,6% dei casi le disclosure delle aziende presentano informazioni riguardanti l'istituzione di un AC. L'analisi dei dati evidenzia che il 62,1% delle aziende ha istituito un AC, mentre il 31,5% non presenta l'istituzione di un AC (si veda tabella 4.84).

Esistenza AC	Frequenza	Percentuale
Si	59	62,1%
No	30	31,5%
Validi	89	93,6%
Missing	6	6,4%

Tabella 4.84 Istituzione AC da parte delle imprese

Considerando la quotazione si evidenzia che l'AC è presente nella larga maggioranza delle imprese quotate (97,4%), mentre tra quelle non quotate il 38,6% ha istituito un AC (si veda tabella 4.85).

Esistenza AC	Frequenza	Percentuale
Società quotate		
Si	37	2,6%
No	1	97,4%
Validi	38	100%
Missing	0	-
Società non quotate		
Si	22	38,6%
No	29	50,8%
Validi	51	89,4%
Missing	6	10,6%

Tabella 16 Istituzione AC in società quotate e in società non quotate

Considerando le dimensioni delle imprese emerge che l'AC è maggiormente diffuso tra le società di dimensioni maggiori (con fatturato superiore ai 1000 milioni di euro) rispetto che tra quelle di dimensioni inferiori. Nella prima categoria l'AC risulta essere istituito nel 78,7% dei casi contro il 54,2% delle imprese appartenenti alla seconda categoria (si veda tabella 4.86).

Esistenza AC	Frequenza	Percentuale
Fatturato < 1000 mln €		
Si	26	54,2%
No	18	37,5%
Validi	44	91,7%
Missing	4	8,3%
Fatturato ≥ 1000 mln €		
Si	37	78,7%
No	8	17%
Validi	45	95,7%
Missing	2	4,3%

Tabella 4.86 Istituzione AC in funzione delle dimensioni delle imprese

Nelle disclosure del 72,9% delle imprese (43 aziende) che hanno istituito un AC sono presenti informazioni riguardanti la composizione del comitato. L'analisi dei dati evidenzia che il numero di componenti è variabile tra un minimo di 3 ed un massimo di 6 componenti. La media risulta pari a 3,46 componenti, con una deviazione standard di 0,803. In 32 casi (pari al 74,4% delle imprese che ha indicato la composizione dell'AC) il comitato risulta essere formato da 3 componenti. In tutti i casi l'AC è composto a maggioranza da amministratori indipendenti e in 16 casi (pari al 27,1%) tutti i suoi membri sono amministratori indipendenti.

Nelle disclosure del 81,4% delle imprese (48 aziende) che hanno costituito un AC sono presenti informazioni riguardanti il numero di riunioni tenute dal comitato nel corso dell'esercizio 2009. L'analisi dei dati evidenzia che il numero di riunioni tenute dall'AC è variabile tra un minimo di 2 riunioni e un massimo di 29 riunioni. La media risulta pari 7,48 riunioni, con una deviazione standard di 4,505.

Considerando le informazioni riguardanti gli organi che partecipano alle riunioni dell'AC o ne hanno preso parte su invito del comitato per fornire supporto nella discussione di determinate tematiche, si evidenzia che nelle disclosure del 69,5% delle imprese (38 aziende) sono presenti entrambe le informazioni. L'analisi dei dati evidenzia che in tutti i casi il Presidente del Collegio Sindacale o un altro sindaco da lui designato partecipano alle riunioni dell'AC, mentre nel 39,5% dei casi partecipa anche il CAE. Altre figure organizzative che risultano partecipare alle riunioni dell'AC sono il Presidente e l'Ad che partecipano complessivamente nel 26,3% dei casi (si veda figura 4.19).

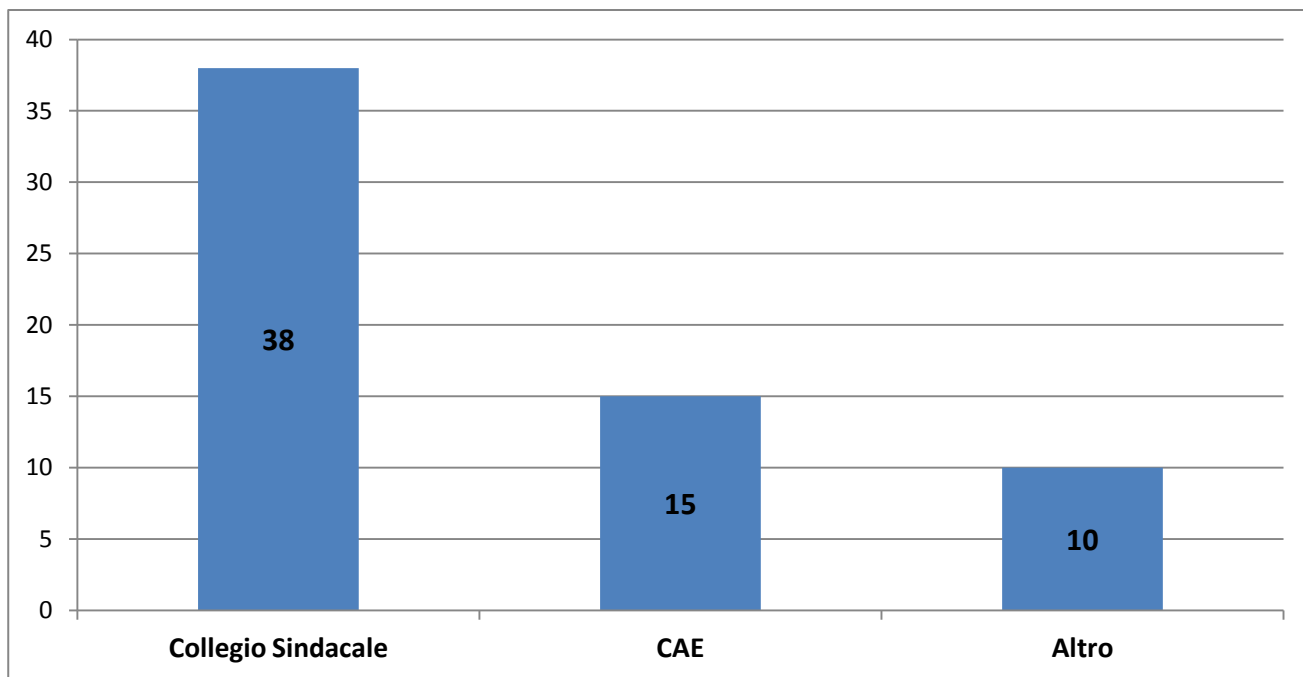


Figura 4.139 Funzioni / organi aziendali che partecipano costantemente alle riunioni dell'AC

Per quanto riguarda gli organi che partecipano alle riunioni dell'AC su specifico invito del comitato, l'analisi dei dati evidenzia che nel 36,8% dei casi la società di revisione ha partecipato alle riunioni su invito del comitato, mentre nel 34,2% dei casi ha partecipato il CFO. Altre figure organizzative che hanno preso parte alle riunioni del comitato sono il Dirigente Preposto nel 28,9% dei casi e l'Ad nel 26,3% dei casi (si veda figura 4.20).

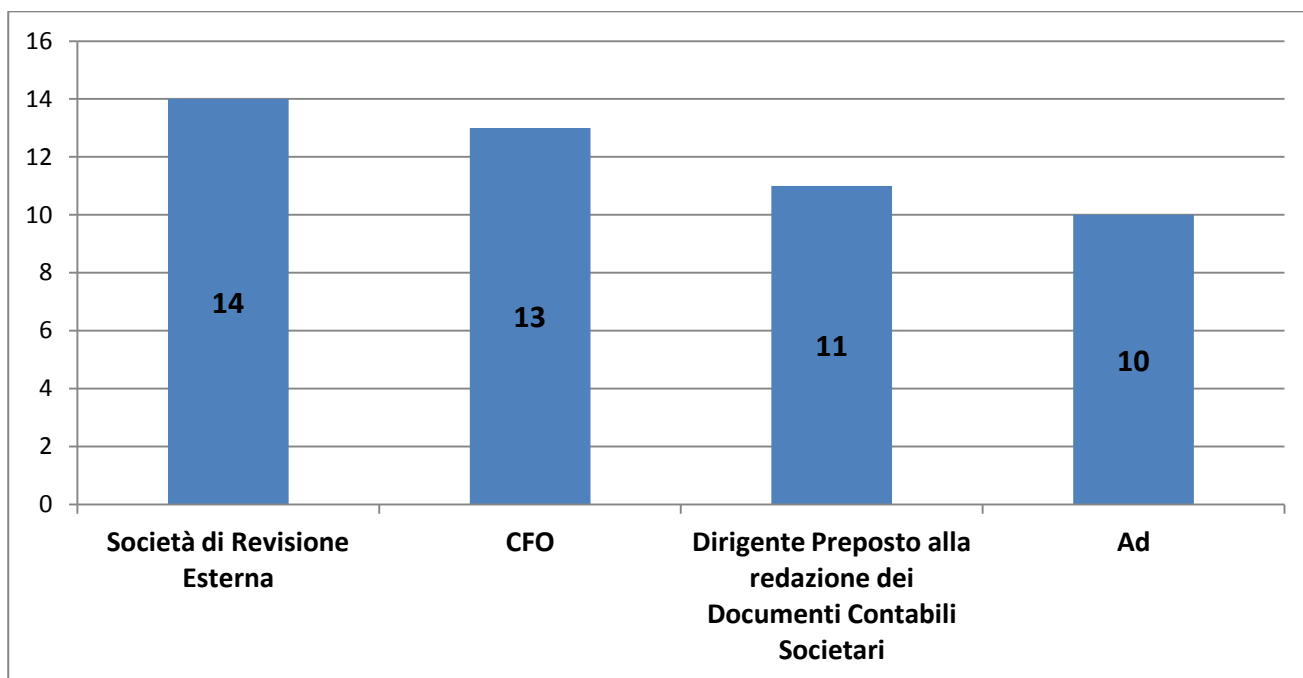


Figura 4.20 Funzioni / organi invitati dall'AC a partecipare a determinate riunioni del comitato

Nelle disclosure del 71,2% delle imprese che ha istituito un AC sono presenti informazioni riguardanti la frequenza con la quale il comitato riferisce al CdA. L'analisi dei dati evidenzia che nella larga maggioranza dei casi l'AC riferisce con cadenza semestrale all'AC (66,1% delle società), mentre con frequenza minore (5,1%) riferisce con cadenza trimestrale (si veda tabella 4.87).

Frequenza con la quale l'AC riferisce al CdA	Frequenza	Percentuale
Semestrale	39	66,1%
Trimestrale	3	5,1%
Validi	42	71,2%
Missing	17	28,8%

Tabella 4.87 Frequenza con la quale l'AC riferisce al CdA

Infine nelle disclosure delle imprese rispondenti è stata analizzata la presenza di informazioni relative al coinvolgimento dell'AC nello svolgimento delle seguenti attività:

- **Identificazione dei rischi / progettazione, realizzazione e gestione del SCI:** nelle disclosure del 89,93% delle imprese che hanno istituito un AC sono presenti tali informazioni;
- **Valutazione del piano redatto dal Preposto al Controllo Interno:** nelle disclosure del 89,93% delle imprese che hanno istituito un AC sono presenti tali informazioni;
- **Valutazione del corretto utilizzo dei principi contabili:** nelle disclosure del 91,5% delle imprese che hanno istituito un AC sono presenti tali informazioni;
- **Valutazione dell'efficacia del processo di revisione contabile:** nelle disclosure del 91,5% delle imprese che hanno istituito un AC sono presenti tali informazioni.

5. Risultati della ricerca

I risultati della ricerca sono articolati in due paragrafi distinti, con riferimento agli obiettivi della ricerca.

5.1. Relazione tra la funzione di IA e le audit fees

In questa sezione vengono presentate le analisi dei fattori che influenzano le audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione al fine di testare le ipotesi sviluppate al capitolo 2.

5.1.2. Relazioni tra variabili

Prima di effettuare le analisi di regressione multilineare, sono state analizzate le correlazioni e i legami multipli tra tutte le variabili indipendenti e di controllo considerate nel modello ed è stata effettuata un'analisi bivariata delle relazioni tra le audit fees e le variabili predittive del modello.

In prima istanza, sono state analizzate le relazioni lineari tra le coppie di variabili predittive considerate nel modello. La significatività delle correlazioni è stata determinata attraverso il calcolo dei coefficienti di correlazione di Pearson e dei corrispondenti p-value. I risultati dell'analisi indicano la presenza di alcune correlazioni significative tra queste variabili. In particolare, il fatturato della società risulta correlato alle dimensioni della funzione di IA (coefficiente di Pearson = 0,269), la quotazione è correlata alla percentuale di amministratori indipendenti presenti nel CdA (coefficiente di Pearson = 0,238) e l'età della funzione di IA è correlata all'esistenza di un sistema di misura delle performance (coefficiente di Pearson = 0,314). Anderson *et al.* (1993) considerano un elevato livello di correlazione tra le variabili se il coefficiente di Pearson è superiore al valore di 0,7. Nel modello il coefficiente di Pearson più elevato risulta pari a 0,314 e questo permette di affermare che le correlazioni tra le variabili predittive non compromettono la significatività del modello.

In seguito, per analizzare i legami multipli tra le variabili predittive considerate nel modello, è stato calcolato il fattore di incremento della varianza (variance inflation factor, VIF) per ciascuna variabile predittiva. Valori di VIF maggiori di 10 evidenziano la presenza di multi-collinearità che ne compromettono la significatività (Neter *et al.*, 1983). Dall'analisi dei dati emerge che il VIF più elevato risulta pari a 3,833 (si veda tabella 5.1). È quindi possibile concludere che il modello non presenta problemi di multi-collinearità.

STATISTICHE DI COLLINEARITÀ		
	Tolleranza	VIF
Variabili indipendenti		
CERT	0,258	3,883
IAAGE	0,547	1,827
IAR	0,343	2,920
MAND	0,628	1,593
%FTEF	0,811	1,233
PERF	0,642	1,559
Variabili di controllo		
INDIP	0,472	2,117
CDAMEET	0,524	1,910
CEOD	0,496	2,018
AC	0,654	1,530
ACMEET	0,419	2,389
QUOTAZ	0,470	2,129
GROUP	0,346	2,894
FATT	0,660	1,515
BIG4	0,415	2,248
SWITCH	0,403	2,478

Tabella 5.17 Statistiche di collinearità tra le variabili considerate nel modello

Infine, è stata effettuata un'analisi bivariata tra le audit fees e le variabili sia indipendenti che di controllo considerate nel modello. Anche in questo caso la significatività delle relazioni è stata determinata attraverso il calcolo dei coefficiente di correlazione di Pearson e dei p-value corrispondenti. I risultati dell'analisi permettono di identificare la presenza di alcune relazioni significative tra le variabili (si veda tabella 5.2).

	LAUDFEE	
	Correlazione di Peaerson	p-value
Variabili indipendenti		
CERT	0,458**	0,000
IAAGE	0,291*	0,025
IAR	0,347**	0,003
MAND	0,119	0,317
%FTEF	-0,196	0,151
PERF	0,149**	0,258
Variabili di controllo		
INDIP	0,545	0,000
CDAMEET	0,072	0,646
CEOD	0,196	0,147
AC	0,351**	0,006
ACMEET	0,256	0,102
QUOTAZ	0,470**	0,000
GROUP	0,087	0,510
FATT	0,425*	0,001
BIG4	0,141	0,288
SWITCH	-0,003	0,979

** La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code)

* La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code)

Tabella 5.18 Analisi bivariata delle relazioni con le audit fees (LAUDFEE)

Focalizzandosi sulle variabili indipendenti, l'analisi binariata evidenzia significative relazioni positive tra le audit fees e le seguenti variabili: il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale (**CERT**), l'età della funzione di IA (**IAAGE**) e il numero di addetti della funzione di IA (**IAR**). In particolare, nel primo e terzo caso le relazioni sono significativa al livello 0,01, mentre nel secondo al livello 0,05, come

indicato dai p-value corrispondenti. Nessuna relazione statisticamente significativa è invece emersa con le altre variabili indipendenti.

Considerando le variabili di controllo, l'analisi evidenzia la presenza di relazioni significative, con p-value < 0,01, tra le audit fees e le seguenti variabili di controllo: la percentuale di amministratori indipendenti presente nel CdA (*INDIP*), l'esistenza dell'AC (*AC*), la quotazione dell'impresa (*QUOT*) e il fatturato dell'impresa (*FATT*).

Tuttavia, è importante sottolineare che queste considerazioni, in quanto basate su analisi bivariate e non multivariate, sono caratterizzate dalla mancanza di affidabilità. Tale analisi non considera infatti il contributo di altri fattori che potrebbero influenzare le audit fees. L'analisi multivariata consente invece di determinare la relazione tra ciascuna variabile considerata nel modello e le audit fees, controllando gli effetti delle altre variabili su questa relazione. Per questo motivo, l'analisi delle relazioni tra le audit fees e le caratteristiche della funzione di IA si basa su un modello di regressione multilineare, presentato nella sezione successiva.

5.1.2. Risultati della regressione multilineare

L'analisi di regressione multilineare permette di identificare le relazioni tra le variabili considerate nel modello e le audit fees e testare quindi la validità delle ipotesi elaborate al capitolo 2. In particolare, è stato sviluppato il seguente modello di regressione lineare:

$$\begin{aligned} LAUDFEE = & \alpha_0 + \beta_1 CERT + \beta_2 IAAGE + \beta_3 IAR + \beta_4 MAND + \beta_5 \%FTEF + \beta_6 PERF + \gamma_1 INDIP + \gamma_2 \\ & CDAMEET + \gamma_3 CEOD + \gamma_4 AC + \gamma_5 ACMEET + \gamma_6 QUOT + \gamma_7 GROUP + \gamma_8 FATT + \gamma_9 BIG4 + \gamma_{10} \\ & SWITCH + \varepsilon \end{aligned}$$

Dove:

LAUDFEES = logaritmo naturale delle audit fees in migliaia di euro

α_0 = intercetta della retta di regressione

β_i = coefficienti di regressione per le variabili indipendenti, $i = 1, 2, \dots, 6$

CERT = misura il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale

IAAGE = misura da quanti anni l'impresa ha istituito la funzione di IA

IAR = misura il numero di addetti della funzione di IA

MAND = variabile binaria che assume valore 1 se è presente un Mandato di audit e valore 0 in caso contrario

%FTEF = misura la percentuale di tempo (in FTE) dedicato alla formazione degli internal auditor nel corso dell'anno

- PERF** = variabile binaria che assume valore 1 se è presente un sistema di misura delle performance per la funzione di IA e valore 0 in caso contrario
- γ_i = coefficienti di regressione per le variabili di controllo, $i = 1, 2, \dots, 10$
- INDIP** = misura il rapporto tra il numero di amministratori indipendenti e il numero di membri che compongono l'intero CdA
- CDAMEET** = misura il numero di riunioni tenute dal CdA nel corso dell'esercizio
- CEOD** = variabile binaria che assume valore 1 in presenza di CEO Duality e valore 0 in caso contrario
- AC** = variabile binaria che assume valore 1 se l'impresa ha istituito un AC e valore 0 in caso contrario
- ACMEET** = misura il numero di riunioni tenute dall'AC nel corso dell'anno
- QUOT** = variabile binaria che assume valore 1 se l'impresa è quotata e valore 0 in caso contrario
- GROUP** = variabile binaria che assume valore 1 se l'impresa appartiene a un gruppo e 0 in caso contrario
- FATT** = logaritmo naturale del fatturato dell'impresa nell'esercizio 2009 in migliaia di euro
- BIG4** = variabile binaria che assume valore 1 se la società di revisione dell'impresa è una delle Big 4 (PWC, Ernst & Young, Deloitte, KPMG) e valore 0 in caso contrario
- SWITCH** = variabile binaria che assume valore 1 se l'impresa ha cambiato società di revisione tra l'anno 2008 e il 2009
- ε = termine di errore

Tutte le variabili indipendenti e di controllo sono state inizialmente incluse nel modello di regressione. Il numero di osservazioni che sono state utilizzate nel modello è pari a 47, in quanto non per tutte le imprese sono disponibili informazioni relative alle variabili considerate nel modello. Le statistiche di sintesi del modello sono riportate in tabella 5.3, mentre in tabella 5.4 si riporta la significatività dei coefficienti di regressione.

R	R-squared	adjusted R-squared	Variazione dell'adattamento	
			F-value	p-value
0,871	0,758	0,593	4,598	0,001

Tabella 5.19 Statistiche di sintesi per il modello di regressione (N = 47)

	<i>Relazione ipotizzata</i>	<i>Coefficienti</i>		<i>Significatività dei coefficienti</i>	
		<i>Non standardizzati</i>	<i>Standardizzati</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
<i>(Costante)</i>		0,620		0,398	0,695
<i>Variabili indipendenti</i>					
<i>CERT</i>	-	0,200	0,727	3,897**	0,001
<i>IAAGE</i>	-	0,039	0,158	1,029	0,315
<i>IAR</i>	-	-0,022	-0,262	-1,597	0,125
<i>MAND</i>	-	0,139	0,054	0,396	0,696
<i>%FTEF</i>	-	-0,028	-0,082	-0,704	0,489
<i>PERF</i>	-	-0,651	-0,262	-1,597	0,125
<i>Variabili di controllo</i>					
<i>INDIP</i>		2,203	0,283	2,105*	0,049
<i>CDAMEET</i>		0,072	0,395	2,844**	0,009
<i>CEOD</i>		-0,699	-0,248	-1,696	0,104
<i>AC</i>		0,575	0,077	0,589	0,562
<i>ACMEET</i>		-0,004	-0,010	-0,060	0,952
<i>QUOTAZ</i>		1,121	0,150	0,995	0,331
<i>GROUP</i>		-0,164	-0,042	-0,231	0,820
<i>FATT</i>		0,384	0,506	3,948**	0,001
<i>BIG4</i>		0,023	-0,259	0,312	0,798
<i>SWITCH</i>		-1,934	-0,306	-1,579	0,129

** La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code)

* La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code)

Tabella 20 Significatività dei coefficienti di regressione del modello

Le statistiche di sintesi del modello consentono di valutarne la qualità e l'accuratezza predittiva, ovvero la significatività. In particolare, emerge che il valore di R-squared del modello è pari a 0,758, mentre quello di adjusted R-squared risulta 0,593. Quest'ultimo valore indica che circa il 59% della varianza presente nelle audit fees può essere spiegata dalle variabili predittive incluse nel modello (Neter *et al.*, 1983). Osservando il valore della F-statistica (F-value), si evidenzia che questo è pari a 4,598. Essendo F-value > 1, è possibile concludere che il modello risulta significativo (Neter *et al.*, 1983). La significatività del modello è confermata dal p-value relativo al test della F-statistica, in quanto p-value < 0,01 (si veda tabella 5.3).

La significatività dei coefficienti di regressione del modello, riportata in tabella 5.4, ha invece consentito di analizzare le relazioni tra le audit fees e le variabili predittive incluse nel modello.

Focalizzandosi sulle variabili indipendenti emerge una relazione significativa, con p-value < 0,01, tra le audit fees e il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale (**CERT**). La relazione evidenziata è positiva, al contrario di quanto affermato nell'*ipotesi 1a*. Nessuna relazione statisticamente significativa è invece emersa con le altre variabili indipendenti. La mancanza di significatività per le relazioni tra queste caratteristiche della funzione di IA e le audit fees non consente di confermare le altre ipotesi sviluppate nel capitolo 2.

Emergono inoltre alcune relazioni statisticamente significative tra le audit fees e le variabili di controllo considerate nel modello. In particolare maggiori audit fees risultano associate alle seguenti variabili: la percentuale di amministratori indipendenti presente nel CdA, il numero di riunioni tenute dal CdA nel corso dell'anno e il fatturato dell'impresa (p-value < 0,05 per **INDIP**; p-value < 0,01 per **CDAMEET** e **FATT**).

L'esclusione di un elevato numero di osservazioni dal modello di regressione potrebbe tuttavia compromettere la significatività dei risultati emersi. Per aumentare il numero di osservazioni incluse nel modello è stato necessario escludere la variabile di controllo **ACMEET**, in quanto il numero di riunioni dell'AC è un'informazione disponibile solo per alcune delle imprese analizzate. Inoltre dall'analisi della significatività dei coefficienti non risulta influenzare le audit fees, dunque la sua esclusione non comporta problemi alla validità del modello. Si è elaborato un secondo modello (denominato modello 2), che differisce dal precedente per l'esclusione della variabile **ACMEET**, ed è stata effettuata una nuova analisi di regressione. In questo caso il numero di osservazioni incluse nel modello è pari a 59, contro le 53 del modello precedente. Le statistiche di sintesi del modello sono riportate in tabella 5.5, mentre in tabella 5.6 si riporta la significatività dei coefficienti di regressione.

R	R-squared	193duste R-squared	Variazione dell'adattamento	
			F-value	p-value
0,871	0,758	0,617	5,373	0,000

Tabella 5.21 Statistiche di sintesi per il modello 2 (N = 59)

	<i>Relazione ipotizzata</i>	<i>Coefficienti</i>		<i>Significatività dei coefficienti</i>	
		<i>Non standardizzati</i>	<i>Standardizzati</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
<i>(Costante)</i>		0,427		0,306	0,762
<i>Variabili indipendenti</i>					
<i>CERT</i>	-	0,207	0,749	4,551**	0,000
<i>IAAGE</i>	-	0,035	0,149	1,084	0,289
<i>IAR</i>	-	-0,024	-0,278	-1,856	0,076
<i>MAND</i>	-	0,093	0,036	0,289	0,775
<i>%FTEF</i>	-	-0,030	-0,089	-0,805	0,429
<i>PERF</i>	-	-0,683	-0,276	-2,288*	0,031
<i>Variabili di controllo</i>					
<i>INDIP</i>		2,233	0,293	2,138*	0,048
<i>CDAMEET</i>		0,067	0,464	3,233**	0,004
<i>CEOD</i>		-0,707	-0,260	-1,797	0,085
<i>AC</i>		0,738	0,137	0,918	0,368
<i>ACMEET</i>		-	-	-	-
<i>QUOTAZ</i>		1,456	0,175	0,270	1,742
<i>GROUP</i>		-0,308	-0,119	-0,079	-0,500
<i>FATT</i>		0,381	0,473	4,316**	0,000
<i>BIG4</i>		0,043	0,055	0,353	0,828
<i>SWITCH</i>		-1,296	-0,213	-1,379	0,181

** La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code)

* La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code)

Tabella 5.22 Significatività dei coefficienti di regressione del modello 2

Le statistiche di sintesi riportate in tabella 5.5 evidenziano che il modello ottenuto escludendo la variabile di controllo *ACMEET*, oltre ad includere un maggior numero di osservazioni, risulta anche maggiormente significativo. In particolare, si evidenzia un incremento del valore sia di R-squared che di adjusted R-squared, che risultano rispettivamente pari a 0,758 e a 0,617. Il modello è dunque in grado di spiegare circa il 61% della variabilità delle audit fees rispetto al precedente 59%. Anche la F-statistica totale risulta superiore rispetto al modello precedente, in quanto F-value è pari a 5,373 contro 4,598 del modello precedente.

Analizzando la significatività dei coefficienti di regressione del modello 2, emerge che le relazioni significative precedentemente individuate risultano essere significative anche con l'esclusione della variabile di controllo *ACMEET* (si veda tabella 5.6). Il livello di significatività delle relazioni risulta il medesimo nei due modelli, ad eccezione della relazione tra le audit fees e la percentuale di amministratori indipendenti presente nel CdA (significativa al livello 0,05 rispetto al precedente 0,01). Emerge inoltre una relazione significativa tra le audit fees e l'esistenza di un sistema di misura delle performance (*PERF*). La relazione risulta inoltre essere negativa e questo permette di confermare l'*ipotesi 2c*. Nessuna relazione statisticamente significativa è invece emersa con le altre variabili considerate nel modello.

Data la maggiore significatività e il maggior numero di osservazioni sul quale i risultati si basano rispetto al caso precedente, il modello 2 verrà in seguito considerato come modello base.

5.1.3. Analisi di sensitività

A seguito delle analisi di regressione, è stata condotta un'analisi di sensitività per valutare la robustezza dei risultati ottenuti dal modello base. In particolare, sono stati elaborati tre nuovi modelli di regressione multilineare (denominati modello 3, modello 4 e modello 5) ottenuti escludendo alcune delle variabili di controllo e/o indipendenti che dal modello base non sono risultate avere un impatto significativo sulle audit fees. Nel seguito vengono presentati i tre modelli e i rispettivi risultati, effettuando un confronto diretto con quanto ottenuto dal modello base.

Nel primo modello considerato per l'analisi di sensitività (modello 3) sono state escluse tutte le variabili di controllo che dal modello base non sono risultate avere una relazione significativa con le audit fees. In particolare non sono state considerate come variabili di controllo: la percentuale di amministratori indipendenti presenti nel CdA (*INDIP*), il numero di riunioni tenute dal CdA nel corso dell'esercizio (*CDAMEET*) e il fatturato dell'impresa (*FATT*).

Il modello 4 differisce dal modello 3 per l'esclusione di due delle variabili indipendenti che dal modello base non sono risultate avere una relazione significativa con le audit fees. In particolare, nel modello 4 non sono state considerate le seguenti variabili indipendenti: la presenza del Mandato di audit (*MAND*) e la percentuale di tempo dedicata alla formazione degli internal auditor (*%FTEF*).

Nel modello 5 sono state considerate le medesime variabili di controllo dei modelli 3 e 4, mentre sono state escluse due variabili indipendenti non significative: l'età della funzione di IA (*IAAGE*) e il numero di addetti della funzione di IA (*IAR*).

Considerando le statistiche di sintesi dei modelli riportate in tabella 5.7 si evidenzia che i valori di adjusted R-squared del modello 3 e del modello 5 risultano inferiori a quelli del modello base, mentre per il modello 4 l'accuratezza risulta superiore in quanto tale valore risulta pari a 0,621 rispetto a 0,617 ottenuto in precedenza. Tuttavia le differenze emerse non sono elevate e permettono di confermare la significatività complessiva del modello base. Anche con riferimento alla F-statistica si evidenzia che gli F-value dei modelli 3 e 5 risultano simili al valore ottenuto nel modello base, ad eccezione del modello 4 per il quale F-value è pari a 10,376 rispetto a 5,373 ottenuto per il modello base. Infine il p-value associato al test della F-statistica consente di confermare la significatività al livello 0,01 per tutti i modelli.

Modello	R	R-squared	adjusted R-squared	Variazione dell'adattamento	
				F-value	p-value
Modello 3 (N = 59)	0,833	0,693	0,591	6,785	0,000
Modello 4 (N = 59)	0,829	0,688	0,621	10,376	0,000
Modello 5 (N = 59)	0,834	0,696	0,579	5,942	0,000

Tabella 5.23 Statistiche di sintesi modelli per i modelli utilizzati nell'analisi di sensitività

La significatività dei coefficienti di regressione per i tre modelli sono riportati in tabella 5.8. Si evidenzia che le relazioni significative emerse nel modello base risultano significative anche nei tre modelli considerati, ad eccezione dell'esistenza di un sistema di misura delle performance (*PERF*) che non risulta avere un impatto significativo sulle audit fees in nessuno dei tre modelli. In particolare:

- la relazione tra le audit fees e il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale (*CERT*) è significativa al livello 0,01 nel modello 3 e nel modello 4, mentre nel modello 5 è significativa al livello 0,05;
- la relazione tra le audit fees e la percentuale di amministratori indipendenti (*INDIP*) è significativa al livello 0,01 nel modello 3 e nel modello 5, mentre nel modello 4 è significativa al livello 0,05;
- la relazione tra le audit fees e il numero di riunioni tenute dal CdA (*CDAMEET*) nel corso dell'ultimo esercizio è significativa al livello 0,05 nei tre modelli, mentre nel modello 2 risultava significativa al livello 0,01;

- la relazione tra le audit fees e il fatturato dell'impresa (*FATT*) è significativa al livello 0,01 nei tre modelli.

	<i>Modello 3</i>		<i>Modello 4</i>		<i>Modello 5</i>	
	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
<i>(Costante)</i>	3,745**	0,001	3,932**	0,000	2,533*	0,018
<i>Variabili indipendenti</i>						
<i>CERT</i>	2,713*	0,011	2,766*	0,009	2,673*	0,013
<i>IAAGE</i>	0,774	0,446	1,267	0,214	-	-
<i>IAR</i>	-0,171	0,865	0,066	0,948	-	-
<i>MAND</i>	0,282	0,780	-	-	0,366	0,717
<i>%FTEF</i>	-0,620	0,540	-	-	-0,578	0,569
<i>PERF</i>	-1,669	0,107	-1,565	0,127	-1,619	0,117
<i>Variabili di controllo</i>						
<i>INDIP</i>	2,869**	0,002	2,215*	0,022	2,830**	0,003
<i>CDAMEET</i>	2,205*	0,046	2,280*	0,041	2,255*	0,042
<i>CEOD</i>	-	-	-	-	-	-
<i>AC</i>	-	-	-	-	-	-
<i>ACMEET</i>	-	-	-	-	-	-
<i>QUOTAZ</i>	-	-	-	-	-	-
<i>GROUP</i>	-	--	-	-	-	-
<i>FATT</i>	3,843**	0,001	4,428**	0,000	3,742**	0,001
<i>BIG4</i>	-	-	-	-	-	-
<i>SWITCH</i>	-	-	-	-	-	-

** La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code)

* La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code)

Tabella 5.24 Significatività dei coefficienti di regressione dei modelli utilizzati nell'analisi di sensitività

Dai risultati ottenuti tramite l'analisi di sensitività è possibile concludere che i risultati ottenuti dal modello base di regressione lineare risultano robusti a diverse modifiche. In particolare, si evidenzia che escludendo dal modello alcune delle variabili di controllo e/o indipendenti la significatività del modello aumenta o, comunque, rimane elevata. Inoltre le relazioni significative presenti nel modello base risultano essere significative anche a seguito delle modifiche apportate al modello, tranne che per l'esistenza di un sistema di misura delle performance per la funzione di IA, che non risulta avere un impatto significativo sulle audit fees in nessuno dei modelli sviluppati. Considerando che anche nel modello iniziale, che includeva anche il numero di riunioni dell'AC tenute nel corso dell'esercizio (*ACMEET*), tale relazione non è risultata significativa, le evidenze empiriche non consentono di concludere che l'esistenza di un sistema di misura delle performance ha un impatto significativo sulle audit fees.

5.1.4. I risultati e la letteratura

I risultati emersi dall'analisi di regressione non hanno permesso di confermare le ipotesi sviluppate nel capitolo 2, ovvero di una relazione negativa tra alcune caratteristiche della funzione di IA e le audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione. In particolare, il modello base ha evidenziato una relazione tra le audit fees e il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale (*CERT*), ma tale relazione è risultata positiva e quindi di segno opposto all'*ipotesi 1a*. Il risultato appare coerente con quanto emerso dagli studi di Hay *et al.* (2008) e Hay e Knechel (2002). Entrambe le ricerche suggeriscono che questo risultato consente di supportare l'ipotesi di complementarità tra l'IA e le attività di revisione esterna, in quanto le imprese tendono a migliorare il proprio ambiente di controllo agendo contemporaneamente sul miglioramento della funzione di IA e sull'incremento del livello delle attività di revisione esterna.

Per le altre variabili indipendenti considerate nel modello non emerge invece alcuna relazione con le audit fees. Anche in questi casi i risultati dall'analisi di regressione appaiono coerenti con quanto evidenziato in studi precedenti (Brown, 1983; Margheim, 1986; Maher *et al.*, 1992; Gerrard *et al.*, 1994; O'Keefe *et al.*, 1994; Johnson *et al.*, 1995; Hackenbrack e Knechel, 1997; Hay e Knechel, 2002; Hay *et al.*, 2008; Griffin *et al.*, 2008; Suwaidan e Qasim, 2010).

L'assenza di una relazione tra la percentuale di tempo dedicata alla formazione degli internal auditor (*%FTEF*) è coerente con Brown (1983), Hackenbrack e Knechel (1997) e Suwaidan e Qasim (2010). In questi studi si ipotizza una riduzione delle attività di revisione esterna, e quindi delle audit fees, a fronte di un incremento del tempo dedicato alla formazione degli internal auditor, ma risultati non permettono di confermare l'ipotesi.

Maher *et al.* (1992), Gerrard *et al.* (1994) e Suwaidan e Qasim (2010) ipotizzano una relazione negativa tra il numero di addetti della funzione di IA (*IAR*) e le audit fees, ma non trovano un supporto empirico per confermare l'esistenza di una relazione tra le due variabili. Allo stesso modo, O'Keefe *et al.* (1994) e Hackenbrack e Knechel (1997), considerando l'età della funzione di IA (*IAAGE*), non trovano alcuna

relazione tra questa variabile e le audit fees. Johnson *et al.* (1995) considerano sia le dimensioni della funzione di IA che l'età della funzione, ma dallo studio non emerge alcun impatto di queste variabile sulle audit fees.

La mancanza di una relazione significativa tra le audit fees e la presenza di un Mandato di audit (**MAND**) è coerente con quanto emerso dallo studio di Suwaidan e Qasim (2010). In quest'ultima ricerca emerge anche che l'esistenza di un sistema di misura delle performance (**PERF**) non ha alcun impatto sulle audit fees. I medesimi risultati sono evidenziati anche da Johnson *et al.* (1995) e O'Keefe *et al.* (1994).

5.2. Relazione tra l'IA e il livello di disclosure

In questa sezione vengono presentate le analisi dei fattori che influenzano il livello delle disclosure dell'impresa al fine di testare le ipotesi sviluppate al capitolo 2.

5.2.1. Relazioni tra variabili

Prima di effettuare le analisi di regressione multilineare, sono state analizzate le correlazioni e i legami multipli tra tutte le variabili indipendenti e di controllo considerate nel modello ed è stata effettuata un'analisi bivariata delle relazioni tra il livello delle disclosure e le variabili predittive del modello.

In prima istanza, sono state analizzate le relazioni lineari tra le coppie di variabili predittive considerate nel modello. La significatività delle correlazioni è stata determinata attraverso il calcolo dei coefficienti di correlazione di Pearson e dei corrispondenti p-value. I risultati indicano l'esistenza di alcune correlazioni significative tra queste variabili. In particolare, il fatturato della società risulta correlato alle dimensioni della funzione di IA (coefficiente di Pearson = 0,269), la quotazione è correlata alla percentuale di amministratori indipendenti presenti nel CdA (coefficiente di Pearson = 0,238) e l'età della funzione di IA è correlata alla presenza della certificazione QAR (coefficiente di Pearson = 0,343). Anderson *et al.* (1993) considerano un elevato livello di correlazione tra le variabili se il coefficiente di Pearson è superiore al valore di 0,7. Nel modello il coefficiente di Pearson più elevato risulta pari a 0,343 e questo permette di affermare che le correlazioni tra le variabili predittive non compromettono la significatività del modello.

In seguito, per analizzare i legami multipli tra le variabili predittive considerate nel modello, è stato calcolato il fattore di incremento della varianza (variance inflation factor, VIF) per ciascuna variabile predittiva. Valori di VIF maggiori di 10 evidenziano la presenza di problemi di multi-collinearità che ne compromettono la significatività (Neter *et al.*, 1983). Dall'analisi dei dati emerge che il VIF più elevato risulta pari a 3,301 (si veda tabella 5.9). È quindi possibile concludere che il modello non presenta problemi di multi-collinearità.

STATISTICHE DI COLLINEARITÀ		
	Tolleranza	VIF
Variabili indipendenti		
CERT	0,330	3,031
IAAGE	0,427	2,344
IAR	0,386	2,589
MAND	0,508	1,968
%FTEF	0,623	1,604
STDP	0,665	1,503
QAR	0,376	2,661
Variabili di controllo		
INDIP	0,470	2,126
CDAMEET	0,487	2,052
BOARDSIZE	0,452	2,211
CEOD	0,422	2,372
AC	0,787	1,271
ACMEET	0,662	1,510
LID	0,458	2,184
QUOTAZ	0,658	1,519
FATT	0,805	1,242

Tabella 5.9 Statistiche di collinearità tra le variabili considerate nel modello

Infine, è stata condotta un'analisi bivariata tra il livello delle disclosure dell'impresa e le variabili sia indipendenti che di controllo considerate nel modello. Anche in questo caso la significatività delle relazioni è stata determinata attraverso il calcolo dei coefficiente di correlazione di Pearson e dei p-value corrispondenti. I risultati dell'analisi permettono di identificare la presenza di alcune relazioni significative tra le variabili (si veda tabella 5.10).

	<i>DINDEX</i>	
	<i>Correlazione di Peaerson</i>	<i>p-value</i>
<i>Variabili indipendenti</i>		
CERT	0,470**	0,000
IAAGE	0,432**	0,000
IAR	0,691**	0,000
MAND	0,220	0,079
%FTEF	-0,092	0,486
STDP	0,043	0,734
QAR	0,419**	0,001
<i>Variabili di controllo</i>		
INDIP	0,589**	0,000
CDAMEET	0,014	0,921
BOARDSIZE	0,441**	0,000
CEOD	0,12	0,927
AC	0,247*	0,047
ACMEET	0,215	0,147
LID	0,105	0,423
QUOTAZ	0,222	0,075
FATT	0,545**	0,000

** La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code)

* La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code)

Tabella 5.10 Analisi bivariata delle relazioni con il livello di disclosure (**DINDEX**)

Focalizzandosi sulle variabili indipendenti, l'analisi bivariata evidenzia significative relazioni positive, con $p\text{-value} < 0,01$, tra il livello delle disclosure delle imprese e le seguenti variabili: il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale (*CERT*), l'età della funzione di IA (*IAAGE*), il numero di addetti della funzione di IA (*IAR*) e la presenza della certificazione QAR per l'IA (*QAR*). Nessuna relazione statisticamente significativa è invece emersa con le altre variabili indipendenti.

Considerando le variabili di controllo, i risultati evidenziano la presenza di relazioni significative tra le audit fees e le seguenti variabili di controllo: la percentuale di amministratori indipendenti presente nel CdA (*INDIP*), il numero di componenti del CdA (*BOARDSIZE*), la quotazione dell'impresa (*QUOT*), il fatturato dell'impresa (*FATT*) e l'esistenza dell'AC (*AC*). Le relazioni identificate risultano significative al livello 0,01 nei primi tre casi e al livello 0,05 per l'esistenza dell'AC, come indicato dai p-value corrispondenti ai coefficienti di correlazione di Pearson.

Tuttavia, i risultati ottenuti dall'analisi bivariata sono caratterizzati dalla mancanza di affidabilità in quanto tale analisi non considera il contributo di altri fattori che potrebbero influenzare il livello delle disclosure dell'impresa. L'analisi multivariata consente invece di determinare la relazione tra ciascuna variabile considerata nel modello sul livello delle disclosure dell'impresa, controllando gli effetti delle altre variabili su questa relazione. Per questo motivo, l'analisi delle relazioni tra le audit fees e le caratteristiche della funzione di IA si basa su un modello di regressione multilineare, presentato nella sezione successiva.

5.2.2. Risultati della regressione multilineare

L'analisi di regressione multilineare permette di identificare le relazioni tra le variabili considerate nel modello e le audit fees e testare quindi la validità delle ipotesi elaborate al capitolo 2. In particolare, è stato sviluppato il seguente modello di regressione multilineare:

$$\begin{aligned} DINDEX = & \alpha_0 + \beta_1 CERT + \beta_2 IAAGE + \beta_3 IAR + \beta_4 MAND + \beta_5 \%FTEF + \beta_6 STDP + \beta_7 QAR + \gamma_1 \\ & INDIP + \gamma_2 BOARDSIZE + \gamma_3 CDAMEET + \gamma_4 CEOD + \gamma_5 AC + \gamma_6 ACMEET + \gamma_7 LID + \gamma_8 QUOT + \gamma_9 \\ & FATT + \varepsilon \end{aligned}$$

Dove:

<i>DINDEX</i>	= valore del disclosure index dell'impresa
α_0	= intercetta della retta di regressione
β_i	= coefficienti di regressione per le variabili indipendenti, $i = 1, 2, \dots, 7$
<i>CERT</i>	= misura il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale
<i>IAAGE</i>	= misura da quanti anni l'impresa ha istituito la funzione di IA
<i>IAR</i>	= misura il numero di addetti della funzione di IA
<i>MAND</i>	= variabile binaria che assume valore 1 se è presente un Mandato di audit e valore 0 in caso contrario
<i>%FTEF</i>	= misura la percentuale di tempo (in FTE) dedicato alla formazione degli internal auditor nel corso dell'anno
<i>STDP</i>	= misura il numero di Standard professionali IIA utilizzati dalla funzione di IA
<i>QAR</i>	= variabile binaria che assume valore 1 se la funzione di IA è in possesso della certificazione QAR e valore 0 in caso contrario
γ_i	= coefficienti di regressione per le variabili di controllo, $i = 1, 2, \dots, 10$
<i>INDIP</i>	= misura il rapporto tra il numero di amministratori indipendenti e il numero di membri che compongono l'intero CdA
<i>BOARDSIZE</i>	= misura il numero di componenti del CdA
<i>CDAMEET</i>	= misura il numero di riunioni tenute dal CdA nel corso dell'esercizio
<i>CEOD</i>	= variabile binaria che assume valore 1 in presenza di CEO Duality e valore 0 in caso contrario
<i>AC</i>	= variabile binaria che assume valore 1 se l'impresa ha istituito un AC e valore 0 in caso contrario
<i>ACMEET</i>	= misura il numero di riunioni tenute dall'AC nel corso dell'anno
<i>LID</i>	= variabile binaria che assume valore 1 se è stato istituito un Lead Independent Director e valore 0 in caso contrario
<i>QUOT</i>	= variabile binaria che assume valore 1 se l'impresa è quotata e valore 0 in caso contrario
<i>FATT</i>	= logaritmo naturale del fatturato dell'impresa nell'esercizio 2009 in migliaia di euro
ε	= termine di errore

Tutte le variabili indipendenti e di controllo sono state inizialmente incluse nel modello di regressione. Il numero di osservazioni che sono state utilizzate nel modello è pari a 47, in quanto non per tutte le imprese sono disponibili informazioni relative alle variabili considerate nel modello. Le statistiche di sintesi del modello sono riportate in tabella 5.11, mentre in tabella 5.12 si riporta la significatività dei coefficienti di regressione.

Le statistiche di sintesi del modello consentono di valutarne la qualità e l'accuratezza predittiva, ovvero la significatività. In particolare, emerge che nel modello il valore di R-squared del modello è pari a 0,898, mentre quello di adjusted R-squared risulta 0,671. Quest'ultimo valore indica che le variabili predittive incluse nel modello spiegano circa il 67% della varianza presente nel livello delle disclosure dell'impresa (Neter *et al.*, 1983). Il valore della F-statistica (F-value) è pari a 5,968. Essendo F-value > 1, è possibile concludere che il modello risulta significativo (Neter *et al.*, 1983). La significatività del modello è confermata dal p-value relativo al test della F-statistica, in quanto p-value < 0,01 (si veda tabella 5.11).

R	R-squared	adjusted R-squared	Variazione dell'adattamento	
			F-value	p-value
0,898	0,806	0,671	5,968	0,000

Tabella 5.11 Statistiche di sintesi per il modello di regressione (N=47)

La significatività dei coefficienti di regressione del modello, riportata in tabella 5.12, ha invece consentito di analizzare le relazioni tra il livello delle disclosure dell'impresa e le variabili predittive incluse nel modello.

Focalizzandosi sulle variabili indipendenti, emergono relazioni significative, con p-value < 0,05, tra il livello di disclosure dell'impresa e le seguenti variabili: età della funzione di IA (**IAAGE**), numero di addetti della funzione di IA (**IAR**) e percentuale di tempo dedicato alla formazione degli internal auditor (**%FTEF**). Le relazioni evidenziate sono positive e consentono di confermare, rispettivamente, le ipotesi 1a, 3a e 1c. Nessuna relazione statisticamente significativa è invece emersa con le altre variabili indipendenti. La mancanza di significatività per le relazioni tra queste caratteristiche della funzione di IA e il livello delle disclosure dell'impresa non consente di confermare le altre ipotesi sviluppate nel capitolo 2.

Emergono inoltre alcune relazioni statisticamente significative tra il livello delle disclosure dell'impresa e le variabili di controllo considerate nel modello. In particolare il livello di disclosure risulta associato alle seguenti variabili: la percentuale di amministratori indipendenti presente nel CdA, il numero di riunioni tenute dal CdA nel corso dell'anno, la quotazione dell'impresa e il fatturato dell'impresa (p-value < 0,05 per **INDIP**, **CDAMEET** e **QUOT**; p-value < 0,01 per **FATT**).

	Relazione ipotizzata	Coefficienti		Significatività dei coefficienti	
		Non standardizzati	Standardizzati	t-value	p-value
(Costante)		-0,153		-0,724	0,477
Variabili indipendenti					
CERT	+	0,002	0,008	-0,017	0,986
IAAGE	+	0,006	0,210	2,096*	0,048
IAR	+	0,005	0,328	2,221*	0,036
MAND	+	-0,017	-0,039	-0,306	0,762
%FTEF	+	0,011	0,216	2,158*	0,046
STDP	+	0,002	0,046	0,404	0,690
QAR	+	0,030	0,067	0,447	0,659
Variabili di controllo					
INDIP		0,020	0,217	2,619*	0,019
CDAMEET		0,013	0,233	2,202*	0,047
BOARDSIZE		0,019	0,240	1,759	0,092
CEOD		-0,036	-0,077	-0,546	0,590
AC		0,063	0,049	0,471	0,642
ACMEET		0,002	0,051	0,449	0,658
LID		0,079	0,194	1,431	0,166
QUOTAZ		0,232	0,249	2,201*	0,038
FATT		0,038	0,296	2,891**	0,008

** La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code)

* La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code)

Tabella 5.12 Significatività dei coefficienti di regressione del modello

L'esclusione dal modello di un elevato numero di osservazioni potrebbe tuttavia compromettere la significatività dei risultati emersi. Per aumentare il numero di osservazioni incluse nel modello è stato necessario escludere la variabile di controllo *ACMEET*, in quanto il numero di riunioni dell'AC è un'informazione disponibile solo per alcune delle imprese analizzate. Inoltre, dall'analisi della significatività dei coefficienti di regressione, la variabile non risulta influenzare il livello delle disclosure dell'impresa, dunque la sua esclusione non comporta problemi alla validità del modello. Si è elaborato un secondo modello (denominato modello 2), che differisce dal precedente per l'esclusione della variabile *ACMEET*, ed è stata effettuata una nuova analisi di regressione. Il numero di osservazioni incluse nel modello è pari a 65, contro le 47 del modello precedente. Le statistiche di sintesi del modello sono riportate in tabella 5.13, mentre in tabella 5.14 si riporta la significatività dei coefficienti di regressione.

Le statistiche di sintesi riportate in tabella 5.15 evidenziano che il modello ottenuto escludendo la variabile di controllo *ACMEET*, oltre ad includere un maggior numero di osservazioni, risulta anche maggiormente significativo. In particolare, si evidenzia un incremento del valore sia di R-squared che di adjusted R-squared, che risultano rispettivamente pari a 0,830 e a 0,782. Il modello è dunque in grado di spiegare circa il 78% della variabilità del livello delle disclosure dell'impresa rispetto al precedente 67%. Anche la F-statistica totale risulta superiore rispetto al modello precedente, in quanto F-value è pari a 17,134 contro 5,968 del modello precedente.

R	R-squared	adjusted R-squared	Variazione dell'adattamento	
			F-value	p-value
0,911	0,830	0,782	17,134	0,000

Tabella 25.13 Statistiche di sintesi per il modello 2 (N=65)

Analizzando la significatività dei coefficienti di regressione del modello 2, emerge che le relazioni significative individuate dal modello precedente risultano essere significative anche con l'esclusione della variabile di controllo *ACMEET* (si veda tabella 5.13). Inoltre, dal p-value dei coefficienti di regressione, si evidenzia un aumento del livello di significatività da 0,05 a 0,01 per le relazioni tra il livello delle disclosure dell'impresa e le seguenti variabili: il numero di addetti della funzione di IA (*IAR*) e la percentuale di amministratori indipendenti presente nel CdA (*INDIP*). Nessuna relazione statisticamente significativa è emersa con le altre variabili considerate nel modello.

	<i>Relazione ipotizzata</i>	<i>Coefficienti</i>		<i>Significatività dei coefficienti</i>	
		<i>Non standardizzati</i>	<i>Standardizzati</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
<i>(Costante)</i>		0,012		0,143	0,887
<i>Variabili indipendenti</i>					
<i>CERT</i>	+	-0,002	-0,043	-0,542	0,590
<i>IAAGE</i>	+	0,002	0,074	2,985*	0,011
<i>IAR</i>	+	0,006	0,346	4,057**	0,000
<i>MAND</i>	+	0,056	0,119	1,737	0,089
<i>%FTEF</i>	+	0,011	0,216	2,258*	0,036
<i>STDP</i>	+	-0,001	-0,010	-0,146	0,885
<i>QAR</i>	+	0,062	0,126	1,561	0,125
<i>Variabili di controllo</i>					
<i>INDIP</i>		0,029	0,374	3,869**	0,000
<i>CDAMEET</i>		0,007	0,184	2,638*	0,029
<i>BOARDSIZE</i>		0,000	-0,005	-0,061	0,952
<i>CEOD</i>		-0,057	-0,121	-1,777	0,082
<i>AC</i>		0,020	0,036	0,407	0,686
<i>ACMEET</i>		-	-	-	-
<i>LID</i>		0,009	0,019	0,255	0,800
<i>QUOTAZ</i>		0,018	0,036	2,242*	0,036
<i>FATT</i>		0,037	0,271	4,133**	0,000

** La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code)

* La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code)

Tabella 5.14 Significatività dei coefficienti di regressione del modello 2

Data la maggiore significatività e il maggior numero di osservazioni sul quale i risultati si basano rispetto al caso precedente, il modello 2 verrà in seguito considerato come modello base.

Ulteriori analisi

Ulteriori analisi delle relazioni tra il livello di disclosure delle imprese e le variabili predittive sono state effettuate considerando nel modello di regressione il livello di disclosure relativo a ciascuna delle 7 categorie di informazioni identificate nella griglia di codifica delle disclosure (si veda **capitolo 4**). In particolare, sono stati sviluppati 7 modelli in cui le variabili indipendenti e di controllo considerate sono le stesse del modello 2, mentre la variabile dipendente è rappresentato dal disclosure index associato ad una delle 7 categorie di informazioni, ovvero:

- **DI Gov**: rappresenta il livello di disclosure relativo alla categoria “Struttura di governance dell’impresa e compliance alle principali normative e legislazioni”;
- **DI CdA**: rappresenta il livello di disclosure relativo alla categoria “Nomina, composizione e funzionamento del CdA”;
- **DI Comitati**: rappresenta il livello di disclosure relativo alla categoria “Comitati interni al CdA”;
- **DI SCI**: rappresenta il livello di disclosure relativo alla categoria “Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi”;
- **DI IA**: rappresenta il livello di disclosure relativo alla categoria “Funzione di IA”;
- **DI Rev**: rappresenta il livello di disclosure relativo alla categoria “Società di revisione”;
- **DI AC**: rappresenta il livello di disclosure relativo alla categoria “Istituzione e funzionamento dell’AC”.

In tabella 5.15 sono riportate le statistiche di sintesi dei modelli, mentre in tabella 5.16 si riportano i t-value dei coefficienti di regressione dei modelli.

	R	R-squared	adjusted R-squared	Variazione dell’adattamento	
				F-value	p-value
DI Gov	0,800	0,640	0,503	4,670	0,000
DI CdA	0,751	0,564	0,398	3,401	0,001
DI Comitati	0,849	0,721	0,615	6,795	0,000
DI SCI	0,808	0,653	0,520	4,930	0,000
DI IA	0,789	0,622	0,478	4,317	0,000
DI Rev	0,788	0,620	0,476	4,290	0,000
DI AC	0,837	0,701	0,570	5,361	0,000

Tabella 5.15 Statistiche di sintesi per i modelli con disclosure index di categoria

Si evidenzia innanzitutto che tutti i modelli risultano significativi, con un adjusted R-squared che varia tra 0,398 per il modello in cui si considera il livello di disclosure relativo alla categoria “Nomina, composizione e funzionamento del CdA” e 0,615 per il modello con il livello di disclosure relativo alla categoria “Comitati interni al CdA”. In tutti i casi si ha un p-value < 0,01, mentre F-value è compreso tra 3,401 e 6,795.

Analizzando i t-value dei coefficienti di regressione dei vari modelli, si evidenzia che fattori differenti risultano avere un impatto significativo sul livello di disclosure delle diverse categorie di informazione. In particolare emerge che:

- l'età della funzione di IA (*IAAGE*) ha una relazione significativa con il livello di disclosure relative ai comitati interni al CdA, al Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi e alla funzione di IA, mentre non presenta relazioni significative con le altre categorie di informazioni;
- il numero di addetti della funzione di IA (*IAR*) ha una relazione significativa con il livello di disclosure relative al CdA, ai comitati interni al CdA, alla funzione di IA e all'istituzione e funzionamento dell'AC, mentre non presenta relazioni significative con le altre categorie di informazioni;
- la percentuale di tempo dedicata alla formazione degli internal auditor nel corso dell'anno (*%FTEF*) presenta una relazione significativa con il livello di disclosure relative alla governance e al CdA, ma non con le altre categorie di informazioni;
- il possesso della certificazione QAR per l'IA (*QAR*) risulta avere una relazione significativa con il livello di disclosure relative alla società di revisione e all'AC e non con le altre categorie di informazione.

Non emerge invece alcuna relazione significativa tra le altre variabili indipendenti e il livello di disclosure delle diverse categorie di informazione.

Tra le variabili di controllo, il fatturato dell'impresa (*FATT*) e la quotazione (*QUOT*) risultano essere le due variabili più consistentemente associate con differenti livelli di disclosure relativi alle categorie di informazione. Le altre variabili che risultano avere relazioni significative con il livello di disclosure relativo ad alcune delle categorie di informazioni considerate sono: la percentuale di amministratori indipendenti presenti nel CdA (*INDIP*), il numero di riunioni tenute dal CdA nel corso dell'esercizio (*CDAMEET*), la dimensione del CdA (*BOARDSIZE*) e l'istituzione di un Lead Independent Director (*LID*).

	<i>DI Gov</i>	<i>DI CdA</i>	<i>DI Comitati</i>	<i>DI SCI</i>	<i>DI IA</i>	<i>DI Rev</i>	<i>DI AC</i>
Variabili indipendenti							
<i>CERT</i>	0,275	-0,439	-0,874	0,209	0,261	-0,114	-0,247
<i>IAAGE</i>	1,740	1,535	2,146*	3,559**	2,180*	1,083	-0,704
<i>IAR</i>	1,410	2,584*	2,160*	1,874	2,491*	1,603	2,402*
<i>MAND</i>	-0,449	-0,092	0,631	-1,004	0,182	0,932	0,362
<i>%FTEF</i>	2,751*	2,053*	1,664	1,504	1,490	0,321	1,289
<i>STDP</i>	-0,291	0,775	0,856	0,743	1,339	0,788	0,430
<i>QAR</i>	0,679	1,128	-0,149	0,456	1,997	2,366*	3,476**
Variabili di controllo							
<i>INDIP</i>	2,892*	1,792	1,462	2,473*	2,105*	2,406*	2,068*
<i>CDAMEET</i>	2,928*	1,962	2,114*	1,829	2,290*	1,723	3,196**
<i>BOARDSIZE</i>	2,912*	1,413	2,544*	1,287	1,675	1,138	1,054
<i>CEOD</i>	-1,082	-0,973	-0,722	-0,499	-0,437	-0,716	-0,390
<i>AC</i>	0,733	-0,259	1,205	1,900	1,828	-0,610	0,765
<i>ACMEET</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>LID</i>	1,089	1,396	1,233	2,120*	0,273	1,556	0,607
<i>QUOTAZ</i>	1,556	1,449	2,381*	2,113*	2,010*	3,371**	3,097**
<i>FATT</i>	2,163*	2,735*	2,243*	2,447*	2,221*	2,617*	3,933**

** La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code)

* La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code)

Tabella 5.16 t-value dei coefficienti di regressione dei modelli con disclosure index di categoria

5.2.3. Analisi di sensitività

A seguito delle analisi di regressione, è stata condotta un'analisi di sensitività per valutare la robustezza dei risultati ottenuti dal modello base. In particolare, sono stati elaborati tre nuovi modelli di regressione multilineare (denominati modello 3, modello 4 e modello 5) ottenuti escludendo alcune delle variabili di controllo e/o indipendenti che dal modello base non sono risultate avere un impatto significativo

sul livello delle disclosure dell'impresa. Nel seguito vengono presentati i tre modelli e i rispettivi risultati, effettuando un confronto diretto con quanto ottenuto dal modello base.

Nel primo modello considerato per l'analisi di sensitività (modello 3) sono state escluse tutte le variabili di controllo che dal modello base non sono risultate avere una relazione significativa con il livello delle disclosure dell'impresa. In particolare non sono state considerate le seguenti variabili di controllo: il numero di componenti del CdA (*BOARDSIZE*), la presenza di CEO Duality (*CEOD*), l'istituzione dell'AC (*AC*) e la presenza di un Lead Independent Director (*LID*).

Il modello 4 differisce dal modello 3 per l'esclusione di tre delle variabili indipendenti che dal modello base non sono risultate avere una relazione significativa con il livello delle disclosure dell'impresa. In particolare, nel modello 4 non sono state considerate le seguenti variabili indipendenti: la presenza del Mandato di audit (*MAND*), il numero di Standard professionali adottati dalla funzione di IA (*STDP*) e la presenza della certificazione QAR per la funzione (*QAR*).

Nel modello 5 sono state invece escluse, tra le variabili indipendenti, la percentuale di internal auditor in possesso di una certificazione professionale (*CERT*) e la presenza del Mandato di audit (*MAND*). Sono state invece considerate tutte le variabili di controllo ad esclusione della variabile relativa alla presenza di CEO Duality (*CEOD*).

Considerando le statistiche di sintesi dei modelli riportate in tabella 5.17 si evidenzia che i valori di adjusted R-squared del modello 3 e del modello 4 risultano superiori a quelli del modello base, mentre la significatività del modello 5 risulta inferiore in quanto adjusted R-squared risulta pari a 0,699 rispetto a 0,782 del modello base. Tuttavia le differenze emerse non sono elevate e permettono di confermare la significatività complessiva del modello base. Anche con riferimento alla F-statistica si evidenzia che gli F-value dei modelli 3 e 4 risultano simili al valore ottenuto nel modello base, ad eccezione del modello 5 per il quale F-value è pari a 6,792 rispetto a 17,134 del modello base. Infine il p-value associato al test della F-statistica consente di confermare la significatività al livello 0,01 per tutti i modelli.

Modello	R	R-squared	adjusted R-squared	Variazione dell'adattamento	
				F-value	p-value
Modello 3 (N = 65)	0,927	0,859	0,819	21,349	0,000
Modello 4 (N = 65)	0,914	0,835	0,788	17,770	0,000
Modello 5 (N = 65)	0,886	0,784	0,669	6,792	0,000

Tabella 5.17 Statistiche di sintesi dei modelli utilizzati nell'analisi di sensitività

	<i>Modello 3</i>		<i>Modello 4</i>		<i>Modello 5</i>	
	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
<i>(Costante)</i>	0,385	0,702	-0,143	0,887	-0,464	0,646
<i>Variabili indipendenti</i>						
<i>CERT</i>	-0,169	0,867	-0,525	0,602	-	-
<i>IAAGE</i>	2,499*	0,016	2,624*	0,013	2,543*	0,018
<i>IAR</i>	2,840*	0,007	4,439**	0,000	3,176**	0,004
<i>MAND</i>	2,013	0,050	-	-	-	-
<i>%FTEF</i>	2,120*	0,048	1,756	0,066	2,190*	0,046
<i>STDP</i>	0,265	0,783	-	-	0,235	0,816
<i>QAR</i>	0,902	0,372	-	-	0,860	0,397
<i>Variabili di controllo</i>						
<i>INDIP</i>	4,177**	0,000	2,624*	0,013	2,422*	0,023
<i>CDAMEET</i>	3,184**	0,003	4,439**	0,000	2,300*	0,032
<i>BOARDSIZE</i>	-	-	-	-	1,304	0,203
<i>CEOD</i>	-	-	-	-	-	-
<i>AC</i>	-	-	-	-	0,248	0,806
<i>ACMEET</i>	-	-	-	-	-	-
<i>LID</i>	-	-	-	-	0,431	0,669
<i>QUOTAZ</i>	2,295*	0,035	2,141*	0,048	2,407*	0,024
<i>FATT</i>	3,743**	0,000	4,398**	0,000	3,636**	0,001

** La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code)

* La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code)

Tabella 5.1826 Significatività dei coefficienti di regressione dei modelli utilizzati nell'analisi di sensitività

La significatività dei coefficienti di regressione per i tre modelli viene riportata in tabella 5.18. Si evidenzia che le relazioni significative identificate nel modello base risultano significative anche nei tre modelli considerati, ad eccezione della percentuale di tempo dedicata alla formazione degli internal auditor nel corso dell'anno (*%FTEF*) che risulta avere un impatto significativo sul livello delle disclosure nei modelli 3 e 5, ma non nel modello 4. In particolare:

- la relazione tra il livello di disclosure dell'impresa e l'età della funzione di IA (*IAAGE*) risulta significativa al livello 0,05 nei tre modelli;
- la relazione tra il livello di disclosure dell'impresa e il numero di addetti alla funzione di IA (*IAR*) è significativa al livello 0,01 nel modello 4 e nel modello 5 e al livello 0,05 nel modello 3,
- la relazione tra il livello di disclosure dell'impresa e la percentuale di amministratori indipendenti presente nel CdA (*INDIP*) è significativa al livello 0,01 nel modello 3 e al livello 0,05 nei modelli 4 e 5;
- la relazione tra il livello di disclosure dell'impresa e il numero di riunioni tenute dal CdA (*CDAMEET*) è significativa al livello 0,01 nei modelli 3 e 4 e al livello 0,01 nel modello 5,;
- la relazione tra il livello di disclosure dell'impresa e la quotazione (*QUOT*) è significativa al livello 0,05 nei tre modelli;
- la relazione tra il livello di disclosure dell'impresa e il fatturato dell'impresa (*FATT*) è significativa al livello 0,01 nei tre modelli.

Dai risultati ottenuti tramite l'analisi di sensitività è possibile concludere che i risultati ottenuti dal modello base di regressione lineare risultano robusti a diverse modifiche. In particolare, si evidenzia che escludendo dal modello alcune delle variabili di controllo e/o indipendenti la significatività del modello aumenta o, comunque, rimane elevata. Inoltre le relazioni significative presenti nel modello base risultano essere significative anche a seguito delle modifiche apportate al modello. Questi risultati consentono di confermare la validità dei risultati emersi dal modello base.

5.2.4. I risultati e la letteratura

Le ipotesi sviluppate nel capitolo 2 hanno trovato parziale supporto dai risultati emersi dall'analisi di regressione. Complessivamente è possibile affermare che la funzione di IA consente di ridurre l'asimmetria informativa tra l'impresa e i suoi stakeholder in quanto alcune caratteristiche della funzione di IA risultano associate ad un aumento del livello di disclosure relative al sistema di corporate governance. Questo risulta coerente con quanto emerso in altri studi (Brown e Pinello, 2007; Prawitt *et al.*, 2009; Haron *et al.*, 2010; Lin *et al.*, 2011; Sarens e Abdolmohammadi, 2011). In particolare, Brown e Pinello (2007), così come Lin *et al.* (2011) e Sarens e Abdolmohammadi (2011), evidenziano una relazione positiva tra il numero di addetti della funzione di IA (*IAR*) e il livello di disclosure dell'impresa. Dagli studi di Haron *et al.* (2010) e Lin *et al.*

(2011) emerge che l'età della funzione di IA (*IAAGE*) e la percentuale di tempo dedicata alla formazione degli internal auditor (*%FTEF*) risultano impattare sul livello di disclosure dell'impresa. Considerando invece la relazione tra il possesso della certificazione QAR da parte della funzione di IA (*QAR*), che dalla ricerca emerge esistere solo in riferimento ad alcune categorie di informazioni relative al sistema di corporate governance e non se viene considerato il disclosure index complessivo, è possibile evidenziare che anche nella letteratura scientifica i risultati sono contrastanti. Ad esempio, Haron *et al.* (2010) evidenziano una relazione positiva tra le due variabili, mentre dallo studio di Lin *et al.* (2011) il possesso della certificazione QAR da parte della funzione di IA non risulta avere nessuna relazione con il livello di disclosure dell'impresa.

Con riferimento alle caratteristiche della funzione di IA che dai risultati dello studio non sono emerse avere una relazione con il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance, si evidenzia che questi risultati appaiono coerenti con alcuni studi precedenti (Bujani e Mc Conomy, 2002; Brown e Pinello, 2007; Prawitt *et al.*, 2009; Sarens e Abdolmohammadi, 2011).

L'assenza di una relazione tra il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale (*CERT*) e il livello di disclosure è coerente con Prawitt *et al.* (2009), Brown e Pinello (2007), Sarens e Abdolmohammadi (2011).

Bujani e Mc Conomy (2002) considerano l'impatto sul livello di disclosure sia del numero di Standard professionali utilizzati dalla funzione di IA (*STDP*) che dell'esistenza di un Mandato di audit, ma dallo studio non emerge alcuna relazione tra queste caratteristiche della funzione di IA e il livello di disclosure. Allo stesso modo, 2007 Sarens e Abdolmohammadi (2011) ipotizzano una relazione positiva tra la presenza di un Mandato di audit (*MAND*) e il livello di disclosure dell'impresa, ma non trovano un supporto empirico per confermare l'esistenza di una relazione tra le due variabili.

6. Discussioni e conclusioni

6.1. Obiettivi della ricerca

La ricerca si è focalizzata sul ruolo di assurance dell'IA all'interno dell'organizzazione, considerando il contesto delle imprese italiane. L'attenzione attribuita a questo aspetto trova una giustificazione considerando i cambiamenti radicali che hanno riguardato l'IA nell'ultimo decennio, a seguito dei numerosi scandali finanziari.

I fallimenti di società multinazionali di primaria importanza, avvenuti agli inizi degli anni Duemila, hanno portato alla luce l'inadeguatezza dei sistemi di accountability e controllo e, più in generale, dell'intero sistema di corporate governance dell'impresa. Questi eventi hanno inoltre pesantemente danneggiato la reputazione di molte imprese (Windsor, 2009) e hanno fatto emergere l'esigenza di un rafforzamento dei sistemi di governance, con particolare riferimento all'accountability e ai controlli interni, al fine di aumentare la credibilità della rendicontazione finanziaria e poter ristabilire in questo modo la fiducia degli investitori. La crescente attenzione verso questi temi ha portato l'IA ad assumere un ruolo fondamentale all'interno dell'organizzazione, date le attività di monitoraggio e controllo svolte dagli internal auditor. La funzione di IA è divenuta in questo modo uno dei capisaldi del sistema di governance. In tal senso, hanno avuto un peso considerevole anche le pressioni provenienti connesse al nuovo contesto legislativo. Negli Stati Uniti, con l'emanazione della SOX, le aspettative nei confronti dell'IA sono cambiate radicalmente. Nella nuova legislazione è stata accresciuta la partecipazione dell'IA nei processi di controlli sulla rendicontazione finanziaria, spesso lasciato in passato ai revisori esterni. Infatti la SOX richiede l'implementazione di un SCI più efficiente e affidabile. La funzione di IA si trova in una posizione avvantaggiata per aiutare l'organizzazione a rispondere a queste esigenze e le imprese richiedono un aumento dell'impegno della funzione in termini di attività di monitoraggio e controllo (Hass *et al.*, 2006). Considerando il contesto italiano, il D.lgs. 231/2001, la Legge sulla Tutela del Risparmio e il Codice di autodisciplina di Borsa Italiana attribuiscono all'IA un ruolo di monitoraggio nei confronti del SCI. Seppure queste normative non prevedono l'obbligatorietà dell'istituzione dell'IA da parte dell'impresa, la presenza della funzione è considerata una garanzia nei confronti dell'affidabilità della rendicontazione finanziaria.

Questo crescente importanza assunta dalle attività di assurance svolte dall'IA si contrappone all'evoluzione della figura dell'internal auditor verso un ruolo di consulenza all'interno dell'azienda. Negli ultimi anni infatti, alla concezione tradizionale dell'attività di IA, come controllo ispettivo, si è venuta a contrapporre una visione dell'IA come attività di consulenza manageriale, che trova particolare applicazione nel processo di gestione dei rischi, di corporate governance e di progettazione e implementazione del SCI. Si è sviluppato un articolato dibattito sul ruolo che la funzione di IA riveste all'interno dell'organizzazione. Svareti contributi della letteratura scientifica affrontano questo tema, cercando di mettere in luce la tensione

tra il ruolo di consulenza e quello di monitoraggio (Brody e Lowe, 2000; Roth, 2002; Page e Spira, 2003; D'Silva e Ridley, 2006).

Pur riconoscendo la rilevanza dell'evoluzione dell'IA verso un ruolo non solo di monitoraggio ma anche consulenziale nei confronti del management dell'impresa, la tesi si è concentrata sul ruolo di assurance svolto dalla funzione di IA. In seguito ai recenti scandali finanziari, e agli impatti che essi hanno avuto sul sistema delle imprese e sui piccoli risparmiatori, è stato infatti enfatizzato, come mai prima d'ora, il supporto fornito all'organizzazione dalle attività di assurance dell'IA al fine di ristabilire la fiducia degli investitori (Coram *et al.*, 2008).

In particolare, gli obiettivi della ricerca sono stati:

- esaminare la natura e l'estensione della relazione tra l'IA e la società di revisione, concentrandosi in particolare sull'impatto delle caratteristiche della funzione di IA sulle audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione, con specifico riferimento al contesto italiano;
- esaminare la natura e l'estensione della relazione tra l'IA e il livello di disclosure dell'impresa, concentrandosi in particolare sull'impatto delle caratteristiche della funzione di IA sul livello di disclosure relative al sistema di corporate governance, con specifico riferimento al contesto italiano.

6.2. Lo sviluppo delle ipotesi

La ricerca si è focalizzata sul supporto fornito dall'IA all'organizzazione nel ristabilire la fiducia degli investitori a seguito degli scandali finanziari. In particolare, la ricerca ha considerato il contributo della funzione di IA in relazione all'aumento della credibilità della rendicontazione finanziaria, una delle principali esigenze emerse da parte degli investitori.

In quest'ambito, ricercatori e practitioners concordano nell'assegnare all'IA svolge un ruolo cardine sia nel miglioramento delle attività di revisione sia in merito alla riduzione dell'asimmetria informativa tra l'impresa e i suoi stakeholder, e quindi supporta l'organizzazione nell'incrementare la credibilità della rendicontazione finanziaria e nel ristabilire la fiducia degli investitori .

Da un lato, l'aumento della qualità delle attività di revisione aumenta la credibilità della rendicontazione finanziaria in quanto viene ridotto il rischio che le informazioni finanziarie siano state manipolate da parte del management oppure contengano errori non intenzionali (Garcia *et al.*, 2010). Dall'altra, una riduzione dell'asimmetria informativa, soprattutto in merito al sistema di corporate governance e dei controlli interni dell'organizzazione, ha un impatto positivo sulla credibilità della rendicontazione finanziaria in quanto gli investitori percepiscono il management come più affidabile. Questo è stato dimostrato da numerose ricerche empiriche (Johnson *et al.*, 1983, Holt e DeZoort, 2006; Allegrini e Greco, 2011).

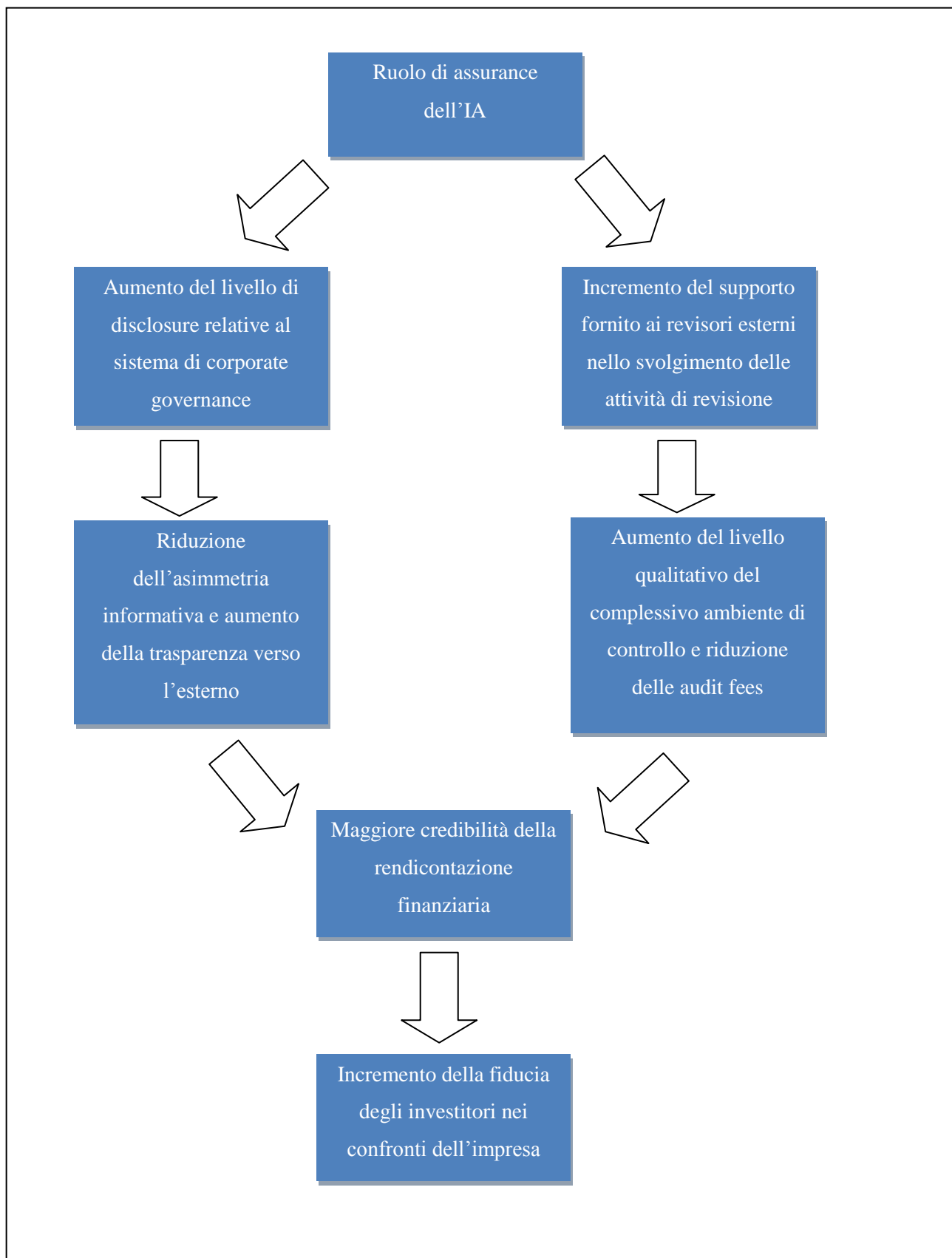


Figura 6.1 Lo sviluppo delle ipotesi

Nella ricerca, il contributo della funzione di IA all'attività di revisione è stato analizzato facendo riferimento alla relazione tra la funzione e i revisori esterni, mentre per analizzare il contributo dell'IA alla riduzione dell'asimmetria informativa la ricerca si è concentrata sulla relazione tra l'IA e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance dell'impresa (si veda figura 1).

In merito al primo aspetto, la letteratura scientifica evidenzia che le pressioni scaturite dagli scandali finanziari hanno portato ad una maggiore collaborazione tra la funzione di IA e i revisori esterni nelle aree di intervento comuni, quali l'assurance sulla rendicontazione finanziaria e il SCI. Le ricerche sottolineano che questa collaborazione consente di ottenere una serie di benefici in relazione alle attività di revisione esterna (Felix, 2001; Haron *et al.*, 2010). In particolare, i revisori esterni, nello svolgimento delle loro attività di revisione, possono usufruire dell'esperienza e delle competenze degli internal auditor e fare affidamento sul lavoro svolto dalla funzione di IA con l'obiettivo di migliorare l'affidabilità delle attività di revisione.

Numerosi studi suggeriscono che l'estensione del contributo fornito dagli internal auditor alle attività di revisione esterna dipende da alcune caratteristiche dell'IA, riguardanti principalmente le competenze della funzione e il suo livello di strutturazione. I risultati emersi da questi studi evidenziano inoltre che al crescere del contributo fornito dagli internal auditor alle attività di revisione esterna si verifica una riduzione dello sforzo dei revisori esterni in termini di attività di revisione (Wallace, 1984; Stein *et al.*, 1994; Felix, 2001; Jensen e Payne, 2003; Al-Twaijry, 2004; Haron *et al.*, 2004; Thinggaard e Kiertzner, 2008; Munro e Stewart, 2010). Nella ricerca è stata dunque ipotizzata una relazione negativa tra alcune caratteristiche dell'IA, riguardanti le competenze della funzione e il suo livello di strutturazione, e le audit fees.

Considerando il contributo dell'IA alla riduzione dell'asimmetria informativa, la letteratura scientifica evidenzia che la funzione di IA, in quanto rappresenta uno dei capisaldi del sistema di governance, gioca un ruolo fondamentale anche in merito alle pratiche di disclosure adottate dall'impresa (Bailey *et al.*, 2003). Inoltre alcuni studi sottolineano che l'IA consente di incrementare il livello delle disclosure relative al sistema di corporate governance. Sulla base dei risultati emersi dalla letteratura scientifica, nella ricerca è stata ipotizzata una relazione positiva tra alcune caratteristiche della funzione di IA – competenze della funzione di IA, l'indipendenza e obiettività della funzione e il suo livello di strutturazione – e livello delle disclosure relative al sistema di corporate governance (misurato attraverso un disclosure index).

6.3. Metodologia della ricerca

Per rispondere agli obiettivi della ricerca, si è adottata una metodologia articolata in due step: una survey rivolta a un campione di 200 imprese italiane e, in seguito, un'analisi documentale focalizzata sulle 95 aziende rispondenti.

La survey ha supportato l'indagine delle caratteristiche della funzione di IA delle imprese. Il campione di riferimento comprende le prime 200 imprese per fatturato della classifica "Principali società italiane industriali e di servizi 2008" redatta dal Centro Ricerche e Studi di Mediobanca. Inizialmente è stato

svolto un test pilota per valutare l'appropriatezza del questionario, in seguito stato inviato tramite e-mail ai CAE delle imprese appartenenti al campione di riferimento. Dopo un primo contatto telefonico per assicurarsi della ricezione della e-mail, è stata sollecitata in due momenti successivi la compilazione del questionario. Al termine le aziende rispondenti sono state 95, con un tasso di risposta pari al 47,5%. Le imprese del campione risultano diversificate tra loro in termini di dimensioni, settore di appartenenza e quotazione, in modo da considerare anche fattori contingenti nell'analisi delle relazioni delle caratteristiche della funzione di IA con le audit fees e il livello di disclosure dell'impresa. Inoltre, è stata svolta un'analisi di rappresentatività dei rispondenti, al fine di confermare la possibilità di generalizzare i risultati ottenuti dalla ricerca.

Successivamente, focalizzandosi sulle aziende rispondenti, è stata svolta un'analisi documentale al fine di raccogliere le informazioni relative al sistema di corporate governance presenti nelle disclosure delle imprese e determinare così il livello di disclosure. Tramite l'analisi documentale sono state raccolte anche le informazioni riguardanti le audit fees corrisposte dalle imprese alle società di revisione e i valori delle variabili di controllo considerate nei modelli regressione. La metodologia impiegata nell'analisi documentale è stata la content analysis, in quanto ampiamente utilizzata in ricerche scientifiche precedenti per raccogliere e organizzare differenti dati empirici (Guthrie *et al.*, 2004). La content analysis prevede inizialmente la scelta e la raccolta dei documenti da sottoporre all'analisi e, in seguito, la determinazione delle regole di codifica delle disclosure al fine di garantire lo svolgimento sistematico, obiettivo e affidabile dell'analisi (Beattie *et al.*, 2004). Per quanto riguarda la scelta dei documenti da analizzare, in accordo con le scelte effettuate in studi precedenti (Allegrini e Greco, 2011; Michelon e Parbonetti, 2005; Sanchez *et al.*, 2011; Haniffa e Cooke, 2002), nella ricerca sono stati considerati tutti i documenti contenenti informazioni relative al sistema di corporate governance e resi pubblici dalle imprese rispondenti tramite il sito internet aziendale. In seguito alla raccolta dei documenti, sono state determinate delle regole di codifica delle disclosure per garantire lo svolgimento sistematico, obiettivo e affidabile della content analysis. In particolare, è stata elaborata una griglia che identifica le categorie di informazioni riguardanti il sistema di corporate governance e gli item che ne specificano le caratteristiche puntuali. Infine per quantificare il livello complessivo di disclosure di ciascuna delle imprese rispondenti e poterlo così assoggettare ad analisi, è stato elaborato di un indice sintetico, il disclosure index. Per il calcolo dell'indice, è stata associata una variabile binaria ad ogni item della griglia e si è attribuito valore 1 se l'informazione rappresentata dall'item era presente nelle disclosure dell'impresa e valore 0 in caso contrario. Il disclosure index di ogni impresa è stato calcolato come il rapporto tra gli item presenti nelle disclosure dell'impresa e il numero totale di item applicabili all'azienda stessa. Oltre all'indice complessivo, sono stati calcolati per ogni azienda i disclosure index relativi ad ognuna delle categorie di informazioni in modo tale da permettere analisi successive della relazione tra una serie di caratteristiche della funzione di IA dell'impresa e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance.

Infine, per testare la validità delle ipotesi della ricerca, sono stati impiegati dei modelli di regressione multilineare. L'utilizzo di tali modelli è stata dettata dal fatto che l'analisi multivariata consente di

determinare la relazione tra ciascuna variabile considerata nel modello e la variabile dipendente, controllando gli effetti delle altre variabili su questa relazione.

6.4. Relazione tra IA e le audit fees

Il primo dei due obiettivi della ricerca è stato, come detto, analizzare la natura e l'estensione della relazione tra la funzione di IA e i revisori esterni, concentrandosi in particolare sull'impatto delle caratteristiche della funzione di IA sulle audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione. Sulla base della letteratura scientifica, nella ricerca è stata ipotizzata una relazione negativa tra alcune caratteristiche della funzione di IA – competenze della funzione e il suo livello di strutturazione – e le audit fees.

I risultati emersi dalle analisi empiriche non hanno fornito un supporto per la conferma di queste ipotesi, in quanto nel complesso non è stata evidenziata alcuna relazione negativa tra le caratteristiche dell'IA considerate e le audit fees. I principali fattori che sono emersi essere in relazione con le audit fees sono stati le dimensioni dell'impresa e le caratteristiche del CdA. Nel seguito si presentano nel dettaglio le analisi effettuate e i risultati ottenuti.

La natura e l'estensione della relazione tra le caratteristiche della funzione IA e le audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione è stata analizzata attraverso l'impiego di un modello di regressione multilineare. In particolare, sono state considerate sei variabili indipendenti riguardanti le caratteristiche della funzione di IA: il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale, da quanti anni la funzione di IA è stata istituita da parte dell'azienda (età della funzione di IA), il numero di addetti della funzione, la presenza di un Mandato di audit, la percentuale di tempo dedicata alla formazione degli internal auditor e l'esistenza di un sistema di misura delle performance dell'IA. Inoltre nel modello sono state incluse anche nove variabili di controllo (percentuale di amministratori indipendenti presenti nel CdA, numero di riunioni tenute dal CdA nel corso dell'anno, presenza di CEO Duality, istituzione di un AC, numero di riunioni tenute dall'AC nel corso dell'anno, quotazione, appartenenza ad un gruppo, fatturato dell'impresa, società di revisione dell'impresa una delle Big 4 e cambio della società di revisione nel corso dell'ultimo anno) per riflettere i fattori che in numerose ricerche sono emersi essere in relazione con le audit fees. Inizialmente sono state incluse nel modello di regressione tutte le variabili indipendenti e di controllo. In seguito è stata invece esclusa la variabile di controllo relativa al numero di riunioni tenute dall'AC nel corso dell'anno, in quanto con la sua inclusione veniva ridotto il numero di imprese (osservazioni) utilizzate nel modello e, quindi, la significatività dei risultati.

I risultati ottenuti dall'analisi regressione hanno evidenziato che il modello considerato è significativo al livello 0,01, con adjusted R-squared pari a 0,617. Considerando le relazioni tra le caratteristiche della funzione di IA e le audit fees, il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale è emerso avere un impatto positivo sulle audit fees, mentre per le altre variabili

considerate non è stata evidenziata alcuna relazione con le audit fees. Nessuna delle caratteristiche della funzione di IA considerate nel modello è emersa dunque avere una relazione negativa con le audit fees. Considerando le variabili di controllo, i risultati dell'analisi di regressione hanno evidenziato che un incremento delle audit fees risulta essere associato all'aumento dei valori delle seguenti variabili: il fatturato dell'impresa, la percentuale di amministratori indipendenti presenti nel CdA e il numero di riunioni tenute dal CdA.

Considerati congiuntamente, i risultati suggeriscono che i principali fattori che determinano le audit fees sono rappresentati dalla dimensione dell'impresa e dalle caratteristiche del CdA, mentre lo sforzo dei revisori esterni in termini di attività di revisione non risulta essere influenzato dalle caratteristiche della funzione di IA dell'impresa.

La mancanza di un impatto negativo delle caratteristiche della funzione di IA sulle audit fees potrebbe essere determinata dal fatto che, nel contesto italiano, non si è instaurata alcuna collaborazione tra la funzione di IA e i revisori esterni, evidenziata invece negli studi svolti in altri Paesi. In assenza di tale collaborazione non si verifica la possibilità che i revisori esterni facciano affidamento sul lavoro svolto in precedenza dagli internal auditor nello svolgimento delle loro attività di revisione esterna e, quindi, le caratteristiche dell'IA non hanno alcun impatto sulle audit fees. Tuttavia l'assenza di una relazione negativa tra l'IA e le audit fees non preclude necessariamente la possibilità dell'esistenza di una collaborazione tra gli internal auditor e i revisori esterni. Svariate motivazioni potrebbero infatti indurre i revisori esterni a non ridurre le audit fees anche se sono supportati nelle loro attività di revisione esterna dal lavoro svolto dagli internal auditor. In prima istanza potrebbe esistere una relazione negativa tra l'IA e le audit fees che non risulta evidente dall'analisi di regressione in quanto, sebbene i revisori facciano affidamento sul lavoro svolto dagli internal auditor, dedicano le risorse in eccesso ad altre aree di controllo, in precedenza trascurate nelle attività di revisione esterna. In alternativa, i revisori esterni potrebbero scegliere di non applicare riduzioni alle audit fees anche a fronte di un loro minore sforzo in termini di attività di revisione esterna se ritengono che le imprese clienti sono disposte a sostenere contemporaneamente elevate audit fees ed alti costi di IA per dare un segnale ai mercati del loro impegno nel rafforzamento del proprio ambiente di controllo. Infine il contributo dell'IA potrebbe avere degli effetti solo marginali sulla riduzione dello sforzo dei revisori esterni in termini di audit fees e quindi non riscontrabili dall'analisi di regressione.

Considerando invece la relazione positiva tra il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale e le audit fees, gli studi di Hay *et al.* (2008) e Hay e Knechel (2002) suggeriscono che tale relazione consente di supportare l'ipotesi che le imprese considerano l'auditing interno ed esterno come meccanismi di controllo complementari. L'adozione di questa prospettiva da parte delle imprese implica infatti che, per ottenere un miglioramento del complessivo ambiente di controllo, le imprese agiscano contemporaneamente sul miglioramento delle competenze dell'IA e sulla richiesta di un maggiore sforzo da parte dei revisori esterni in termini di attività di revisione. Thinggaard e Kiertzner (2008) permettono di confermare questa visione, infatti gli autori affermano che il numero di internal auditor in

possesso di una certificazione professionale rappresenta una delle principali proxy dell'impegno dell'impresa nell'IA.

Complessivamente potrebbe dunque sussistere una simultanea relazione sia positiva che negativa tra l'IA e le audit fees che non risulta evidente dall'analisi di regressione in quanto i contributi si annullano vicendevolmente. Da una parte infatti un miglioramento delle caratteristiche della funzione di IA potrebbe portare ad una riduzione delle audit fees, in quanto i revisori esterni fanno maggiore affidamento sul lavoro svolto dagli internal auditor e quindi riducono il proprio sforzo in termini di attività di revisione esterna. Dall'altra parte, se le imprese considerano i vari meccanismi di controllo complementari tra loro, il miglioramento delle caratteristiche della funzione di IA deve essere considerato all'interno di un processo di miglioramento del complessivo ambiente di controllo dell'organizzazione, il che implica la contemporanea richiesta per un maggiore sforzo dei revisori esterni in termini di attività di revisione. Quindi, in presenza di un miglioramento dell'IA, la riduzione delle audit fees a seguito del maggior supporto fornito dalla funzione di IA alle attività di revisione esterna viene compensata dal contemporaneo incremento dello sforzo richiesto dall'impresa ai revisori esterni in termini di attività di revisione.

6.5. Relazione tra l'IA e livello di disclosure

Il secondo obiettivo della ricerca ha riguardato l'analisi della natura e dell'estensione della relazione tra le caratteristiche della funzione di IA e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance dell'impresa. Data la difficoltà a misurare in modo obiettivo e sistematico il livello qualitativo delle disclosure, si è considerata la quantità di disclosure proxy della loro qualità, come suggerito da numerosi studi (Botosan, 1997; Beattie *et al.*, 2004; Coy e Dixon, 2004). Sulla base della letteratura scientifica è stata ipotizzata una relazione positiva tra alcune caratteristiche della funzione di IA – competenze della funzione, indipendenza e obiettività della funzione e il suo livello di strutturazione – e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance (rappresentato dal disclosure index).

I risultati emersi dalle analisi empiriche hanno fornito un supporto parziale a queste ipotesi, permettendo comunque di evidenziando che la funzione di IA consente di ridurre l'asimmetria informativa tra il management e gli stakeholder dell'azienda aumentando il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance. Nel seguito si presentano nel dettaglio le analisi effettuate e i risultati ottenuti.

Nella ricerca il livello di disclosure di ciascuna impresa è stato rappresentato attraverso un disclosure index complessivo, successivamente suddiviso in sette disclosure index che consentono di misurare il livello di disclosure relativo a ciascuna delle categorie di informazioni comprese nelle disclosure relative al sistema di corporate governance. Per analizzare le relazioni tra le caratteristiche dell'IA considerate nelle ipotesi e il livello delle disclosure è stato impiegato un modello di regressione multilineare. In particolare, sono state considerate sette variabili indipendenti riguardanti le caratteristiche della funzione di IA: il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale, da quanti anni la funzione di IA è stata

istituita da parte dell'azienda (età della funzione di IA), il numero di addetti della funzione, la presenza di un Mandato di audit, la percentuale di tempo dedicata alla formazione degli internal auditor, il numero di Standard professionali IIA utilizzati dalla funzione e il possesso da parte della funzione della certificazione QAR. Inoltre nel modello sono state incluse anche nove variabili di controllo (percentuale di amministratori indipendenti presenti nel CdA, numero di riunioni tenute dal CdA nel corso dell'anno, numero di membri del CdA, presenza di CEO Duality, istituzione di un AC, numero di riunioni tenute dall'AC nel corso dell'anno, istituzione di un Lead Independent Director, quotazione e fatturato dell'impresa) per riflettere i fattori che in numerose ricerche sono emersi essere in relazione con il livello di disclosure dell'impresa. Inizialmente sono state incluse nel modello di regressione tutte le variabili indipendenti e di controllo. In seguito è stata invece esclusa la variabile di controllo relativa al numero di riunioni tenute dall'AC nel corso dell'anno in quanto con la sua inclusione veniva ridotto il numero di osservazioni utilizzate nel modello e quindi la significatività dei risultati.

I risultati ottenuti considerando come variabile dipendente il disclosure index complessivo indicano che il modello considerato è significativo al livello 0,01, con adjusted R-squared pari a 0,782. Considerando le relazioni tra le caratteristiche della funzione di IA e il livello delle disclosure relative al sistema di corporate governance, emerge che il numero di addetti della funzione di IA è risultato essere il principale fattore che influenza il livello di disclosure. La relazione tra le due variabili è inoltre risultata essere positiva e quindi consente di confermare l'ipotesi che l'asimmetria informativa viene ridotta in presenza di una funzione di IA di maggiori dimensioni. Altre due delle caratteristiche dell'IA considerate nel modello sono emerse avere una relazione positiva con il livello di disclosure: l'età della funzione di IA e la percentuale di tempo dedicata alla formazione degli internal auditor nel corso dell'anno. Questi risultati permettono di confermare l'ipotesi che le competenze della funzione di IA hanno un impatto positivo sul livello di disclosure. Per le altre variabili indipendenti, i risultati dell'analisi di regressione non hanno evidenziato invece alcuna relazione con il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance.

Ulteriori analisi della relazione tra le caratteristiche della funzione di IA e il livello di disclosure sono state effettuate considerando come variabile dipendente del modello di regressione ciascuno dei disclosure index relativo alla singola categoria di informazioni. I risultati ottenuti svolgendo sette differenti analisi di regressione, una per ognuno dei disclosure index di categoria, hanno evidenziato impatti differenti delle variabili indipendenti nei diversi modelli. In particolare, le caratteristiche dell'IA che sono risultate influenzare il livello complessivo delle disclosure, non hanno evidenziato un impatto su tutte le categorie di informazioni, ma solo su alcune di esse. Inoltre il possesso della certificazione QAR è risultata avere una relazione con il livello di disclosure relativo ad alcune delle sette categorie di informazioni considerate. La variabile influenza infatti il livello di disclosure relativo alla categoria "Società di revisione" e "Istituzione e funzionamento dell'AC". Per le variabili riguardanti il numero di internal auditor in possesso di una certificazione professionale, la presenza di un Mandato di audit e il numero di Standard IIA utilizzati dalla funzione non sono state evidenziate invece relazioni con il livello di disclosure in nessuna delle categorie di

informazioni considerate. Questi risultati permettono di evidenziare il diverso impatto delle caratteristiche dell'IA sul livello di disclosure delle differenti categorie di informazione.

Considerati congiuntamente, i risultati emersi dalla ricerca indicano che la funzione di IA ha un impatto positivo sul livello di disclosure relative al sistema di corporate governance e consente quindi di ridurre l'asimmetria informativa. In particolare, il livello di disclosure risulta essere influenzato dalle competenze della funzione di IA, data le relazioni che sono emerse con l'età della funzione e la percentuale di tempo dedicata alla formazione degli internal auditor, e dal livello di strutturazione dell'IA, data la relazione che è emersa con il numero dei suoi addetti. Meno forte appare invece la relazione tra il livello di disclosure e l'indipendenza e obiettività della funzione, in quanto il possesso di una certificazione QAR ha un impatto solo sul livello di disclosure relativo ad alcune categorie di informazioni, mentre il numero di Standard professionali IIA utilizzati dalla funzione non risulta influenzare il livello di disclosure in nessuno dei casi. Il basso livello di significatività di questa relazione potrebbe essere causato dalla scelta delle variabili utilizzate nel modello. Infatti l'indipendenza e obiettività dell'IA dipende soprattutto dalle caratteristiche personali degli internal auditor, oltre che dalla posizione dell'IA all'interno dell'organizzazione, elementi che risultano difficilmente indagabili attraverso un'analisi dall'esterno. L'utilizzo degli Standard IIA e il possesso della certificazione QAR attestano che gli internal auditor possiedono le conoscenze, abilità e altre competenze necessarie per svolgere in modo indipendente e obiettivo le attività di audit, ma non ne garantiscono l'applicazione.

Tra le variabili di controllo, per quattro di esse si è evidenziata una relazione positiva con il livello di disclosure. In particolare tali variabili sono: la percentuale di amministratori indipendenti presenti nel CdA, il numero di riunioni tenute dal CdA nel corso dell'anno, la quotazione dell'impresa e il fatturato dell'impresa. Questi risultati confermano quanto emerso da numerosi studi precedenti (Allegrini e Greco, 2011; Michelon e Parbonetti, 2005).

6.6. Limitazioni e sviluppi futuri

Infine, è utile evidenziare i principali limiti della ricerca e gli ulteriori sviluppi futuri.

Per quanto riguarda l'analisi delle audit fees, la principale limitazione della ricerca risiede nella impossibilità di generalizzare i risultati a tutte le imprese italiane. Avendo considerato le prime 200 imprese italiane in termini di fatturato, i risultati ottenuti potrebbero non essere generalizzabili ad altre organizzazioni di dimensioni minori. Inoltre la ricerca è stata svolta considerando i valori delle audit fees riferiti ad un solo anno, mentre un'analisi condotta in modo longitudinale su più anni, potrebbe offrire maggiori approfondimenti riguardo il supporto fornito dall'IA alle attività di revisione esterna.

Per quanto riguarda l'analisi della relazione tra l'IA e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance, si evidenzia che nella ricerca è stato considerato il livello quantitativo delle disclosure dell'impresa come proxy del livello qualitativo delle disclosure stesse. Anche se numerosi identificano che

una valutazione qualitativa delle informazioni contenute nelle disclosure riduca l'obiettività dell'analisi, i risultati della ricerca potrebbero essere considerati maggiormente robusti se fosse stato intrapreso uno studio più approfondito delle caratteristiche qualitative delle disclosure. Altre limitazioni riguardano la selezione degli item di informazione nella griglia di codifica delle disclosure, successivamente utilizzati come base nel calcolo del disclosure index, e la content analysis, che risultano inevitabilmente basati su valutazioni soggettive.

Infine, è possibile identificare ulteriori sviluppi futuri per la ricerca. Con riferimento alla relazione tra l'IA e i revisori esterni, ulteriori ricerche sono richieste per catturare meglio la qualità dello sforzo dell'IA e come questa impatta sulle audit fees, date le complesse relazioni che esistono tra questi meccanismi di monitoraggio. L'adozione di una metodologia di ricerca differente come interviste approfondite con gli stakeholder chiave (per esempio, internal auditor, revisori esterni, AC, amministratori indipendenti e il management esecutivo) potrebbe aiutare a rafforzare i risultati emersi dallo studio. Con riferimento alla relazione tra l'IA e il livello di disclosure relative al sistema di corporate governance, ulteriori ricerche potrebbero analizzare la relazione in contesti con regolamentazioni differenti in merito alla reportistica dell'impresa, attraverso studi longitudinali e confronti internazionali.

BIBLIORGRAFIA

Abbott, L.J., Parker, S., Peters, G.F., Raghunandan, K., (2003), "The association between audit committee characteristics and audit fees", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 22, September, pp. 17-32

Abdolmohammadi, M.J., (2009), "Factors Associated with the Use of and Compliance with the IIA Standards: A Study of Anglo-culture CAEs", *International Journal of Auditing*, Vol. 13, pp. 27-42

Agrawal, A., Chadha, S., (2005), "Corporate governance and accounting scandals", *Journal of Law and Economics*, Vol. 48, pp. 371-406

Ahmad, Z., Taylor, D., (2009), "Commitment to independence by internal auditors: the effects of role ambiguity and role conflict", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24, No. 9, pp. 899-925

Ahmed, K., Courtis, J.K., (1999), "Associations between corporate characteristics and disclosure levels in annual reports: a meta-analysis", *British Accounting Review*, Vol. 31, pp. 35-61

Aksu, M., Kosedag, A., (2006), "Transparency and disclosure scores and their determinants in the Istanbul Stock Exchange", *The Authors Journal Compilation*, Vol. 14, No. 4, pp. 277-296

Al-Twajjry, A.M., Brierley, J.A., Gwilliam, D.R., (2004), "An examination of the relationship between internal and external audit in the Saudi Arabian corporate sector", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No. 7, pp. 929-944

Allegrini, M., Bandettini, E., (2006), "Internal auditing and consulting assignments in Italy: an empirical research", *paper presented at the 4th European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance*, London, 5-7 April

Allegrini, M., D'Onza, G., (2003), "Internal auditing and risk assessment in large Italian companies: an empirical survey", *International Journal of Auditing*, Vol. 7 No. 3, pp. 191-208

Allegrini, M., D'Onza, G., Paape, L., Melville, R., Sarens, G., (2006), "The European literature review on internal auditing", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21, No. 8, pp. 845-853

Allegrini, M., Greco, G., (2011), "Corporate boards, audit committees and voluntary disclosure: evidence from Italian Listed Companies", *Springer Science+Business Media, LLC*

Allegrini, M., Melville, R., Paape, L., Selim, G., (2008), "Special issue on Internal audit and corporate governance: Introduction", *Springer Science+Business Media*, LLC

Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., (1993), "Statistics for Business and Economics", 5th ed., *West Publishing Company*, St Paul, MN

Anderson, R.C., Reeb, D.M., (2004), "Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, No. 2, pp. 209-237

Anderson, T., Zéghal, D., (1994), "The pricing of audit services: Further evidence from the Canadian market", *Accounting and Business Research*, Vol. 24, pp. 195-207

Asare, S.K., Davidson, R.A., Gramling, A.A., (2008), "Internal auditors' evaluation of fraud factors in planning an audit: the importance of audit committee quality and management incentives", *International Journal of Auditing*, Vol. 12, No. 3, pp. 181-203

Baiman, S., Verrecchia, R., (1996), "The relation among capital markets, financial disclosure, production efficiency, and insider trading", *Journal of Accounting Research*, Vol. 34, pp. 1-22

Bailey, A.D., Jr., Gramling, A.A., Ramamoorti, S., (2003), "Research Opportunities in Internal Auditing", *Altamonte Springs. FL: IIA Research Foundation*

Baltaci, M. and Yilmaz, S., (2006), "Keeping an Eye on Subnational Governments: Internal Control and Audit at Local Levels", *The World Bank Stock*, No. 37257

Banks, W., Fischer, J., Nelson, M., (1997), "University accountability in English, Wales, and Northern Ireland: 1992-1994", *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, Vol. 6, No. 2, pp. 211-226

Barua, A., Rama, D.V., Sharma, V., (2010), "Audit committee characteristics and investment in internal auditing", *Journal Accounting Public Policy*, Vol. 29, pp. 503-513

Bauwhede, H.V., Willekens, M., (2008), "Disclosure on Corporate Governance in the European Union", *Blackwell Publishing Ltd*, Vol. 16, No. 2, pp.101-115

Beasley, M., Carcello, J., Hermanson, D., Lapedes, P.D., (2000), "Fraudulent financial reporting: Consideration of industry traits and corporate governance mechanisms", *Accounting Horizons*, December, pp. 441-454

Beattie, V., McInnes, B., Fearnley, S., (2004), "A methodology for analysing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes", *Accounting Forum*, Vol. 28, pp. 205-236

Bedard, J.C., Graham, L., (2009), "Factors affecting the severity of Sarbanes-Oxley Section 404 internal control deficiencies: Archival evidence", Working Paper, *Bentley College*

Bedard, J.C., Hoitash, R., Hoitash, U., (2009), "Evidence from the United States on the effect of auditor involvement in assessing internal control over financial reporting", *International Journal of Auditing*, Vol. 13, No. 2, pp. 105-125

Beeks, W., Brown, P., (2005), "Do better governed Australian firms make more informative disclosures", Working Paper, *Lancaster University*

Bell, T., Knechel, W.R., Willingham, J., (1994), "An exploratory analysis of the determinants of audit engagement resource allocations", *Proceedings of Deloitte and Touche/University of Kansas Symposium on Auditing Problems*, Lawrence, KS, pp. 49-67

Belloli, P. (2006), "Fraudulent overtime", *International Auditor*, Vol. 63, pp. 91-93

Bliss, M.A., Muniandy, B., Majid, A., (2007), "CEO duality, audit committee effectiveness and audit risks. A study of the Malaysian market", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22 No. 7, pp. 716-728

Bokpin, G.A., Isshaq, Z., (2009), "Corporate governance, disclosure and foreign share ownership on the Ghana Stock Exchange", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24, No. 7, pp. 688-703

Boo, E., Sharma, D., (2008), "Effect of regulatory oversight on the association between internal governance characteristics and audit fees", *Accounting and Finance*, Vol. 48, pp. 51-71

Borsa Italiana S.p.A., (2006), "Codice di autodisciplina"

Botosan, C.A., (1997), "Disclosure level and the cost of equity capital", *The Accounting Review*, Vol. 72, No. 3, pp. 323-349

Boyatzis, R.E., (1998), "Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development", *Thousand Oaks*, CA: Sage Publications

Botosan, C.A., Harris., M.S., (2000), "Motivations for change in disclosure frequency and its consequences: an examination of voluntary quarterly segment disclosure", *Accounting Review*, Vol. 38, No. 2, pp. 329-353

Brody, R.G., Lowe, D.L., (2000), "The New Role of the Internal Auditor: Implications for Internal Auditor Objectivity", *International Journal of Auditing*, Vol. 4, pp. 169-176

Brown, P.R., (1983), "Independent auditor judgment in the evaluation of internal audit functions", *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp. 444-455

Brown, L., Pinello, A.S., (2007), "To what extent does the financial reporting process curb earnings surprise games?", *Journal of Accounting Research*, Vol. 45, No. 5, pp. 947-981

Bujaki, M., McConomy, B.J., (2002), "Corporate Governance: Factors Influencing Voluntary Disclosure by Publicly Traded Canadian", *PCC*, Vol. 1, No. 2, pp. 105-139

Burnaby, P., Abdolmohammadi, M., Hass, S., Sarens, G., Allegrini, M. (2009), "Usage of Internal Auditing Standards by companies in the United States and select European countries", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24 No. 9, pp. 835-860

Burnaby, P., Hass, S., (2009), "A summary of the global Common Body of Knowledge 2006 (CBOK) study in internal auditing", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24, No. 9, pp. 813-834

Cadbury Committee, (1992), "Report of the Committee on the financial aspects of corporate governance", Gee and Co, London

Cameran, M., (2005), "Audit Fees and the Large Auditor Premium in the Italian Market", *International Journal of Auditing*, Vol. 9, pp. 129-126

Carcello, J.V., Hermanson, D.R., Neal, T.L., Riley, R.R. Jr., (2002), "Board characteristics and audit fees", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 19, pp. 365-384

Carcello, J.V., Hermanson, D.R., Raghunandan, K., (2005), "Factors associated with U.S. public companies' investment in internal auditing", *Accounting Horizons*, Vo. 19, No. 2, pp. 69-84

Carcello, J.V., Neal, T.L., (2003), "Audit Committee Independence and Disclosure: choice for financially distressed firms", *Blackwell Publishing Ltd*, Vol.11 , No. 4, pp. 289-299

Carey, P., Simnett, R. and Tanewski, G., (2000), "Voluntary demand for internal and external auditing by family business", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 19, p. 37-51

Carson, E., (1996), "Corporate Governance Disclosure in Australia: The state of play", *Australian Accounting Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 3-10

Castanheira, N., Rodrigues, L.L., Craig, R., (2010), "Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 79-98

Chan, P., Ezzamel, M., Gwilliam, D., (1993), "Determinants of Audit Fees for Quoted UK Companies", *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 20, pp. 765-786

Chapman, C., (2001), "Raising the bar", *Internal Auditor*, April, pp. 55-9

Chen, S., Chen, X., Cheng, Q., (2008), "Do family firms provide more or less voluntary disclosure?", *Journal of Accounting Research*, Vol. 46, No. 3, pp. 499-536

Cheung, Y.L., Jiang, P., Tan, W., (2010), "A transparency Disclosure Index measuring disclosures: Chinese listed companies", *Journal Accounting Public Policy*, Vol. 29, pp. 259-280

Christopher, J., Sarens, G., Leung, P., (2009), "A critical analysis of the independence of the internal audit function: evidence from Australia", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22 No. 2, pp. 200-220

Citron, D. B., (2003), "The UK's framework approach to auditor independence and the commercialization of the accounting profession", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 244-274

Cobbin, P.E., (2002), "International Dimension of the Audit Fee Determinants Literature", *International Journal of Auditing*, Vol. 6, pp. 53-77

Collier, P., Gregory, A. (1996), "Audit committee effectiveness and the audit fee", *The European Accounting Review*, Vol. 5, pp. 177-198

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (2004), "Enterprise risk management—integrated framework", COSO, September

Cooke, T.E., (1989), "Disclosure in the corporate annual reports of swedish companies", *Accounting and Business Research* Vol. 19, pp. 113-124

Cooper, B.J., Leung, P., Wong, G., (2006), "The Asia Pacific literature review on internal auditing", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21, No. 8, pp. 822-834

Coram, P., Ferguson, C., Moroney, R., (2008), "Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud" *Accounting and Finance*, Vol. 48, pp. 543-559

Cortesi, A., Tettamanzi, P., Corno, F. (2008), "Empirical evidence on internal control systems and corporate governance in Italy", *Springer Science+Business Media*, LLC. 2008

Coy, D., Dixon, K., (2004), "The public accountability index: Crafting a parametric disclosure index for annual reports!", *The British Accounting Review*, Vol. 36, pp. 79-106

D'Silva, K., Ridley, J., (2007), "Internal auditing's international contribution to governance", *International Journal Business Governance and Ethics*, Vol. 3, No. 2, pp. 113-126

Davies, M., (2008), "Effective working relationships between audit committees and internal audit. The cornerstone of corporate governance in local authorities, a Welsh perspective", *Springer Science+Business Media*, LLC

De Mari, M., (2000), "Il Codice di autodisciplina delle società quotate in materia di corporate governance", *Rivista diritto privato*, n. 1, pp. 141-142

DeFond, M.L., Francis, J.R., Wong, T.J., (2000), "Auditor Industry Specialization and Market Segmentation: Evidence from Hong Kong", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 19, pp. 49-66

De Zwaan, L., Stewart, J., Subramaniam, N., (2009), "Internal audit involvement in enterprise risk management", working paper, *Griffith University*, Brisbane

DeZoort, F.T., Houston, R.W., Peters, M.F., (2001), "The impact of internal auditor compensation and role on external auditors' planning judgments and decisions", *Contemporary Accounting Research*, (Summer), 257-281

Dickins, D., O'Reilly, D., (2009), "The qualifications and independence of internal auditors", *Internal Auditing*, Vol. 24, No. 3, pp. 14-21

Dnes, A.W.,(2005), "Enron, Corporate Governance and Deterrence", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 26, pp. 421-429

Ebaid, E.I., (2011), "Internal audit function:an exploratory study from Egyptian listed firms", *International Journal of Law and Management*, Vol. 53, No. 2, pp. 108-128

Elizabeth, E.A., Rainsbury, A., Bradbury, M., Cahan, S.F., (2009), "The impact of audit committee quality on financial reporting quality and audit fees", *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, Vol. 5, pp. 20–33

Elliot, R.K., Korpi, A.R., (1978), "Factors affecting audit fees", *Cost-Benefit Analysis of Auditing: Commission on Auditors' Responsibility Research Study*, No. 3, AICPA, New York, NY

Eng, L.L., Mak, Y.T., (2003), "Corporate governance and voluntary disclosure", *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 22, pp. 325-345

Ettredge, M., Johnstone, K., Stone, M., Wang, Q.,(2011), "The effects of firm size, corporate governance quality, and bad news on disclosure compliance", *Springer Science+Business Media*, LLC

Ettredge, M., Reed, M., Stone, M., (2000), "An examination of substitution among monitoring devices: the case of internal and external audit expenditures", *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Vol. 15, pp. 57-79

Faccio, M., Lang, L.H.P., Young, L., (2001), "Dividends and expropriation", *American Economic Review*, Vol. 91, No. 1, pp. 54-78

Felix, W.L., Gramling, A., Maletta,M.J., (2001), "The Contribution of Internal Audit as a Determinant of External Audit Fees and Factors Influencing This Contribution", *Journal of Accounting Research*, Vol. 39, No. 3

Fraser, I., Henry, W., (2007), "Embedding risk management: structures and approaches", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22 No. 4, pp. 392-409

Finkelstein, S., D'Aveni, D.A., (1994), "CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 1079-1108

Fisher, R., Oyelere, P., Laswad, F., (2004), "Corporate reporting on the Internet: Audit issues and content analysis of practices", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 412-439

Fogarty, T.J., Kalbers, L.P. (2000) "An empirical evaluation of the interpersonal and organizational correlates of professionalism in internal auditing", *Accounting and Business Research*, Vol. 30, No. 2, pp. 36-125

Froud, J., Johal, S., Papazian, V., & Williams, K., (2004) "The temptation of Huston: A case study of financialisation", *Critical Perspectives on Accounting*, Vo. 15, pp. 885-909

Gain, K., (2009), "Knowledge Report. Measuring Internal Audit Performance", IIA

Gallhofer, S., Haslam, J. (2007), "Exploring social, political and economic dimensions of accounting in the global context: the International Accounting Standards Board and accounting disaggregation", *Socio-Economic Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 633-664

Garcia, L.S., Barbadillo, E.R., Perez, M.O., (2010), "Audit committee and internal audit and the quality of earnings: empirical evidence from Spanish companies", *Springer Science+Business Media*, LLC.

Gerrard, I., Houghton, K., Woodliff, D., (1994), "Audit fees: The effects of auditee, auditor and industry differences", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 9, pp. 3-11

Gillan, S.L., Martin, J.D., (2005), "Corporate governance post-Enron: Effective reforms, or closing the stable door?", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13, pp 929-958

Giner, B., (1997), "The influence of company characteristics and accounting regulation on information disclosed by Spanish firms", *European Accounting Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 45-68.

Gist, W.E., (1995), 'A test of audit pricing in the small client segment: A comment', *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, Vol. 10, pp. 223-234

Goodwin-Stewart, J., Kent, P., (2006), "The relation between external audit fees, audit committee characteristics and internal audit", *Accounting and Finance*, Vol. 46, pp. 387-404

Goodwin, J., Seow, J.L., (2002), "The influence of corporate governance mechanisms on the quality of financial reporting and auditing: perceptions of auditors and directors in Singapore", *Accounting & Finance*, Vol. 42, No. 3, pp. 195-223

Gramling, A.A., (1999), "External auditors' reliance on work performed by internal auditors: The influence of fee pressure on this reliance decision", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, (Suppl.), pp. 117-135

Gramling, A.A., Maletta, M.J., Schneider, A., Church, B.K., (2004), "The role of the internal audit function in corporate governance: a synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research", *Journal of Accounting Literature*, Vol 23, pp. 194-244

Gray, R.H., Kouchy, R., Lavers, S., (1995), "Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies: a methodological note", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8, No. 2, pp. 78-101

Gray, S.J., Radebaugh, L.H., Roberts, C.B. (1990), "International perceptions of cost constraints on voluntary information disclosures: a comparative study of UK and US multinationals", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, pp. 597-622

Green, E.R., Huang, H.W., Lee, C.C., (2011), "The Association between Auditor Industry Specialization and Firms' Disclosure of Internal Control Weaknesses", *International Journal of Auditing*, Vol. 7, pp.75-91

Griffin, P.A, Lont, D.H., Sun, Y., (2008), "Corporate Governance and Audit Fees: Evidence of Countervailing Relations", *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, Vol. 4, No. 1, pp. 18-49

Gul, F.A., Leung, S., (2004), "Board leadership, outside directors' expertise and voluntary corporate disclosures", *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 23, No. 5, pp. 351-379

Guthrie, J., Petty, R., (2000), "Intellectual capital: Australian annual reporting practices", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 3, pp. 241-250

Guthrie, J., Petty, R., Yongvanich, K., Ricceri, F., (2004), "Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 2, pp. 282-293

Hackenbrack, K., Knechel, W. R., (1997), "An empirical examination of time usage in the audit Process", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 14, pp. 481-500

Hackston, D., Milne, M.J., (1996), "Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies", *Auditing, Accounting & Accountability Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 237-256

Haniffa, R.M., Cooke, T.E., (2002), "Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations", *Abacus*, Vol. 38, No. 3, pp. 317-349

Haron, H., Chambers, A., Ramsi, R. and Ismail, I., (2004), "The reliance of external auditors on internal auditors", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19 No. 9, pp. 1148-1159

Haron, H., Chye, O.H., Jeyaraman, K., (2010), "Determinants of internal control characteristics influencing voluntary and mandatory disclosures. A Malaysian perspective", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25, No. 2, pp. 140-159

Hass, S., Abdolmohammadi, M.J., Burnaby, P., (2006), "The Americas literature review on internal auditing", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21, No. 8, pp. 835-844

Hay, D., Knechel, W.R., (2002), "Evidence on the associations among elements of control and external assurance", Working paper, *University of Florida*, Gainesville

Hay, D., Knechel, W.R., Ling, H., (2008), "Evidence on the Impact of Internal Control and Corporate Governance on Audit Fees", *International Journal of Auditing*, Vol. 12, pp. 9-24

Hermanson, H.M., (2000), "An analysis of the demand for reporting on internal control", *Accounting Horizons*, Vol. 14, No. 3, pp. 325-341

Hirsch, P. M., (2003), "The dark side of alliances: The Enron story", *Organization*, Vo. 10, pp. 565-567

Ho, S., Hutchinsonb, M., (2010), "Internal audit department characteristics/activities and audit fees: Some evidence from Hong Kong firms", *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, Vol. 19, pp. 121-136

Ho, S.S.M., Wong, K.S., (2001), "A study of the relationship between corporate governance structures and the extent of voluntary disclosure", *International Journal of Accounting, Auditing and Taxation*, Vol. 10, pp. 139-156

Hogan, C.E., Wilkins, M.S., (2008), "Evidence on the Audit Risk Model: Do Auditors Increase Audit Fees in the Presence of Internal Control Deficiencies?", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 25, No. 1, pp. 219-242

Holsti, O.R., (1969), "Content Analysis for the Social Sciences and Humanities", *Addison-Wesley*, Reading, MA

Holt, T.P., DeZoort, T., (2006), "The Effects of Internal Audit Report Disclosure on Investor Confidence and Investment Decisions", *International Journal of Auditing*, Vol. 13 , pp. 61–77

Institute of Internal Auditors Research Foundation, (2004), "Changing Internal Audit Practices in the New Paradigm: The Sarbanes-Oxley Environment"

Jayalakshmy, R., Seetharaman, A., Khong, T.W., (2005), "The changing role of the auditors", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 249-271

Jensen, M.C., Meckling, W.H., (1976), "Theory of firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360

Johnson, D., Pany, K., White, R., (1983), "Audit reports and the loan decision: Actions and perceptions", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Spring, pp. 38-51

Johnson, E.N., Walker, K.B., Westergaard, E., (1995), "Supplier concentration and pricing of audit services in New Zealand", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 14, pp. 74-89

Klein, A., (2002), "Audit committees, board of director characteristics and earnings management", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 33, pp. 375-400

Knechel, W.R., Willekens, M., (2006), "The role of risk management and governance in determining audit demand", *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 33, pp. 1344-1367

Knechel, W.R., Suijs, J., Willekens, M., (2007), "A stakeholder model of competing demands for control and auditing", Working Paper, *University of Florida*

Krishnamoorthy, G., (2002), "A multistage approach to external auditors' evaluation of the internal audit function", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, (March), pp. 95-121

Krishnan, J., (2005), "Audit committee quality and internal control: an empirical analysis" *The Accounting Review*, Vol. 80, pp. 649-675

Krishnan, J., Visvanathan, G., (2007), "Reporting Internal Control Deficiencies in the Post-Sarbanes-Oxley Era: The Role of Auditors and Corporate Governance", *International Journal of Auditing*, Vol. 11, pp. 73-90

Krishnan, J., Zhang, Y. & Stone, M., (2005), "Auditor litigation risk and corporate disclosure of quarterly review report", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 24, Supplement, pp. 115-138

Lev, B., (1992), "Information disclose strategy", *California Management Review*, Vol. 34, pp. 9-32

Lim, S., Matolcsy, Z., Chow, D., (2007), "The association between board composition and different types of voluntary disclosure", *European Accounting Review*, Vol. 16, pp. 555-583

Lin, Z.J., Xiao, J.Z., Tang, Q., (2008), "The roles, responsibilities and characteristics of audit committee in China", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21 No. 5, pp. 721-751

Lin, S., Pizzini, M., Vargus, M., Bardhan, I., (2011), "The Role of Internal Audit Function in the Disclosure of Material Weaknesses", *The Accounting Review*, Vol. 86, No. 1, pp. 287-335

Luehlfling, M.S., Daily, C.M., Phillips Jr, T.J., Smith, L.M., (2003), "Cyber crimes, intrusion detection and computer forensics", *International Journal of Auditing*, Vol. 18, pp. 9-13

Luo, Y., (2005), "Corporate governance and accountability in multinational enterprises: Concepts and agenda", *Journal of International Management*, Vol. 11, pp. 1-18

Maher, M.W., Tiessen, P., Colson, R. and Broman, A.J., (1992), "Competition and audit fees", *The Accounting Review*, Vol. 67 No. 1, p. 199

Maletta, M.J., Kida, T., (1993), "The effect of risk factors on auditors' configuration information processing", *The Accounting Review*, (July), pp. 681-691

Mallin, C.A., (2006), "Corporate Governance Developments in the UK. Handbook on International Corporate Governance: Country Analyses", *In Edward Elgar*, Northampton, MA, pp. 3-10

Marais, M., Burnaby, A., Hass, S., Sadlere, E., Fourie, H., (2009), "Usage of Internal Auditing Standards and internal auditing activities in South Africa and all respondents", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24 No. 9, pp. 883-898

Marden, R., Edwards, R., (2005), "Employee fraud in the casino and gaming industry", *International Journal of Auditing*, Vol. 20, pp. 21-30

Marston, C.L., Shrives, P.J., (1991), "The use of disclosure indices in accounting research: A review article", *British Accounting Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 195-210

Mat Zain, M., Subramaniam, N., (2007), "Internal auditor perceptions on audit committee interactions: a qualitative study in Malaysian public corporations", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, No. 5, pp. 894-908

Mendez, C.F., Garcia, R.A., (2007), "The effects of ownership structure and board composition on the audit committee meeting frequency: Spanish evidence" *Corporate Governance*, Vol. 15, No. 5, pp. 909-922

Margheim, L.L., (1986), "Further evidence on external auditors' reliance on internal auditors", *Journal of Accounting Research*, (Spring), pp. 194-205

McMullen, D.A., Raghunandan, K., Rama, D.V., (1996), "Internal control reports and financial reporting problems", *Accounting Horizons*, Vol. 10, No. 4, pp. 67-75

Meek, G.K., Roberts, C.B., Gray, S.J., (1995), "Factors influencing voluntary annual report disclosures by US and UK and continental European multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 3, pp. 555-572

Melis, A., (2005), "Corporate Governance Failures: to what extent is Parmalat a particularly Italian Case?", *Blackwell Publishing Ltd*

Messier, W.F., Schneider, A., (1988), "A hierarchical approach to the external auditor's evaluation of the internal auditing function", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 4, No. 2, pp. 337-353

Messier, W.F. Jr., (2000), "Auditing and Assurance Services: A Systematic Approach", *Irwin/McGraw-Hill*, Boston, MA

Michelon, G., Parbonetti, A. (2010), "The effect of corporate governance on sustainability Disclosure", Springer *Science+Business Media*, LLC

Milne, M., Adler, R., (1999), "Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 12 No. 2, pp. 237-256

Morgan, G. (1979) "Internal audit role conflict: a pluralist view", *Managerial Finance*, Vol. 5, No. 2, pp. 70-160

Munro, L., Stewart, J., (2010), "External auditors' reliance on internal audit: the impact of sourcing arrangements and consulting activities", *Accounting and Finance*, Vol. 50, pp. 371-387

Neter, J., Wasserman, W., Kutner, M., (1983), "Applied Linear Regression Models", *Richard D. Irwin*

Niemark, M.K., (1995), "The Hidden Dimensions of Annual Reports: Sixty Years of Social Conflict at General Motors", *Markus Wiener*, Princeton, NJ

Norman, S.C., Rose, A.M., Rose, J.M, (2009), "Internal audit reporting lines, fraud risk decomposition, and assessments of fraud risk", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, pp. 346-557

O'Keefe, T., Simunic, D., Stein, M. (1994), "The production of audit services: Evidence from a major public accounting firm", *Journal of Accounting Research*, Vol. 32, pp. 241-261

O'Leary, C., Stewart, J., (2007), "Governance factors affecting internal auditors' ethical decision-making: an exploratory study", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22, No. 8, pp. 787-808

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), (2004), "OECD Principles of corporate governance", Paris: OECD

O'Sullivan, N., (2000), "The impact of board composition and ownership on audit quality: Evidence from large UK companies", *British Accounting Review*, Vol. 32, pp. 397-414

Paape, L., Scheffe, J., Snoep, P., (2003), "The relationship between the internal audit function and corporate governance in the EU. A survey", *International Journal of Auditing*, Vol. 7, No. 3, pp. 247-262

Page, M., Spira, L.F., (2003), "Risk Management: the reinvention of internal control and the changing role of internal audit", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 16, No. 4, pp. 640-661

Philomena Leung, Barry J. Cooper, (2009), "Internal audit – an Asia-Pacific profile and the level of compliance with Internal Auditing Standards", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24, No. 9, pp. 861-882

Porter, B.A., (2009), "The audit trinity: the key to securing corporate accountability", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24, No. 2, pp. 156-182

Power, M., (2004), "The risk management of everything", *Demos*, Londra

Prawitt, D.F., Smith, J.L., Wood, D.A., (2009), "Internal audit function quality and earnings management", *The Accounting Review*, Vol. 84, No. 4, pp. 1255-1280

Prencipe, A., (2004), "Proprietary costs and determinants of voluntary segment disclosure: evidence from Italian listed companies", *European Accounting Review*, Vol. 13, pp. 319-340

Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) (2004), "Auditing Standard No. 2. An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit of Financial Statements", Washington, DC: PCAOB

Rezaee, Z., Olibe, K.O., Minnier, G., (2003), "Improving corporate governance: The role of audit committee disclosures", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, pp. 530–537

Raghunandan, K., Read, W.J., Rama, D.V., (2001) "Audit committee composition, 'grey Directors' and interaction with internal auditing", *Accounting Horizons*, Vol. 15, pp. 105-118

Rogers, J.L., Stocken, P.C., (2005), "Credibility of Management Forecasts", *The Accounting Review*, Vol. 80, No. 4, pp- 1233-1260

Roth, J., (2002), "Adding Value: Seven Roads to Success", *The Institute of Internal Auditors Research Foundation*, Altamonte Springs, FL

Sanchez, G. I.M., Rodriguez Dominguez, L., Gallego Alvarez, I., (2011), "Corporate governance and strategic information on the internet. A study of Spanish listed companies", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 24 No. 4, pp. 471-501

Santema, S., Hoekert, M., Van de Rijt, J., Van Oijen, A., (2005), "Strategy disclosure in annual reports across Europe: a study on differences between five countries", *European Business Review*, Vol. 17, pp. 352-366

Sarens, G., (2009), "Internal Auditing Research: Where are we going? Editorial", *International Journal of Auditing*, Vol. 13, pp. 1-7

Sarens, G., Abdolmohammadi, M.J., (2011), "Monitoring Effects of the Internal Audit Function: Agency Theory versus other Explanatory Variables", *International Journal of Auditing*, Vol. 15, pp. 1-20

Sarens, G., Allegrini, M., D'Onza, G., Melville, R., (2011), "Are internal auditing practices related to the age of the internal audit function? Exploratory evidence and directions for future research", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 51-64

Sarens, G., Christopher, J., (2010), "The association between corporate governance guidelines and risk management and internal control practices. Evidence from a comparative study", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25 No. 4, pp. 288-308

Sarens, G., De Beelde, I., (2006a), "The relationship between internal audit and senior management: a qualitative analysis of expectations and perceptions", *International Journal of Auditing*, Vol. 10, pp. 219-241

Sarens, G., De Beelde, I., (2006b), "Internal auditors' perception about their role in risk management: a comparison between US and Belgian companies", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 63-80

Sarens, G., De Beelde, I., Everaert, P., (2009), "Internal audit: A comfort provider to the audit committee", *The British Accounting Review*, Vol. 41, pp. 90-106

Schneider, A., (1984), "Modeling external auditors' evaluation of internal auditing", *Journal of Accounting Research*, Vol. 22, No. 2, pp. 657-678

SEC (2004), *Accounting and Auditing Enforcement Release No. 1944: SEC vs. Corrpro Companies, Inc.* <http://www.sec.gov/litigation/litreleases/lr18547.htm>

SEC (2002), *Edison schools settles SEC enforcement action.* <http://www.sec.gov/news/press/2002-67.htm>

Selim, G., Woodward, S., Allegrini, M., (2009), "Internal Auditing and Consulting Practice: A Comparison between UK/Ireland and Italy", *International Journal of Auditing*, Vol. 19, pp. 9-25

Shepherd, R., (2011), "Departmental audit committees and governance: Making management and accountability the priority from the top down", *Canadian public administration*, Vol. 54, No. 2, pp. 277-304

Shleifer, A., Vishny, R.W., (1997), "A survey of corporate governance", *Journal of Finance*, Vol. 52, No. 2, pp. 737-783

Singh, H., Newby, R., (2009), "Internal audit and audit fees: further evidence", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25 No. 4, pp. 309-327

Spira, L.F., Page, M., (2009), "Regulation by disclosure: the case of internal control", *Springer Science+Business Media*, LLC. 2009

Soh, D.S.B., Martinov-Bennie, N., (2011), "The internal audit function. Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26, No. 7, pp. 605-622

Srinivasan, S., (2005), "Consequences of financial reporting failure for outside directors: Evidence from accounting restatements and audit committee members", *Journal of Accounting Research*, Vol. 43, No. 2, pp. 291-334

Stein, M.T., Simunic, D.A., O'keefe, T.B., (1994), "Industry differences in the production of audit services", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 13, Supplement, pp. 128-142

Stewart, J., Subramaniam, N., (2010), "Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25, No. 4, pp. 328-360

Suwaidan, M.S., Qasim, A., (2010), "External auditors' reliance on internal auditors and its impact on audit fees. An empirical investigation", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25 No. 6, pp. 509-525

Tengamnuay, K., Stapleton, P., (2008), "The role of the audit committee in Thailand: a mature monitoring mechanism or an evolving process?", *Journal Management Governance*, Vol. 13, pp. 131-161

Thinggaard, F., Kiertzner, L., (2008), "Determinants of Audit Fees: Evidence from a Small Capital Market with a Joint Audit Requirement", *International Journal of Auditing*, Vol. 12, pp. 141-158

Tiessen, P., Colson, R.H., (1990), "External auditor reliance on internal audit", *Internal Auditing*, (Winter), pp. 10-22

Tsui, J.S.L., Jaggi, B., Gul, F.A., (2001), "CEO domination, growth opportunities, and their impact on audit fees", *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, Vol. 16, No. 3, pp. 189-208

Turley, S., Zaman, M., (2007), "Audit committee effectiveness: informal processes and behavioural effects", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 20, No. 5, pp. 765-788

Turpin, R.A., (1990), "Differential pricing on auditors' initial engagements: further evidence", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 9 No. 2, pp. 60-76

Van Peurse, K., (2004), "Internal auditors' role and authority. New Zealand evidence", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19 ,No. 3, pp. 378-393

Van Peurse, K., (2005), "Conversations with internal auditors: the power of ambiguity", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20, No. 5, pp. 489-512

Walker, P. L. & Casterella, J. R. (2000), "The role of auditee profitability in pricing new audit engagements", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 19, pp. 157-167

Wallace, W.A., (1984), "Internal auditors can cut outside CPA costs", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 16-20

Wang, D., (2006), "Founding family ownership and earnings quality", *Journal of Accounting Research*, Vol. 44, No. 3, pp. 619-656

Weber, R.P., (1985), "Basic content analysis, quantitative applications in the social sciences", *Beverly Hills, CA: Sage Publications*

Weil, G., Manges L.L.P., (2002), "Comparative study of corporate governance codes relevant to the European Union and its member states, on behalf of the European Commission", *Internal Market Directorate General*, Executive Summary

Willekens, M., Achmadi, C., (2003), "Pricing and supplier concentration in the private client segment on the audit market: market power or concentration", *International Journal of Accounting*, Vol. 38 No. 4, pp. 431-455

Windsor, D., (2009), "Tightening corporate governance", *Journal of International Management*, Vol. 15, pp. 306-316

Yakhou, M., Dorweiler, V.P., (2004), "Dual reforms: Accounting and corporate governance", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 361-377

Yu, M., (2010), "Analyst forecast properties, analyst following and governance disclosures: A global perspective", *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, Vol. 19, pp. 1-15

Zhang, J.J., (2008) "Corporate Governance, Internal Control and the Role of Internal Auditors. A Survey of Chinese Managers", *Accounting, Economics and Statistics*, Edinburgh

ALLEGATO 1

QUESTIONARIO SULL'INTERNAL AUDIT

Compilando il questionario potrete aiutarci a capire quali sono le prestazioni rilevanti per le funzioni di Internal Audit.

Le informazioni fornite saranno utilizzate in forma anonima e per analisi aggregate. Ad indagine ultimata, Vi forniremo un report con i risultati della ricerca. Vi ringraziamo per la preziosa collaborazione.

Per compilare il questionario è sufficiente: per le domande a risposta chiusa, cliccare sulla casella corrispondente alla vostra scelta; per le domande a risposta aperta, inserire i vostri commenti negli spazi appositi.

Prima di compilare il questionario salvarlo in una cartella sul vostro PC. Dopo la compilazione vi consigliamo di:

- salvare le modifiche apportate con la funzione Salva di Word
- allegare il questionario alla mail di risposta inviandola all'indirizzo cristiano.menegus@mail.polimi.it

Per qualsiasi dubbio relativo alla compilazione o per qualunque altra informazione, potete contattarci all'indirizzo cristiano.menegus@mail.polimi.it o ai numeri di telefono:

- 02 2399 4070 Marika Arena
- 339 7831336 Cristiano Menegus

Parte 1. INFORMAZIONI GENERALI

1.1 La società fa parte di un gruppo? Sì No

1.2 Qual è il fatturato della società (2008)? _____ [Min di €] Del gruppo? 2.975 [Min di €]

1.3 La società è quotata?
 Sì, in Italia Sì, in un altro paese (specificare) _____ No

1.4 Il gruppo è quotato?
 Sì, in Italia Sì, in un altro paese (specificare) _____ No

1.5 Qual è il numero di dipendenti della società? 6.500

1.6 Esiste un Audit Committee (di seguito AC)? Sì No
In caso affermativo, con che frequenza si riunisce? 2 (minimo) [Nr. volte/anno]

1.7 Quale società di revisione certifica il bilancio?
 PricewaterhouseCoopers Kpmg
 Deloitte Touche Tohmatsu Altro (specificare) _____
 Ernst & Young

1.8 Indicare i corrispettivi riconosciuti alla società di revisione per l'anno 2008:

	Migliaia di €	Numero ore
Servizi di revisione contabile	1.210	n.a.
Servizi diversi	59	n.a.

Inserire eventuali commenti relativi alla Parte 1 del questionario.

Parte 2. INFORMAZIONI SULLA FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT

2.1 Da quanti anni è stata istituita la funzione di IA? 10 [Nr. anni]

2.2 Di quante risorse dispone attualmente la funzione di IA? 2 (più entità esterne) [in FTE]

2.3 Nella struttura organizzativa, la funzione di IA:

Riporta gerarchicamente a:		Riporta funzionalmente a:	
<input checked="" type="checkbox"/> Amministratore Delegato	<input type="checkbox"/> Chief Financial Officer	<input checked="" type="checkbox"/> Amministratore Delegato	<input type="checkbox"/> Audit Committee
<input type="checkbox"/> Consiglio di Amministrazione	<input type="checkbox"/> Altro (specificare) _____	<input type="checkbox"/> Chief Financial Officer	<input type="checkbox"/> Altro (specificare) _____

Il ruolo di assurance dell'Internal Audit: impatti sulle attività di revisione esterna e sulle disclosure aziendali

Audit Committee Consiglio di Amministrazione

2.4 Se esiste un AC, qual è il livello di interazione tra l'AC e il CAE e la funzione di IA?

	Molto basso	Basso	Medio	Alto	Molto Alto
Coinvolgimento dell'AC nella pianificazione dell'attività di IA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coinvolgimento dell'AC nella revisione / valutazione dei risultati dell'attività di IA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partecipazione del CAE alle riunioni dell'AC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4 Si descriva nel riquadro sottostante il modello di Internal Audit utilizzato dalla Vostra organizzazione, se necessario.

2.5 Indicare il numero di risorse che all'interno della funzione di IA dispongono delle seguenti certificazioni:

CIA	CCSA	CFSA	CISA	Dottore Commercialista	Altre Certificazioni <i>Specificare in parentesi la certificazione</i>
_____	_____	_____	_____	_____	_____ (_____)

2.6 Indicare la composizione percentuale di tempo dedicato (in FTE) alle varie attività di Audit nell'ultimo anno.

	Tempo dedicato [%]
Operational Auditing	20
Compliance Auditing	30
IT Auditing	_____
Financial Auditing	20
Risk Assessment	20
Fraud Auditing	_____
Consulenza	_____
Follow up auditing	10
Altro (specificare _____)	_____
Totale	100%

2.7 Esiste un Mandato (*Internal Audit Charter*) in cui sono definite finalità, autorità e responsabilità della funzione di IA? Sì No

In caso affermativo: Da quanti anni? 10 Chi ha approvato il Mandato? _____

2.8 Esiste un manuale di Audit (manuale istruzioni operative)? Sì No Se sì, da quanti anni?

2.9 E' in possesso del certificato QAR - *Quality Assurance Review*? Sì No In fase di implementazione

2.10 Il Piano di Audit è definito attraverso un approccio *risk based*? Sì No

2.11 Viene utilizzata la metodologia CRSA? Sì No In fase di implementazione

2.12 Si indichi per ciascuno dei seguenti *Standard* se viene utilizzato e, in caso affermativo, il relativo livello di aderenza.

	Utilizzo	Livello di aderenza agli Standard				
		Molto basso	Basso	Medio	Alto	Molto Alto
SC 1000 – Finalità, Autorità e Responsabilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SC 1100 – Indipendenza Obiettività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SC 1200 – Competenza e Diligenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SC 1300 – Programma di Assicurazione Qualità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SP 2000 – Gestione attività Internal Audit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SP 2100 – Natura dell'attività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SP 2200 – Pianificazione dell'incarico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SP 2300 – Svolgimento dell'incarico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SP 2400 – Comunicazione dei risultati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SP 2500 – Processo di Monitoraggio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SP 2600 – Risoluzione contrasti in merito all'accettazione del rischio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.13 Delle raccomandazioni fatte dalla funzione di IA, si indichi relativamente all'ultimo anno di attività il numero delle raccomandazioni:

Il ruolo di assurance dell'Internal Audit: impatti sulle attività di revisione esterna e sulle disclosure aziendali

Una funzione di IA è efficace quando contribuisce a garantire l'attendibilità della reportistica finanziaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è efficace quando i suoi obiettivi supportano e convergono con quelli dell'impresa nel suo complesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è efficace quando la valutazione degli auditati sulle attività svolte è positiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto minore è l'impatto che il team di audit ha sulle attività degli auditati durante lo svolgimento degli interventi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto minore è il numero di lamentele che riceve in relazione alle attività svolte presso gli auditati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto più frequentemente riceve richieste di interventi non pianificati da parte degli auditee	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è efficace quando la valutazione dell'AC / CdA sulle attività svolte è positiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è efficace quando riceve frequentemente richieste di interventi non pianificati da parte dell'AC e/o CdA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è efficace quando la valutazione del top management (CEO / CFO) sulle attività svolte è positiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è efficace quando riceve frequentemente richieste di interventi non pianificati da parte del top management (CEO / CFO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Indicare, su una scala da 1 a 5, dove: 1 Per niente – 2 Poco – 3 Abbastanza – 4 Molto – 5 Moltissimo, il vostro grado di accordo rispetto alle seguenti affermazioni sull'efficacia di una funzione di IA, ma ATTENZIONE è possibile assegnare la valutazione 5 AL MASSIMO A 6 ITEM

	1	2	3	4	5
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto più elevato è il budget a disposizione della funzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto più elevato è il rapporto Auditors/Numero Dipendenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è efficace quando l'AC approva il Mandato di audit / Audit charter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è efficace quando l'AC è responsabile di nominare e revocare il responsabile IA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto maggiore è il coinvolgimento dell'AC nella pianificazione dell'attività di IA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto maggiore è il coinvolgimento dell'AC nella revisione / valutazione dei risultati dell'attività di IA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto maggiore è la presenza di membri indipendenti nell'AC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto più ampie sono le competenze contabili dei membri dell'AC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto più frequentemente il CAE incontra i membri dell'AC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è efficace quando il CEO o il CFO sono i responsabili dell'approvazione del budget dell'IA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto maggiore è il coinvolgimento del top management (CEO e CFO) nella pianificazione dell'attività di IA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto maggiore è il coinvolgimento del top management (CEO e CFO) nella revisione / valutazione dei risultati dell'attività di IA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto più frequentemente il CAE incontra il top management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è più efficace quando utilizza un approccio risk based per la definizione del Piano di Audit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto più utilizza efficientemente le tecnologie IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è più efficace quando adotta la metodologia Control Risk Self Assessment (CRSA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è più efficace quando utilizza applicazioni e metodologie di Audit avanzate (CAAT, Analytical auditing, Expert system)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è più efficace quando il responsabile internal auditing definisce direttive e procedure per lo svolgimento dell'attività di audit (es. manuale di audit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è più efficace quando utilizza sistemi di misura delle performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è più efficace quando utilizza strumenti per la misura della customer satisfaction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è efficace quando dedica consistenti risorse a attività e servizi di risk management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è efficace quando dedica consistenti risorse ad attività e servizi di consulenza	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto più elevato è il numero di ore di formazione fruite dalle risorse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto più elevato è il livello di formazione specialistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto più elevata è la percentuale delle risorse che possiedono certificazioni professionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è tanto più efficace quanto maggiore è l'esperienza dello staff nell'attività di internal auditing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è più efficace quando l'IA non è terreno di formazione per altri profili di carriera	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una funzione di IA è più efficace quanto maggiore è l'esperienza del CAE nell'attività di IA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

auditor [GG medi formazione specialistica risorsa/Totale GG lavorativi]								
Numero di anni di esperienza del CAE in attività di internal auditing [anni]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
<i>Analisi e monitoraggio dei costi economici rispetto al Budget</i>								
Costi per la formazione [% costi relativi formazione rispetto budget assegnato]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Monitoraggio capital budget investimenti, consulenze [% costi relativi investimenti e consulenze rispetto budget assegnato]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Monitoraggio altre voci [% costi relativi ad altre voci (in particolare costi personale, es. straordinari) rispetto budget assegnato]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
<i>Copertura dei rischi</i>								
Analisi e monitoraggio scostamenti tra copertura dei rischi a Piano rispetto al Target [% rischi inseriti a Piano sul totale rischi del Target]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Analisi e monitoraggio scostamenti tra copertura dei rischi effettiva rispetto al Piano [% rischi effettivamente coperti sul totale rischi a Piano]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Percentuale degli interventi di Audit svolti rispetto al Piano [% Nr. interventi eseguiti/ Nr. interventi Piano]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Percentuale degli interventi di Audit non previsti sul totale [% Nr. interventi extra-piano/ Nr. totale interventi]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
<i>Adeguatezza distribuzione attività e risorse</i>								
Numero di interventi medi di Audit per Internal Auditor [Nr. Audit svolti/ Nr. Internal Auditor]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Percentuale per Audit a distanza su totale impegno Audit [% Nr. Audit svolti a distanza rispetto al Nr. totale di Audit]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Giorni medi per intervento [GG uomo medi per intervento]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
<i>Survey</i>								
Survey interna alla funzione (indagini di clima)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Survey esterna o Client Survey	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
<i>Rendicontazione e livello di relazione</i>								
Giorni medi per emissione report [GG medi che intercorrono tra conclusione intervento e emissione report]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Giorni medi di risposta alle richieste del Management [GG medi]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Numero di richieste di attività di consulenza da parte del management [Nr. richieste]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Numero di lamentele che la funzione riceve in relazione alle attività svolte presso i soggetti auditati [Nr. lamentele]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Incontri annui con l'Audit Committee [Nr. Incontri]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Incontri annui straordinari con l'Audit Committee [Nr. Incontri]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
<i>Risultati attività di Audit</i>								
Suggerimenti accolti su quelli proposti [% suggerimenti recepiti rispetto al totale dei suggerimenti proposti]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Ammontare dei risparmi legati ai miglioramenti apportati dall'attività e dalle relative raccomandazioni della Funzione [€]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—

Inserire eventuali commenti relativi alla Parte 5 del questionario.

Indicatori non formalizzati

ACRONIMI e GLOSSARIO

AC. Audit Committee.

IA. Internal Auditing.

Riporto Gerarchico. Riporto interno alla struttura di management che garantisce l'operatività quotidiana della funzione di Internal Auditing.

Riporto Funzionale. Riporto che garantisce l'indipendenza della funzione di Internal Auditing. Esso deve approvare il Mandato, la valutazione dei rischi e il relativo Piano di Audit, nonché la nomina e la retribuzione del responsabile della funzione di Internal Auditing.

Modello di Internal Audit. Si intende il tipo di struttura organizzativa adottata dalle funzioni di Internal Auditing. Le possibilità sono infatti molteplici, dalla presenza di una funzione di IA a livello di capogruppo che serve tutte le controllate alla presenza di più funzioni all'interno dello stesso gruppo.

CIA. Certified Internal Auditor. Certificazione professionale rilasciata dall'Institute of Internal Auditors.

CCSA. Certification in Control Self-Assessment. Certificazione rilasciata dall'Institute of Internal Auditors specifica nell'ambito della metodologia CRSA.

CFSA. Certified Financial Service Auditor. Certificazione rilasciata dall'Institute of Internal Auditors specifica per il settore bancario, assicurativo e finanziario.

CISA. Certified Information System Auditor. Certificazione rilasciata dall'Information System Audit and Control Association specifica all'ambito di IT auditing.

Operational Auditing. Attività di Audit volta a verificare, nell'ambito dei processi operativi aziendali, l'esistenza e l'efficacia dei sistemi di controllo interno, diretti al confronto tra gli obiettivi definiti in relazione ai processi operativi e i risultati ottenuti e l'efficacia e l'efficienza dei processi di business, in termini di impiego delle risorse e conformità a standard e procedure.

Compliance Auditing. Attività di Audit volta a garantire il rispetto di leggi, normative e procedure per uno specifico processo o area di business.

Financial Auditing. Attività di Audit che ha come oggetto il sistema amministrativo-contabile e ha la finalità di: (1) verificare l'esistenza e l'efficacia dei controlli interni, messi in atto per garantire l'affidabilità delle informazioni finanziarie, (2) valutare l'attendibilità della reportistica generata dal sistema amministrativo-contabile (bilanci e altre comunicazioni rivolte al mercato).

Risk Assessment. Attività di identificazione e valutazione dei rischi (generalmente effettuata in termini di probabilità e di impatto).

Fraud Auditing. Attività di Audit volta all'identificazione e alla qualificazione delle frodi subite dall'organizzazione.

Consulenza. Intesa come l'insieme di servizi che la funzione di Internal Auditing svolge su specifica richiesta di un cliente committente.

Mandato. O *Internal Audit Charter*, è un documento che definisce finalità e responsabilità della funzione di Internal Auditing.

Manuale di Audit. Manuale che definisce le procedure operative, le metodologie, le normative e i principi professionali che gli auditor devono seguire nello svolgimento della propria professione.

Piano di Audit. Piano che definisce le attività che e gli interventi che la funzione di Internal Auditing deve svolgere in uno specifico arco temporale.

CRSA. Control & Risk Self Assessment. Metodologia di autodiagnosi che a partire dall'identificazione degli obiettivi dell'impresa, supporta l'identificazione dei relativi rischi e la valutazione dei processi di controllo diretti a mitigare e gestire tali rischi.

CAE. Chief Audit Executive ovvero il responsabile della funzione di Internal Auditing.

CEO. Chief Executive Officer.

CFO. Chief Financial Officer.

Board. Organo di governo aziendale che detiene incarichi esecutivi e che in base alla specifica forma di corporate governance dell'organizzazione può assumere denominazioni differenti. Nel modello tradizionale e in quello monistico è il Consiglio di Amministrazione (CdA), nel modello dualistico è il Consiglio di Gestione (CdG).

ALLEGATO 2

GRIGLIA CODIFICA DELLE DISCLOSURE

- **CORPORATE GOVERNANCE**
 - struttura di governance adottata (modello tradizionale, monistico o dualistico)
 - adozione del Codice di Autodisciplina;
 - numero componenti del CdA, specificando: amministratori esecutivi, non esecutivi e, di questi, quelli indipendenti;
 - elezione del CdA mediante voto di lista;
 - presenza di informazioni relative a: emolumenti corrisposti ad amministratori e componenti Comitati e numero di riunioni cui hanno partecipato;
 - numero riunioni CdA nel 2009 e durata media delle riunioni; frequenza minima prevista per le riunioni;
 - numero di riunioni dei soli amministratori indipendenti;
 - presenza CEO Duality;
 - istituzione Lead Independent Director;
 - istituzione Executive Management Committee e sua composizione;
 - istituzione Disclosure Committee e sua composizione;
 - istituzione dei seguenti organi di gestione e loro composizione: Comitato Strategico, Comitato per la Remunerazione, Comitato per le Proposte di Nomina;
 - istituzione e composizione dell'OdV;
 - istituzione della funzione di Investor Relation;

- **SCI / RISK MANAGEMENT**
 - Modello di riferimento per la valutazione del SCI;
 - Adozione del modello di organizzazione, gestione e controllo *ex* D.lgs. 231;
 - Aderenza alla Legge sulla Tutela del risparmio;
 - Organo preposto alla valutazione dell'adeguatezza del SCI;
 - Quali organi / funzione aziendali definiscono le linee di indirizzo del SCI;
 - Istituzione amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del SCI;

- Con quale figura organizzativa è identificato il Preposto al Controllo Interno e a quali figure organizzative deve riferire;
 - Quale organi nominano il Preposto al Controllo Interno e definiscono la sua remunerazione;
 - Organi coinvolti nel sistema di gestione dei rischi;
 - Svolgimento delle seguenti attività legate al processo di gestione del rischio: analisi preliminare; pianificazione operativa; analisi dei controlli a livello aziendale e a livello operativo; valutazione dell'adeguatezza e dell'effettiva operatività del processo amministrativo contabile;
-
- **INTERNAL AUDIT**
 - Organi / funzioni aziendali che si rivolgono all'IA per lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative od operazioni aziendali;
 - Organi / funzioni aziendali che richiedono un supporto consulenziale all'IA nello svolgimento dei propri compiti;
 - Quale organo valuta il funzionamento dell'IA;
 - A quali organi / funzioni aziendali relaziona sulle attività svolte;
 - Organi / funzioni aziendali che assistono l'IA nella predisposizione del piano di audit;
-
- **SOCIETÀ REVISIONE**
 - Audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione nell'esercizio 2008
 - Audit fees corrisposte dall'impresa alla società di revisione nell'esercizio 2009;
 - Durata dell'incarico della società di revisione;
-
- **AUDIT COMMITTEE**
 - Istituzione AC;
 - Composizione dell'AC;
 - Numero di riunioni del comitato tenute nel corso dell'esercizio 2009;
 - Organi / funzioni aziendali che partecipano alle riunioni dell'AC;
 - Organi / funzioni aziendali che sono stati invitati a partecipare ad alcune delle riunioni dell'AC;
 - Frequenza con la quale l'AC riferisce al CdA;
 - Coinvolgimento dell'AC nello svolgimento delle seguenti attività: identificazione dei rischi /progettazione, realizzazione e gestione del SCI, valutazione del piano di lavoro redatto dal Preposto al Controllo Interno, vigilare sul corretto utilizzo dei principi contabili e sull'efficacia del processo di revisione contabile;

